

Interview: Gabriela Jordan

Wir sind am Detailhandelskongress in einem Flughafenhotel in Zürich und versuchen, Franz Julen in der Menschenmenge zu erspähen. Auf einmal kommt er die Treppe hinuntergeeilt und entschuldigt sich für die Verspätung. Jetzt habe er alle Zeit der Welt. Mit dem Lift fahren wir in den siebten Stock, hoch hinauf, anders hat es der gebürtige Zermatter auch nie gekannt.

Sie waren 17 Jahre lang Chef der grössten Sporthandelskette Intersport. Wie stark schlägt Ihr Herz heute noch für die Sportwelt?

Franz Julen: Ich habe damals einen klaren Schnitt gemacht und war seither nur ein einziges Mal in der Firma, weil wir ein Video zu 50 Jahre Intersport gedreht haben. Da ich selber begeisterter Sportler bin, bin ich mit der Sportwelt natürlich immer noch stark verbunden. Die Intersport-Zeit war eine fantastische Phase meines Berufslebens.

Als Intersport-Chef waren Sie bei Anlässen wie der Champions League oder der Fussball-WM hautnah dran. Nun verkaufen Sie bei Valora Sandwiches und Zigaretten. Konnten Sie die Leidenschaft aus der Sportwelt in Ihre neue Aufgabe bei Valora mitnehmen?

Ich bin jemand, der alles, was er macht, mit Leidenschaft macht. Als junger Bub in Zermatt war ich überzeugt, dass ich stets dort leben und arbeiten werde. Dann bin ich mit meinem Bruder Max fünf Jahre lang um die Welt gereist, er als Skirennfahrer, ich als sein Betreuer. Da hat mich auf einmal die Neugier gepackt. Ich wollte in die grosse Welt, mich weiterentwickeln und immer wieder neue Aufgaben anpacken. Genauso habe ich mir vor drei Jahren gesagt, dass ich nicht mehr operativ tätig sein will. Ich habe jetzt drei Verwaltungsratsmandate, in die ich mein Herzblut gebe. Dabei arbeite ich immer noch viel, aber ich arbeite anders. Der operative Druck ist nicht mehr da.

Valora hat kürzlich den Zuschlag für sämtliche ausgeschriebenen Kiosk- und Convenience-Flächen in den SBB-Bahnhöfen erhalten. Wie beurteilen Sie die heutige Marktstellung von Valora?

Valora war um 2010 herum in einer schwierigen Situation. Wir hatten uns damals verzettelt und wollten Detailhändler, Logistiker und Distributor von Konsumgütern zugleich sein. Hinzu kam, dass der Umsatz in der Kategorie Presse drastisch zurückging. In die Karten spielte uns dann, dass sich das Mobilitäts- und Konsumverhalten der Menschen stark verändert. Der schnelle Ausser-Haus-Verzehr wird immer wichtiger. So entschieden wir uns, verstärkt auf Verpflegung, Convenience und Hochfrequenzlagen zu fokussieren. Diese Transformation ist uns gelungen. Dass wir alle 262 ausgeschriebenen Standorte, inklusive 31 neue, der SBB gewonnen haben, zeigt, dass wir etwas richtig machen. Gegenüber allen anderen Detailhändlern haben wir zudem den Vorteil, dass wir vom Onlinehandel weniger bedroht sind. Bei uns geht es um Impulskäufe, um Produkte, die man sofort braucht, wie einen Kaffee.

Gleichzeitig setzen Sie stark auf digitale Konzepte. In Zürich testen Sie aktuell die kassenlosen Läden «Avec Box» und «Avec X». Mit welchen Erkenntnissen?

Ich werde keine Details verraten, da die Konkurrenz mitliest. Aber wir sind sehr zufrieden und haben die App schon verbessert. Wir testen, testen und testen, das ist extrem wichtig. Und wir glauben daran, dass kassenlose Geschäfte eine grosse Chance darstellen. Der Avec X ist bereits fix am Zürcher HB, in Wetzikon ist die erste fixe Avec Box geplant.

«Wir werden nicht arrogant»

Franz Julen präsidiert den Kioskkonzern Valora und die Zermatt Bergbahnen. Im Interview spricht er über das Scannen von Kundengesichtern, den Kiosk der Zukunft und seine Pläne für das «grösste Skigebiet der Welt».



«Wir brauchen die kleinen Gebiete, in denen Kinder das Skifahren lernen», sagt Franz Julen. Er ist unter anderem Verwaltungsratspräsident der Zermatt Bergbahnen. Bild: Sedrik Nemeth/ZBAG (Zermatt, 25. September 2018)

Mit solchen 24-Stunden-Filialen wird das Personal überflüssig. Und wie steht es um die Diebstahlquote?

Was das Personal betrifft, wird es eine Verschiebung der Aufgaben geben. Im Laden braucht es zwar kein Kassenspersonal, dafür aber zum Beispiel Leute, welche die Regale auffüllen. Unser Ziel ist nicht, Mitarbeiter abzubauen, sondern flexible Einkaufserlebnisse zu schaffen. Eine höhere Diebstahlquote stellen wir nicht fest. Wir haben in den Stores Kameras und sonstige Sicherheitssysteme im Einsatz.

Die «Avec Box» entstand nach dem Vorbild des kassenlosen Ladens «Amazon-Go» in den USA. Was schauen Sie noch von Amazon ab?

Detailhandel heisst auch Reisen und sich andere Konzepte ansehen. Wir sind mit einem Labor in San Francisco präsent, um ganz nahe an neuen Trends zu sein. Unsere digitalen Neuerungen wie die Apps für Caffè Spettacolo wären ohne die Inspiration aus dem Silicon-Valley wohl nicht entstanden. Selbstverständlich hat uns auch Amazon-Go inspiriert. Ich war im letzten November selber dort, habe eine Stunde lang mit der App eingekauft und die Kunden beobachtet.

Vor ein paar Monaten kündigte Valora an, in den kassenlosen Geschäften künftig die Gesichter der Kunden scannen zu wollen. Bei vielen Kunden besteht diesbezüglich ein grosses Unbehagen.

Die Möglichkeiten, die sich durch die Digitalisierung ergeben, wie die Gesichtserkennung oder das Nutzen von Kundendaten, nutzen wir bei Valora

Zur Person

Franz Julen (61) wuchs in Zermatt auf und absolvierte die Hotelfachschule in Luzern. In den 1980er-Jahren war er Betreuer seines Bruders, des Skirennfahrers Max Julen. Nach Stationen im Sportjournalismus und im Sportmarketing wurde er 1993 CEO des Sportartikelherstellers Vökl, ab 2000 leitete er 17 Jahre lang den Sportfachhändler Intersport. Seit 2008 ist er im Verwaltungsrat von Valora, seit 2016 als Präsident. Seit 2018 ist Julen zudem Verwaltungsratspräsident bei den Zermatt Bergbahnen und seit 2017 im Beirat von Aldi Süd. Er lebt mit seiner Frau in Zug und hat zwei erwachsene Kinder. (gjo)

mit Bedacht. Wir haben das Ziel, die Daten zum Nutzen der Kunden zu brauchen, ihnen den Einkaufsprozess zu erleichtern und das optimale Sortiment zu bieten. Ob ein Kunde sich darauf einlässt, entscheidet er aber immer selbst.

Zu Valora gehören auch die Ketten Caffè Spettacolo, Brezelkönig und Press & Books. Welches Konzept hat am meisten Luft nach oben?

Grundsätzlich hat jede Marke noch Potenzial. Beim Brezelkönig, den es schon an 60 Standorten gibt, sind die Möglichkeiten in der Schweiz aber limitiert. Gleiches gilt für Caffè Spettacolo und Press & Books. Bei Avec sehen wir in der Schweiz das grösste Ausbaupotenzial. Dieses Jahr haben wir zudem Superguud erworben, das es erst an den Bahnhöfen Basel und Zürich gibt.

Seit vergangenem Jahr sind Sie auch Präsident der Zermatt Bergbahnen. Warum haben Sie dieses Mandat übernommen?

Das Mandat ist eine Herzensangelegenheit. Ich hatte immer ein enges Verhältnis zu Zermatt und bin stolz auf meine Wurzeln. Einer meiner schönsten Tage in meinem Leben war, als ich am 24. August 2009 auf dem Matter-

horn oben stand. Zermatt, Berge, frische Luft, das gehört zu mir.

Neben frischer Luft gibt es in Zermatt auch mit Swarovski-Kristallen veredelte Gondeln. Für eine Einzelfahrt mit der neuen 3S-Bahn aufs Klein Matterhorn zahlt man aktuell 87 Franken, für eine Fahrt in einer Swarovski-Gondel noch mehr. Die Skipässe sind die teuersten der Schweiz. Will Zermatt primär reiche Gäste anziehen?

Der Betrieb unserer Skigebiete kostet 280 000 Franken pro Tag. Um wettbewerbsfähig zu bleiben, müssen wir investieren. Wir werden nicht arrogant und unvernünftig in Zermatt, aber wir werden weiterhin einen hohen Preis für Topqualität verlangen. Seit der Fusion der Bergbahnen 2002 haben wir 530 Millionen Franken investiert, 65 Millionen flossen in die neue 3S-Bahn. Und wir werden auch in Zukunft investieren. Jedes Jahr 30 Millionen. Topqualität gehört zu Zermatt. Und für die ist der Konsument auch bereit, zu zahlen – wie letztes Jahr setzen wir dabei wieder auf Dynamic Pricing. Und ja, vier Gondeln mit Swarovski-Steinen, das gehört heute dazu. Das ist ein Erlebnis, das ist Marketing.

Das grösste Projekt ist die geplante Verbindung nach Italien. Eine neue 3S-Bahn soll Testa Grigia mit dem Klein Matterhorn verbinden. Wann wird es so weit sein?

Die neue 3S-Bahn wird im Herbst 2021 eröffnet. Der Ausbau Klein Matterhorn wird zwischen 2022 und 2025 schrittweise realisiert. Diese Projekte sind eine riesige Herausforderung und erfordern Pioniergeist. Wir müssen die Balance finden zwischen Kommerz, Masse, Qualität und Respekt vor der Umwelt. Dafür sind wir auch mit Umweltverbänden in Kontakt.

Die Pläne gehen aber noch weiter. Das Skigebiet Zermatt-Valtournenche-Cervinia soll noch mehr Pisten und Skilifte erhalten.

Das ist richtig. Unser italienischer Partner müsste zwei neue Anlagen bauen. Durch diese Verbindung mit dem Monte-Rosa-Massiv würden zu unseren 360 Pistenkilometern nochmals 180 Kilometer dazu kommen. Ein einziges Gebiet von Alagna bis Zermatt. Heute wird die Grösse der Skigebiete zwar rein nach der Pistenlänge gemessen. Setzt sich das neue Messsystem Skimeilen durch, das zusätzlich die Faktoren Qualitätsstandard und Komfort der Transportanlagen sowie Schneesicherheit berücksichtigt, wären wir dann aber die Nummer eins. Das grösste Skigebiet der Welt, knapp vor Les Trois Vallées in Frankreich.

Trotz aller Investitionen und innovativer Preisstrategien: Klimaszenarien verheissen punkto Schneesicherheit nichts Gutes. Glauben Sie wirklich, dass die breite Masse in 50 Jahren noch Skifahren wird?

Ja, denn ich glaube, dass der Erholungswert des Schneesports immer wichtig bleiben wird. Wenn ich die schmelzenden Gletscher und den auftauenden Permafrost anschau, ist mir aber klar, dass wir Probleme haben. Als Branchenleader müssen wir deshalb mit gutem Beispiel vorangehen. Wir investieren viel in Fotovoltaikanlagen und Renaturierungen und ersetzen alte Schneekanonen durch moderne Geräte, die siebenmal weniger Energie brauchen. Ich hoffe, dass auch Berggebiete in tieferen Lagen überleben werden. Es wäre kurzsichtig von Zermatt zu hoffen, dass die in Konkurs gehen, damit mehr Leute zu uns kommen. Wir brauchen die kleinen Gebiete, in denen Kinder das Skifahren lernen.

Hinweis Das Interview gibt es in voller Länge online zu lesen.