

Wirtschaft

# Mister Coop im Hoch

Der Grossverteiler Coop glänzt. Der Umsatz bricht Rekorde, und nun wird Coop gar an der Erzrivalin Migros vorbeiziehen. Hinter dem Erfolg steht Hansueli Loosli. Er steuert Coop mit starker Hand und gutem Gespür. Sein letzter Coup, die Expansion ins Ausland, birgt jedoch Risiken.

Von Gordana Mijuk



Konzernchef Hansueli Loosli: Wer an Einkaufen denkt, soll an Coop denken. (Oktober 2009)

Noch nie habe er in der Migros eingekauft. Hansueli Loosli meint das ernst. Noch nie. Der Coop-Chef war zwar oft in den Läden der Erzrivalin, gekauft hat er aber nichts. «Als ich ein Kind war, gab es zwei Welten: die Migros- und die Coop-Welt. Ich war eher ein Coop-Kind», sagt der 55-Jährige.

Als Loosli vor 14 Jahren das Ruder bei Coop übernahm, war das Migros-Territorium gross und der orange Riese übermächtig. Doch Loosli hatte eine Vision: Wer ans Einkaufen denkt, sollte zuerst an Coop denken. Zwei Jahre später gelang ihm bereits der grosse Streich – er sollte den Grundstein für den künftigen Erfolg von Coop legen. Loosli vereinigte die 14 regionalen Genossenschaften mit regionalen Königen und unzähligen Doppelspurigkeiten zu einem schlanken, dynamischen Konzern. Loosli an der Spitze gewann an Macht, die Firma gewann an Schlagkraft. «Wenn Loosli sagt: (Diese Filiale ist morgen grün), dann ist sie morgen grün. Migros-Chef Herbert Bolliger steht regionalen Migros-Genossenschaften gegenüber, die zuerst noch überlegen wollen, ob grün richtig ist», sagt Detailhandelsexperte Gotthard F. Wangler.

## Mit neuer Identität nach vorn

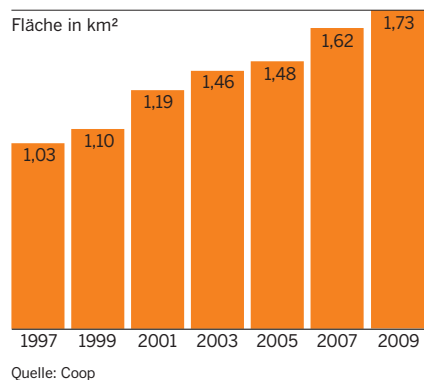
Die Zentralisierung brachte massive Einsparungen. Befanden sich früher etwa Kelloggs-Cornflakes-Packungen in 14 verschiedenen Lagern, ist das Produkt heute nur noch an einem Ort gelagert. Der Zusammenschluss prägte auch die neue Identität von Coop. «Wir statteten das Personal schweizweit mit einheitlicher Kleidung aus und organisierten in allen fünf Verkaufsregionen Personalfeste», erzählt Loosli. Er war an jedem Fest dabei. «Ich wollte Aufbruchstimmung ver-

mitteln.» Der Aufbruch kam, Coop wuchs und wuchs und konnte im vergangenen Jahr beim Umsatz die 20-Milliarden-Marke knacken, ein Rekord, wie Coop am vergangenen Dienstag verkündete. «Die wachsende Beliebtheit von Coop bei den Konsumenten» sei der Grund, frohlockte die Genossenschaft.

Mit dem Kauf der international tätigen Firma Transgourmet im November vergangenen Jahres ist Loosli ein letzter Coup gelungen. Der Gastronomie-Grosshändler generiert jährlich einen Umsatz von 8 Milliarden Franken. Damit wird Coop, die ewige Nummer zwei, im nächsten Jahr die Migros überholen. Die hiesige Presse applaudierte. Loosli wurde von der «Handelszeitung» gar zum Unternehmer des Jahres gekürt. Doch Loosli gibt sich ungerührt. «Es war nie unser Ziel, die Migros einzuholen», erklärt er trocken. «Wer links oder rechts neben uns steht, kann uns egal sein.» Dennoch ist klar: Die ständige Rivalität und das Kräftemessen mit Migros haben Coop erst dorthin gebracht, wo das Unternehmen heute steht.

## Grössere Läden

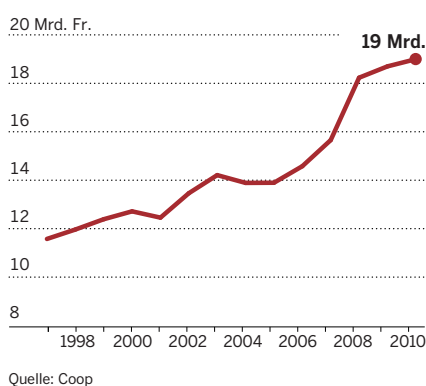
Coop hat die Verkaufsfläche stark ausgeweitet



«Es war nie unser Ziel, die Migros einzuholen», erklärt Loosli. «Wer links oder rechts neben uns steht, kann uns egal sein.»

## Beachtliches Wachstum

Nettoerlöse von Lieferungen und Leistungen



Hansueli Loosli kennt den Detailhandel von der Pike auf. Im aargauischen Würenlos ist er im Volg-Laden seiner Mutter aufgewachsen, hat im Volg die Lehre gemacht und sich später zum Buchhalter ausgebildet. Auch als Konzernchef verbringt er noch mehr Zeit an der Verkaufsfond und in Lagern als im Büro. Er besucht fast täglich Filialen, hört sich die Sorgen der Mitarbeiter an und prüft auch, ob seine Strategie umgesetzt wird.

Die Arbeit an der Front verleiht ihm eine gute Nase für Trends. Mit den Bio- und Ökoprodukten Naturaplan und Naturaline erkannte Loosli früh das Geschäft mit der Nachhaltigkeit – Migros rennt Coop noch heute hinterher. Das Sortiment von Coop ist mit 40 000 Produkten enorm reichhaltig. Es spricht Arme an, Begüterte, Kinder, Feinschmecker, Grüne, Eilige, «für mich und dich» eben – entsprechend dem Coop-Werbeslogan.

## Zügel fest in der Hand

Loosli baute Coop grundlegend um: Läden im Tante-Emma-Format wurden durch grossflächige Supermärkte ersetzt. Heute sind die meisten Läden auf dem neuesten Stand, die Produkte qualitativ gut, die Marke glänzt. Auch hinter den Kulissen hat Loosli aufgeräumt und die Kosten dank Informatik und optimierter Logistik seit 2006 um 100 Millionen Franken jährlich gesenkt.

Eine glückliche Hand bewies Loosli bei Übernahmen, die wesentlich zum Wachstum der Gruppe beitrugen: EPA, Waro, Christ, Fust, Carrefour, The Body Shop. Grösse ist im Detailhandel matchentscheidend, sie bringt Einkaufsmacht. Und das suchte Loosli unentwegt. Wer gross ist, bestimmt die Konditionen. Auch die Migros erkaufte sich ihr Wachstum, zuletzt mit der spektakulären Übernahme der Schweizer Discountkette Denner. Schneller als die Migros war Coop beim Aufbau von sogenannten Convenience-Shops,

vor allem bei Tankstellen. Die rund 230 kleinen Coop-Pronto-Läden sind ein Erfolg, den die Migros noch nachmachen muss. Abgehoben ist Loosli trotz seinem Erfolg nicht. Er hält die Zügel im Konzern fest in der Hand.

Den Konkurrenzkampf zwischen Coop und Migros zeigt auch die gegenwärtige Preis-Schlacht. Fast gleichzeitig haben beide Unternehmungen an Weihnachten Preissenkungen auf breiter Front angekündigt und werben mit allabendlichen Spots im Fernsehen und mit bis zu sechsseitigen Zeitungsinserten dafür. Über 1 Milliarde Franken hat Coop bereits in Preisabschlüssen investiert, seit die deutschen Discounter Aldi und Lidl den hiesigen Markt aufwirbeln. Damit ist es Loosli gelungen, das frühere Hochpreis-Image abzustreifen.

Mit der vollen Übernahme von Transgourmet von der deutschen Rewe überflügelt Coop demnächst nicht nur die Migros. Der Kauf befreit Coop auch von den Fesseln des Heimmarktes, wo kaum mehr Wachstum möglich ist. Die Auslandsexpansion dürfte auch für Coop alles andere als ein Spaziergang werden. Transgourmet verkauft in sechs europäischen Ländern, unter ihnen etwa Rumänien und Russland, Waren im grossen Stil an Restaurants und Spitäler. Die Märkte sind umkämpft, die Margen tief, die Expansion ist risikoreich. Ist Loosli zu weit gegangen? Das Risiko sei führbar, entgegnet er. Immerhin besitze man bereits seit fünf Jahren 50 Prozent von Transgourmet und kenne das Geschäft nun ausreichend.

Umsetzen muss die Expansion Looslis Nachfolger. Er selbst wird dieses Jahr die operative Leitung abgeben und fortan als Verwaltungsratspräsident wirken. Gleichzeitig übernimmt er im Verwaltungsrat der Swisscom das Zepher von Anton Scherrer, dem früheren Migros-Chef. Ein weiterer Triumph für Loosli.