

# FOOD DELIVERY IN THE FUTURE

How does it look like?



VON SANDY STRASSER

**A**m 15. März 1948 eröffnete die Migros in Zürich den ersten Selbstbedienungsladen der Schweiz. Ihr Begründer: Gottlieb Duttweiler. Ihm schwebte eine Verkaufsorganisation ohne Zwischenhandel vor – eine direkte „Brücke vom Produzenten zum Konsumenten“. Heute ist das Unternehmen der größte Detailhändler der Schweiz und zählt zu den 500 größten Firmen der Welt. Doch wie wird unser Konsumverhalten in Zukunft aussehen? Welchen Ansprüchen müssen Einzelhandelsunternehmen – besonders im Lebensmittelgeschäft – künftig gerecht werden? Wir haben mit Herbert Bolliger, Präsident der Generaldirektion Migros-Genossenschafts-Bund, über das Thema „Food Delivery“ im digitalen Zeitalter gesprochen.

Haushalte geben im Durchschnitt einen bedeutenden Teil ihres Geldes für Lebensmittel aus. Aber nur etwa 1,5 Prozent der Europäer tätigen ihren Einkauf online. Was denken Sie, Herr Bolliger, woher rührt die Scheu, Lebensmittel übers Internet zu beziehen?

HERBERT BOLLIGER: Wir haben in der Schweiz eine ausgezeichnete Versorgung mit Lebensmittelläden. Mit Migros, Migrolino, Voi oder Denner sind wir überall sehr nahe bei den Konsumenten – auf dem Lande, in den Innenstädten und Quartieren. Die Verfügbarkeit und die Qualität der Produkte, gerade auch der frischen Produkte, sind hoch. Dennoch profitieren vor allem berufstätige Kunden und Haushalte mit kleinen Kindern zunehmend von der Möglichkeit, im Internet auch ihre Lebensmittel einzukaufen. Nach England, mit über fünf Prozent Marktanteil beim Vertrieb von Lebensmitteln übers Internet, ist die Schweiz mit knapp zwei Prozent Heimlieferungen bereits auf Platz zwei in Europa. So verzeichnet LeShop.ch, der Lebensmittel-Online-Shop der Migros, Jahr für Jahr ein erfreuliches Wachstum und ist mit einem Umsatz von über 170 Millionen Franken Schweizer Marktführer im Internet-Detailhandel. Gesamthaft erwirtschaftete die Migros vergangenes Jahr mit Online-Aktivitäten einen Umsatz von mehr als einer Milliarde Franken.

**Andere B2C-Märkte sind in Sachen Online-Business mit circa 15 Prozent wesentlich erfolgreicher unterwegs. Weshalb ist es für Lebensmittelhändler schwerer, in diesem Bereich Fuß zu fassen?**

H. B.: Der Online-Lebensmittelhandel ist die Kür des E-Commerce – die Bestellung und Lieferung von Nahrungsmitteln ist ein Geschäft des Vertrauens. Die Kunden erwarten gleich frische Produkte wie im Laden. Wenn sie gute Erfahrungen gemacht haben, bleiben sie dabei. Deshalb sind 85 Prozent bei LeShop.ch Stammkunden. Übrigens enthalten hier bereits 92 Prozent aller Online-Bestellungen Frischprodukte. Das ist der beste Vertrauensbeweis.

LeShop wurde bereits vor 18 Jahren als Pionierfirma von Privatunternehmern gegründet und ist seit 2006 eine Tochterfirma des Migros-Genossenschafts-Bundes. Der Online-Lebensmittelhändler hat als einer der ersten in der Schweiz sehr gut Fuß gefasst und verdankt sein Wachstum nicht nur dem attraktiven Vollsortiment, sondern auch den Service-Erweiterungen und einer konsequenten Entwicklung der Multikanal-Strategie mit Heimlieferungen und Abholzent-

ren. So können Kunden auch von unterwegs per Handy bestellen und die Ware an einem von ihnen gewählten Standort liefern lassen, wie etwa in eine Migros-Filiale oder einen Migrolino-Shop in ihrer Wohngegend. PickMup nennt sich dieser Service, der gegenwärtig ausgebaut wird. Mit den beiden Drive-Standorten machen wir ebenfalls gute Erfahrungen und leisten hier in der Schweiz Pionierarbeit.

**Wie hoch schätzen Sie dennoch das Potential ein, das der Markt für Branchen wie Ihre hergibt?**

H. B.: LeShop hat noch viel Potential, weiter zu wachsen. Im ersten Halbjahr verzeichnete das Unternehmen einen Umsatz von 89,5 Millionen Franken. Das ist mit einem Plus von 6,5 Millionen Franken oder 7,8 Prozent das stärkste Wachstum seit fünf Jahren. Auch das Gesamtjahr werden wir mit einem äußerst erfreulichen Plus abschließen.

**Wie kann man Kunden das Einkufen per Mausclick im wahrsten Sinne des Wortes schmackhaft machen? Schließlich kann man Lebensmittel auf diese Weise weder riechen noch anfassen.**

H. B.: Der Großteil der Kunden, die sich für den Kauf von Lebensmitteln per Mausclick entscheiden, tut es aus Bequemlichkeit. Wobei Zeiteinsparung der Hauptgrund ist. Klare Produktinformationen beispielsweise über Zutaten, Nährwerte, Herkunft, Lagerung, Aktionen helfen den Kunden bei der Wahl ihrer Produkte. Attraktive Bestell- und Lieferbedingungen sowie eine Übersicht über die häufig gestellten Fragen und Antworten geben ihnen Sicherheit beim Entscheid, online einzukaufen. Darüber hinaus muss das Online-Einkufen so einfach wie möglich sein. Sie müssen auch von unterwegs per Smartphone bestellen können. Dafür bieten die Migros und LeShop entsprechende Apps an.

**Wie hat sich die Lebensmittelbeschaffung in den vergangenen Jahrzehnten verändert? Wie wird der Supermarkt der Zukunft aussehen?**

H. B.: Die innere Qualität spielt zunehmend eine gleich große Rolle wie das Aussehen und der Geschmack der Produkte. Das heißt, die Kunden

möchten ganz genau wissen, woher die Produkte stammen und unter welchen Bedingungen sie hergestellt wurden. Waren, die wir im In- und Ausland einkaufen, müssen somit Kriterien erfüllen, die den Kunden „Genuss mit gutem Gewissen“ garantieren. Der Großteil der Lebensmittelprodukte, welche die Migros im Sortiment führt, sind Eigenmarken, welche die Industriebetriebe der Migros selbst produzieren. Deshalb legen wir – abgesehen von einem optimalen Preis-Leistungs-Verhältnis – auch großen Wert auf Regionalität, Swissness sowie die sozialen und ökologischen Produktionsbedingungen.

**Inwieweit müssen sich Händler auf eine veränderte Bedarfssituation seitens der Kunden einstellen? Welche Serviceleistungen müssen Ihrer Meinung nach angeboten werden?**

H. B.: Gute Serviceleistungen im Handel werden immer wichtiger. Freundliches, hilfsbereites und kompetentes Personal ist selbstverständlich. Die permanente Verfügbarkeit und ausgezeichnete Frische der Ware ebenfalls. Wi-Fi in allen Läden ist ein Muss. Heutzutage möchten die Kunden aber auch mit ihrem Smartphone bezahlen können, sie wollen das persönliche Kundenbindungsprogramm jederzeit auf dem Mobiltelefon einsehen, Produkte von unterwegs bestellen und am Abend am gewünschten Standort abholen. Sie sollen jederzeit gesuchte Informationen auf Handy oder Tablet abrufen oder sich über Aktionen, Rezepte, Neuheiten an Ort und Stelle informieren können.

**Welche logistischen Herausforderungen sind zu meistern, um Kunden ganz individuell mit Lebensmitteln zu versorgen?**

H. B.: Beim E-Commerce generell und beim Lebensmittel-Handel im Speziellen geht es um Tempo und um eine möglichst große Präzision bei der zeitlichen Planbarkeit. Aktuell haben wir schweizweit den Service ausgebaut und können deutlich präzisere Lieferfenster anbieten. Hinzu kommt natürlich noch die Frage, wie die Produkte gepackt werden. Diesbezüglich haben wir in den vergangenen 15 Jahren viel gelernt: Wir liefern in mehreren ver-

schiedenen Kühlzonen, und einen Sack Kartoffeln sollte man nicht auf die 10er-Schachtel Eier legen. Das tönt banal, ist aber bei 200 Tonnen Lebensmitteln täglich anspruchsvoll. Knapp 60 verschiedene Produkte durchschnittlich pro Bestellung, sieben prall gefüllte Papiertaschen, 65 kg Gewicht, 92 Prozent mit Frischprodukten, 22 Prozent mit Tiefkühlartikeln, das Ganze innert weniger Stunden pünktlich und mit allen bestellten Produkten in die ganze Schweiz zu liefern, ist eine logistische Herausforderung.

**Schaut man sich neue Konzepte, wie die des niederländischen Online-Supermarktes Picnic an, stellt man fest, dass hier bereits vollständig auf Lagerfläche verzichtet wird. Stattdessen gibt es drei fixe Tage pro Woche, an denen die vorbestellte Ware ausgeliefert wird. Wie stehen Sie dazu?**

H. B.: Mit unseren Logistikzentren und den beiden Drive-Standorten sind wir in der Lage, extrem schnell und frisch zu liefern, und dies sechs Tage in der Woche. Dahinter steht eine ausgeklügelte Logistik und einiges an Lagerfläche. Das Picnic-Konzept geht ebenfalls von einem Zentrallager in Nijkerk aus und beliefert Zwischenhubs, von welchen dann die Endkunden bedient werden. Wir arbeiten aber nicht mit Vorbestellungen, sondern bei uns kann jederzeit eingekauft werden.

**Stichwort Longtail: Welche Lösungsmodelle gibt es, das Warenangebot faktisch anwachsen zu lassen, ohne Platz für echten Lagerraum schaffen zu müssen? Was kann man dahingehend von Unternehmen wie Amazon lernen?**

H. B.: Wir haben über 13.000 verschiedene Produkte im Angebot – damit decken wir bei Weitem das Bedürfnis unserer Kunden im Bereich Supermarkt-Sortiment ab: Migros-Sortimente, Markenartikel, Frischprodukte. So können wir im Lebensmittelbereich auch vom sogenannten „Longtail“ einen ziemlich großen Teil abdecken. Für Non-Food-Artikel haben wir Galaxus, das größte Online-Warenhaus der Schweiz mit immer neu hinzukommenden Sparten wie „Haushalt“, „Do it + Garten“ oder „Sport“ – eine Plattform die Hunderttausende von Artikeln anbietet, ohne jeweils zwingend diese auf Lager zu haben.

HERBERT BOLLIGER

*Herbert Bolliger hat sein Wirtschaftsstudium 1980 an der Universität Zürich abgeschlossen. Drei Jahre später begann er seine Karriere bei Migros. Zunächst als Bereichscontroller tätig, stieg er bereits 1987 zum Vizedirektor der Genossenschaft Bern auf und wurde Mitglied der Geschäftsleitung. Sieben Jahre später folgte die Ernennung zum Direktor des Migros-Genossenschafts-Bundes Zürich. Von 1998 bis 2005 war er Geschäftsleiter der Migros Aare und seit 2005 ist er Präsident der Generaldirektion beim Migros-Genossenschafts-Bund.*

WEITERFÜHRENDE LINKS

[www.migros.ch](http://www.migros.ch)