

Claude Hauser

## Monsieur M

Wie viel Duttweiler darf es sein? Wie kein anderer Schweizer Betrieb steht die Migros im ständigen Dilemma zwischen Tradition und Erneuerung. Möglicherweise das Geheimrezept: Soeben wurde der Detailmulti zur beliebtesten Schweizer Marke gekürt. Migros-Verwaltungsratspräsident Claude Hauser über das Alkoholverbot, die Billigkonkurrenz und die Eigenmarkenstrategie.

Interview: **Matthias Ackeret** Mitarbeit: **Christine Schnyder** Bilder: **Marc Wetli**

**Herr Hauser, nun ist es amtlich: Die Migros hat gemäss BrandAsset™ Valuator das beste Image in der Schweiz. Wie schaffen Sie das?**

Wir sind ehrlich, sympathisch und stellen stets die Kundenzufriedenheit in den Mittelpunkt. Zudem sind wir typisch schweizerisch, halten Ökologie und Natürlichkeit hoch und stehen für das beste Preis-Leistungs-Verhältnis. Das gefällt den Leuten.

**Ist dies wirklich der einzige Grund?**

Die Migros ist das Ebenbild der Schweiz. Mit all ihren Fehlern und Widersprüchen. Genügt diese Antwort (lacht)?

**In den letzten Monaten wurde der Detailhandel in der Schweiz durchgeschüttelt. Aldi und Lidl drangen in den Markt ein. Wie geht die Marktführerin Migros mit dieser «Revolution» um?**

Eine «Revolution» ist dies nicht, da wir schon länger harter Konkurrenz ausgesetzt sind. Die beiden Harddiscounter planten den Einzug in die Schweiz minutiös und sehr professionell. Gleichzeitig bekamen sie von den Medien durch die breite Berichterstattung eine Menge Gratiswerbung. Ihre Rechnung ging auf: Mittlerweile zählen sie 140 Filialen. Dank guter Arbeit konnte aber die Migros ihre Marktposition konsolidieren. Wir sind weiterhin die Nummer eins im Detailhandel und können daher gut damit leben.

**Die Konkurrenz macht Ihnen also kein Bauchweh?**

Schauen wir nach England. Auch dort fassten die Harddiscounter rasch Fuss und eroberten ein paar Prozent Marktanteile. Doch die Supermarktketten, wie beispielsweise Tesco, reagierten sehr gut. Sie hielten die Harddiscounter schön im Zaum. Genauso soll es in der Schweiz sein. Aldi und Lidl machen einen guten Job, aber trotzdem haben wir sehr gute Argumente, um unsere Kunden zu überzeugen. Ich bin über diese Situation keineswegs beunruhigt.

**Wie reagiert die Migros konkret auf die beiden Harddiscounter?**

Wir handelten schon vor deren Markteintritt. So führten wir vor zehn Jahren «M-Budget» ein. Die Linie ist eine ausgezeichnete Antwort auf die Harddiscounter. 600 Artikel bieten wir mindestens zum selben Preis an wie sie. Und bei 800 Artikeln – fast so viel wie das gesamte Aldi-Sortiment – haben die Kunden die bewährte hohe Qualität unserer Produkte, zahlen aber gleich wenig wie für die entsprechenden Billigprodukte bei Aldi und Lidl. Zusätzlich konnten wir Denner übernehmen, der zuvor den Anbieter Pick Pay integriert hatte. Dank dieser beiden Schweizer Discounter konnten wir unser Angebot vervollständigen.

**Veränderte sich das Kaufverhalten in der Schweiz mit Aldi und Lidl?**

Nein, nicht spürbar. Das Klima ist stabil.

**Haben Sie eine Erklärung dafür?**

Da die Schweiz ein sehr kleines Land ist, musste sie sich schon seit jeher auch gegen starke

Konkurrenz aus dem benachbarten Ausland behaupten. Mit ihren billigeren Preisen locken Frankreich, Deutschland, Österreich und Italien viele Schweizer Einkaufstouristen an. Die grösste Konkurrenz der Harddiscounter

---

«Wir gehen unseren Weg ungeachtet der Konkurrenz. Der Erfolg gibt uns recht.»

---

liegt daher auf der anderen Seite der Grenze. Aber natürlich gibt es auch die Kunden, die in der Schweiz das Billigste wollen. Dafür haben wir wie gesagt M-Budget und Denner.

**Migros und Coop bildeten in der Schweiz lange Zeit ein Duopol. Dabei konnte die Migros den Kampf um den ersten Platz immer für sich entscheiden. Wie sieht Ihre Beziehung zu Coop heute aus?**

Die Migros verfolgt ihre eigene Politik. Wir gehen unseren Weg ungeachtet der Konkurrenz. Der Erfolg gibt uns recht. Wir bleiben authentisch: Wir waren Vorreiter bei der Nachhaltigkeit, setzten als Erste auf die Gesundheit und verloren die Ethik nie aus den Augen. Das war früher so und ist auch heute noch so. Und genau das findet Coop anscheinend gut. Jedenfalls kopieren sie uns gern.

**Das Alkoholverbot machte Coop der Migros allerdings nicht nach!**

(Lacht) Nein.



Migros-VR-Präsident Hauser: Entwicklungspotenzial bei den Heimmärkten.

**Bereuen Sie, dass die Migros heute keinen Alkohol verkauft?**

In der Gründerzeit der Migros war dies sicher richtig, heute vermutlich nicht mehr so sehr. Gottlieb Duttweiler gründete den ersten eigentlichen Discounter der Schweiz. Er setzte die Preise herunter, dividierte die Marge durch zwei, verkaufte dafür doppelt so viel und verdiente damit das Gleiche. Doch den Alkoholverkauf durfte er nicht auf diese Weise ankurbeln.

**Wie gross ist der Nachteil, den die Migros durch das Alkoholverbot hat?**

Dank dem Zukauf von Denner konnte dieser Nachteil etwas entschärft werden. Trotzdem bin ich persönlich der Meinung, dass auch gute Gründe dafür sprechen würden, dass die Migros heute Alkohol in ihr Angebot aufnehmen könnte. Schliesslich sind wir der grösste Kunde der Landwirtschaft. Weshalb also sollten wir nicht auch mit den Weinbauern zusammenarbeiten? Aber das ist heute kein Thema innerhalb der Migros.

**Gottlieb Duttweiler hat die Migros ideologisch geprägt. Neben dem Alkoholverbot führte er auch das Kulturprozent ein und gründete das Gottlieb Duttweiler Institut.**

**Inwiefern ist Gottlieb Duttweiler immer noch der Massstab für die heutige Migros?**

Gottlieb Duttweiler war ein Visionär, der seine Ideen dynamisch umsetzte. Er machte eine fantastische Arbeit. Aber was damals richtig und wichtig war, ist heute vielleicht nicht mehr so zentral. Nehmen wir die Migros-Klubschulen. Zu Gottlieb Duttweilers

---

«Wir sind mit den Eigenmarken gross geworden und verdanken ihr auch unseren Erfolg.»

---

Zeiten waren sie die einzige Möglichkeit für Erwachsene, sich weiterzubilden. Heute ist das Angebot an Erwachsenenbildung riesig. Deshalb haben die – notabene – ausgezeichneten Migros-Klubschulen nicht mehr denselben Stellenwert. Wir müssen vielmehr mit der Zeit gehen, um innovativ zu bleiben. So könnten wir uns zum Beispiel vermehrt für Kinderkrippen einsetzen. Sie sind heute ein grosses Bedürfnis, leider fehlt es noch vielerorts an guten Angeboten.

**Eine Idee Duttweilers waren auch die Eigenmarken. Soll die Migros weiterhin stark**

**auf Eigenmarken setzen oder vermehrt fremde Produkte ins Angebot aufnehmen?**

Wir sind das Detailhandelsunternehmen mit dem grössten Anteil an Eigenmarken. Wir sind mit den Eigenmarken gross geworden und verdanken ihnen auch unseren Erfolg. Selbstverständlich halten wir auch weiterhin an ihnen fest. Nichtsdestotrotz kommen wir nicht an gewissen starken Weltmarken vorbei. Nehmen Sie das Getränk Coca-Cola, Pampers-Windeln oder Produkte von Gillette. Die gehören einfach ins Sortiment. Findet der Kunde bei uns nicht das Original, holt er es sich eben bei der Konkurrenz. Diese Abwanderung wollen wir uns nicht leisten. Deshalb führten wir sehr restriktiv Marken ein, die unsere Eigenprodukte ergänzen.

**Wo liegen die Wachstumsmärkte der Migros?**

Quantitativ ist unser Wachstum insofern eingeschränkt, als drei Viertel des Migros-Angebots Lebensmittel sind. Ob die Schweizer Bevölkerung nun mehr oder weniger verdient, das Essbedürfnis wird sich nicht wesentlich verändern. Qualitativ liegt jedoch noch einiges drin. Wir können zum Beispiel mehr Standorte besetzen, das Sortiment revolutionieren oder mehr Convenience-



Keine Experimente mehr: Claude Hauser setzt auf den Inlandmarkt.

Produkte anbieten. Sicherlich jedenfalls können wir daneben etwa auch den Hauslieferungsdienst «Le Shop» ausbauen. Ein anderes Wachstumsgebiet sind die Tankstellen-Shops. Weil die Öffnungszeiten in der Schweiz sehr beschränkt sind, haben diese kleinen Läden einen Riesenerfolg. Weiter treiben wir die Fachmärkte, beispielsweise in der Elektronik, progressiv voran. Auch bei den Heimmärkten sehen wir noch Entwicklungsmöglichkeiten.

#### **Ist die Auslandsexpansion noch ein Thema?**

Zum heutigen Zeitpunkt sehe ich da keinen akuten Handlungsbedarf. Früher war die Schweiz im Detailhandel führend. Die Migros eröffnete den ersten Selbstbedienungsladen. Damals hätten wir mit diesem neuen

---

«Es gibt gute Gründe dafür, dass die Migros heute Alkohol in ihr Sortiment aufnehmen könnte.»

---

Konzept expandieren sollen. Heute ist die Versorgung in den Nachbarländern hervorragend. Da wartet die Kundin oder der Kunde nicht auf die Migros. Mit welcher Innovation, mit welchem zusätzlichen Angebot könnten wir sie noch bereichern? Der Markt ist nicht nur in der Schweiz gesättigt, sondern in ganz Europa. Bleiben also noch Länder wie Russland und China. Das Beispiel von grossen Retailern zeigt aber, dass es auch dort nicht einfach ist. Fraglich ist, was unseren Genossenschafterinnen und Genossenschaftern ein Erfolg in Asien oder irgendwo sonst auf der Welt an Mehrwert bringen würde. Unser Kunde, also unser Genossenschafter, will hierzulande von unseren Dienstleistungen profitieren. Obwohl unser Renommee im Ausland hervorragend ist, sehe ich darum momentan keinen Handlungsbedarf für eine Expansion ins Ausland.

#### **Im letzten Jahr veränderte die Migros ihren Auftritt grundlegend. Neben einer neuen Werbekampagne wurden auch die Inserate heruntergefahren. Wie hat sich dies bis jetzt ausgewirkt?**

Es kann nicht von Nachteil sein, wenn man seine Positionierung von Zeit zu Zeit infrage stellt, die Werbung auffrischt und an-

passt. In den letzten Jahren haben wir unsere Eigenmarken-Politik vielleicht ein bisschen zu sehr aus den Augen verloren. Die Korrektur war daher angezeigt. Die neue Werbung kommt beim Publikum gut an, was uns sehr freut. In der Schweiz ist es schwierig, sowohl den Deutschschweizern wie auch den Welschen zu gefallen.

#### **Sind die Unterschiede zwischen den Regionen so deutlich spürbar?**

Ja sehr. Bildet man einen Bauer mit einer Kartoffelknollennase ab, finden das die Deutschschweizer lustig. Die Welschen hingegen sind betupft. Sie haben das Gefühl, man mache sich über die Bauern lustig.

#### **Eine wesentliche Änderung ist der Geschäftsbericht, der nicht mehr ein Kunstbuch ist, sondern neu im Internet publiziert wird.**

Der jährliche Geschäftsbericht ist die Visitenkarte eines Unternehmens. Da wir Marktleader im Detailhandel sind, erzeugen wir eine sehr grosse Erwartungshaltung. Die Informationen, welche wir publizieren, sind nicht nur für die Kunden, sondern auch für die Schulen und Universitäten spannend. Auf dem Papier konnten wir aus Platz- und Kostengründen nicht klar und vollständig genug sein, via Internet hingegen ist das möglich. Darum haben wir aus Überzeugung neue, zeitgemässe Kommunikationswege beschrritten.

#### **Trotzdem war dieser Wechsel vom Vorzeigeobjekt ins Internet ein radikaler Wechsel. Wie waren die Reaktionen?**

Durchwegs positiv. Nun kann jeder unseren Geschäftsbericht lesen, egal ob er auf einem anderen Kontinent lebt oder bei uns. Zudem hat er nicht mehr ein dickes Buch in der Hand, sondern kann bequem die Seiten auswählen, die ihn interessieren. Das ist ein Komfort für alle.

#### **Zurück zur Migros: Ist die Genossenschaftsstruktur für einen Grossbetrieb überhaupt noch zeitgemäss?**

Unsere Rechtsform wird immer wieder infrage gestellt. Die Finanzkrise zeigte aber einmal mehr, dass unser Modell als sozialkapitalistisches Unternehmen funktioniert und andere auch inspirieren sollte. Der Slogan: «One man one vote» sagt alles. Jedermann kann Genossenschaftsmitglied der Migros



Claude Hauser wünscht sich mehr Romands an der Spitze.





Preisgekrönte Migros-Werbung von Jung von Matt/Limmat: Welsche haben anderen Humor.

sein und erhält gratis einen Anteilschein. Dieser Anteil kann auch nicht verkauft werden. Diese Rechtsform erlaubt es uns, unser sozial und ökologisch geprägtes Leitbild voll auszuleben. Wir stehen nicht unter Druck von Aktionären und können deshalb mehr in die Umwelt, in die Nachhaltigkeit und in die Ethik investieren – und das wird geschätzt.

**Sie erhalten selbst keinen Bonus.**

**Hat Sie das nie geärgert?**

Überhaupt nicht. Ich bin gegenüber variablen Lohn- und Bonus-Systemen sehr skeptisch, weil dabei die Interessen des Betriebes mit den Einzelinteressen der Angestellten kollidieren. Diese gewichten nämlich die kurzfristigen Kriterien für den Bonus stärker als die langfristige Führung des Unternehmens. Dies ist ein Elend, welches uns die Wirtschaftskrise brachte. Deswegen erachte ich die Form der Genossenschaft für uns als viel geeigneter. Unsere Eigentümer sind die Kunden, welche das Unternehmen und nicht dessen Aktienwert bewerten.

**An der Spitze der Migros arbeiten immer mehr Deutsche und immer weniger**

**Romands. Erachten Sie dies als Nachteil?**

Es gab noch nie viele Welsche hier am Hauptsitz in Zürich. Das liegt daran, dass die meisten nicht gerne nach Zürich «aus-

---

«Ich bin gegenüber variablen Lohn- und Bonus-Systemen sehr skeptisch.»

---

wandern» wollen. Ich selbst wurde von der damaligen Migros-Führung auch anfragt, ob ich einen Job annehmen wolle. Meine Familie war in Genf gut verankert und wollte mich nicht in die Deutschschweiz begleiten. Deshalb sagte ich immer wieder ab. Zudem hatten wir damals grosse Herausforderungen in Genf und auch viele Freiheiten, die wir nutzen konnten. Der Hauptsitz in Zürich ist weit weg.

**Was heisst das? Ist die Migros zu zentralistisch organisiert?**

Wichtig ist immer die Balance. Ich glaube, bei der Migros haben wir die richtige Ausgewogenheit zwischen zentraler und regionaler Führung gefunden. Kritik gibt es dabei immer wieder; solange sie ausgewogen ist, macht man nicht alles falsch. Die Migros benötigt Management-Teams, die in allen Regionen integriert sind und gut funktionieren. Sobald diese zu stark auf Zürich ausgerichtet sind, klappt es im Tessin oder im Welschland nicht und umgekehrt.

**Haben Sie den Schritt nach Zürich je bereut?**

Ganz und gar nicht. Aber als Verwaltungsratspräsident bin ich in einer privilegierten Situation. Da ich nicht im operativen Geschäft tätig bin, kann ich regelmässig in die Westschweiz zurückreisen. Würde ich in der Generaldirektion sein, wäre das unmöglich. Ich habe also den «Fünfer und das Weggli»!

**Welches ist Ihre Hauptaufgabe als Verwaltungsratspräsident der Migros?**

Natürlich die Strategie und dann sicher auch die Erhaltung der einzigartigen Migros-Kultur.


**Als Präsident der Migros haben Sie ein gutes Gespür für das Konsumverhalten der Leute und somit für die Wirtschaft. Wie sehen Sie die Zukunft?**

Es ist ein Glück, und dafür sind wir alle verantwortlich, dass der Konsum nicht eingebrochen ist. Trotz der ganz grossen Krise und

---

«2009 war ein sehr gutes Jahr. Für das laufende Jahr bin ich zuversichtlich, aber nicht euphorisch.»

---

der damit verbundenen Unsicherheit geben die Leute weiterhin Geld aus. Die Migros konnte 2009 sogar als ein sehr gutes Jahr verbuchen. Was das laufende Jahr betrifft, bin ich zuversichtlich, aber nicht euphorisch. Die befürchtete weitere Zunahme der Arbeitslosenquote blieb bisher aus, und auch das Konsumverhalten der Bevölkerung ist unverändert. Man kann also der Zukunft weiterhin mit Zuversicht entgegensehen. 



«Alkoholverbot und Migros-Klubschulen möglicherweise nicht mehr zeitgemäss!»

ANZEIGE

**1/4 Inserat quer rechts  
Propaganda**