



Daniel Röthlin: «Amazon ist finanziell enorm stark, hat aber trotzdem nur ein gutes Dutzend Buchläden.»

Blaupause für die Branche

Ex Libris Der Umbau bei der Migros-Buchhändlerin ist nur ein Vorgeschmack auf das, was dem Handel noch bevorsteht.

MARCEL SPEISER

Der Teppich in Daniel Röthlins Büro könnte eine Metapher sein: alt, fleckig, grau – und unter Röthlins Drehstuhl völlig abgewetzt. Doch von solchen Deutungen hält der Chef der Medienhändlerin Ex Libris nichts: «Wenn ich den Teppich ersetzen lasse, mache ich da draussen keinen Rappen mehr Umsatz. Und dem Kunden nützt es auch nichts. Also lasse ich es bleiben.»

Die letzten Tage waren schwierig für Röthlin. Er ist bereits seit 2010 Chef von Ex Libris – also fast eine halbe Ewigkeit. Und in dieser Zeit hat er schon viel restrukturiert, digitalisiert, abgebaut, verschönert und optimiert. Doch so radikal wie letzte Woche musste er bisher nicht eingreifen. Jetzt baut er einen Drittel der 329 Stellen ab und schliesst drei Viertel der 57 Filialen. Eine ähnlich heftige Roskur hat es unter dem Dach der Migros bislang noch nicht gegeben. «Unsere Leute können nichts dafür», sagt Röthlin, «dass sich der Markt so fundamental verändert hat. Sie haben immer einen hervorragenden Job gemacht.»

In Zahlen heisst fundamental folgendes: In den letzten sieben Jah-

ren ist der Umsatz mit Tonträgern um über 70 Prozent eingebrochen. Die Erlöse aus dem Verkauf von Filmen auf DVD und Blu-ray sind um über 60 Prozent gefallen. Und das Geschäft mit Büchern ist mehr als 20 Prozent geschrumpft. Nicht, weil die Schweizer weniger Musik hören, Filme schauen oder Bücher lesen. Sondern weil sich der Medienkonsum digitalisiert hat: Heute streamt man, was man sehen und hören will. Die Mediatheken stehen nicht mehr im Regal, sondern sind auf dem Smartphone abrufbereit – ganz oder fast gratis. «Gegen diesen Wandel können wir wenig ausrichten», sagt Röthlin. «Und das Verrückte ist: Obwohl es stetig nach unten ging, haben wir keine Marktanteile verloren, sondern sogar gewonnen.» Genützt hat es nichts. Der Abwärtssog war zu stark.

Früher wäre besser gewesen

Ausser im Geschäft mit Büchern. Das zeigt sich vergleichsweise resistent. Sicher: Die Preise fallen, die internationale Konkurrenz wird immer härter. Aber: Digitale Inhalte fristen nach wie vor ein Nischendasein; ihr Absatz wächst nicht mehr. Die Aura eines gedruckten Buches verführt auch 2018 noch mehr als der Bildschirm eines E-Readers.

Genau das macht Röthlin Mut. «Wir setzen wieder stärker auf das Buch», sagt er. «Auch in den verbleibenden 14 Filialen.» Sie sind alle frequenzstark, schreiben schwarz und liegen strategisch so, dass sie auch dem bei Ex Libris wichtigen Abholgeschäft dienen.

Zudem sollen die Läden umgestaltet werden: «Ich will nicht von einem Shopping-Erlebnis sprechen. Aber ich will die Kunden zu Impulskäufen verführen.» Auch durch die Verflechtung des Ladens mit dem Online-Shop: «Wir zeigen nicht mehr die Schweizer Standard-Bestseller oder die offizielle Hitparade. Sondern das, was sich in unserem Shop am besten verkauft. So treffen wir den Geschmack unserer Kunden besser», hofft Röthlin.

Sicher ist: Er scheint zu wissen, was er tut. «Ich habe mich in den letzten Tagen oft gefragt, ob ich etwas grundsätzlich falsch gemacht habe. Und ich bin zum Schluss gekommen, dass ich das Filialnetz schon früher hätte verkleinern sollen – früher und stärker. Aber: Der phasenweise Abbau der Filialen hat dazu geführt, dass wir mit nur drei strukturbedingten Kündigungen über die Kunden kamen.»

Ex Libris generiere bereits 60 Prozent des Umsatzes übers Internet. Würde man auch die Online-Bestellungen, die in den Filialen abgeholt werden, dazuzählen, würden gegen 80 Prozent der Verkäufe aus dem E-Commerce stammen. «Amazon ist ein finanziell enorm starkes Unternehmen», sagt Röthlin. «Aber es betreibt in den ganzen USA nur 13 Buchläden. Dafür gibt es einen guten Grund.» Und der heisst: Das Shoppingcenter der heutigen Kunden ist nicht mehr die Mall in der Agglomeration oder die Einkaufsmeile im Stadtzentrum, sondern der Computer im Wohnzimmer und das Handy in der



Beat Zahnd Der Migros-Handelschef baut den Detailhändler zu einem digitalen Powerhouse aus. Und schmiedet Allianzen – auch mit Online-Playern von ausserhalb der Migros.



Fabrice Zumbrunnen Der neue Migros-Chief gilt als Bewahrer und Traditionalist. Doch Leute, die ihn gut kennen, sagen, er wisse ganz genau, wie er die Migros verändern müsse.

Hosentasche. Und vielleicht noch die Verkehrsknoten, an denen die Pendler täglich vorbeikommen.

Daran richtet sich Ex Libris nun aus: Die Firma wird vom Detailhändler mit Online-Shop zum Online-Shop mit ein paar Läden. Ein helvetisches Mini-Amazon eben.

Verkehrte Welt im Handel

Zwar gibt es in der Schweiz erst eine «Dead Mall», also ein Shoppingcenter, das mangels Kunden schliessen musste. Auch Leerstände bei Verkaufsflächen sind noch selten. Aber es gibt sie – auch dort, wo vor kurzem die Geschäfte noch blühten. Und während früher horrende Summen dafür bezahlt wurden, um an einen Mietvertrag an der Zürcher Bahnhofstrasse zu kommen, gibt es heute bereits das umgekehrte Phänomen: Detailhändler, die bereit sind, dafür zu bezahlen, einen Mietvertrag vorzeitig loszuwerden.

«Ich bin überzeugt», sagt Röthlin daher, «dass wir in den kommenden fünf Jahren auch bei anderen Händlern Massnahmen sehen werden, wie Ex Libris sie treffen musste.» Also Filialschliessungen, Ab- und Umbau. Und ein markanter Ausbau der Online-Angebote.

Davon geht auch E-Commerce-Experte Thomas Lang vom Beratungsunternehmen Carpathia aus: «Der Entscheid zur Umstrukturierung und zur deutlichen Reduktion des Filialnetzes ist mutig und wird wohl bald Vorbildcharakter geniessen. Aufgrund der aktuellen Entwicklung werden noch zahlreiche

Filialisten – nicht nur in der Schweiz – ihre Flächen bereinigen müssen. Denn ein Sterben auf Raten ist keine Option.»

Ex Libris hat es einfach früher erwischt als andere. Die Märkte für Medien gehörten zu den ersten, in denen die Digitalisierung voll durchgeschlagen hat. Die Migros-Buchhändlerin war deshalb bereits 1998 mit einem Online-Shop am Start. Heute gehört sie zu den digitalsten Unternehmen der Schweiz.

Doch die Zeichen der Zeit sind auch anderswo unübersehbar. Der Umsatz von Digitec Galaxus – dem Online-Warenhaus der Migros – ist 2017 um fast 20 Prozent gewachsen. Das stationäre Pendant dazu – die Warenhausgruppe Manor – kämpft seit Jahren mit sinkenden Umsätzen. Das Migros-Warenhaus Globus streicht Stellen, schliesst Läden, verliert Umsatz – und verkauft seit kurzem auch auf der Online-Plattform Galaxus.

Ähnlich die Lage bei Coop: Der E-Commerce schnell um einen Fünftel in die Höhe. Der Gesamtkonzern schafft dagegen bloss ein Umsatzplus von 3 Prozent.

Der neue Migros-Chief Fabrice Zumbrunnen und sein Handelschef Beat Zahnd schmieden deshalb digitale Allianzen – selbst mit Schweizer Online-Playern von ausserhalb der Migros, wie Brack. Zumbrunnen gilt zwar als Bewahrer und Traditionalist. Aber ein Manager, der ihn gut kennt, sagt: «Er weiss, wie er die Migros verändern muss, um sie in die Zukunft zu führen. Und die ist digital.»

INHALT NR. 3

UNTERNEHMEN & POLITIK

- Ex Libris** Wie die Migros-Tochter zu einem Mini-Amazon werden will. **Seite 2**
- Nestlé** Chef Mark Schneider baut das Geschäft in der Sparte Nahrungsergänzung aus. **Seite 3**
- SIX** Die Hintergründe zum Verkauf des Payment-Geschäfts der Schweizer Börse. **Seite 4**
- Luffahrt** Der Belair-Käufer sagt im Interview, wie es mit der Airline weitergeht. **Seite 4**
- Drohnen** Warum Schweizer Konsumenten Drohnen nicht leiden können. **Seite 5**
- Geoblocking** In der Schweiz wird jetzt der Ruf nach einem Verbot lauter. **Seite 6**
- Muzbnb** Der neue Konkurrent von Airbnb setzt voll auf eine muslimische Klientel. **Seite 8**



- Michelle Hunziker** Ihr Vertrag als Werbe-Ikone mit UPC findet ein jähes Ende. **Seite 8**
- Puma** Der Sportausrüster setzt bei der Fussball-WM in Russland auf die Schweiz. **Seite 8**
- Startup** Pneumatik macht mit einem neuen Baustoff selbst Beton gemütlich. **Seite 9**
- Olivier Schwab** Wie der Sohn des WEF-Gründers Klaus Schwab die Teilnehmer bei Laune hält. **Seite 10**

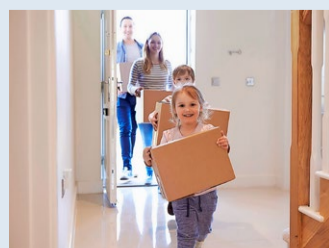
MÄRKTE & MEINUNGEN

Gespräch Unternehmer Hermann Hess zieht Bilanz und kritisiert die FDP. **Seite 13**

INVEST

Hypothesen Banken berechnen die Tragbarkeit unterschiedlich. Eine Übersicht. **Seite 18**

Geldberatung Hypothekenzinsen und darf die Waschmaschine in die Mietwohnung? **Seite 19**



MANAGEMENT
50 Regeln für Davos Wie Sie das Beste aus dem World Economic Forum rausholen. **Seite 21**

STYLE

Reise Luxuriöse Villen und Appartements sind gefragt. Sie bieten Individualität. **Seite 23**

Mobilität Range Rover Velar D300: Ein Hauch von Windsor fährt mit. **Seite 24**

RUBRIKEN

- Freie Sicht **3**
- Nachrichten **8**
- handelszeitung.ch **8**
- Startup **9**
- Sesselwechsel **11**
- Meinungen **16**
- Shortlist **18**
- Musterdepot **18**
- Geldberatung **19**
- Impressum **19**
- Digitales Leben **22**
- Networking **24**



Christopher Pissarides, Nobelpreisträger **Seite 17**

AUS DER REDAKTION



Aufgelaufen Hermann Hess ist ein erfolgreicher Unternehmer im Thurgau. Sein Mandat in Bern aber hat er nach nur zwei Jahren wieder abgegeben. Im Interview mit der «Handelszeitung» sagt er warum und übt Kritik an seiner Partei, der FDP. Die Redaktoren Seraina Gross und David Vonplon hat er dafür eigenhändig mit dem Porsche vom Bahnhof Amriswil abgeholt. **Seite 13**