

# «Wir überlegen uns, Caffè Latte Zero aus dem Sortiment zu nehmen»

Emmi-Chef **Urs Riedener** über weniger Zucker, Akquisitionen und steigende Käseexporte

VON MARTINA WACKER (TEXT)  
UND EVA-MARIA ZÜLLIG (FOTO)

**LUZERN** Urs Riedener, 46, soll für das Foto ein Glas Milch trinken. «Ich trinke keine Milch», sagt der Emmi-Chef, «ausser zum Kaffee. Sonst ziehe ich den Emmi-Milkshake vor.»

## Der Sommer liess lange auf sich warten. Ist das Glace-Geschäft noch zu retten?

Ich glaube schon. Letztlich hängt es aber tatsächlich vom Wetter ab. Bis jetzt verzeichnen wir aufgrund des schlechten Saisonstarts einen starken Rückgang im Glacegeschäft. Dafür konnten wir im Mai aufgrund der tiefen Temperaturen überdurchschnittlich viel Fondue verkaufen. Auch der Absatz von Caffè Latte entwickelte sich über unseren Erwartungen.

**Die Konsumenten legen immer mehr Wert auf Produkte, die den Cholesterinspiegel senken oder zusätzliche Vitamine enthalten. Emmi hat hierfür Aktifit und Benecol lanciert. Folgt jetzt ein Mittel gegen die Volkskrankheit Fettleibigkeit?**

Milchprodukte sind per se gesund und definitiv nicht Hauptverursacher der zunehmenden Fettleibigkeit. Wir stellen aber fest, dass Konsumenten kleinere Packungsgrössen bevorzugen. Beim Genuss wollen sie in der Regel keine Abstriche machen.

## Das heisst?

2009 haben wir Caffè Latte Zero, ohne Laktose und Zucker, lanciert. Das Produkt ist wider Erwarten kein Hit geworden. Der Absatz lässt zu wünschen übrig, und wir überlegen uns, es aus dem Sortiment zu nehmen. Das Beispiel zeigt, dass sich die Konsumenten nicht von heute auf morgen in eine andere Richtung lenken lassen, obwohl sie darauf bedacht sind, weniger Zucker zu sich zu nehmen. Gerade der Zuckergehalt muss schrittweise reduziert werden, sodass es der Kunde nicht merkt und sich sein Geschmacksempfinden langsam anpassen kann.

**Nestlé setzt auch auf Produkte gegen Diabetes und gar gegen Alzheimer. Zieht Emmi in dieselbe Richtung?**

Nein, die Kommerzialisierung solcher Produkte steht in weiter Ferne. Auch bei Nestlé dürfte es sich um langjährige Projekte handeln. Emmi ist zu klein, um sich in diesem Bereich international als Leader etablieren zu können. **Fast die Hälfte des Jahres 2012 ist vorbei. Wie hat sich Emmi geschlagen?**

Das erste Halbjahr hat sich für Emmi gut entwickelt. Dank der jüngsten Akquisitionen wie beispielsweise der englischen Onken liegt unser Wachstum derzeit über den angestrebten zwei bis drei Prozent für 2012. Vor allem im Ausland konnten wir weitere Marktanteile gewinnen. In der Schweiz ist der Umsatz hingegen wie erwartet leicht rückläufig. Über das Gesamtjahr rechnen wir, die beim Umsatz und Gewinn kommunizierten Bandbreiten zu erreichen.

*«Der Export leidet bei austauschbaren Gütern wie Joghurt oder Scheibenkäse»*

**In der Schweiz kommen Sie seit längerem nicht mehr vom Fleck. Deshalb schauen Sie sich im Ausland nach neuen Akquisitionen um. Liegen neue Angebote auf dem Tisch?**

Wir schauen uns immer wieder Kandidaten an. Derzeit verfügen wir über mehrere Hundert Millionen Franken, die wir für Zukäufe aufwenden können. Sobald es ein Unternehmen gibt, welches zur Strategie von Emmi passt, werden wir zuschlagen. Ich bin zuversichtlich, dass wir bis Ende Jahr die eine oder andere Akquisition kommunizieren können.

**2011 erzielte Emmi gut 30 Prozent des Umsatzes im Ausland, hauptsächlich in Europa. Ist die Euro-Mindestgrenze von 1.20 Franken verkräftbar?**

Unser Export leidet bei austauschbaren Gütern wie Joghurt oder Scheibenkäse. Hier entscheidet hauptsächlich der Preis, ob ein Produkt gekauft wird oder nicht. Demgegenüber konnten wir bei Produkten, wo vor allem die



Emmi-Milkshake statt Milch: Urs Riedener stärkt sich mit einem Glas in seinem Büro

Qualität entscheidet, praktisch überall höhere Preise durchsetzen. So haben wir beispielsweise in den ersten sechs Monaten deutlich mehr Schweizer Käse exportiert als im Vorjahr.

**Einige Exponenten forderten kürzlich die Aufhebung der Euro-Mindestgrenze. Wie kontern Sie diesem Vorschlag?**

Diese Forderung ist äusserst unvernünftig und verteuert die Verteidigung des Euro-Mindestkurses zusätzlich, was letztlich der gesamten Wirtschaft schadet. In einigen Ländern würde man mit solchen Äusserungen wohl als Nestbeschmutzer bezeichnet. Wenn es etwas über die Euro-Mindestgrenze zu diskutieren gibt, empfehle ich den Exponenten, dies hinter verschlossenen Türen zu tun. Nach aussen sollte die Schweiz bei diesem Thema geschlossen auftreten.

**Uneinig ist sich die Schweiz auch beim Agrar Freihandel mit der EU. Die Verhandlungen wurden bis auf weiteres auf Eis gelegt. Ärgert Sie das?**

Emmi ist davon nur beschränkt betroffen. Mich stört aber, dass die Politik sich nie die Mühe gemacht hat, verschiedene Szenarien auszuarbeiten. So geht es längst nicht mehr um ein Ja oder Nein. Wichtiger ist, welche Begleitmassnahmen oder Voraussetzungen bei welchem Szenario eingeleitet respektiv geschaffen werden müssten. Wenn der Druck auf ein Freihandelsabkommen steigt, müssen wir darauf vorbereitet sein.

**Ist es denkbar, dass der Schutzwall eines Tages fällt?**

Die Schweiz wird sich diesem Druck langfristig nur schwer entziehen können. Die Tendenz zum freien Handel ist weltweit nach wie vor gegeben. Besonders Entwicklungsländer sind heute darauf erpicht, einen freien Marktzugang zu erhalten, um ihr Wachstum voranzutreiben. Das erhöht aber den globalen Wettbewerbsdruck. Länder, die sich in diesem Umfeld abschotten, passiert dasselbe wie Griechenland. Die Griechen können aufgrund mangelnder Wettbewerbsfähigkeit kaum mehr exportieren.

## Massgeschneidertes von Migros und Coop

Grossverteiler richten ihr Sortiment individuell nach Standort aus – und erhoffen sich mehr Umsatz

**ZÜRICH/BASEL** Für Migros-Marketingchef Oskar Sager ist es einer der Schwerpunkte seiner Arbeit im laufenden Jahr: Das Sortiment wird in allen Filialen individualisiert. Vorbei also die Zeiten, als die Migros drei Ladenkategorien von M bis MMM führte, in denen das Sortiment weitgehend identisch war. «Das Ziel ist eine bessere Ausrichtung der Sortimente auf die Kundenbedürfnisse», erklärt Migros-Sprecher Urs Peter Naef. «Wir bieten in jeder Filiale das für sie richtige Sortiment an.»

Im Vergleich zu heute bedeute dies beispielsweise, «dass gewisse Sortimentsbereiche ausgebaut werden – etwa mehr Bio-Produkte in städtischen Filialen – oder eben auch dass Sortimentsbereiche und Artikel reduziert werden, wo die Kundennachfrage nicht vorhanden ist».

Gemäss Naef ist das Ganze derzeit noch ein Pilotprojekt, das in Kürze abgeschossen wird. «Erste grössere Sortiments-Optimierungen werden dann im Herbst in den Filialen umgesetzt.»

**Bei Coop gibts dann ungefähr 15 unterschiedliche Kategorien**

Auch bei Coop setzt man auf massgeschneiderte Läden. Gemäss dem neuen Marketingchef Philipp Wyss gibt es bei den Baslern derzeit ungefähr 15 unterschiedliche Kategorien von Läden. «Kundenbedürfnisse unterscheiden sich je nach Standort einer Verkaufsstelle.» Bei Coop

nennen sich die Anstrengungen Cluster-Management. Vor über fünf Jahren habe man damit begonnen, jetzt werde das Projekt schweizweit umgesetzt. «Es gibt bauliche Anpassungen, die noch Zeit brauchen. Eine Vollumsetzung dürfte etwa 10 Jahre dauern», erklärt Wyss.

Sowohl bei der Migros wie auch bei Coop gibt es Basissortimente, die in allen Filialen identisch bleiben. Migros-Sprecher Naef: «Die beliebtesten Produkte sind weiterhin in allen Filialen erhältlich. Bei anderen Artikeln wird stärker nach der Kundennachfrage vor Ort differenziert. Zum Beispiel

wird das Biermischgetränk Karamalz Lemon in der 33-cl-Flasche künftig nur noch in Filialen der Deutschschweiz verkauft.» In der Romandie und im Tessin dagegen kippt es aus dem Sortiment.

Ähnlich bei Coop. Kunden finden beispielsweise das Günstig-Mineralwasser Prix Garantie in allen Läden. Die Halbliterversion wird aber nur in einer städtischen Verkaufsstelle angeboten. Generell werden gemäss Wyss Non-Food-Artikel auf dem Land stärker nachgefragt. «Da kaufen die Kunden schon mal eine Pfanne in einer kleineren Verkaufsstelle, in

der Stadt tun sie dies in einem Warenhaus.»

Um die Sortimente anzupassen, sind im Hintergrund neue Informatiklösungen nötig. «Es wurde ein spezifisches Tool entwickelt», sagt Wyss. Auch bei der Migros sind neue Informatiklösungen nötig.

**Durch die Individualisierung steigen die Kosten**

Für Detailhandelsexperte Gottfried F. Wangler ist klar: «Die Grossverteiler erwarten sich durch die individualisierten Sortimente Umsatzsteigerungen.» Es wird in der Branche geschätzt,

dass in gewissen Filialen ein Umsatzplus im mittleren einstelligen Bereich möglich ist – im Detailhandel wäre dies sehr viel. Wyss erklärt: «Es geht um die Zufriedenheit der Kunden, denn es ist so: Wo ein Kunde zufrieden ist, dort kauft er auch gern wieder ein.»

Experte Wangler sieht die Anstrengungen indes auch kritisch: Es bestehe die Gefahr, dass sich Kunden in den Läden weniger gut zurechtfinden und deshalb weniger kaufen. Zudem seien die Kosten für diese Individualisierung der Sortimente nicht zu unterschätzen: «Bei Aldi sehen alle Filialen gleich aus. Es ist mir nicht klar, wie Migros und Coop die gleich tiefen Verkaufspreise wie ein Discounter erreichen wollen, wenn sie ihre Logistik dermassen verteuern.»

NICOLE KIRCHER