



URS RIEDENER

Expansionskurs: Vor einem Jahr wurde der 43-jährige Urs Riedener neuer CEO der Emmi-Gruppe. Der studierte Ökonom startete seine Karriere bei Kraft Jacobs Suchard, bevor er zu Lindt & Sprüngli wechselte. 2003 wurde er Marketingchef der Migros. Doch heute setzt er aufs Ausland: In den nächsten Jahren will er die Hälfte des Emmi-Umsatzes ausserhalb der Schweiz erzielen.

Interview: **Matthias Ackeret** Bilder: **Marc Wetli**

“**Herr Riedener, die Emmi-Gruppe konnte den Gewinn im vorigen Jahr deutlich steigern.**

Worauf ist dies zurückzuführen?

Im Gegensatz zu 2007, welches für uns ein schlechtes Jahr war, sind wir wieder auf Zielkurs, und der Gewinn liegt wieder in einer angemessenen Höhe. Dies ist auf ein positives Umfeld sowie auf konkrete Massnahmen bei der Vermarktung und auf der Kostenseite zurückzuführen. Wenn man die Resultate genauer betrachtet, erkennt man, dass die Hauptdifferenz aus den Einsparungen kommt.

Sie spüren also die Wirtschaftskrise nicht...

Im 2008 kaum, stärker für das Ergebnis sind Wechselkurse und Milchpreise aus der Schweiz relevant. Hierbei vor allem die Frage, wie hoch die Rohstoffdifferenz gegenüber dem Ausland ist und damit wie attraktiv die Emmi-Produkte in den Exportländern sind.

Ihr Unternehmen ist an der Börse kotiert.

Wie beurteilen Sie den momentanen Aktienkurs?

Das entscheidet die Börse und nicht ich (lacht). Wir versuchen, unseren Aktionären ein transparentes Bild unserer Leistung und eine klare Strategie aufzuzeigen. Bislang scheint uns dies ganz gut gelungen zu sein.

Die Zusammenarbeit mit den Finanzanalysten ist neu für Sie.

Schon bei der Migros musste ich mich mit Finanzthemen auseinandersetzen, wenn auch nicht so ausgeprägt, wie dies bei einem börsenkotierten Unternehmen der Fall ist. Ich habe Analysten als gute Sparringspartner kennengelernt, und ich versuche aus den Gesprächen zu lernen und Ideen abzuleiten.

Sie haben die ausländischen Märkte angesprochen: Emmi möchte in Zukunft vermehrt ins Ausland expandieren. Haben Sie gegen grosse Player wie Nestlé oder Danone überhaupt eine Chance?

In den nächsten sechs bis acht Jahren wollen wir die Hälfte unseres Umsatzes im Ausland erzielen. Der stärkste Wettbewerb findet im generischen Bereich statt. Wir konzentrieren uns aber auf unsere Stärken im Käsegeschäft und bei qualitativ hochstehenden Milchprodukten. Im Käsegeschäft spielen Nestlé und Danone keine grosse Rolle. Bei den Frischprodukten befinden wir uns in einer Nische. Da unsere Kunden Qualität wünschen, sind wir in vielen Bereichen konkurrenzlos.

Wollen die Amerikaner wirklich echten Schweizer Käse?

Die Amerikaner schätzen vor allem den echten Schweizer Gruyère. Viele ausländische

Käse werden industriell hergestellt, sind jung, und es wird wenig in die Verfeinerung der Produkte investiert. Deshalb gilt der Schweizer Käse aufgrund seiner Herkunft und seines Geschmacks als Delikatesse. In den USA haben wir deshalb auch mit unserem Kaltbach-Gruyère, der in der Sandsteinhöhle in Kaltbach heranreift, guten Erfolg.

Ist der Emmentaler im Vergleich zum Gruyère weniger beliebt?

Es wird heute mengenmässig in etwa gleich viel Gruyère und Emmentaler aus der Schweiz exportiert. Im Gegensatz zum Emmentaler konnte sich der Gruyère AOC klar im Markt profilieren. Beim Emmentaler gibt es sehr viele Kopien, und über 95 Prozent werden im Ausland produziert. Die Schweiz hat es leider verpasst, den Namen “Emmentaler” rechtzeitig zu schützen. Dazu kommt, dass jeder Anbieter von Schweizer Emmentaler AOC selbstständig am Markt agiert, was sich auch auf die Preisgestaltung auswirkt. Im Gegensatz zum Gruyère AOC sind wir beim Emmentaler auf einem preislich viel tieferen Niveau.

Die meisten Schweizer Firmen – vor allem im Bankensektor – haben mit dem Amerikageschäft schlechte Erfahrungen gemacht.

Ich kenne diese Bedenken, doch wir sind trotz Wirtschaftskrise sehr zufrieden mit dem Amerikageschäft. Wir haben im Geschäft mit Schweizer Käse einen Marktanteil von rund 80

“Früher habe ich für die Migros gearbeitet, heute verhandle ich mit Coop – so ist das Leben.”

Prozent. Es gibt in den USA viele Schweizer, die unsere Produkte schätzen, und viele Communities leben eine bestimmte Kulinarik, zu denen Emmi-Produkte gehören. Anfang Jahr haben wir durch den Kauf der Käserei Roth Käse USA unser Portfolio mit einheimischem Käse ergänzt. Roth ist stark im Food-Service-Bereich, Emmi ist stark im Retailgeschäft. Wir können jetzt ein komplettes Sortiment über beide Kanäle anbieten.

Emmi bringt pro Jahr zwei bis vier Innovationen auf den Markt. Warum sind Eigenentwicklungen für Ihren Betrieb notwendig?

International kann man letztlich nur mit innovativen Konzepten bestehen. Dazu gehört zweifelsohne Emmi Caffè Latte oder das Emmi Swiss Müesli. Der Konsument muss dabei Mehrwert empfinden, er muss vor allem ein einmaliges Geschmackserlebnis haben. Emmi hat in den letzten Jahren einige erfolgreiche Innovationen wie die Kaltbach-Höhlengereiften oder eben auch SwissAlp, den Käse mit einem essbaren Kräutermantel, lanciert.

Wie viel investieren Sie in die Vermarktung Ihrer Produkte?

Unser jährliches Budget für Marketing und Werbung beträgt über die ganze Gruppe rund

hundert Millionen Franken und geht zum Endkonsumenten und zum Handel.

Dies ist eine sehr hohe Summe.

Im Verhältnis zu unserem Umsatz von rund 2,7 Milliarden Franken ist dies eine vernünftige Grösse. Vergleicht man diese Summe mit der internationalen Konkurrenz, so ist sie bescheiden. Einige Mitbewerber geben bis zu zehn Prozent des Umsatzes für klassische Werbung aus. Will man ein Produkt in den Markt reindrängen, muss man aber schon Geld in die Hand nehmen.

Welches sind die wichtigsten Marketingkanäle für die Lancierung eines Produkts?

Ausschlaggebend ist, in welchem kulinarischen Bereich wir uns bewegen: im Lifestyle-Sektor oder gar in einem funktionalen Bereich? Wenn eine jüngere Kundschaft im Vordergrund steht, setzen wir auf Samplings. Unsere Produkte heben sich geschmacklich klar ab. Da macht es Sinn, die Konsumenten probieren zu lassen. Emmi ist auch in Sachen Sponsoring aktiv. Wir versuchen, Zielgruppen auf ungewöhnliche Art zu erreichen und prominente Persönlichkeiten wie Tom Lüthi

oder Roger Federer einzusetzen. Wir sind an Open-Air-Konzerten präsent und betreiben Handelspromotion. Auch die klassische Werbung spielt eine wichtige Rolle. Bei unseren Internetauftritten möchten wir möglichst unkonventionell sein.

Welche Innovationen sind in den nächsten Jahren geplant?

Wenn es konjunkturell schlechter geht, rückt der Genussfaktor wieder in den Vordergrund. Zwar verzichten viele Konsumenten auf Luxusartikel, gleichzeitig möchten sie sich aber doch etwas Gutes gönnen. Nach wie vor spielt auch das Thema Wellness eine Rolle. Je älter die Menschen werden, desto wichtiger ist ihnen das körperliche

Wohlbefinden. Gerade in diesem Bereich sehen wir für unsere Produkte ein grosses Potenzial. Auch die

“Wenn es konjunkturell schlechter geht, rückt der Genussfaktor wieder in den Vordergrund.”

Swissness wird in unseren Produkten weiterhin eine wichtige Rolle spielen.

Wie viel Schweiz ist in den Emmi-Produkten wirklich enthalten?

Was die Milch betrifft, ist das zu hundert Prozent Schweizer Milch. Und dann kommt es auf



das einzelne Produkt an. Früchte und Getreideflocken stammen aus dem Ausland, weil die gewünschte Qualität in der benötigten Menge in der Schweiz meistens gar nicht verfügbar ist. Ist es notwendig, auch noch zusätzlich Schweizer Früchte für ein Joghurt zu verarbeiten? Ich glaube, dass unsere Konsumenten in einem Emmi-Produkt vor allem Schweizer Milch erwarten. Benötigten wir aber für den Joghurt zusätzlich nur noch Schweizer Früchte, so brächte uns dies einen erheblichen Konkurrenznachteil aufgrund von Qualitäts- und Preisdifferenzen.

Sie haben mit Roger Federer einen der besten Werbeträger gewinnen können. Belastet er das Emmi-Marketingbudget?

Wir haben bereits mit Roger Federer gearbeitet, als er noch nicht in den Top Ten und dementsprechend günstig war. Da Roger Federer auch etwas an Schweizer Firmen liegt, ist für uns eine Zusammenarbeit noch möglich.

Derzeit befindet er sich in einem Formtief. Ist Emmi davon betroffen?

Ich glaube, dass Roger Federer dadurch an Persönlichkeit gewonnen hat. Seine Niederlagen haben ihn menschlicher gemacht, und er wirkt nicht mehr so unnahbar.

Ihr Prestigeprodukt, der Energydrink Eminent, liegt deutlich hinter Ihren Erwartungen.

In der Schweiz läuft der Energyshot gut, dies aber im Gegensatz zu unserem Testmarkt Portugal, wo wir ihn vom Markt nehmen werden, um uns in Zukunft auf den Joghurtdrink Benecol zu konzentrieren. Wer viele Neuheiten anbietet, muss auch hin und wieder Prioritäten neu setzen.

Warum haben Sie Portugal als Testmarkt ausgewählt, ein Land, das sich soziologisch von der Schweiz unterscheidet?

Gerade weil sich der portugiesische Markt vom schweizerischen unterscheidet, ist er für uns spannend. Damit wollten wir ausprobieren, ob wir mit Eminent auch auf dem lateinischen Markt, das heisst in Spanien, Frankreich oder Italien, eine Chance haben. Wir verfügen in Portugal über eine gute Marktposition und haben einen guten Distributeur.

Wie lange dauert es, bis ein Konzept realisiert wird?

Das ist sehr unterschiedlich. Es kann sehr schnell gehen, oder allenfalls warten wir noch, bis der Markt reif ist. In einer ersten Phase sammeln wir Ideen. Anschliessend stellt sich die Frage, in welche Ideen man investieren möchte. Teilweise überprüfen wir für eine Produktidee verschiedenste Kon-



zepte auf ihre Machbarkeit. Wir stellen uns die Frage, ob ein Nutzen vorhanden ist, den man verwerten kann. Insgesamt bringen wir jährlich rund hundert Innovationen hervor, wobei wir auch die Weiterentwicklung von Rezepturen dazuzählen. Unsere neueste Entwicklung ist ein Emmi Caffè Latte Zero – ohne Zucker und Lactose –, der im Juni auf den Markt kommt.

Wie erkennen Sie einen Trend?

Wir orientieren uns dabei sehr stark daran, was international läuft. Dabei bin ich der Mei-

nung, dass es nicht gut ist, wenn man sich nur auf eine Kategorie versteift. Man muss alle verwandten Kategorien wie den Erfrischungs-, Energydrink- und den Genussbereich beobachten. Überall kann man aktuelle Trends ablesen.

Themenwechsel: Im Schweizer Detailhandel hat es einige Neuerungen gegeben. Nach dem deutschen Discounter Aldi hat nun auch Lidl seine Zelte in der Schweiz aufgeschlagen. Hat sich die Situation für den Milchproduzenten Emmi grundlegend verändert?



Wir wussten ja schon lange, dass Aldi und Lidl in die Schweiz kommen, und man konnte sich auch darauf vorbereiten. Natürlich herrscht innerhalb der Branche vor einem Markteintritt eines neuen Players immer eine gewisse Nervosität. Bewährtes wird herausgefordert und auf den Prüfstand gestellt. Diese Hausaufgaben kann man aber frühzeitig machen, und das hat der Schweizer Handel auch getan.

Haben Sie sich zu Recht oder zu Unrecht Sorgen gemacht?

Während dem Markteintritt wird die Nervosität vor allem medial geschürt und jede Entwicklung auf dieses eine Ereignis zugespitzt. Es gibt sogar Zeitungen, die immer noch das M-Budget als Antwort von Migros auf Aldi interpretieren. Tatsache ist jedoch, dass das M-Budget 1996 eingeführt wurde, zu einem Zeitpunkt also, da noch niemand vom deutschen Discounter in der Schweiz gesprochen hat.

Wie wird sich der Detailhandel in der Schweiz entwickeln?

Weil der Kunde immer mehr über Angebote und Qualitätsunterschiede weiss und weil auch die Vielfalt der Angebote in den Nischen zunimmt, wird sich die Spezialisierung im Handel weiter ausprägen. Der Kunde wird nicht mehr sämtliche Produkte unter einem Dach kaufen, sondern je nach Artikel seinen Verkäufer oder den Kanal, beispielsweise das Internet, wählen.

Zu Beginn des Jahres hat Coop eine Preissenkungsinitiative eingeleitet, kurz darauf haben Konkurrenten nachgezogen. Wie lange dauert dieser Preiskampf noch an?

Mit der Preissenkungsinitiative hat Coop nach eigenen Angaben die Preise denjenigen der Konkurrenz angepasst.

Migros hat anschliessend versprochen, sich nicht von Coop unterbieten zu lassen.

Das ist die normale Reaktion eines Konkurrenten. Langfristig stellt sich jedoch die Frage der Preishierarchie. In Deutschland sind die Leaderprodukte überall gleich teuer, was eine Differenzierung verunmöglicht. Es gibt in Zukunft kaum mehr Raum für eine Preisdifferenzierung auf vergleichbaren Produkten. Deshalb sind differenzierende Leistungen, über den Preis hinaus, wichtiger.

Als ehemaliger Marketingchef der Migros haben Sie Coop bekämpft, heute ist er ein wichtiger Partner von Ihnen.

(Lacht) So spielt das Leben. Anfänglich war dies sicher noch etwas irritierend, wir sind aber alle Profis, sodass wir rasch den Weg

gefunden haben. Coop, als Nummer zwei im Detailhandel, ist für uns ein sehr wichtiger Partner, was Umsatzgrösse und auch die persönliche Beziehung betrifft. Bereits als ich bei Lindt & Sprüngli gearbeitet habe, war Coop unser wichtigster Absatzkanal. Emmi hat in der Vergangenheit einige Produktionsbetriebe von Coop übernommen. Wenn Coop seine Preise senkt, betrifft dies uns direkt. Die Migros hingegen konzentriert sich stärker auf ihre Eigenmarken und auf die eigenen Produktionsbetriebe.

Trotzdem läuft der Verkauf von Emmi-Produkten bei Coop nicht zufriedenstellend...

Das habe ich auch schon einmal gelesen, doch dies stimmt schlicht nicht.

In der Branche herrscht eine gewisse Unzufriedenheit, da Sie auch den deutschen Discounter Lidl mit Emmi-Produkten beliefern. Dies im Gegensatz zu Ihrem ehemaligen Arbeitgeber, Lindt & Sprüngli, welcher Lidl nicht beliefert.

(Energisch) Wir auch nicht. Wir beliefern lediglich Lidl in Deutschland mit Emmi-Markenartikeln. In der Schweiz liefern wir ein Basissortiment an generischen Produkten unter der Marke Lidl. Ob der Discounter diese von uns erhält oder von jemand anderem, spielt keine Rolle. Nun hat Lidl aber entschieden, dass er von Deutschland aus einige Emmi-Artikel in die Schweiz importieren möchte. Da unsere Produkte überall frei käuflich sind, können wir dies nicht verhindern.

Haben Sie entrüstete Anrufe von Lidl-Konkurrenten bekommen?

Ich wurde sicherlich auf diese Problematik angesprochen. Manchmal muss man aber akzeptieren, dass sich die Welt ständig weiterdreht.

Lidl ist seit zwei Monaten in der Schweiz präsent. Wie beurteilen Sie die Entwicklung in den letzten acht Wochen?

Der Markteintritt von Lidl – wie auch von Aldi – ist zwar insgesamt wichtig für den Schweizer Detailhandel, genoss aber eine zu starke Medienaufmerksamkeit. Viele Geschichten zielen etwas an der Realität vorbei. Effektiv existieren in der Schweiz lediglich rund ein Dutzend Lidl-Filialen, die am Anfang natürlich auch aus Neugier besucht wurden. Bereits in wenigen Monaten wird man sehen, wie die Standorte und Sortimente langfristig funktionieren. Erst dann erkennt man, ob eine Veränderung im Schweizer Detailhandel stattgefunden hat oder nicht.

“Der Markteintritt von Lidl war zwar wichtig für den Schweizer Detailhandel, genoss aber eine zu starke Medienaufmerksamkeit.”

Glauben Sie, dass es gegenüber der Europäischen Union zu einer weiteren Marktöffnung kommen wird?

Ja, wir gehen von einer Liberalisierung aus, wobei zwei wichtige Themen politisch anstehen: WTO oder Freihandel? Welches Abkommen wann kommt, ist für uns vor allem bei den Molkereiprodukten entscheidend. Bei den Frischprodukten haben wir schon teilweise und beim Käse vollständig offene Märkte mit der EU.

Das bedeutet, dass viele Produkte bereits heute problemlos importiert werden können.

Damit, nehme ich an, steigt auch der Druck?

Ja, deshalb ist für uns entscheidend, wie hoch unsere Produktionskosten sind, also ob wir im Markt konkurrenzfähig sind. Ich glaube, dass der Preisdruck innerhalb der Schweiz in den nächsten Monaten weiter zunehmen wird. Aufgrund der wirtschaftlichen Situation kann aber niemand eine sichere Prognose erstellen. Im Moment beobachten wir aber auch, dass sich die einzelnen Nationen verstärkt abschotten. Trotzdem gehen wir davon aus, dass die Zölle 2014 weitgehend beseitigt sind.

Und Cassis de Dijon?

Das wird den Importdruck weiter erhöhen. Wichtig ist, dass wir als Schweizer Produzenten nicht benachteiligt sind. Dem hat die Politik in der aktuellen Vorlage aber Rechnung getragen.

Es gibt Stimmen, die sagen, dass Sie als ehemaliger Bauernsohn für die Zerstörung des Bauernstandes mitverantwortlich seien. Wie gehen Sie mit diesen Vorwürfen um?

Diese Vorwürfe sind für mich völlig unberechtigt. Die NZZ hat vor einigen Wochen unseren Verwaltungsratspräsidenten und früheren Delegierten Fritz Wyss gelobt, dass er mit seiner Auslandstrategie unserer Landwirtschaft einen grossen Dienst erwiesen habe. Für jeden Milchproduzenten stellt sich nämlich die Frage, wo und wie er seine Milch verarbeiten kann. Man darf nicht vergessen: Wer ein gutes Produkt herstellen will, benötigt nicht zwingend Schweizer. Ich glaube, dass dies die meisten Schweizer Milchproduzenten ähnlich sehen und an einer starken Emmi interessiert sind. Dass Danone Milch in der Schweiz beschafft, ist unwahrscheinlich.

Das Verhältnis gegenüber Emmi scheint sich bei den Schweizer Bauern also verändert zu haben.

Das denke ich nicht. Wir sind überzeugt, dass es starke Milchproduzenten braucht. Wir sind aber auch überzeugt, dass es eine

starke, marktorientierte Verarbeitungsindustrie braucht. In der Schweiz gibt es auch nicht nur einen Milchproduzenten, sondern 27 000, wobei jeder seine eigene Meinung vertritt. Es sind nicht immer die Rückwärtsgerichteten, welche in der Mehrheit sind. Ich bin vielmehr überzeugt, dass die meisten Schweizer Milchproduzenten wissen, was sie an Emmi haben.

Als Sie vor einem Jahr von der Migros zu Emmi gewechselt haben, war die Erwartungshaltung sehr gross. Wie haben Sie dies empfunden?

Ich habe diese Erwartungshaltung auch gespürt. Doch dies ist bei einem personellen Wechsel auch normal. Ich glaube aber nicht, dass eine einzelne Person so viel verändern kann. Gewinnen kann man schlussendlich nur als Team.

Im Gegensatz zu Ihrer früheren Tätigkeit sind Sie nun alleiniger Chef.

Das ist eine der grossen Veränderungen (lacht). Bei Emmi ist es ein deutlich anderes Geschäft als bei der Migros. Bei Migros war meine Tätigkeit viel breiter ausgelegt. Die Migros als “Konzern” besitzt etwa 50 Gesellschaften, wozu sämtliche Bereiche wie Banken, Tourismus und E-Commerce gehören. Migros hat viele verschiedene Handelsformate und eine Eigenindustrie. Emmi hingegen ist viel einfacher strukturiert, wodurch man aber in den einzelnen Bereichen viel mehr Einfluss ausüben kann, und alles dreht sich um Milch. Die Migros ist aufgrund ihres heterogenen Portfolios wirtschaftlich sehr stabil. Bei Emmi spüren Sie viel schneller und unmittelbarer, wie gut oder schlecht Sie gearbeitet haben. Mit guten Ideen und cleveren Konzepten können Sie sehr schnell Schwerpunkte setzen. Diese Verdichtung der Kräfte ist unser Erfolgsrezept.

Haben Sie den beruflichen Wechsel nie bereut?

Überhaupt nicht. Ich geniesse und schätze bei Emmi einen hohen Gestaltungsfreiraum und die überdurchschnittlich engagierten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. ”