

# Strategie und Umfeld

Neue Formate und Sortimentsinnovationen sowie die Nutzung der Digitalisierung für neue Cross-Channel-Angebote und Dienstleistungen stärken die Position von Coop im Schweizer Detailhandel. Im Grosshandel strebt die Coop-Gruppe mit Transgourmet sowohl ein organisches Wachstum als auch die Expansion in neue Märkte an. Mit der Produktion setzt Coop bei strategisch wichtigen Gütern auf Vertikalisierung.

## Unternehmensprofil

### Aktiv im Detailhandel sowie im Grosshandel und in der Produktion

Die Coop-Gruppe ist in den Geschäftsbereichen Detailhandel sowie Grosshandel und Produktion tätig. Im Detailhandel führt Coop neben den Supermärkten verschiedene Fachformate in der Schweiz. Mit vielen dieser Formate ist die Coop-Gruppe Marktführerin. Im Grosshandel ist die Coop-Gruppe mit Transgourmet in Deutschland, Polen, Rumänien, Russland, Frankreich, Österreich und der Schweiz tätig. Die Transgourmet-Gruppe ist Europas zweitgrösstes Cash & Carry- und Foodservice-Unternehmen. Im Bereich Produktion ist die international tätige Bell Food Group der grösste Betrieb der Coop-Gruppe. Neben Bell führt Coop weitere Produktionsbetriebe in der Schweiz.

### Die Coop-Gruppe ist eine Genossenschaft

Die Coop-Gruppe blickt auf eine über 150-jährige Geschichte zurück und ist seit jeher genossenschaftlich organisiert. Sie unterteilt sich organisatorisch in sechs Regionen und zählt rund 2,6 Millionen Genossenschaftsmitglieder. Für die Coop-Gruppe stehen die Kundinnen und Kunden – die Genossenschaftlerinnen und Genossenschaftler – im Zentrum. Auf sie ist das Wirken des Unternehmens ausgerichtet. Als Genossenschaft strebt die Coop-Gruppe keine Gewinnmaximierung an – so kann sie langfristig und nachhaltig planen.

## Strategien und Ziele

### Ausrichtung entlang des Leitbildes

Eine gemeinsame Vision, ein gemeinsames Leitbild und unternehmensspezifische Missionen prägen die tägliche Arbeit und die Unternehmenskultur der Coop-Gruppe. Für die insgesamt über 86 000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gilt dieselbe Gruppen-Vision: «Gemeinsam an die Spitze». Auch das Leitbild ist allen Verkaufsformaten und Unternehmen der Coop-Gruppe gemeinsam. Es drückt aus, wie wir unsere Arbeit verstehen: nah, vielfältig, profiliert, innovativ und partnerschaftlich. Die Missionen werden für jedes Unternehmen und jedes Format individuell festgelegt und widerspiegeln die Positionierung in der Branche sowie die strategische Ausrichtung. Mit ihren jeweiligen Missionen leisten die Unternehmen und die Formate ihren Beitrag zur gruppenweiten Vision und zum Leitbild.

### Wachstum und Internationalisierung

Die Coop-Gruppe verfolgt bezüglich Wachstum und Internationalisierung zwei Stossrichtungen. Im Detailhandel geht es darum, das Verkaufsstellennetz in der Schweiz gezielt zu optimieren. Dies geschieht mittels Sortimentsanpassungen und durch die Lancierung neuer Formate, über die Coop aktuelle Trends aufnimmt. Ausserdem unterstützt die Digitalisierung die Coop-Unternehmen dabei, neue Online-Shops und Dienstleistungen einzuführen und das Cross-Channel-Angebot weiter auszu-

bauen. Damit stärkt die Coop-Gruppe ihre Position im Inlandsmarkt. Im Grosshandel gilt es, neue Märkte in Europa zu erschliessen und damit die Marktposition der Transgourmet-Gruppe auszubauen. Dies kann sowohl durch organisches Wachstum als auch durch Akquisitionen sichergestellt werden.

### Vertikalisierung

Bei strategisch besonders wichtigen Gütern setzt Coop auf Vertikalisierung – die Integration von Produktionsbetrieben in ihre Geschäftstätigkeit. Sei es bei Fleisch von der Bell Food Group, bei Wasser von Pearlwater, Getreide von Swissmill oder Reis von der Reismühle Brunnen: Durch die Vertikalisierung kann Coop rasch auf neue Trends reagieren und die Synergien zwischen den Geschäftsbereichen Detailhandel und Grosshandel/Produktion nutzen. Ein besonderes Zeugnis für die strategische Relevanz der Vertikalisierung ist die Inbetriebnahme der neuen Coop-Standorte in Pratteln (BL) und Schafisheim (AG). In Schafisheim konnte bereits im Jahr 2016 das bisher grösste Bauprojekt in der Geschichte von Coop vollendet werden: Neben einer Grossbäckerei und Konditorei mit Tiefkühlproduktion beherbergt der Gebäudekomplex eine Leergutanlage sowie eine Tiefkühlverteilzentrale. Im Rahmen der Logistik- und Bäckereistrategie LoBOS nahm Coop in Pratteln 2017 einen Standort mit Produktionsanlagen für Chocolats Halba, Sunray und Cave in Betrieb. Diese enge Zusammenarbeit ermöglicht eine noch höhere Effizienz im Bereich der Beschaffung und der Logistik zugunsten günstigerer Konsumentenpreise.

### Digitalisierung

Im Bereich der Digitalisierung verfolgt Coop zwei Hauptstossrichtungen. Die Digitalisierung soll in erster Linie dazu beitragen, die individuellen Bedürfnisse der Kundinnen und Kunden noch besser zu erfüllen und den Einkaufsprozess zu vereinfachen. Gleichzeitig soll sie die Prozesse im Hintergrund noch effizienter und kostengünstiger gestalten. Hier stehen die Themen «Verbesserung digitaler Bestellprozesse» und «Nutzung modernster Automatisierungstechnik durch Zentralisierung der Logistik» im Vordergrund. Coop versteht die Digitalisierung aber auch als Chance für den Einstieg in neue Geschäftsmodelle. So sammelt Coop derzeit wichtige Erfahrungen mit dem offenen Online-Marktplatz Siroop. Die Bedeutung des Themas Digitalisierung hat Coop auch dazu veranlasst, eine Hauptpartnerin von Digital Switzerland zu werden.

Besonders hervorzuheben ist auch der Cross-Channel-Ansatz, die Verbindung von Online-Handel und stationärem Handel. Die Coop-Unternehmen zählten 2017 zu den führenden Schweizer Unternehmen im Online-Handel. Fast alle Fachformate verfügen über einen Online-Shop. Die online bestellte Ware wird wahlweise nach Hause geliefert oder kann in der Verkaufsstelle des jeweiligen Fachformats oder an einer der über 1 100 Pick-up-Stationen selbst abgeholt werden. Mithilfe ihres breiten Verkaufstellennetzes baut die Coop-Gruppe die Anzahl an Pick-up-Stationen in der Schweiz konsequent aus. Insgesamt betreibt die Coop-Gruppe 42 Online-Shops, davon 24 im Detailhandel und 18 im Geschäftsbereich Grosshandel/Produktion.

### Beschaffungsstrategie

Die Coop-Gruppe stärkt insbesondere in der Schweiz die regionale und lokale Beschaffung. Eine zentrale Bedeutung kommt der Nachhaltigkeit zu – sowohl bei der Beschaffung im Inland als auch im Ausland. So setzt Coop in Zusammenarbeit mit Produzenten insbesondere in Schwellen- und Entwicklungsländern eine Vielzahl von Projekten mit hohen Sozial- und Umweltstandards um. Mit den Projekten stabilisiert sie zudem die Einkommen und die Produktion in diesen Ländern.

Die Beschaffung von Food- und Non-Food-Produkten in Asien wickelt die Coop-Gruppe über ihre Tochtergesellschaft Eurogroup Far East Ltd. ab. Diese unterstützt auch die Geschäftspartner in Fernost bei der Umsetzung von Umwelt- und Sozialstandards. Für die Beschaffung von Früchten und Gemüse in Spanien und Italien ist die Coop-Tochtergesellschaft Alifresca verantwortlich. Die Kundinnen und Kunden profitieren nicht nur von der Qualitätssicherung durch Alifresca – das Unternehmen liefert die Ware an sämtliche Verteilstellen der Coop-Gruppe in ganz Europa und sichert dafür die entsprechenden Mengen auf den Märkten. Auch Agecore, die Einkaufsallianz zur Förderung der Entwicklung grenzüberschreitender Aktivitäten im Einzelhandelssektor, soll weitere Synergien im Einkauf freisetzen. Neben der Coop-Gruppe beteiligen sich Edeka Deutschland, Eroski Spanien, ITM (Mousquetaires/Intermarché) Frankreich sowie Conad Italien und Colruyt Belgien an der Allianz. Agecore ist eine der bedeutendsten internationalen Einkaufsallianzen in Europa.

### Qualitätsstrategie

Bereits seit über 110 Jahren betreibt Coop Labors, um ihren hohen Anforderungen an die Produktqualität gerecht zu werden. Risikoorientiert werden Produkte nicht nur nach den gesetzlichen Qualitäts- und Sicherheitsanforderungen getestet – darüber hinaus ist es insbesondere die Einhaltung der strengen Coop-spezifischen Standards, die auf jeder Stufe der Warenkette überprüft wird. Aufgrund der strategischen Bedeutung des Themas Qualität für Coop wurde am neuen Coop-Produktionszentrum Pratteln 2017 ein neues Qualitätscenter mit dem modernsten privaten Labor in der Schweiz in Betrieb genommen. Auch Geschäftspartner von Coop und die Coop-Mitarbeitenden sind bei der Sicherstellung der Qualität von zentraler Bedeutung. Coop wählt verlässliche Geschäftspartner aus, die die Qualitätsanforderungen erfüllen und deren Herstellprozesse nach internationalen Standards zertifiziert sind. Für die Eigenmarken und Labels bestehen Kontrollkonzepte, mit deren Hilfe die Einhaltung der jeweiligen Vorgaben garantiert wird. Neben den eigenen Kontrolltätigkeiten durch Qualitätssicherungsexperten arbeitet Coop mit unabhängigen Kontrollstellen zusammen.

### Zielsetzungsprozess

Damit aus langfristigen Strategien Jahr für Jahr wirkungsvolle Massnahmen entstehen, betreibt die Coop-Gruppe seit 2001 einen einheitlichen, top-down-getriebenen Zielsetzungsprozess. Sie definiert jedes Jahr übergeordnete Ziele, die für die gesamte Gruppe gelten. Auf Basis dieser Ziele werden konkrete Massnahmen bis zu den operativen Ebenen entwickelt. Mit Blick auf eine kontinuierliche Weiterentwicklung des Nachhaltigkeitsengagements hat die Coop-Gruppe für alle Geschäftsbereiche Mehrjahresziele zu den drei Säulen ihres Nachhaltigkeitskonzepts definiert.

## Wirtschaftliches und politisches Umfeld

### Aktuelle Entwicklung Schweizer Detailhandel

Von den steigenden Konsumausgaben in der Schweiz sowie von der Zuwanderung konnte der Schweizer Detailhandel nicht profitieren. Sowohl nominal als auch real gingen die Detailhandelsumsätze im Schweizer Markt zurück. Unerwartet rückläufig war die Nachfrage nach Lebensmitteln im vergangenen Jahr. Die insgesamt leicht höheren Preise konnten die fehlende Nachfrage nicht kompensieren. Erstmals seit 2010 stiegen die nominalen Non-Food-Umsätze im Schweizer Detailhandel wieder – und das trotz rückläufiger Preise. Auch real legten die Non-Food-Umsätze wieder zu, was zuletzt im Jahr 2014 der Fall gewesen war.

Im direkten Vergleich zwischen der Schweiz und der Europäischen Union war in den letzten zehn Jahren in der EU eine signifikante Erhöhung des Preisniveaus um knapp 20 % zu verzeichnen. Das Preisniveau in der Schweiz hingegen blieb fast unverändert, was langfristig auf eine Trendwende hoffen lässt. Dies hat auch dazu geführt, dass der Auslandseinkauf sich nicht weiter erhöht hat.

### Entwicklung im Grosshandel und in der Industrie

Auch der Grosshandel und die Industrie profitierten insgesamt nicht von der sich stabilisierenden Konsumnachfrage in der Schweiz. Der Grosshandel mit Lebensmitteln spürte die zunächst rückläufigen Umsätze in der Schweizer Gastronomie, bei Lebensmittelproduzenten machten sich die hohe Wettbewerbsintensität und der Druck auf die Margen bemerkbar. In Ländern wie Deutschland, Frankreich und besonders in Polen und Rumänien hielt die erfreuliche Wirtschaftsentwicklung an. Grosshandel und Industrie profitierten in diesen Ländern vom Wachstum des privaten Konsums. Auch Russland schaffte die Trendwende: Die Wirtschaft erholte sich langsam und auch der private Konsum kehrte auf den Wachstumspfad zurück.

### Coop tritt für eine leistungsfähige Verkehrsinfrastruktur und liberale Rahmenbedingungen ein

Für Coop ist es von zentraler Bedeutung, dass die Güter des täglichen Bedarfs den Menschen in der Schweiz stets zur rechten Zeit in ausreichender Menge und optimaler Qualität zur Verfügung stehen. Darum setzt sich Coop für ein funktionierendes und leistungsfähiges Transport- und Logistiksystem ein. Hierzu sind eine liberale und effiziente Ausgestaltung der regulatorischen Rahmenbedingungen sowie eine verursachergerechte, nachhaltige Finanzierung von Strasse und Schiene unabdingbar. Mit der Tochtergesellschaft Railcare betreibt Coop selbst ein innovatives Eisenbahnunternehmen und beteiligt sich an zukunftsweisenden Projekten wie «Cargo Sous Terrain», welches die Logistikzentren und Städte der Schweiz ab 2030 über ein vollautomatisiertes Netz unterirdisch verbinden soll.

**Coop fordert die konsequente Weiterentwicklung einer nachhaltigen, marktorientierten Landwirtschaft**  
Coop steht hinter der Schweizer Landwirtschaft und der «Agrarpolitik 2014–2017». Diese muss konsequent weiterentwickelt werden, damit die Schweizer Landwirtschaft ihren Vorsprung in Sachen nachhaltiger Produktion nicht verliert. Coop sorgt diesbezüglich selbst für hohe Standards und schafft Mehrwerte im Sinne ihrer Kundinnen und Kunden. Deshalb ist es entscheidend, dass sich die Schweizer Landwirtschaft ambitionierte Ziele in den Bereichen Nachhaltigkeit und Tierschutz setzt. So beispielsweise bezüglich des Aktionsplans Pflanzenschutzmittel oder im Bereich des Tierwohls.

**Bei Zuckerkonsum setzt Coop auf Wahlfreiheit und transparente Information**

In der Diskussion um ein neues Bundesgesetz über Zugangsbeschränkungen zu Lebensmitteln mit hohem Zucker- und Energiegehalt hat sich Coop klar für die Wahlfreiheit ihrer Kundinnen und Kunden ausgesprochen. Aus Sicht von Coop lässt sich ein verantwortungsvoller Umgang mit zuckerhaltigen Nahrungsmitteln nur durch transparente Kommunikation sicherstellen. Durch eine klare Nährwertdeklaration trägt Coop dazu bei, den Kundinnen und Kunden eine informierte Wahl zu ermöglichen. Zudem setzt sich Coop seit über zehn Jahren als Sponsorin für die Ernährungs- und Bewegungsinitiative «fit4future» ein, unterstützt die nationale Initiative «actionsanté» zur Reduktion des Zuckergehaltes in Produkten sowie das Projekt «Gorilla» zur Förderung eines gesunden Lebensstils bei Schülerinnen und Schülern. Eine aus dem Bundesgesetz resultierende Steuer, die direkt auf Produkte erhoben wird, lehnt Coop ab. Diese stellt einen empfindlichen Eingriff in die Wirtschaftsfreiheit dar und könnte sich besonders belastend auf Haushalte mit geringeren Einkommen auswirken.

**Coop spricht sich für liberales und EU-kompatibles Datenschutzgesetz aus**

Der Werkplatz Schweiz konnte sich in den vergangenen Jahrzehnten dank eines hohen Digitalisierungsgrades der Wirtschaft erfolgreich positionieren. Auch für die Coop-Gruppe entwickelte sich die Digitalisierung mit ihren 42 Online-Shops und diversen Online-Angeboten im Cross-Channel-Bereich in den vergangenen Jahren zu einem zentralen und strategisch relevanten Thema. Coop hat sich im Rahmen der Vernehmlassung zur Totalrevision des Datenschutzgesetzes für eine EU-kompatible Lösung ausgesprochen. Die vorliegende Botschaft des Bundesrates lässt auf eine liberale, EU-kompatible Handhabe hoffen, die die Sicherheit der Daten ausreichend gewährleistet.