

INTERVIEW

„Internet bedeutet Service“

Seit mehr als zehn Jahren beliefert Leshop in der Schweiz Familien mit Lebensmitteln. Wie das Start-up erfolgreich wurde

Seit 1998 liefert Leshop Schweizer Familien Lebensmittel frisch auf den Tisch. In diesem Jahr will die Migros-Tochter rund 150 Millionen Schweizer Franken (ca. 115 Mio. Euro) umsetzen. Dafür bietet Leshop 12.000 Supermarkt-Produkte an und bearbeitet im Schnitt 2.200 Bestellungen pro Tag – 92 Prozent davon beinhalten Frisches. Marketing-Chef Dominique Locher erläutert das Erfolgskonzept sowie die Fallen des Online-Lebensmittelgeschäfts.

Leshop hat acht Jahre gebraucht, um rentabel zu arbeiten: Warum eigentlich?

Dominique Locher: Es brauchte lange Zeit, um mit der Anzahl der Bestellungen eine kritische Masse zu erreichen. Als wir 1998 online starteten, war die Internet-Penetration noch niedrig. Sie lag damals in der Schweiz bei zwölf bis 13 Prozent. Heute ist das Internet mit Breitband viel schneller, günstiger und viel weiter verbreitet. Wir erreichen in der Schweiz schon über 90 Prozent. Internet ist zudem zum Alltag, zur Gewohnheit geworden. Dazu kommt eine ganze Menge von Durchhaltevermögen, Bestimmtheit und auch sehr viel Glück.

Im Nachhinein besehen – ist Leshop dann viel zu früh gestartet?

Locher: Nein. Man muss sich früh aufstellen, um rechtzeitig da zu sein.

Auch heute kaufen Verbraucher doch eher selten Lebensmittel online ein, oder?

Locher: Wir haben gegen viele Widerstände auch unserer Lieferanten kämpfen müssen. Aus Verbrauchersicht macht es einen großen Unterschied, ob Sie ein Buch oder Käse online bestellen. Lebensmittel einzukaufen ist etwas Emotionales, Vertrauensvolles. Der Kunde möchte die Ware anfassen oder riechen können, um auszuwählen. Das fällt im Internet ja weg. Und dann kam da Ende der 90er-Jahre eine Bande junger Männer, die meinte, wir liefern Ihnen jetzt alles – die Kraft der Gewohnheit ist stark, um sie zu ändern braucht es viel Geduld.

Welche Einwände hatten Lieferanten?

Locher: Das Internet galt ihnen als unseriöses Medium. „Meine Produkte sind zu gut, um online verkauft zu werden“, hörten wir



schäftsyear 2010 einen Umsatz von 150 Millionen Franken an, in einem Markt, der 36 Milliarden Franken (27 Mrd. Euro) schwer ist. Um das Niveau zu erreichen, auf dem der Online-Lebensmittelhandel von Großbritannien heute schon steht – bei rund drei Prozent –, müssten

Dominique Locher

wechelte kurz nach der Gründung zu Leshop, wo er sich um Marketing, Kundengewinnung und Logistik kümmert. Bis dahin sammelte der 41-jährige Erfahrung beim Lebensmittelkonzern Nestlé.

www.leshop.ch

wir um das Vier- oder Sechsfache wachsen. Es gibt also hier genug für uns zu tun.

Was läuft bei uns in Deutschland Ihrer Meinung nach verkehrt?

oft. Viele haben uns sogar rechtlich gezwungen, Produkte nicht mehr online darzustellen, weil das Internet ein schlechtes Image hatte. Dazu kamen die Sorgen, dass Frisches nicht unversehrt ankommt.

Leshop fokussiert sich auf den Wocheneinkauf von Familien. Wieso?

Locher: Das war eine reine Rentabilitätsüberlegung. Die Kosten für Logistik sind beim Lebensmittel-Online-Handel enorm hoch und dies unabhängig von der Bestellsumme. Das können Sie wirtschaftlich nur absorbieren, wenn ein großer und variiertes Warenkorbe aus diversen Sortimenten, also etwa Frischprodukte, Windeln, Waschmittel und Konserven, zusammenkommt. Single-Haushalte brauchen in der Regel nur wenig, höchstens mal bestellen sie für eine Party. Aber Familien kaufen viel ein. Bei Leshop summiert sich der Warenkorb im Schnitt auf 230 Franken (175 Euro) und liegt damit etwa siebenmal so hoch wie der Durchschnittskassenbon im Laden. Wir wären sicher nicht erfolgreich geworden, wenn wir nur den Impulskauf oder das Top-up, also die vergessene Butter, anvisiert hätten.

Tesco spezialisiert sich indes auf Singles und ein urbanes Publikum: Wäre das nicht lukrativer?

Locher: Ich bin bestimmt kein Experte für den Handel in Großbritannien, aber dort sind die Filialisten aus den Innenstädten in die Außenbezirke der Städte gezogen, weil es dort größere Flächen gab. Man hat die kleinen Ladenformate zugunsten der Hypermärkte geschlossen. Erst später hat man fehlende Versorgungsmöglichkeiten registriert – und für dieses Problem lieferte dann Tesco die Lösung. Den Pick-up-Kauf, die Online-Bestellung und das Abholen in Filialen mit langen Öffnungszeiten – in anderen Worten die Nähe zum Kunden.

Deutschland ist noch Brachland, was das Bestellen von Lebensmitteln im Web betrifft. Ihre Mutter Migros operiert bereits in Freiburg. Die Schweizer Post oder andere Logistikpartner würden doch sicher auch in der Grenzregion ausliefern: Überlegen Sie, hierher zu expandieren?

Locher: Das müssten Sie die Migros fragen, zu der wir seit 2006 gehören. Aber die Schweiz bietet noch genug Potenzial für uns. Wir peilen für das laufende Ge-

Locher: Wir haben 1997 zwar unabhängig angefangen, aber überall in Europa haben die etablierten Lebensmittelhändler im Internet das Feld bereitet. In Großbritannien war es Tesco, in Frankreich Carrefour und in den Niederlanden Albert Heijn. Deutschland ist ein Markt, auf dem der Discount-Anteil sehr hoch und der Preis wichtiger ist als Qualität und Service. Das Internet bedeutet aber Service. Außerdem wollen Kunden Frisches absolut frisch bekommen. Das alles schlägt sich auf den Preis nieder. Für ein Lebensmittelsortiment die Logistik in vier verschiedenen Temperaturzonen aufzubauen, ist sicher nicht billig.

Jetzt versuchen Start-ups hierzulande, die Lücke zu schließen. Was raten Sie aus Ihrer Erfahrung den Gründern?

Locher: Wer heute anfängt, hat es schwerer als wir vor zehn Jahren. Der Kunde ist im Internet mündig geworden und erwartet, dass alles reibungslos klappt. Falscher Site-Aufbau, doppelte Lieferung, falsche Berechnung – wir haben anfangs viele Fehler gemacht, aber unsere Kunden, die Early-Adopter, haben unsere Lern- und Wanderjahre eben auch mitgemacht. Man kann außerdem nicht jeden glücklich machen, sondern muss sich auf Zielgruppen und deren Bedürfnisse konzentrieren.

Warum sind Familien eine dankbare Zielgruppe für Leshop?

Locher: Deren geplanter wöchentlicher Großeinkauf entspricht unserem Idealwarenkorb. Für diese Kundenschaft, für die Zeit eine absolute Mangelware ist, kommt unser Bestell- und Lieferservice wie gerufen. Allerdings sind Familien auch eine sehr strenge Klientel. Wenn Sie Kinder haben, achten Sie eben bei Lebensmitteln sehr viel stärker auf Qualität. Aber wenn man gut ist, dann sind Familien viel treuer als andere Kundenkreise.



Leshop-Lieferung: Im Süden der Schweiz bringt ein Speditionspartner, im Norden die Schweizer Post die grünen Leshop-Kisten ins Haus

Wie wollen Sie in Zukunft wachsen?

Locher: Ich werde hier nicht über strategische Pläne plaudern (*lacht*). Wir schaffen heute etwa ein halbes Prozent im Schweizer Lebensmittelmarkt. Aber es gibt neue Kanäle, Mobile etwa. Wir haben eine App für iPhones gestartet und bereits im Juli darüber 4,6 Prozent unseres Umsatzes erzielt. Auf's Jahr gesehen 4,6 Prozent von 150 Millionen Franken – das ist wirklich sehr viel. Wenn wir vor zehn Jahren einen 5.000 Quadratmeter großen Supermarkt auf eine Website gequetscht haben, dann schrumpft er nun auf ein Taschenformat. Das ermöglicht es den Verbrauchern, unnütze Zeit in Warteschlangen oder im Bus fürs Einkaufen zu nutzen, was uns viel Potenzial zum Wachsen bietet.

Verändert Mobile Ihre Kundenschaft?

Locher: Etwa ein Viertel unserer Kunden haben ein iPhone. Unsere App wurde 170.000 Mal downgeloadet. In der Schweiz gibt es etwa 500.000 iPhones. Die überwiegende Zahl unserer iPhone-Kunden ist weiblich, berufstätig und hat Kinder. In den USA heißt das iPhone ja nicht umsonst Mamma-Phone. Es ist intuitiv zu bedienen und bietet viele Chancen für Services im Alltag. Diese Kundinnen sind etwas moderner als unsere Stammkundschaft, aber wir sprechen sowieso eher die Early Adopters an.

Kann Mobile den Online-Lebensmittelmarkt in Deutschland pushen?

Locher: Eher nicht. Wer Lebensmittel einkauft, kauft 30 bis 40 Produkte auf einmal ein. Das macht keiner zum ersten Mal über ein Smartphone, sondern auf dem klassischen Computer online. In fünf Jahren wird es sicher auch in Deutschland einen Anbieter geben, wahrscheinlich aus dem Kreis der etablierten Lebensmittelhändler

oder Supermarktketten. Diese haben Markenbekanntheit für das Vertrauen, die Einkaufsmacht und die Erfahrung. Sicher ist: Lebensmittel sind der größte Markt – man kauft sie schließlich öfter ein als Elektronik oder Bücher.

Wie groß ist heute Ihre Konkurrenz in der Schweiz?

Locher: Online gibt es zwar noch Coop, die

sind aber halb so groß ist wie wir. Im Wettbewerb schaue ich auf denjenigen, dem ich Marktanteile abnehmen will, und das ist der traditionelle Supermarkt

Wo steht Leshop in fünf Jahren?

Locher: Bis dahin haben wir unseren Umsatz vervielfacht und generieren 15 bis 20 Prozent davon mobil. ■

INTERVIEW: SUSANNE VIESER

Achtung Original! Spitze Zielgruppen!



Mobilecode

Leshop – die Fakten



■ **Gründung 1997** durch ein Team um **Christian Wanner**, der heute noch die Geschäfte führt. **Online-Start im April 1998**. Seit November 1998 liefert Leshop auch **Frisches**.

■ 2002 will **Haupteigner Bon Appetit** Leshop schließen. Solidaritätsaktionen von Kunden und Lieferanten verhindern das. Die **Shopping.net** übernimmt die Mehrheit und reicht ihre Anteile **2006 an Migros** weiter.

■ 2009 setzen **207 Mitarbeiter** von Leshop **132 Mio. CHF** (ca. 100 Mio. Euro) um.

■ **43.000 Stammkunden** bestellen regelmäßig bei Leshop, der **Warenkorb** erreicht im Schnitt **230 CHF**.

■ Im Januar 2010 startet die **iPhone App**. Sie wurde **150.000 Mal** geladen. Bisher 10.000 Bestellungen. Der mobile Warenkorb erreicht rund **234 CHF** (180 Euro).

Der Entscheider-Channel für Mittelstand und KMU.

Zielsichere B2B-Kommunikation an Fach- und Führungskräfte aus den Bereichen Personal, Sozialversicherung, Immobilien, Finance, Controlling, Steuern, Recht, Public Sector, Arbeitsschutz, Marketing, Vertrieb, Sekretariat und Vorstandsassistentz.

Mediainformationen unter: Tel.: 0931/2791770 oder
www.haufe.de/dmexco

HAUFE.