

Herr Teuteberg, welches ist momentan ihr liebstes Videospiel? Gerade ist die langersehnte Remastered Edition von «Command & Conquer» erschienen. Ich habe sie zuletzt mit meinem Sohn gespielt. Es war ein Déjà-vu. Dieses Spiel hat mich durch die Jugend begleitet.

Sie sind in jungen Jahren vom Gamer zum Unternehmer geworden. Welches war dabei der schwierigste Gegner?
Die grössten Herausforderungen waren organisatorischer Natur. Wie skaliert man das Geschäft, sodass alle Abläufe reibungslos weiterlaufen? Wie bringt man mit einer Verdoppelung des Volumens die gleiche Qualität hin? Und wie schafft man es dabei, die kulturelle DNA zu behalten?

Also keine Gegner?
Ich tue mich schwer mit dem Begriff. Spielerisch-sportlich setzten wir uns schon Benchmarks, was den Umsatz betrifft. Das spornt uns an. So hatten wir anfangs das Ziel, den Elektronikhändler Steg zu übernehmen. Danach peilten wir MediaMarkt an, an der wir schliesslich 2016 vorbeigezogen sind. Heute ist es Amazon.

Diese Hürde erscheint aber unrealistisch.
Amazon müsste uns sicher entgegenkommen und wir kräftig weiterwachsen. Beides halte ich für möglich - zumindest in Europa.

Als sich Migros 2012 für einen zweistelligen Millionenbetrag einkaufte, hätten Sie aufhören oder etwas anderes starten können. Wieso blieben Sie?
Den Schritt mit Migros gingen wir ja nicht, weil wir Exit-Pläne gehabt hätten, sondern wegen der Ambition und Vision, mit Galaxus das führende Online-Warenhaus aufzubauen. Und dazu brauchten wir die Power der Migros. Ich und mein Mitgründer Oliver Herren sind noch genauso motiviert, Digitec Galaxus weiter auszubauen.

Sind Sie der grosse Corona-Gewinner?
In Summe haben alle verloren. Aber klar, wir sind auf der glücklichen Seite. Vom Lockdown haben wir profitiert und den Umsatz deutlich gesteigert - so wie viele andere digitale Geschäftsmodelle auch.

Um wie viel?
Wir bewegen uns noch immer auf Weihnachtsniveau. Das variierte jedoch stark je

„Wir haben zwei Jahre übersprungen“

Digitec Galaxus Florian Teuteberg, Mitgründer und CEO, über die Lehren aus dem Lockdown und wieso das Online-Powerhaus nun Amazon ins Visier nimmt.

von BASTIAN HEINIGER



nach Zeitpunkt und Warengruppe. Erst erlebten Geräte fürs Homeoffice einen Boost, nun Artikel für Heim und Garten.

Wie viele Neukunden haben Sie gewonnen?
Das Wachstum ist ebenso auf bestehende Kunden wie auf Neukunden zurückzuführen. Die Tiefe des Galaxus-Sortiments wird nun viel mehr in Anspruch genommen.

Wegen des Ansturms mussten Sie im April 200 neue Logistikmitarbeitende einstellen. Werden die nun abgebaut?
Momentan merken wir kaum einen Rückgang. Deshalb beschäftigen wir die Mitarbeitenden weiter oder rekrutieren sie nach. Ein Teil kam ja über externe Event-Firmen, die nun ihre Leute wieder zurückziehen.

Viele Kunden ärgern sich über Verzögerungen. Waren Onlinehändler schlecht vorbereitet auf die hohe Nachfrage?
Auf ein Ereignis wie Corona kann man sich nicht vorbereiten. Wichtig ist, dass man stets agil und flexibel bleibt und die Mit-

arbeitenden rasch und selbstständig handeln können. Wir hätten nicht alles von oben herab steuern können. So ist es uns den Umständen entsprechend gut gelungen, die Bestellflut zu bewältigen. Klar aber ärgert mich, dass wir Lieferversprechen und Reaktionszeiten im Kundendienst oft nicht so einhalten konnten wie unter normalen Umständen.

Für eine zweite Welle sind Sie nun gerüstet?
Wir hatten nun einen Stresstest und könnten viele Learnings mitnehmen.

Zum Beispiel?
Etwa im Callcenter-Bereich. Wir haben erstmals mit einem externen Dienstleister gearbeitet, der schnell 50 Mitarbeitende bereitstellen konnte. Das funktionierte, weil wir unseren eigenen Kundendienst optimiert und spezialisiert hatten. Und dank Machine Learning können wir nun schriftliche Anfragen automatisch an die richtige Stelle leiten.

Wo klemmten die Lieferketten? ▶



KRISENGEWINNER

Digitec Galaxus erlebte im Lockdown einen derartigen Ansturm, dass 200 neue Mitarbeiter eingestellt werden mussten. Einen Rückgang der Nachfrage hat CEO Florian Teuteberg bisher nicht festgestellt.

Mr. Digitec

2019 überschritt Digitec Galaxus, die zu 70 Prozent der Migros gehört, erstmals die Umsatzmilliarde. CEO Florian Teuteberg (41) rechnet sich noch viel mehr Potenzial aus. Gegründet hatte er den heute grössten Schweizer Onlineshop 2001 zusammen mit Oliver Herren (heute Chief Innovation Officer) und Marcel Dobler, der Anfang 2014 nach dem Verkauf an die Migros von 2012 ausgestiegen ist.

► Wir rechneten mit mehr Einschränkungen. Weil China schnell wieder hochfuhr, gab es nur bei einzelnen Produkten Engpässe. Webcams etwa sind noch immer weltweit ausverkauft, und die Hersteller kommen nicht nach mit der Produktion.

Andererseits liefern Sie immer schneller aus. Wie schnell ist noch möglich?
Schneller als unsere Same Day Delivery wäre kaum noch wirtschaftlich sinnvoll, weil es dann immer teurer würde. Nach dem Start in Zürich wollen wir dieses Angebot aber künftig auf weitere Städte ausrollen.

Welche langfristigen Auswirkungen hat Corona auf das Geschäftsmodell?
Der Wandel von Offline zu Online hat einen nachhaltigen Schub erfahren. Wir haben ein bis zwei Jahre der Entwicklung übersprungen. Konsumenten werden sich die Vorzüge des Online-Einkaufs nicht mehr nehmen lassen.

Credit Suisse erwartet, dass der Online-Anteil am gesamten Detailhandel 2020 um 3 Prozentpunkte auf 15 Prozent steigt. Mit wie viel Wachstum rechnet Digitec Galaxus?
Unser reguläres Ziel ist ein jährliches Wachstum zwischen 15 und 20 Prozent. Wir werden wohl deutlich darüber liegen.

Ist der klassische Laden tot?
Nicht unbedingt. Aber die Gründe, weshalb jemand in einen Laden geht, nehmen ab. Selbst die Inspiration, die lange den Läden zugeschrieben wurde, kann online mindestens so erfolgreich sein.

Kunden können neu CO₂ kompensieren. Digitec Galaxus hat die Klimawelle verpasst und kommt jetzt zu spät: Kunden denken doch in der Krise erst an ihr Portemonnaie und dann erst an die Umwelt.
Das Thema ist nicht weg. Die Klimabewegung, die im vergangenen Jahr aufkam, ist tiefgründig und geht durch alle Bevölkerungsschichten. Der Anspruch von vielen Menschen, etwas zu machen, bleibt.

Umweltschonendes Einkaufen ist Augenwischerei. CO₂ wird genauso verbraucht. Auf den CO₂-Ausstoss der Produktion haben wir kaum Einfluss. Eine Kompensation ist jedoch besser, als nichts zu tun.

Was kostet die Kompensation im Schnitt?
Berücksichtigt werden Gewicht, eine vereinfachte Annahme der Materialkomposi-

„Die Gründe, weshalb jemand in einen Laden geht, nehmen ab. Selbst die Inspiration kann online mindestens so erfolgreich sein.“



tion und das Nachhaltigkeitsengagement der Marke. Für eine Kaffeemaschine sind das etwa 2, für ein Sofa um die 50 Franken. Konkret: Bei einem Xiaomi-Handy sind es 3.70 Franken, während es bei einem iPhone lediglich 3.30 Franken sind - weil Apple punkto Nachhaltigkeit ein besseres Niveau erreicht hat.

In Deutschland läuft das erste Ausland-Abenteuer. Ende Jahr setzte Galaxus etwa eine Million Franken pro Monat um. Wie sieht es jetzt aus?
Wir wollen rasch wachsen und uns jedes Jahr verdoppeln. Wir sind auf gutem Weg dazu.

Galaxus brauche einen Umsatz von 500 Millionen Franken im Jahr, habe ich gehört. Davon sind Sie weit weg.
Wir gehen nicht nach Deutschland, um nur 20 bis 40 Millionen Franken umzusetzen. Das Deutschland-Geschäft muss einen substanziellen Beitrag zum Gesamtumsatz leisten. Bei 30 Prozent wäre das der Fall. Wir haben klar die Ambition, zu den Top-Playern vorzustoßen, unser Modell verdient diese Position.

Wie schaffen Sie das?
Wir sind leise gestartet und bauen nun Schritt für Schritt das Angebot und das Marketing aus. Vor allem wollen wir Stammkunden gewinnen, die regelmässig einkaufen.

Ein Angebot wie Amazon Prime können Sie aber nicht bieten.

Aber wir sind besser aufgestellt in der Beratung sowie der Suche und der Kuratierung von Produkten, und wir machen ehrliche Bewertungen von Produkten. Da sehen wir unsere Marktlücke.

Über Profit sprechen Sie ja nicht. Trotzdem: Wann gibts schwarze Zahlen?
Dazu kann ich nichts sagen.

Und wann kommen weitere Länder dazu?
Momentan fokussieren wir uns auf Deutschland. Sind wir erfolgreich, expandieren wir weiter.

Nach Österreich?
Das kommt vielleicht plötzlich einmal. Der Aufwand wird nicht so gross sein.

In Utzenstorf baut Migros ein riesiges Operations-Center für Digitec Galaxus. Was entsteht dort genau?
Wir beabsichtigen, auf dem Land der Migros Aare unser nächstes Operations-Center zu bauen, das spätestens 2024 stehen soll und trotz modernster Technologie 400 Arbeitsplätze schaffen wird. Es sichert uns das Wachstum für die nächsten Jahre. Kürzlich haben wir zwar in Wohlen ein zusätzliches Lager in Betrieb genommen, aber dieses stösst schon an die Kapazitätsgrenzen. Utzenstorf ist der nächste Schritt und ermöglicht eine weitere Verdoppelung der Kapazitäten. Unser Volumen verdoppelt sich alle drei bis fünf Jahre.

Wo steht Digitec Galaxus in fünf Jahren?
Die Kunden werden noch deutlich öfter bei uns einkaufen, weil sie alles bei uns kriegen - noch schneller und komfortabler. Galaxus wird zudem nicht nur zum Einkauf genutzt, sondern als Informations- und Inspirationsplattform rund um die Produkte. Dies in mehreren Ländern Europas. Das Potenzial ist riesig. Der Markt ist alleine in der Schweiz 50 Milliarden Franken gross. Ich gehe davon aus, dass man längerfristig 90 Prozent davon online machen kann.

Was müsste passieren, damit Sie zufrieden den CEO-Posten abgeben können?
Ich denke nicht in persönlichen Zielen oder Etappen und habe eine grosse Eigenmotivation. Ich bleibe so lange, wie es mir Freude macht und ich das Gefühl habe, dass ich einen Beitrag leisten kann und die richtige Person dafür bin. Wenn ich einmal daran zweifle, werde ich abgeben. Aber das ist derzeit nicht absehbar. ■