

JÜRIG PERITZ

Change Management I: Bis vor kurzem betrieb Coop Massenmarketing. Das ist Geschichte. In den letzten Monaten wurden die Strukturen vereinfacht und eine Segmentierung mit vier Preislagen-Ebenen eingeführt. Coop-Marketingchef Jürg Peritz sagt im Interview mit "persönlich", warum der Eigenmarkenanteil weiter wächst, schwächelnde Markenartikel aus den Regalen fliegen und wie Coop plötzlich in die Schweizer Hitparaden kam.

Interview: **Oliver Prange** Fotos: **Marc Wetli; Krieg, Schlupp, Bürge/Springer & Jacoby**

Sie hatten vor kurzem eine Tagung, bei der die wichtigsten Geschäftspartner zugegen waren. Was haben Sie verkündet?

"Wir haben über unsere Pläne für die nächsten zwei, drei Jahre informiert. Das machen wir alle zwei Jahre. Wir wollen für unsere Geschäftspartner Transparenz schaffen und Verständnis wecken, damit wir uns an gemeinsamen Zielen orientieren können. Ich habe dort insbesondere unsere Marketingstrategie behandelt. Die bewegt sich grundsätzlich auf zwei Ebenen: klare Leistungssteigerung, Verbesserung der Preiswahrnehmung."

Was verstehen Sie im Marketing unter Leistungssteigerung?

"Leistungssteigerung betrifft natürlich die gesamte Marktleistung. Die haben wir 2004 überprüft und Korrekturen lanciert. Das wirkt seit Mitte 2005 vollumfänglich. Die Korrekturen basieren auf einem besseren Kundenverständnis. Wir haben täglich eine Million Kunden in unseren Läden. Da darf man nicht mehr einfach vom Coop-Kunden reden, sondern man muss die unglaubliche Vielfalt erkennen, die in dieser Million steckt. Daraus haben wir geschlossen, dass wir den Kunden ein individuelles, multioptionales Sortiment bieten müssen. Dieses muss aber trotzdem klar strukturiert auf die jeweilige Zielgruppe eingehen. Wir nennen das den multioptionalen Markenmix."

Ist das wirklich neu, dass eine Million Kunden pro Tag die Verkaufsstellen frequentieren?

"Natürlich ist das nicht neu. Aber das Kundenverhalten hat sich in den letzten Jahren stark verändert; von einer eher nach innen gerichteten Orientierung zu einer eher nach aussen gerichteten, hedonistischen Orientierung. Man kann die Kunden heute viel weniger gut auf eine

Linie positionieren. Der gleiche Kunde verhält sich je nach Situation unterschiedlich. Das führt dazu, dass man die Kunden heute anders ansprechen muss, andere Angebote bringen muss, anders kommunizieren muss als in der Vergangenheit."

Was hat man früher gemacht, das heute nicht mehr genügt, und was haben Sie verändert?

"Früher hat man Massenmarketing betrieben von der Angebotsseite her wie auch in der Kommunikationsleistung, und man hat sich zu stark am konservativen, bestehenden Zielpublikum orientiert. Im Jahr 2000 haben wir die Coop-Gruppe neu strukturiert. Erst damit wurde es möglich, das Unternehmen auch als Marketingorganisation aus einem Guss zu führen und aus einem Guss zu kommunizieren. Vorher hatten wir es noch mit sehr vielen zu unterschiedlichen Einflüssen und den langen Entscheidungswegen aus den verschiedenen Genossenschaften zu tun. Wir haben sehr viel mehr segmentiert, wir haben auch mehr und detailliertere Analysen erstellt. Früher konnten wir nicht so viele datenbasierte Entscheide fällen wie heute. Heute weiss man viel besser Bescheid über das eigene Geschäft."

Wie viel Hauptsegmente haben Sie geschaffen?

"Wir haben eine klare Struktur realisiert. Wir arbeiten mit vier Preislagen-Ebenen, wo wir unsere Preise gegenüber dem Markt klar definiert haben. Wir haben für jede Preislage die entsprechende Markenpositionierung definiert, sowohl bei den Eigenmarken als auch bei den Markenartikeln. Wir sprechen damit verschiedene Zielgruppen an und haben dies in den Sortimenten konsequent umgesetzt. Wir ordnen die

einzelnen Labels oder Marken den jeweiligen Preisklassen zu.“

Wie merkt der Kunde, dass ein Markenartikel zum Beispiel dem Segment Luxus zugeordnet ist? Bekommen die Produkte einen Goldstrich?

“Ein Markenartikel muss sich selbst durch seinen Status, durch seinen Markenmehrwert positionieren. Da ist jede Marke autonom – soll sie auch sein, um kreativ zu bleiben. Wir positionieren sie in der Angebotsleistung dort, wo sie sich selbst durch ihr eigenes Marketing positioniert.“

Was heisst das konkret, wenn man irgendwo zugeordnet wird?

“Jede Marke, jede Eigenmarke bei uns hat klare Marketingziele und eine klare Positionierung. Bei der Eigenmarke machen wir das selbst. Die Markenartikel positionieren wir grundsätzlich in zwei Kategorien: Entweder in der mittleren Preislage – das sind die ‘Standardmarken’ – oder in der oberen Preislage – das sind die Premiummarken.“

Wie ist das aktuelle Verhältnis zwischen Coop-Eigenmarken und Markenartikeln?

“Die Eigenmarken sind stärker geworden. Unter anderem, indem wir für verschiedene Kundenbedürfnisse Eigenmarken positioniert haben, auch weil die Industrie keine entsprechenden Markenleistungen anbot. Zum Beispiel Betty Bossi: Es gibt keine Convenience-Marke, die ein so breites Segment abdeckt. Oder ‘Free from’, eine Linie für Leute, die an Lactose- oder Gluten-Unverträglichkeit leiden. So etwas gab es einfach nicht. Wir haben eine Produktlinie für Leute, die weniger oder gar kein Fleisch essen. Wir haben die Weight-Watchers-Linie exklusiv entwickelt. Das sind alles ganz klare Zielgruppen mit Marken, die wir ganz klar positionieren und sehr erfolgreich damit sind. Insgesamt haben wir damit etwa 47 Prozent Markenartikel-Umsatz und 53 Prozent Eigenmarken-Umsatz.“

Das ist relativ viel. Wollen Sie eine Art Migros werden?

“Nein, auf keinen Fall. Wir sind der Detailhändler, der dem höchst individuellen Publikum die grösste Vielfalt bietet. Ich behaupte: Kein anderer Detailhändler bietet eine solche Angebotsleistung für ein so vielfältiges Publikum.“

Die Migros hat im Laufe der Zeit Firmen dazugekauft, zum Beispiel Schokolade Frey und andere, um die ganze Wertschöpfungskette zu kontrollieren. Hat Coop auch die Absicht, Markenartikelfirmen zu kaufen?

“Nein, ganz im Gegenteil. Wir fokussieren uns auf den Detailhandel und nicht auf Produktionsbetriebe.“

Welche Konsequenzen hat es für die Markenartikler, wenn der Anteil der Eigenmarken bei Coop immer grösser wird? Muss er

Coop mit Eigenmarken beliefern, wenn er im Geschäft bleiben will?

“Wir müssen für unsere Kunden das beste Sortiment und die beste Marktleistung bieten. Deshalb haben wir absolut kein Interesse, leistungsfähige, starke Marken aus unserem Sortiment zu verbannen oder zu reduzieren. Im Gegenteil, wir wissen aus unseren Marktforschungsdaten sehr genau, dass das Markenartikelsortiment einer der wichtigsten Gründe ist, weshalb viele Kunden bei Coop einkaufen. Das werden wir sicher nicht missachten. Aber wir versuchen, ergänzende Leistungen einzuführen. Schwächelnde Marken, die ihren Mehrwert und Leistungsinhalt nicht mehr genügend kommunizieren wollen und können, könnten ersetzt werden. Im Grundsatz sind bei uns starke Markenartikel ein wichtiger Pfeiler. Mit vielen Markenartiklern praktizieren wir eine nachhaltige, gute Zusammenarbeit. Wenn die Markenartikler uns Innovationen bringen, wirklich attraktive Neuheiten, dann sind sie für uns ganz, ganz wichtig. Neuheiten sind für uns ein Schlüsselfaktor. Leider haben wir im Moment bei den Neuheiten eine Durchfallquote von ungefähr 75 Prozent. Das ist enorm viel, und es kostet sehr viel Geld. Wir führen jährlich ungefähr 1400 Neuheiten der Markenartikelindustrie ein. Aber sehr oft werden diese Neuheiten von den Konsumenten nicht wirklich akzeptiert.“

Warum ist denn die Flop-Rate für Neuheiten so hoch?

“Das liegt oft daran, dass man die Neuheiten zu wenig aus Konsumentensicht überprüft hat. Oder man hat andere Faktoren ausser Acht gelassen: die Preisgestaltung oder die Positionierung der Marke im Markenumfeld. Oder man hat zu wenige Kommunikationsmittel eingesetzt.“

Zu wenig Kommunikationsmittel – sprechen Sie da eher schweizerische KMU an oder internationale Markenartikelfirmen? Wer macht die meisten Flops?

“Ich schätze, dass die Floprate bei den multinationalen Gesellschaften grösser ist. Und das liegt vor allem daran, dass ein Schweizer KMU näher am Markt ist als ein Multi mit Sitz in Deutschland, Holland, England oder den USA. Die wissen doch manchmal gar nicht mehr, in welchem Markt sie gerade operieren und wer die Kunden sind.“

Wird die Schweiz nicht oft als Testmarkt angesehen, bevor man eine Marke auf dem internationalen Terrain lanciert?

“Ich stelle das nicht mehr so fest. Früher war das eher der Fall. Heute schauen die Markenartikler global viel mehr auf die Effizienz. Man geht schneller in grössere Märkte, wo sich die Einführungswerbung schneller rechnet. Grosse Neueinführungen gehen heute im Schnellzugtempo über Europa hinweg, von Land zu Land.“

Die Detaillisten haben eine Interessengemeinschaft für "Parallelimporte" gegründet. Bedeutet das, dass Sie zukünftig Ihre Markenartikel dort einkaufen, wo sie am billigsten angeboten werden und nicht mehr bei den Schweizer Importeuren der internationalen Konzerne?

"Nein. Wir wollen unsere Produkte zu europafähigen Preisen einkaufen. Ich akzeptiere, dass es Preisdifferenzen um die fünf Prozent gegenüber anderen Ländern gibt. Dafür gibt es Gründe. Was wir nicht verstehen können, sind Preisdifferenzen von 15, 20, 30 Prozent. Solche Differenzen gibt es leider, und das deutet eindeutig darauf hin, dass der Schweizer Markt in puncto Preis abgeschöpft wird. Dafür habe ich überhaupt kein Verständnis."

Wie funktioniert es mit der Listing-Gebühr. Wie viel muss der Hersteller bezahlen, um ins Regal zu kommen?

"Wir haben gar keine eigentliche Listing-Gebühr. Aber wir verlangen Beiträge für die Kommunikation, für die Werbung. Das sind keine Listing-Gebühren, sondern Werbebeiträge, die wir auch klar belegen können."

Thema Internet: In England macht die Firma Tesco einen Umsatz von ungefähr 700 Millionen im Web. Coop wohl etwa 30, 40 Millionen. Warum ist man in der Schweiz nicht weiter im Web-Bereich?

"England ist sicher ein spezieller Markt, und Tesco hat in vielen Bereichen in Bezug auf Zukunftsaktivitäten den Massstab gesetzt. Tesco war auch von ihren Systemen her, vor allem von den Warenwirtschaftsmöglichkeiten, früher bereit für den Verkauf übers Web. Wir mussten erst die Voraussetzungen dafür schaffen. Dahinter steckt auch eine komplexe Logistik-Leistung. Wir sehen dort ein Potenzial. Vor ungefähr einem Monat haben wir unsere Angebotsleistung massiv ausgebaut. Das ganze Weinsortiment von Coop kann man heute über die neue Plattform 'coop@home' einkaufen. Aber wir haben auch das ganze Sortiment im Food-Bereich stark ausgebaut. Man hat heute einen sehr grossen Supermarkt mit insgesamt 10000 Produkten über das Internet zur Verfügung."

Welches Ziel haben Sie sich für den Web-Bereich gesetzt? Soll das ein grosser Coop-Laden werden?

"Das ist sehr schwierig zu planen. Unser Wachstum in Prozent ist sehr gross. Wir wollen den Umsatz eines grossen Coop-Megastores übertreffen."

Wie kommt die Automatisierung der Warenflüsse bei Coop voran? Wird es bei Coop dereinst die vollautomatische Filiale geben?

"Da wird es sicher viele Dinge geben. Das Einkaufen mit dem Scanning-Gerät haben wir ja schon getestet, das geht jetzt los. Aber wir müssen vorsichtig sein, dass wir die eigenen Wünsche nach mehr Effizienz nicht überbewerten und dabei vergessen, was die Kunden

wollen. Die Kunden wollen nicht einen voll technisierten Laden, vollgestopft mit blinkenden Displays, mit computergesteuerten Regaletiketten. Die Kunden wollen sich wohl fühlen. Sie wollen einen Laden, wo sie einen guten Überblick haben, wo sie Dienstleistungen vorfinden, wo sie auf Menschen stossen als Kontaktpersonen. Für die Kunden beinhaltet das Einkaufen auch einen sozialen Aspekt. Leute, die schon den ganzen Tag am Bildschirm sitzen, wollen nicht in den Verkaufsläden auch noch mit Hightech zu tun haben."

Wie ist heute Betty Bossi strukturiert? Wie sieht das ganze Businessmodell aus? Sie wollen um diese Marke herum sehr viele Produkte aufbauen. Ist Ringier dann beteiligt am Detailhandel?

"Betty Bossi ist zu je 50 Prozent im Besitz von Ringier und Coop. Mit der Marke Betty Bossi haben wir eine ganz klare Zielsetzung. Sie wird nur im Bereich von Frisch-Convenience eingesetzt. Wir machen heute mit den Frisch-Convenience-Produkten über 500 Millionen Umsatz, und wir haben damit die Marktführerschaft erreicht."

Und an diesen 500 Millionen ist Ringier beteiligt?

"Die Marke Betty Bossy ist im Eigentum der Betty Bossi Verlag AG, an welcher Coop mit 50 Prozent beteiligt ist. Die Verwendung der Marke Betty Bossi und die daraus entstehenden Abgeltungen werden durch eine Lizenzvereinbarung mit der Betty Bossi Verlags AG geregelt."

Auch mit Naturaplan hat Coop sehr früh einen neuen Trend erkannt. Bei den Waren im Billigsegment ging es bei euch etwas länger. Warum dies?

"Naturaplan ist für mich das grösste Phänomen. Heute ist es trendig geworden, über Premium-Linien zu reden. Naturaplan war vor dreizehn Jahren die erste Premium-Linie – und erst noch als Eigenmarke. Das wurde am Anfang noch belächelt. Wir machten damit nur ein paar Millionen Umsatz. Heute liegt der Umsatz bei über einer Milliarde Franken. Für mich ist es die faszinierendste Eigenmarken-Leistung, welche im Detailhandel in der Schweiz entstanden ist. Zu 'Prix Garantie': In der Vergangenheit lag unsere Positionierung in einer klaren Leistungsorientierung. Wir wollten in allererster Linie die Leistungsführerschaft. Die Preisorientierung hatte früher noch nicht diesen Stellenwert."

Wollten Sie sich von "Geiz ist geil" überrollen lassen?

"Sicher nicht, wir haben die Entwicklung beobachtet. Wir haben im Frühjahr 2004 gesehen, dass das Preisargument eine solche Bedeutung erlangt, dass auch wir als Qualitätsanbieter eine Alternative bieten müssen. Damals ist unsere Strategie mit den vier Preis-ebenen entstanden. Darunter auch eine klare Tiefstpreislinie mit einem klaren Label. Prix Garantie ist bei

uns eindeutig auf ein Sortiment des täglichen Bedarfs limitiert. Wir wollen daraus nicht ein Supermarkt-Vollsortiment machen. Wir wollen unter diesem Label auch keine Lifestyle-Produkte anbieten. Und wir wollen keinen Kult aus dieser Linie machen. Unsere Kultprodukte liegen im qualitativen Bereich: Natura-plan ist bei uns ganz klar Nummer eins. Mit unserem Bio-Angebot haben wir heute 50 Prozent Marktanteil. Mit Betty Bossi sind wir die Nummer eins in Frisch-Convenience. Mit unserer Fine-Food-Premium-Linie liegen wir klar vor der Konkurrenz. Und wir sind der grösste Markenartikelanbieter in der Schweiz.”

Inwiefern ist der Bio-Bereich hauptsächlich eine Marketing-erfindung? Bio-Produkte sind doch oft gar nicht gesünder als andere Produkte.

“Da widerspreche ich vehement. Die neuesten Forschungsergebnisse beweisen klar, dass es einen eindeutigen Mehrwert in den Bio-Produkten gibt. Wir könnten unmöglich bei den heute so gut informierten Konsumenten eine solche Linie aufbauen – mit über einer Milliarde Umsatz –, wenn sie nicht von den Kunden akzeptiert würde. Ich bin überzeugt, dass da ein Riesenbedürfnis besteht. Der Bereich von Gesundheit, von Kulinarik, von Genuss, von Qualität wird zu einem ganz starken Gegenteil führen. Davon bin ich felsenfest überzeugt. Nicht umsonst habe ich in diesem Jahr eine Vereinbarung mit Slow Food getroffen, wo wir exklusiv mit der Slow-Food-Bewegung zusammen im Bereich von hoher Kulinarik, Natürlichkeit und Tradition, auch mit nachhaltigen Elementen uns weiterentwickeln werden.”

Gibt es in der nächsten Zeit neue Strömungen, auf die Sie reagieren müssen?

“Ich denke, das Thema Individualisierung der Kunden wird weiter fortschreiten. Das wird für uns sehr wichtig bleiben. Mit unserem Claim ‘Für mich und dich’ sprechen wir auch die Vielfalt im Angebot an, alles für alle; alles, was man sich wünscht. Der Claim wurde aus der Kundensicht entworfen, nicht aus der Sicht von Coop: für mich. Der Claim soll das Wechselspiel zwischen dem Anbieter und dem Kunden darstellen.”

Will man dem Kunden damit nahelegen, dass er nur an sich denken soll?

“Nein, wir wollen ihm zeigen, dass wir für ihn da sind. Der Kunde ist unser wichtigster Partner. Das ist von den Konsumenten auch sehr gut angenommen worden.”

Coop ist einer der grössten Werbeauftraggeber in der Schweiz. Wie lange werden Sie noch auf Inserate in den Zeitungen setzen?

“Inserate haben aus meiner Sicht ihren ganz klaren Informationswert. Sie können nicht über elektronische

Medien eins zu eins übersetzt werden. Auch in diesem Jahr haben wir keine wesentliche Umstrukturierung getätigt. Im TV-Bereich haben wir mehr Veränderungen vorgenommen. Wir haben dort unsere gesamte Palette verändert, zum Beispiel das Mittwochsstudio abgeschafft, das wir über viele Jahre traditionell geführt haben.”

Darum die Einbrüche bei der Publisuisse?

“Ja, das sagt man jetzt in den Medien. Aber leider redet man nicht darüber, wie viele TV-Spots Coop jetzt im Schweizer Fernsehen platziert. Das gab es in der Vergangenheit nicht. Alles in allem hat es gar keine grossen Verschiebungen gegeben.”

Die “Schweinebauch-Inserate” von früher – haben die tatsächlich zu Mehrverkäufen geführt?

“Da bin ich sehr kritisch. Heute haben wir die Instrumente, um den Wirkungsgrad messen zu können. Und das hat auch dazu geführt, dass wir in der Kommunikation Mittel stärker in die Marke Coop investieren. Dennoch: Aktionen haben ein Potenzial. Aber man konnte nie genau sagen, was wirklich zusätzlich ist und was sonst auch möglich gewesen wäre. Heute haben wir die Instrumente, um das sehr genau zu analysieren und unsere Schlüsse zu ziehen.”

Was fasziniert Sie persönlich an Ihrem Job?

“Ich finde es sehr spannend, in diesem Wettbewerbsumfeld für Coop diese Aufgabe wahrzunehmen. Ich finde es überhaupt faszinierend, in einem Detailhandelsunternehmen tätig zu sein. Da ist man ist sehr, sehr nahe bei den Kunden. Man weiss fast täglich, ob man das Richtige gemacht hat. Das ist beinahe wie bei den Einschaltquoten im Fernsehen. Die Lebensqualität der Menschen hängt stark zusammen mit ihrer Ernährung. Das macht unsere Arbeit sinnvoll.”

Die Migros hat das Kulturprozent. So etwas fehlt bei Coop.

“Wir haben dafür das Nachhaltigkeitsprozent, wenn man das so nennen will. Wir investieren jährlich zehn Millionen über einen Fonds in nachhaltige Projekte. Wir unterstützen nachhaltige, das heisst ökologische, sozial-ethische Projekte.”

Durch das Fernsehen hat man sehr viel Information und Einfluss aus dem Ausland. Sind Sie sicher, dass Aldi und Lidl in der Schweiz immer klein bleiben werden? Ist Ihre Position unantastbar?

“Nein, wir befinden uns selbstverständlich auch in einem internationalen Wettbewerb. Vor allem im Non-Food-Bereich sind wir schon lang mit internationalen Unternehmen in Konkurrenz. Das sind wir uns gewohnt. Auch im Food-Bereich werden wir noch mehr Konkurrenz durch Aldi und Lidl bekommen. Aber wir haben sehr viel spannende Projekte, Strategien und Pläne für

die nächsten Jahre. Mein Ziel ist die Quadratur des Kreises, das sagt man auch intern immer wieder. Ich treibe unsere Leistung voran, aber auf der anderen Seite unternehmen wir auch massive Anstrengungen, um unsere Preiswahrnehmung durch die Kunden zu verbessern. Wir haben allein in den letzten zweieinhalb Jahren an die 500 Millionen in bessere Preise investiert. Da rede ich nicht von Aktionen, sondern vom tieferen Normalpreis, was mir viel wichtiger scheint. Mir ist auch sehr wichtig, dass wir die Preisparität zu unserer Hauptkonkurrenz, der Migros, erreicht haben.”

Sie sprechen es an. Sie haben sehr viel investiert. Könnte eines Tages die Situation eintreten, dass Coop ein Übernahmekandidat wird?

“Nein, Coop ist als Genossenschaft nicht übernahmefähig. Wir selbst sind auch auf eine grosse Selbständigkeit bedacht. Unsere finanzielle Entwicklung ist ausserordentlich gesund; da ist nichts zu befürchten.”