Warum kaufen wir Milch, Brot und Salat nicht im Internet?

Kleider und Gadgets lassen wir uns gerne nach Hause liefern. Aber wieso gehen wir für frische Lebensmittel weiterhin in den Laden? Die zwei wichtigsten Köpfe des Food-Onlinehandels geben erstaunlich ehrliche Antworten.

Von Philipp Albrecht, 27.08.2019

Das Aus kam nach fünf Jahren, obwohl die Zahlen gar nicht schlecht waren: 2017 beendete die Migros das Pilotprojekt LeShop-Drive-in in Studen bei Biel. Gaetan Bally/Keystone

Was hat uns eigentlich hierhergeführt, in diesen langweiligen Sitzungsraum? Wir hatten lange hin- und hergeschrieben, bis Philippe Huwyler irgendwann dieses Coop-Regionalverteilzentrum an der Berner Stadtgrenze vorschlug. Es war der logische geografische Kompromiss für ihn, der in Spreitenbach im Kanton Aargau arbeitet, und für Dominique Locher, der am Genfersee lebt.

Seit acht Jahren schreibe ich über Detailhandel. Über Migros und Coop und was in ihrem Schatten noch wachsen darf. Auch wenn sie auf den ersten Blick nicht so wirken: Die beiden Manager sind die cleversten und unterhaltsamsten Köpfe, die ich in der Branche angetroffen habe.

Huwyler, 55-jährig, Informatiker, ist seit sieben Jahren Chef von Coop@home, dem Onlineshop von Coop. Locher, 50-jährig, HSG-Abgänger, war bis vor zwei Jahren Chef der Migros-Tochter LeShop.

Die beiden machten aus ihren Formaten die grössten Online-Supermärkte der Schweiz. LeShop wurde 1997 gegründet und 2006 von der Migros geschluckt. 2017 schmiss Locher den Bettel hin. Es gab Gerüchte, die Migros glaube nicht mehr an LeShop. Coop@home entstand vier Jahre nach LeShop.

Allerdings erzielen beide Grossverteiler über ihre jeweiligen Food-Onlineshops bloss einen Bruchteil ihres Umsatzes – der Lebensmittelverkauf kommt im Internet auch nach zwanzig Jahren nicht in die Gänge.

Der Detailhandel ist nicht der Ort der grossen Innovationen. Seine Exponenten sind hemdsärmlige Schaffer, Kreativität hat Seltenheitswert.

Locher und Huwyler sind anders. Ein Hauch Rock 'n' Roll umgibt die beiden: Sie sind so etwas wie John Lennon und Paul McCartney des Detailhandels. Dominique Locher, der extrovertierte, schlagfertige Vernetzer; Philippe Huwyler, der konsensorientierte, eloquente Schnelldenker.

E-Commerce-Kenner mögen Lochers Experimentierfreude und loben Huwylers Arbeit beim Coop-Online-Supermarkt, wo er die Abläufe verfeinerte und den Auftritt überarbeitete. Ein jahrelanges Seilziehen um Marktanteile hat zu einer Rivalität zwischen den beiden geführt – und sie gleichzeitig zusammengeschweisst.

Dominique Locher, warum kommt der Lebensmittel-Onlinehandel nicht vom Fleck?
Dominique Locher: Die Frische ist die schwierigste Produktgruppe. Beim Online-Supermarkt hat man riesige Warenkörbe, die in verschiedenen

Temperaturbereichen gehalten werden müssen. Food ist also die Königsdisziplin des Onlinehandels: Es muss schnell, präzis und frisch sein. Die Sache ist verdammt komplex.

Nur gerade 2,5 Prozent des Schweizer Lebensmittelhandels gehen über den Onlinekanal. Das ist völlig vernachlässigbar.
Locher: Es kommt noch schlimmer. Bei Ihrer Zahl sind noch die Nespresso-Kapseln drin. Wenn Sie die rausnehmen, ist es noch weniger.

Ist das nicht frustrierend?
Locher: Die Schweiz liegt im Onlinehandel vor Deutschland, Österreich, Italien, Spanien und Portugal. Einfach die Franzosen und die Engländer sind in Europa vor uns. Wir müssen uns nicht verstecken.

Sie lenken ab.
Locher: Ja, es geht langsamer als in anderen Kategorien. Der stationäre Detailhandel ist im Foodbereich eben sehr stark und konzentriert.

Coop@home-Chef Philippe Huwyler eilt Locher mit einem Gleichnis zu Hilfe.

Philippe Huwyler: Der Onlineshop ist eine Ergänzung. Und zwar dort, wo er für die Kunden eine bessere Lösung anbieten kann. Ein Vergleich: Ich besitze einen Laptop, ein Tablet und ein Smartphone. Der Onlinekanal ist sozusagen das Smartphone im Lebensmittelhandel. Aber niemand käme auf die Idee, auf dem Handy seine Excel-Tabellenkalkulationen zu machen. Dafür nimmt man den Laptop. So ist es auch beim Einkaufen: In der Schweiz hat man eben alle paar hundert Meter einen Laden. In London ist das anders. Da käme es keinem in den Sinn, mit vier Einkaufstüten in die U-Bahn zu steigen.

Konzernintern haben Locher und Huwyler bei Migros und Coop mit ähnlichen Problemen gekämpft. Heute beenden sie einander im Gespräch die Sätze. Einig sind sie sich trotzdem nicht immer. Wenn sich einer über den anderen aufregt, wirft er ihm auch mal einen PET-Flaschen-Deckel an die Brust.

Doch ihr Business köchelt auf Sparflamme. Die Zahlen lügen nicht: Von 100 Franken, die wir für Lebensmittel ausgeben, gehen nur 2.50 Franken über den Onlinehandel. Bei sogenannten Non-Food-Produkten, also Elektronik, Kleider, Möbel, Bücher, sind es bereits 16 von 100 Franken. Zudem wächst Non-Food viel schneller als Food: Microspot, ein Heimelektronik-Onlineshop, der zu Coop gehört, wuchs seit 2012 um über 200 Prozent. Bei Coop@home waren es in derselben Zeit nur 66 Prozent.

Warum pushen Migros und Coop den Food-Onlinehandel nicht stärker?
Locher: Schauen Sie, es lohnt sich nicht, zwei Rüebli nach Hause zu liefern. Die Marge im Lebensmittelhandel ist viel kleiner als bei Mode oder Elektronik. Die Logistik kostet enorm viel Geld. Der Kundenanspruch ist riesig. Frische Lebensmittel sind heikel. Im Extremfall landen bei einer Bestellung im Einkaufskorb eine Tiefkühlpizza, Gemüse, Fleisch, Fisch ...
Huwyler: ... Muscheln und Fisch zusammen! Superheikel wegen der Temperatur ...
Locher: ... wart jetzt, Philippe ... Chips und eine Konservenbüchse ...
Huwyler: ... und das Ganze muss so verpackt sein, dass sich die verschiedenen Temperaturzonen nicht kreuzen und die Verpackung nachhaltig wirkt-

...
Locher: ... und das Javelwasser darf im Fall nicht neben der Kindernahrung liegen!

Warum das denn?
Huwyler: Gefahrenstoffregelung!

Mein Gott.
Locher: Logisch. Im Laden muss die Kundin darauf nicht achten. Sie legt einfach alles ins Einkaufswägeli und trägt es nach Hause. Es liegt in ihrer Verantwortung.
Huwyler: Laut Umfragen vertrauen 11 Prozent der Kunden dem Food-Onlineshop nicht, wenn es um die Frische geht. Aber gleichzeitig wollen 54-Prozent die Ware vor dem Kaufentscheid berühren. Im Laden haben womöglich schon hundert Leute die Tomate gedrückt oder an der Melone geschnüffelt. Bei uns im Lager nicht.
Locher: Als die Vogelgrippe grassierte, explodierten bei LeShop die Umsätze. Die Leute trauten sich nicht mehr, Obst im Laden zu berühren.

Letzten Sommer hat mich Huwyler nach Spreitenbach eingeladen. Im faden, lauten Industriequartier, eingepfercht zwischen A1 und Limmat, steht das Hauptquartier von Coop@home. Ich schrieb für die «Bilanz» einen Text über die Situation im Schweizer Onlinehandel, wo sich die beiden Grossverteiler heftig bekämpfen. Titel: «Die nächste Schlacht». Der Foodbereich spielte im Artikel eine Nebenrolle. Weil sich hier Migros und Coop kaum bekämpfen.

Huwyler, ein sportlicher, flinker Motivator, wollte mir aber zeigen, dass da durchaus die Post abgeht. Und so rannte der Zürcher durch die drei Kühlzonen, begrüsste die Verpackerinnen und wühlte in Einkaufstaschen. 265-Leute arbeiten für ihn in Spreitenbach. Ein paar Dutzend davon stellten gerade auf Hochdruck die Lieferungen für den Abend zusammen. Draussen rauchten die Chauffeure vor ihren Lieferwagen. Ich bekam einen Eindruck davon, wie schwierig und ressourcenintensiv der Lebensmittelvertrieb ist.

Herr Huwyler, müssen eigentlich Ihre Chauffeure die Bestellung bis in den vierten Stock schleppen, wenns keinen Lift gibt?
Huwyler: Das ist so, wir stellen sie vor die Wohnungstür. Und wenn der Kunde dann noch fragt, ob wir das Mineralwassergebinde in den Keller runtertragen, dann machen wir das.

Im Ernst?
Huwyler: Selbstverständlich.

Aber das verzögert doch den Lieferzeitplan.
Huwyler: Der Kunde steht im Zentrum. Wenn wir ihm nicht einen deutlichen Mehrwert mit unserer Dienstleistung geben können, dann empfindet er das gar nicht als Dienstleistung. Der Service muss perfekt sein.

Man hört oft, die Leute bestellten nur bei Ihnen, weil sie nicht schleppen wollen. Die Top-Produkte sind Mineralwassergebinde und Milch im Sixpack.
Huwyler: Viele nutzen in den urbanen Zentren die öffentlichen Verkehrsmittel oder das Velo. Da ist man beim Transport eingeschränkt. Andere sind vielleicht schon älter und können nicht mehr so viel tragen.

Dominique Locher und Philippe Huwyler, was hat ihr Geschäft in diese festgefahrene Lage gebracht, in der alles kompliziert ist, nichts mehr passiert und man nur zögerlich an neue Kundschaft gelangt? Ex-LeShop-Chef Locher sagt, der Online-Supermarkt werde für die Migros höchstens Umsatzanteile von 10 Prozent erreichen. Coop@home-Chef Huwyler schätzt maximal 15 Prozent. Während der Recherche für dieses Treffen sagt mir ein Branchenkenner in geheimnisvollem Ton: «LeShop gibt es in einem Jahr nicht mehr.»

Mein Verdacht ist, dass hier zwei Abteilungsleiter von ihren Mutterhäusern gebremst wurden. Die dezentrale, kleinräumige Schweiz wäre eigentlich prädestiniert für den Onlinehandel: Migros und Coop beliefern täglich ihre Filialen bis in die hintersten Bergtäler – warum sollten die Kunden nicht auch überall gleichentags bis vor die Haustür beliefert werden? LeShop und Coop@home sind profitabel. Doch womöglich scheitert der Ausbau an den restlichen Leuten im Konzern. Vor allem bei der Migros, wo die zehn regionalen Genossenschaftsleiter um ihren Umsatz fürchten.

Herr Locher, warum haben Sie eigentlich nach 17 Jahren bei LeShop gekündigt? Hat Ihnen die Migroszentrale Steine in den Weg gelegt?
Huwyler: Lassen Sie mich für Dominique antworten. Einer wie er ist eben mit Herz und Leidenschaft bei der Sache. Er ist ein Macher. Wenn man versucht, solche Leute in ein Korsett zu stecken, kommt das nicht gut.
Locher: Ich habe LeShop aufgebaut und wollte wieder etwas anderes machen. Ich habe unglaublich viel Energie. Die wollte ich woanders einsetzen.

Wo man Sie nicht in ein Korsett zwängt?
Locher: Lassen Sie es mich so sagen: Ein Rennpferd kann man nicht am Sonntagnachmittag in der Kindervorstellung des Zirkus Knie im Kreis herumlaufen lassen. So, jetzt hab ich genug gesagt.

Wie ist es bei Ihnen, Herr Huwyler? Glaubt Coop nicht genug an den Foodkanal im Internet?
Huwyler: Coop@home ist bald 18 Jahre live. Unser CEO, Joos Sutter, unterstützt mich extrem. Man schleikt doch nicht etwas so lange durch, wenn man nicht daran glaubt.

Man hat Sie ja vielleicht nur durchgeschleppt, weil Sie profitabel arbeiten.
Huwyler: Wir haben Geduld und wollen den Markt weiterhin bedienen. Die Sache ist langfristig ausgelegt: Wir buttern nicht einfach mal Geld hinein und verkaufen die Sache wieder, wenn sie nicht läuft. Coop glaubt sehr stark an den Food-Onlinehandel.
Locher: Da bin ich nicht einverstanden. Man hat durchaus Angst, dass der Onlinekanal den stationären Läden den Umsatz wegfrisst.

Wer in der Schweiz über Detailhandel schreibt, landet immer sofort bei Migros und Coop. Auch im Onlinebereich dominieren sie 99 Prozent des Marktes: Coop@home erzielt 152 Millionen Franken und LeShop 185 Millionen Franken Umsatz. Daneben gibt es vereinzelt Frischprodukte-Anbieter wie Farmy.ch, der 8 Millionen einnimmt. Dort stieg Dominique Locher zuletzt als Investor ein. Nachdem er vor zwei Jahren bei der Migros gekündigt hatte, schrumpfte der Umsatz erstmals in der Geschichte von LeShop.

Über die wahren Gründe seines Abgangs spricht Locher nicht. Aber für Branchenkenner war klar, dass ihn die Migros nicht mehr hat machen lassen. Unter anderem musste er zwei Drive-in-Stationen in Studen bei Biel und in Lenzburg schliessen, wo die Kunden ihre online bestellte Ware abholen konnten, ohne das Auto verlassen zu müssen.

LeShop Drive soll ja ganz gut gelaufen sein. Man hätte das Konzept auch ausbauen können. Doch die Migros hat es dichtgemacht. Warum?
Locher: Da müssen Sie die Verantwortlichen bei Migros fragen. Ich kann nur sagen: Wenn man das Modell mit den grossen, erfolgreichen Pendants in Frankreich verglich, mussten wir uns nicht verstecken. LeShop Drive hätte bei einem Ausbau die Detailhandelslandschaft garantiert verändert.

Und genau das war doch der Haken: Sie wurden von den Regionalfürsten gebremst. Richtig?
Locher schweigt.
Huwyler: Die Genossenschaft, die die Filialen in der Nähe einer solchen Drive-in-Station betreibt, hatte wohl nicht so Freude dran.
Locher: Danke für deine Hilfe, Philippe. *(lacht laut)*

Kurz bevor ich diesen Frühling zur Republik wechselte, hatte ich mit einem unserer Verleger gesprochen. Er sagte: «Grossartig, jetzt gibts endlich mehr Unternehmensgeschichten bei der Republik. Schreib mal etwas darüber, warum der Food-Onlinehandel in der Schweiz nicht läuft!» Er meinte das sehr ernst.

Nun bin ich nicht mehr so sicher, ob das alles überhaupt relevant ist. Die beiden Onlineprofis verteidigen ihr Business, das ganz offensichtlich weit

weg von seinem Potenzial liegt. Interessiert das die Leute ausserhalb der Branche? Ein Grund, warum so wenig Leute den einfachen Einkauf nicht übers Web machen, hat wohl auch mit dem Zugang zum Angebot zu tun – im Onlineshop finden wir uns nicht so gut zurecht wie im physischen Laden. Und die wichtigste Regel im Digitalbusiness lautet: Es muss so simpel wie möglich sein. Je komplizierter das Produkt, desto grösser der Flop.

Die zwei Schweizer Marktdominatoren überzeugen da nicht gerade mit Einfachheit. Der Onlineshop von Coop hat einen Mindestbestellwert von 99.90 Franken, verbunden mit einer Liefergebühr von maximal 17.90 Franken. Steigt der Warenkorbwert, sinkt diese Gebühr bis auf 9.90 Franken. Gratis wird die Lieferung erst bei einem Einkauf über 500 Franken. Ausserdem ist das Gebiet, wo Coop mit eigenen Chauffeuren und einem vorab gewählten Zeitfenster von einer Stunde liefert, limitiert. Nach Schaffhausen oder Chur liefert Coop@home noch immer nicht selber aus. Die heute bestellte Ware kommt dann morgen mit der Post. Bei LeShop liefert sogar alles die Post. Eigene Fahrzeuge hat die Migros-Tochter nicht.

Die Hürden sind so gross: kein Wunder, läuft das nicht.
Locher: Sie können schon ohne Mindestbestellwert und Liefergebühr ausliefern, aber dann haben Sie eine Geldvernichtungsmaschine erfunden.
Huwyler: Es liegt auf der Hand, dass sie ein gewisses Hemmnis darstellen. Aber es geht nicht anders. Wenn ich ein Abomodell einführe, wie Amazon Fresh, könnte der Wert des durchschnittlichen Warenkorbs entsprechend sinken. Mit jedem verkauften Abo droht ein grösserer Verlust. Aber ich gebe Ihnen recht: Die Sache hat noch Potenzial. Wir beobachten natürlich flexiblere Modelle, wie sie gerade von Farmy oder Miacar in der Region Bern getestet werden.

Haben Sie eigentlich schon einen intelligenten Kühlschrank zu Hause, der automatisch Milch nachbestellt?
Huwyler: Nein, hab ich nicht. Da erfassen ja Kameras den Bestand. Das wäre bei mir schon ein Hindernis, weil bei uns im Kühlschrank eine totale Unordnung herrscht. Die Sensoren würden nichts erkennen.
Locher: Ich glaube nicht, dass sich das durchsetzen wird. Dafür aber die automatische Stimmenerkennung umso mehr. Damit kann ich sogar einen Einkaufszettel erstellen, während ich Auto fahre.

Sie meinen Alexa und Co. Wann wird das bei uns abgehen?
Locher: Das passiert doch bereits.
Huwyler: Ich sage mal, sicher in den nächsten fünf Jahren.

Und damit wird dann auch der Online-Supermarkt endlich durchstarten?
Locher: Der ist doch schon längst da. Die Sache wächst eben noch!

Das wäre eigentlich ein gutes Schlusswort. Wir reden noch eine halbe Stunde lang weiter. Locher und Huwyler schwärmen von weiteren Konzepten und zeigen ein kleines bisschen Schadenfreude darüber, dass Amazon mit seinem Foodkonzept Fresh gestolpert ist. Das 2017 in Deutschland gestartete Projekt kommt nicht vom Fleck. «Amazon hat keine Retail-Food-Erfahrung», meint Locher. «Das ist eben nicht so einfach, wie ein Buch zu verschicken.» Selbst im Heimmarkt USA habe Amazon Fresh Schwierigkeiten, sagt Huwyler.

Aber wir brechen hier ab. Fazit: Wir würden in der Schweiz viel öfter Lebensmittel online bestellen, wenn das Angebot benutzerfreundlicher wäre und Migros und Coop die Gewinne der Online-Supermarkt-Töchter konsequenter in deren Ausbau stecken würden. Was die beiden Branchenprofis noch über Verzahnung von on- und offline, über Walmart und Lidl erzählen, ist durchaus interessant. Doch der erwähnte Republik-Verleger meinte damals eben auch: «Die Texte sind zu lang!»

Das Schlusswort gehört trotzdem Locher. Ich frage ihn, ob in Zukunft die Bestellung im Online-Supermarkt per Drohne geliefert würde. Er hat wieder eine glasklare Meinung: *«Forget it»,* sagt er. «Eine Drohne taugt vielleicht als Notfalltransport für das Gegengift nach einem Klapperschlangenbiss, aber nicht für 70 Kilo Lebensmittel.»

Zwei Konkurrenten, die sich gut verstehen: Dominique Locher (links) und Philippe Huwyler.
Philipp Albrecht

Zu den Personen

Philippe Huwyler (55) führt seit 2012 Coop@home. Der Wirtschaftsinformatiker war zuvor bei Coop in der Informatik tätig, arbeitete bei Jelmoli bei einer IT- und bei einer Immobilienfirma. Er ist verheiratet, Vater von zwei Kindern und lebt im Zürcher Unterland.

Dominique Locher (50) arbeitete von 2000 bis 2017 bei LeShop, erst als Marketing- und Verkaufsleiter, die letzten vier Jahre als CEO. Zuvor war er bei Nestlé in Marketing und Verkauf. Heute berät er Detailhändler in Deutschland, Russland und der Türkei. Beim Online-Bauernhofladen Farmy.ch ist er Investor und Verwaltungsrat. Locher ist verheiratet, Vater von zwei Kindern und lebt im Kanton Waadt.