

# Vom Start-up zum Marktführer

Seit 1998 verkauft LeShop.ch Lebensmittel und Supermarktartikel im Internet. Ohne eine gut funktionierende Business-Software und automatisierte Prozesse wäre das nicht möglich. Sie schaffen die Voraussetzungen, dass der Onlinepionier seit über drei Jahren schwarze Zahlen schreibt – trotz hoher logistischer Anforderungen und niedriger Margen.

Von Julia Nierle

Bücher, CDs, Elektrogeräte – all das kaufen wir ganz selbstverständlich im Internet. Dass allerdings viele auch ihren gesamten Wocheneinkauf via Internet bestellen würden, konnte sich in der Schweiz bis vor ein paar Jahren kaum jemand vorstellen. Ganz anders die Unternehmer Alain Nicod, Christian Wanner, Jesús Martin Garcia und Rémi Walbaum. Sie gründeten 1997 die Firma LeShop, mit der sie bereits ein Jahr später ein breites Lebensmittel- und Supermarktsortiment über einen Webshop vertrieben. Was damals von vielen belächelt wurde, hat sich mittlerweile zu einer Erfolgsstory im Schweizer E-Commerce entwickelt. Vor allem Berufstätige und junge Familien schätzen den unkomplizierten Lieferservice bis an die Haustür und sind auch bereit, eine Liefergebühr zu bezahlen.

## Neue Wege bei der IT

LeShop.ch hat heute gut 200 Mitarbeitende und ist weltweit eines der wenigen Onlineunternehmen, die es geschafft haben, im anspruchsvollen Lebensmittel- und Supermarktsegment erfolgreich zu sein. So erfolgreich, dass die Aktien-

gesellschaft im Jahr 2006 mehrheitlich von der Migros übernommen wurde – aber nach wie vor mit grosser Eigenständigkeit operiert. Neben Coops Onlineabnehmer coop@home hat LeShop.ch keine nennenswerten Mitbewerber. Viele Unternehmen scheuen die hohen logistischen Anforderungen, die Brot, Banane, Tiefkühlfleisch und Co. mit sich bringen. Gerade in einer Branche mit niedrigen Margen ist es erfolgsentscheidend, die Geschäftsprozesse zu optimieren, das heisst möglichst viele Abläufe zu automatisieren und so die Kosten niedrig zu halten. LeShop.ch erkannte früh, dass dies nur mit einer gut funktionierenden Informatik machbar ist. Das gilt bei Weitem nicht nur für den Onlineshop. Alle primären Geschäftsprozesse, und damit auch die logistische Infrastruktur, sind mit den IT-Systemen des Online-Lebensmittelhändlers verknüpft. Da es in der Schweiz vor LeShop.ch keinen erfolgreichen E-Commerce-Anbieter im Supermarktsegment gab, an dem sich das Unternehmen hätte orientieren können, mussten fast überall neue Wege gegangen werden; so auch bei der IT. Da keine ausreichend gute Standardsoftware zur Verfügung stand, wurden nach und nach alle

Kernsysteme der IT in Eigenregie entwickelt. Das Ergebnis überzeugt. Dank der eigenen Business-Software kann das Unternehmen auch heute noch schnell und flexibel auf Änderungen im Sortiment und bei den Prozessen reagieren.

## Knacknuss Tiefkühlprodukte

Besonders bei der Warenbewirtschaftung entscheidet sich, ob das Unternehmen gewinnbringend arbeitet. Dazu muss beim Zusammenstellen der verschiedenen Artikel einer Bestellung alles reibungslos ablaufen. Bei LeShop.ch hat man die einzelnen Arbeitsschritte über die Jahre optimiert. Die in Teilaufträge

zerlegten Bestellungen werden im Logistikzentrum in verschiedenen Zonen zusammengestellt und in Papiertüten verstaubt. Frischprodukte wiederum werden in Kühltaschen gepackt. Sie sind mit einem Kälteakku in Form einer PET-Flasche ausgestattet, die mit gefrorenem Wasser gefüllt ist. Tüten und Kühltaschen werden anschliessend in Transportboxen verstaubt und in gekühlten Wagen zu Verteilzentren der Schweizerischen Post gefahren. Sie stellt den Kunden die Boxen per Expresspost zu.

LeShop.ch vertreibt seit Juni 2009 auch eigene Tiefkühlprodukte. Das Unternehmen hatte schon zuvor Tiefkühlprodukte im Angebot, allerdings wurden diese vom Tiefkühlspezialisten Eismann bewirtschaftet. Der Nachteil dieser Lösung war, dass keine Migros- und Marken-Tiefkühlprodukte angeboten werden konnten und die Kunden getrennte Lieferungen erhielten. Seit letztem Jahr werden LeShop.ch's Tiefkühlprodukte in eigenen Lagern auftragsbezogen zusammengestellt und in speziellen Tiefkühlboxen bereitgestellt. Diese Boxen werden mit dem endgültigen Versandetikett gekennzeichnet und ohne Öffnen und Umpacken der Lieferung zugeordnet.

## LESHOP.CH SA

Der Schweizer Onlinepionier LeShop.ch begann 1998 mit dem Verkauf von Lebensmitteln im Internet. Das Kernsortiment des Unternehmens umfasst Supermarktartikel, ergänzt durch einige Spezialabteilungen wie zum Beispiel Unterwäsche. Insgesamt werden rund 12 000 verschiedene Produkte angeboten, darunter Frischprodukte und Tiefkühlwaren. LeShop.ch erzielte 2009 einen Umsatz von 132 Millionen Franken. LeShop.ch SA [www.leshop.ch](http://www.leshop.ch)



Was sich trivial anhört, bereitete der Geschäftsleitung zunächst Kopfzerbrechen. Zum Beispiel mussten die Kühlboxen erst passend für die Logistik des Online-Supermarktes entwickelt und hergestellt werden. Ausserdem brauchte man ein System, das den Bestand der wertvollen Boxen verwaltet und die Depots abrechnet.

**Flexibilität und Kostenkontrolle**

LeShop.ch wickelt heute im Schnitt täglich mehr als 2000 Einkäufe mit einem Bestellwert von über 220 Franken ab. Es hat einige Jahre gebraucht, aber seit dem Jahr 2006 arbeitet das Unternehmen kostendeckend. Dass das Team um Geschäftsführer Wanner bislang alle Krisen gemeistert hat, liegt vor allem daran, dass man bei LeShop.ch schnell auf Chancen und Fehlentwicklungen reagiert, ständig nach innovativen Verbesserungen sucht und seine Kosten penibel kontrolliert. Eine Herausforderung der Zukunft wird sein, die in unzähligen kleinen Projekten gewachsene IT-Lösung so kompetent wie bisher weiterzuführen – auch dann, wenn die Know-how-Träger der ersten Jahre einmal nicht mehr zur Verfügung stehen.

Lesen Sie die gesamte Fallstudie online unter [www.eXperience-online.ch](http://www.eXperience-online.ch).

# eXperience

Beispiele aus der Praxis

## Lernen mit System

Von Ralf Wölfle

Wie macht man das, einen Online-Supermarkt erfolgreich führen? Das konnte in der Vergangenheit niemand beantworten, auch die

**PROF. RALF WÖLFLE**



Prof. Ralf Wölfle ist Leiter des Competence Center E-Business der Fachhochschule Nordwestschweiz FHNW. Er ist Mitherausgeber und Autor zahlreicher Bücher und Artikel zu E-Business. Als Initiator trägt er die Verantwortung für die Fallstudien Datenbank [www.eXperience-online.ch](http://www.eXperience-online.ch). [ralf.woelfle@fhnw.ch](mailto:ralf.woelfle@fhnw.ch)

Gründer von LeShop.ch nicht. Dass sie schliesslich einen Weg gefunden haben, ist kein Zufall, sondern System.

Der Kern dieses Systems sind Fragen, nicht Wissen. Zum Beispiel die Frage, wie das Tiefkühlsortiment wirtschaftlich abgewickelt werden könnte. Ein Lösungsszenario wurde entworfen, durchgerechnet – und wieder verworfen. Dann ein

zweites, drittes, dann eine Variante – bis eine Lösung auf dem Papier überzeugte. Diese wurde Schritt für Schritt realisiert, dabei penibel beobachtet und kontrolliert. Hier war man nicht zufrieden, da kann man etwas bes-

ser machen. Und hat es gemacht, erneut beobachtet, noch mal optimiert – und nie mehr locker gelassen. Vor allem das ist schwierig, nicht mehr locker zu lassen. Der Schlüssel dazu sind Kennzahlen, die die wichtigsten Kosten- und Performancegrössen abbilden. Deren vollautomatische Erhebung hat LeShop.ch in seinem IT-System implementiert. So kennt jedes Kadermitglied und jeder Lagermitarbeiter seine Wochenperformance. Erschreckend? Nein, nicht für ein Unternehmen mit einer Frage- und Lernkultur.

**eXperience**

eXperience-online.ch ist die führende deutschsprachige Wissensdatenbank für IT-Management und E-Business. Sie wurde im Herbst 2002 durch das Staatssekretariat für Wirtschaft (seco) lanciert und wird seitdem vom Institut für Wirtschaftsinformatik (IWI) der Fachhochschule Nordwestschweiz betreut. Hier finden Berufsleute umfassendes Know-how aus über 380 erfolgreich realisierten Projekten. Fachleute geben Einblick in ihre Lösungen und Erfahrungen: [www.eXperience-online.ch](http://www.eXperience-online.ch).

**DIE AUTORIN**



Julia Nierle, Magistra Artium (M.A.), ist am Institut für Wirtschaftsinformatik der Fachhochschule Nordwestschweiz FHNW im Bereich Kommunikation tätig.

[julia.nierle@fhnw.ch](mailto:julia.nierle@fhnw.ch)

*Bei LeShop.ch hat man die einzelnen Arbeitsschritte über die Jahre optimiert.*

*Dazu muss beim Zusammenstellen der verschiedenen Artikel einer Bestellung alles reibungslos ablaufen.*

Fotos: zVg

