

Ralf Wölfle/Petra Schubert (Hrsg.)

Dauerhafter Erfolg mit Business Software

10 Jahre Fallstudien nach der eXperience Methodik

***E*cademy^{CH}**

Das F&E-Konsortium der Schweizer Hochschulen,
Unternehmen und öffentlichen Institutionen
für E-Business und E-Government

HANSER

Die in diesem Buch enthaltenen Fallstudien wurden im Rahmen der Initiative eXperience im Jahr 2009 erstellt und an zwei Veranstaltungen, dem eXperience Event in Basel (www.eXperience-event.ch) und dem Koblenzer Forum für Business Software (www.kofobis.de) präsentiert. Sie wurden wissenschaftlich aufbereitet durch Business-Software-Experten der Fachhochschule Nordwestschweiz FHNW, der Universität Bern, der Fachhochschule St. Gallen, der Fachhochschule Chur, der Universität Koblenz-Landau, der Universität der Bundeswehr München sowie von Experten aus der Praxis.

www.hanser.de

Bibliografische Information Der Deutschen Bibliothek
Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.ddb.de> abrufbar.

Dieses Werk ist urheberrechtlich geschützt.
Alle Rechte, auch die der Übersetzung, des Nachdruckes und der Vervielfältigung des Buches, oder Teilen daraus, vorbehalten. Kein Teil des Werkes darf ohne schriftliche Genehmigung des Verlages in irgendeiner Form (Fotokopie, Mikrofilm oder ein anderes Verfahren) – auch nicht für Zwecke der Unterrichtsgestaltung – reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme verarbeitet, vervielfältigt oder verbreitet werden.

© 2009 Carl Hanser Verlag München
Redaktionsleitung: Lisa Hoffmann-Bäumli
Herstellung: Ursula Barche
Umschlaggestaltung: Büro plan.it, München
Datenbelichtung, Druck und Bindung: Kösel, Krugzell
Printed in Germany

ISBN: 978-3446420182

17 LeShop: Eine Erfolgsstory im Schweizer E-Commerce

Ralf Wölfle

Im ersten Buch der eXperience-Reihe im Jahr 2000 wurde eine Fallstudie zum damals noch jungen Unternehmen LeShop publiziert [Gisler 2000]. Neun Jahre später präsentiert sich LeShop als wachstumsstarkes Vorzeigeunternehmen im E-Commerce. Seine Feuertaufe bestanden hat es im margenschwachen und logistisch äusserst anspruchsvollen Lebensmittel- und Supermarktsortiment. Von diesem ausgehend versteht sich LeShop zunehmend als Online-Einkaufszentrum für ein breites Warensortiment. Diese Fallstudie beleuchtet den aktuellen Stand des Geschäftskonzepts und seiner operativen Umsetzung. Beispielhaft für die permanente Weiterentwicklung des Unternehmens und seines Angebots wird das Projekt zur Aufnahme eines eigenen Tiefkühlsortiments in das Angebot per Juni 2009 herausgehoben und detaillierter betrachtet.

Folgende Personen waren an der Bearbeitung dieser Fallstudie beteiligt:

Tab. 17.1: Mitarbeitende der Fallstudie

| Ansprechpartner | Funktion | Unternehmen | Rolle |
|------------------------|--------------------------------|-------------------------------------|------------------|
| Christian Wanner | Geschäftsführer und Mitgründer | LeShop SA | Lösungsbetreiber |
| Marcelo Alé | IT-Direktor | LeShop SA | Lösungsbetreiber |
| Ralf Wölfle | Dozent | Fachhochschule Nordwestschweiz FHNW | Autor |

Der beschriebene Onlineshop ist unter der Domain www.leshop.ch zugänglich.

17.1 Das Unternehmen

LeShop ist ein Onlinepionier, der im April 1998 in der Schweiz mit dem Verkauf von Lebensmitteln im Internet begann. Nach einer wechselvollen Geschichte ist LeShop im Jahr 2009 weltweit einer der wenigen erfolgreichen E-Commerce-Anbieter im Supermarktsegment.

17.1.1 Hintergrund, Branche, Produkt und Zielgruppe

Die Aktiengesellschaft LeShop SA ist seit 2006 im Mehrheitsbesitz des grössten Schweizer Detailhandelsunternehmens Migros. Private Investoren halten noch einen Anteil von knapp 10 %. Auch nach der Übernahme durch Migros behielt LeShop grosse Handlungs- und Gestaltungsfreiheit.

LeShop verkauft ausschliesslich über das Internet und nur in der Schweiz. 2008 bearbeiteten 200 Mitarbeitende 500'000 Bestellungen mit einem durchschnittlichen Wert von 224.- CHF, was einen Jahresumsatz von 112 Mio. CHF ergibt. LeShop unterhält zwei Logistikzentren, eines am Hauptsitz in Ecublens im Kanton Waadt und eines in Bremgarten im Kanton Aargau. Die Auslieferung erfolgt durch die Schweizer Post, das Liefergebiet deckt 90 % der Schweizer Haushalte ab.

Das Kernsortiment von LeShop umfasst Supermarktartikel, ergänzt durch einige Spezialabteilungen wie z.B. Unterwäsche. Insgesamt werden rund 12'000 Produkte verkauft, wobei Frischprodukte wie Obst und Gemüse, Milchprodukte, Brot und Fleisch einen hohen Stellenwert haben. Das Sortiment deckt unterschiedliche Werthaltungen der Kunden ab: neben einem breiten Sortiment an Migrosprodukten und Markenartikeln werden auch Bio-Produkte, Produkte aus fairem Handel, internationale Spezialitäten, exklusive Gourmet-Produkte und M-Budget-Produkte für preisorientierte Kunden angeboten. Ein Alleinstellungsmerkmal ergibt sich aus der Besonderheit, dass LeShop sowohl die in der Schweiz beliebten Migros-Handelsmarkenprodukte als auch Markenartikel und andere Migros-fremde Sortimente wie Alkoholika anbieten kann. Über diese Sortimentskombination verfügt kein Wettbewerber, auch nicht im stationären Handel.

Der Schweizer Detailhandel ist ein gesättigter Markt, der in den vergangenen 20 Jahren im Jahr nur um ca. 1 % p.a. wuchs. Mitte der 90er Jahre entstand E-Commerce als zusätzlicher Verkaufskanal in dieser Branche. Dessen Anteil am gesamten Schweizer Detailhandel kann für das Jahr 2008 auf ca. 5 % geschätzt werden. Im Lebensmittel- resp. Supermarktsortiment liegt der Anteil deutlich geringer: LeShop schätzt den E-Commerce-Anteil auf 0.5 %, wovon etwa zwei Drittel auf LeShop und ein Drittel auf den einzigen relevanten Wettbewerber coop@home entfallen. Der Grund für den niedrigeren Anteil liegt in den besonders hohen logistischen Anforderungen, die die heterogenen und oft verderblichen Produkte mit sich bringen. Im Unterschied zu vielen anderen Produktsegmenten kann E-Commerce im Supermarktsegment nicht mit Preisvorteilen trumpfen und richtet

sich eher an serviceorientierte Kunden. Die Verrechnung von Lieferkosten hat sich hier durchgesetzt. Trotzdem wächst das Marktvolumen dieses Segments seit Jahren zwischen 20 und 40 % pro Jahr. LeShop vermeldete im ersten Halbjahr 2009 ein Umsatzplus von 17 %, was auf zahlreiche Neukunden zurückgeführt wird. Für diese dürfte die Heimlieferung des regelmässig anstehenden Grosseinkaufs das wichtigste Motiv zur Internetbestellung sein. LeShop bezeichnet junge Familien und berufstätige Mütter als seine Kernzielgruppen. Sie sparen die Zeit, die sie sonst im Auto und in Supermärkten verbringen würden, ausserdem müssen sie die Waren nicht selbst in die Wohnung tragen. Der Grosseinkauf sorgt für hohe Bonsummen, die von LeShop zudem mit geringeren Lieferkosten honoriert werden.

17.1.2 Unternehmensvision

Der Pionier LeShop ist im Supermarktsortiment E-Commerce-Marktführer in der Schweiz und hat einen substanziellen Anteil daran, dass die Schweiz nach Grossbritannien weltweit den zweithöchsten Pro-Kopf-Umsatz in diesem Segment erreicht. LeShop erwartet ein weiter andauerndes Wachstum des E-Commerce-Anteils an den Konsumenten Ausgaben auch im Supermarktsortiment. Dabei orientiert man sich an Grossbritannien, wo der E-Commerce-Anteil im Jahr 2008 bereits 2.2 % des Detailhandels ausmachte, gut das Vierfache des Anteils in der Schweiz. LeShop möchte seine Leaderrolle im angestammten Supermarktsortiment halten und dieses punktuell erweitern, was sich auch in der Vision widerspiegelt:

LeShop will das Online-Einkaufszentrum Nummer eins in der Schweiz sein und der bevorzugte Anbieter für Produkte des täglichen Bedarfs.

Aus der Vision folgt eine Wachstumsstrategie, die die Entwicklung der vergangenen Jahre fortschreibt. Bereits 2006 war ein zweites Logistikzentrum eröffnet worden, da man überzeugt war, dass mit dem Überschreiten der Umsatzschwelle von damals 50 Mio. CHF das Potenzial noch lange nicht ausgeschöpft war. Das Management legt dabei eine grosse Agilität an den Tag: laufend werden Dinge hinterfragt, Verbesserungen gesucht, Lösungsansätze entworfen und gegebenenfalls ausprobiert. Zahlreiche Kennzahlen werden gemessen und sind Grundlage für einen kontinuierlichen Verbesserungsprozess, in den alle Mitarbeitenden und Lieferanten eingebunden sind. Die Optimierung erfolgt in kleinen Schritten, man ist nie damit fertig. Das Team hat gelernt, die richtigen Lösungen selbst zu suchen und zu finden. In der Vergangenheit hatte man verschiedentlich Berater beigezogen oder Teilaufgaben ausgelagert. Mit den dabei erzielten Ergebnissen gab man sich nicht immer zufrieden und nahm dann das Heft selbst in die Hand.

17.1.3 Stellenwert von Informatik und E-Business

Informatik hat beim E-Commerce-Anbieter LeShop eine fundamentale Bedeutung. Das gilt bei weitem nicht nur für den Onlineshop. Der IT-Direktor, Mitglied der vierköpfigen Geschäftsleitung, bezeichnete LeShop als ein Logistikunternehmen mit einer Website als Kundenschnittstelle. Alle primären Geschäftsprozesse sind mit ihren IT-Systemen verknüpft, selbstverständlich auch die „Maschine“, wie die logistische Infrastruktur intern genannt wird. Operative Performance ist in dem margenschwachen Geschäft ein zentraler Erfolgsfaktor, alle Warenbewegungen und Arbeitsgänge werden darauf ausgerichtet.

17.2 Der Auslöser des Projekts

17.2.1 Ausgangslage und Anstoss für das Projekt

Diese Fallstudie behandelt den Status quo des Geschäftskonzepts von LeShop und macht einige Aussagen dazu, wie es über die Jahre entstand. Beispielhaft für ein Projekt wird die Aufnahme eines eigenen Tiefkühlangebots in das Sortiment vertieft betrachtet. LeShop hatte zwar schon zuvor Tiefkühlprodukte im Angebot, diese wurden aber vom Tiefkühlspezialisten Eismann bewirtschaftet und mit dessen Kühlfahrzeugen den Kunden separat zugestellt. Der Vorteil der alten Lösung für LeShop war, dass man nicht selbst die hohen logistischen Anforderungen von Tiefkühlprodukten erfüllen musste. Nachteilig war dagegen, dass keine Migros-Tiefkühlprodukte angeboten werden konnten und dass die Kunden getrennte Lieferungen erhielten.

Es war LeShops Finanzdirektor, der 2008 den Anstoss dafür gab, auch das Tiefkühlsortiment selbst zu bewirtschaften und auszuliefern. Zentrale Ideen dafür hatte er bereits entwickelt. Die Einzelheiten der Projektentwicklung und Umsetzung werden in Kapitel 17.4 beschrieben.

17.2.2 Vorstellung der Geschäftspartner

Die in dieser Fallstudie beschriebenen Leistungen und Tätigkeiten werden von LeShop überwiegend selbst durchgeführt; auch die Entwicklung erfolgte weitgehend in-house. Zusätzlich vorzustellen ist lediglich die Muttergesellschaft Migros.

Migros

Migros ist das grösste Schweizer Detailhandelsunternehmen. Zur Migros Gruppe mit 84'000 Mitarbeitenden gehören zehn regionale Migros-Genossenschaften, weitere Einzelhandelsunternehmen wie Denner, Globus und LeShop, Industriebe-

triebe und weitere Unternehmen. 2008 wurde im Detailhandel ein Gruppenumsatz von 21.5 Mrd. CHF erzielt. In der Schweiz hat Migros einen Marktanteil von ca. 20 %. Den Kern des Unternehmens bilden die Migros-Genossenschaften, die auch heute noch Prinzipien des 1962 verstorbenen Unternehmensgründers Gottlieb Duttweiler befolgen. Dazu gehört die Konzentration auf Eigenmarken. Die Handelsmarken der Migros haben in der Schweiz einen sehr hohen Stellenwert.

LeShop hat die Sonderstellung, Migros-Eigenmarkenprodukte verkaufen zu können, ohne auf Fremdmarken oder bei Migros nicht erhältliche Produkte wie Alkoholika verzichten zu müssen. LeShop nutzt zudem Migros-Logistikleistungen und hat den Serverbetrieb sowie den Betrieb von Netzwerk und Internetzugang an Migros IT-Services ausgelagert.

17.3 Sortimentserweiterung um eigene Tiefkühlprodukte

In den nachfolgenden Kapiteln werden das Geschäftskonzept von LeShop und dessen operative Umsetzung als Ganzes beschrieben. Vertieft werden Aspekte, die im Zusammenhang mit der Mitte 2009 realisierten Sortimentserweiterung um eigene Tiefkühlprodukte stehen.

17.3.1 Geschäftssicht und Ziele

LeShop ist ein Online-Einkaufszentrum mit Kompetenzschwerpunkt im Supermarktsortiment. Kernzielgruppe sind junge Familien und berufstätige Mütter, die einen grossen regelmässigen Haushaltseinkauf bewältigen müssen und den Service der Heimlieferung schätzen. Lebensmittel, Produkte des täglichen Bedarfs und ausgewählte weitere Artikel aus dem Angebotsspektrum der Migros werden von LeShop zum grössten Teil selbst bewirtschaftet. Daneben verkauft LeShop Komplementärartikel wie Unterwäsche oder Schmuck. Diese werden von unabhängigen Lieferanten bewirtschaftet. Auch wenn die Bestellung in allen Fällen über den Warenkorb im LeShop-Onlineshop erzeugt wird, entstehen für die Kunden bei Komplementärartikeln unterschiedliche Liefer- und Zahlungskonstellationen. Je nach Teilsortiment erfolgt die Lieferung durch LeShop oder direkt vom Ursprungsanbieter. Mit den Komplementärprodukten kann LeShop das Umsatzpotenzial seiner Investitionen in Werbung und Verkauf steigern, ohne die Komplexität durch die Erweiterung des eigenen Sortiments zu erhöhen.

Vor der Aufnahme von Tiefkühlprodukten in das eigene Sortiment stellten diese ebenfalls ein von einem Dritten bewirtschaftetes Komplementärsortiment dar. Im zweiten Quartal des Jahres 2009 übernahm LeShop dieses Segment und steigerte dadurch die Attraktivität seines Angebots. Der Kundenvorteil liegt auch hier in der Kombination von Migros-Produkten mit Artikeln anderer Herkunft. Zudem hat der Kunde nur noch eine und nicht zwei getrennte Anlieferungen.

Das Business Szenario in Abb. 17.1 zeigt die Wertschöpfungskonstellation von LeShop mit seinen Partnern, den wichtigsten Prozessen und Austauschvorgängen.

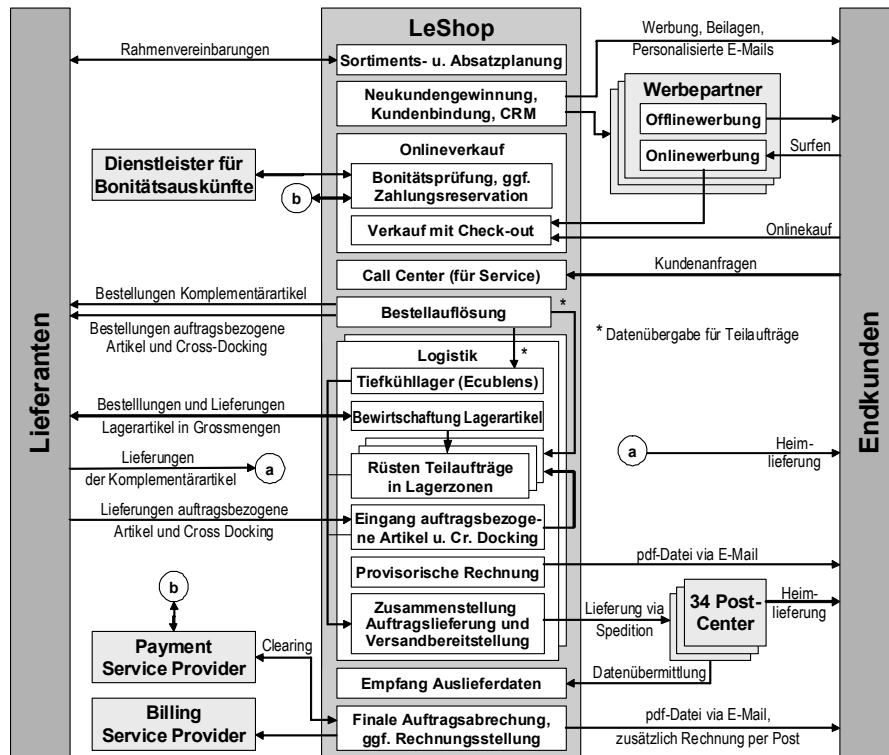


Abb. 17.1: Business Szenario für LeShop

Die Ausgestaltung der Marktbearbeitung, des Angebots und der Leistungen wird nachfolgend anhand des 5-Phasen-Modells für einen andauernden Verkaufsprozess besprochen [vgl. Wölfle 2008].

Ausgestaltung der Marktleistung im 5-Phasen-Modell: Anregungsphase

LeShop strebt eine dauerhafte Beziehung zu seinen Kunden an, in der diese ihren Bedarf immer wieder bei LeShop decken. Zunächst gilt es aber, einen Zugang zu potenziellen Konsumenten mit geeigneten Bedürfnissen zu finden, um sie zum erstmaligen Kauf überhaupt oder aus einem weiteren Teilsortiment zu bewegen. Dies geschieht in der *Anregungsphase*. Da man an einem Onlineshop nicht zufällig vorbeikommt, wie das bei einem physischen Laden in einer Fussgängerzone der

Fall ist, müssen Kontaktgelegenheiten durch permanente Werbemassnahmen geschaffen werden. LeShop betreibt Werbung in Fernsehen und Radio sowie in Printmedien. Weitere Offlinewerbeinstrumente sind Beilagen in Versänden von Werbepartnern oder personalisierte Inhalte im Cumulus-Brief, den Teilnehmer des Migros-Kundenbindungsprogramms regelmässig erhalten. Bei den Onlinewerbemassnahmen kommt Suchmaschinenmarketing, Bannerkampagnen und Affiliate-Partnerprogrammen eine wichtige Bedeutung zu. Um einen Anreiz zu setzen, werden bei den Werbemassnahmen auch zeitlich befristete Gewinnspiele und Preisnachlässe angeboten. Eine inhaltliche Brücke zu potenziellen Kunden sind Kochrezepte. Diese werden einerseits auf der LeShop Website angeboten, andererseits auch in das Programm des 2008 gestarteten Internet-Radios LeShop.fm eingewoben. LeShop profitiert von der starken Marke Migros, sobald Kunden den Zusammenhang erkennen. Das Cross-Channel-Werbepotenzial mit Migros bietet dabei noch einiges an ungenutztem Potenzial. Die mögliche Verlagerung eines Teils der Einkäufe in Migros-Filialen zum Kauf im Onlineshop hält man bei LeShop nicht für nachteilig für die Migros-Gruppe. Im Unterschied zum Wettbewerber Coop kann LeShop nämlich Migros-Produkte und Markenprodukte anbieten, so dass Kannibalisierungseffekte eher zu Lasten von Coop angenommen werden.

5-Phasen-Modell: Informationsphase

Ist der Kunde einmal auf dem Onlineshop und informiert sich über das Angebot, sprechen wir von der *Informationsphase*. Es ist wichtig, dass der Kunde schnell und einfach findet, was er sucht. Bei LeShop ist das umfassende Sortiment dazu in etwa 35 Hauptkategorien unterteilt. Diese können in mehreren Schritten verfeinert werden. Die Kategorien werden saisonal erweitert, z.B. gibt es im Sommer eine Kategorie Barbecue, die eine Auswahl an Fleisch- und Wurstwaren sowie an geeigneten Saucen zusammenfasst. LeShop arbeitet stark mit Bildern, der Kunde kann aus verschiedenen Darstellungsarten auswählen, z.B. eine Darstellung als Liste oder in einem Raster mit kleinen oder grossen Abbildungen. Zu den Produkten werden Detailinformationen angeboten, deren Texte von eigenen Produktmanagern gepflegt werden. Der gesamte Shop ist in vier Sprachen verfügbar. Nicht verfügbare Artikel werden gar nicht erst angezeigt. Grosse Bedeutung kommt der Produktsuche zu. Kunden können nach einer Marke, Produktbezeichnung, Eigenschaft oder sogar einem EAN-Code suchen. Die Suche ist tolerant gegenüber Schreibfehlern, Singular/Plural und Gross/Kleinschreibung. Bei grossen Teilsortimenten, z.B. Joghurt, kann gefiltert nach Marke, Gewicht oder Preis weitergesucht werden. Wer sich nicht entscheiden kann, sieht die Produktbewertungen anderer Kunden anhand der von diesen vergebenen Beurteilungssternchen und kann auch deren Kommentare durchlesen. Regelmässige Kunden können sich persönliche Einkaufslisten anlegen, so dass sie die wiederholt benötigten Artikel nicht jedes Mal aus den verschiedenen Kategorien heraussuchen müssen. Gerade Stammkunden wollen den Einkauf vor allem schnell erledigen.

5-Phasen-Modell: Vereinbarungsphase

In der *Vereinbarungsphase* gehen wir davon aus, dass ein Kunde grundsätzlich für ihn interessante Produkte gefunden hat, die tatsächliche Bestellung aber noch von den Nebenbedingungen sowie der Einfachheit und Transparenz des Kaufprozesses abhängt. Die Bestell- und Lieferbedingungen geben Auskunft über Garantie, Regeln für Bestellungen (z.B. Mindestbestellwert), Zahlungsbedingungen und Lieferbedingungen. Falls Fragen offen bleiben, kann sich der Kunde an das Call Center wenden, das aber keine Bestellungen entgegennimmt. In den Zahlungsbedingungen werden die angebotenen Zahlungsverfahren aufgeführt. Ausserdem muss der Kunde anlässlich einer Bestellung einwilligen, dass LeShop Bonitätsauskünfte über ihn einholt. Bei den Lieferbedingungen gibt es Unterschiede für die von LeShop gelieferten Produkte, mit Sonderregeln für Tiefkühlprodukte sowie für Lieferungen von Komplementäranbietern. Bei einigen Artikeln von Komplementäranbietern, z.B. bei Schmuck, stellt die Bestellung bei LeShop lediglich die Vermittlung eines Vertrages zwischen dem Kunden und einem Drittanbieter dar. Bei Schmuck ist dies Urech. Dazu gibt LeShop die Bestelldaten an diese Anbieter weiter, nicht jedoch die Kreditkartendaten. Die Rechnungsstellung erfolgt unterschiedlich, entweder durch LeShop oder durch den vermittelten Anbieter.

Zu den Nebenbedingungen gehört das ganze Regelwerk um Mindestbestellwert, Liefertermine und -kosten, Pfand etc. LeShop hat seine Konditionen so ausgestaltet, dass den Kunden die Mechanismen der Logistikkosten schnell transparent werden und sie von einer Senkung der anteiligen Logistikkosten durch hohe Bestellwerte profitieren. Der Single, der sich überlegt, sich seine Fertigpizza allabendlich nach Hause liefern zu lassen, wird kein Kunde von LeShop werden. Wer dagegen den Haushaltsgrundbedarf der kommenden Woche(n) auf einmal bestellt, kommt wahrscheinlich der durchschnittlichen LeShop Bonsumme in Höhe von 224.- CHF recht schnell nah und kann je nach Bestellhäufigkeit von minimalen Lieferkosten von 7.90 CHF oder 10.90 CHF profitieren (Stand Juli 2009). Besonders deutlich wird diese Grundhaltung aus Transparenz und Partizipation am Vorteil bei den zusätzlichen Lieferkosten für Tiefkühlprodukte, was weiter unten noch ausführlicher beschrieben wird.

Eine Besonderheit ist der nur ungefähr ermittelte Endpreis einer Bestellung. Der Hintergrund dafür ist, dass einige Produkte wie Fleisch oder Früchte nach dem effektiven Gewicht berechnet werden. Bestellt wird in einer Mengenbandbreite von z.B. 350 bis 400 g Rindsgeschnetzeltem. Das Produkt ist mit einem Kilopreis ausgezeichnet und wird mit dem Preis für die mittlere Menge in die vorläufige Bonsumme eingerechnet.

Die effektive Bestellung macht der Kunde nach der Erfassung seines Warenkorbs im so genannten Check-out-Prozess durch Klicken auf den Bestellbutton. Der Vertrag kommt rechtlich allerdings erst mit der Bestätigung der Annahme dieser Bestellung durch den Anbieter zustande.

5-Phasen-Modell: Erfüllungsphase

Ab der Vertragsbestätigung sprechen wir von der *Erfüllungsphase* oder dem *Fulfillment* [Schubert et al. 2001]. In dieser Phase erfüllen beide Seiten die eingegangenen Verpflichtungen, LeShop in Form der Lieferung, der Kunde in Form der Bezahlung.

Die Warenbewirtschaftung und das Zusammenstellen der Kundenbestellungen sind arbeitsintensive und besonders erfolgskritische Aufgaben. Hier entscheidet sich, ob trotz des aufwändigen Artikelhandlings noch ein Ertrag erwirtschaftet werden kann. Deshalb liefert LeShop nicht an jede beliebige Adresse in der Schweiz, erreicht aber 90 % der Schweizer Haushalte. Für diese gilt in der Regel: heute bestellt, morgen geliefert. Die Zeitfenster für die Lieferungen von LeShop sind an Wochentagen abends zwischen 17 und 20 Uhr sowie samstags vormittags. In einigen wenigen Regionen mit geringem Bestellaufkommen wird nicht an jedem Werktag angeliefert. Die physische Auftragsbearbeitung erfolgt bei LeShop in zwei Logistikzentren. Die Artikel kommen dabei aus vier Temperaturzonen: ungekühlt, gekühlt Früchte und Gemüse, gekühlt Fleisch und Milchprodukte sowie – neu ab Mitte 2009 – tiefgekühlt. LeShop weiss, dass sie ihren Kunden nur Produkte senden darf, die über jeden Zweifel an der Frische erhaben sind. Da das Supermarktsegment einen ständig wiederkehrenden Bedarf darstellt, werden Qualität und Frische als Schlüssel zur Kundenbindung angesehen.

Die in Teilaufträge zerlegten Bestellungen werden in verschiedenen Zonen gerüstet (zusammengestellt) und in Papiertüten verstaut. Frischprodukte werden in Kühltaschen gepackt, die zudem mit einem Kälteakku in Form einer mit gefrorenem Wasser gefüllten PET-Flasche ausgestattet werden. Brot und Blumen werden auftragsbezogen bestellt und von den Lieferanten jeweils am frühen Morgen im Logistikzentrum angeliefert, im Übrigen aber wie andere Artikel gepickt (auftragsbezogen aus dem Regal entnommen). Tüten und Kühltaschen werden in Transportboxen verstaut, wobei der Platz möglichst gut ausgenutzt wird. Tiefkühlprodukte werden an spezialisierten Stellen auftragsbezogen zusammengestellt und den LeShop-Verteilzentren in speziellen Tiefkühlboxen beige stellt. Die Tiefkühlboxen sind bereits mit dem endgültigen Versandetikett gekennzeichnet und werden im Cross-Docking-Verfahren, d.h. ohne Öffnen und Umpacken, der Lieferung zugeordnet. Sind alle Teilaufträge vollständig, wird der Auftrag zusammengefasst und einer von 34 Auslieferungstouren zugeladen. Zu diesem Zeitpunkt erhält der Kunde ein E-Mail mit einer provisorischen Rechnung, so dass er genau weiss, was er geliefert bekommen wird. Via Spedition gelangen die gebündelten Sendungen in gekühlten Wagen zu Verteilzentren der Schweizer Post, von wo die letzte Meile zum Kunden als Expresspost ausgeliefert wird. Die Lieferung erfolgt in einem Zeitfenster von drei Stunden. Das stellt nach Ansicht von LeShop einen angemessenen Kompromiss zwischen Logistikkosten und Service dar. Beim Kunden angekommen, werden die Tüten den Boxen entnommen und übergeben, so dass die

Boxen gleich wieder zurückgenommen werden können. Sollte der Kunde nicht zu Hause sein, wird die Sendung entweder bei einem zuvor angegebenen Nachbarn deponiert oder einfach vor die Haustüre gestellt – damit gibt es praktisch keine Probleme. Die Tiefkühlboxen können in diesem Fall aber nicht zurückgenommen werden. Kunden können die Boxen ebenso wie die Kühltaschen bei der nächsten Lieferung zurückgeben und erhalten dann das berechnete Pfand zurückerstattet. Der Bearbeitungs- und Lieferstatus der Bestellungen wird an allen Stationen mit Hilfe von Barcodescannern erfasst. Die Post übermittelt die effektiven Auslieferdaten an LeShop, so dass LeShop Transparenz über die gesamte Auslieferung hat.

Einschub: Operative Performance im Lagerhaus

Ein zentraler Kostenfaktor ist die Zeit zur Zusammenstellung der einzelnen Bestellungen. Es wurde bereits erwähnt, dass LeShop im Bemühen um permanente Verbesserung zahlreiche Kennzahlen erhebt. Dementsprechend gibt es auch für diesen Bereich Kennzahlen, z.B. eine Kennzahl für die durchschnittliche Anzahl Minuten für das Rüsten einer Bestellung. Der Rüstbereich ist in Arbeitszonen gegliedert, in denen Teams von ca. zehn Personen arbeiten. Jeder Pickvorgang wird mit einem mobilen Scanner festgehalten und mit Zeitstempel erfasst. Aus diesen Basisdaten werden wöchentliche Performancekennzahlen je Person und Team gebildet. Diese sind an Monitoren an mehreren Stellen im Betrieb abrufbar. Fehler beim Picking werden zurückverfolgt, so dass die verursachende Stelle auch hier eine Rückkopplung erhält. Gute Performancekennzahlen sowohl auf Stufe Person als auch auf Stufe Team werden mit Bonuszahlungen belohnt. Die Teams bemühen sich dadurch selbst gesteuert um gute Leistungen. Dafür werden sie auch honoriert: die meisten Mitarbeitenden können ihren branchenüblichen Basislohn durch ihre Performance stark verbessern.

Nach der Übernahme der effektiven Lieferdaten von der Post wird der Auftrag abgerechnet. Dabei wird das Pfand aus dem Bezug oder der Rückgabe von Kühltaschen und Tiefkühlboxen mit abgerechnet. Diese finale Auftragsabrechnung erhält der Kunde wiederum als pdf-Datei per E-Mail. Beahlt der Kunde mit Karte, wird diese nun effektiv belastet, bei der Bestellung war lediglich eine Reservation vorgenommen worden. Die Abwicklung der Kartenzahlungen erfolgt über den Payment Service Provider Datatrans. Kunden, die via Rechnung mit Einzahlungsschein bezahlen wollen, erhalten diese per Post zugeschickt. Dazu werden die Rechnungsdaten einmal monatlich an einen Billing Service Provider übergeben. Dieser übernimmt Druck und Versand für die Rechnungen, bei ausbleibenden Zahlungen auch für die Mahnungen. Als Zahlungsmittel können auch Codes aus Promotionen sowie Punkte aus den Kundenbindungsprogrammen Migros-Cumulus oder UBS KeyClub eingesetzt werden.

5-Phasen-Modell: Treuephase

Ist eine Bestellung abgewickelt, so ist für einen Anbieter wie LeShop die Beziehung zum Kunden damit nicht abgeschlossen. In der *Treuephase* geht es einerseits darum, erforderliche Services und allfällige Garantieleistungen zu erbringen, und andererseits versucht man, das Wissen über den Kunden in neue und ggf. noch nützlichere Angebote umzusetzen und damit Wiederholungskäufe auszulösen.

Im Fall von Fragen und Beanstandungen wenden sich Kunden an das Call Center von LeShop. Dessen Mitarbeitende sehen auf ihrem Bildschirm die vollständige Historie des Kunden und alle Einzelheiten zu den Aufträgen und deren Status. So können sie kompetent Auskunft geben. Bei Beanstandungen verhält man sich kulant, denn der Kundenzufriedenheit wird ein hohes Gewicht beigemessen.

Die im Zusammenhang mit den Transaktionen entstehenden Kundendaten wertet LeShop gezielt aus. Dabei geht man sensibel mit ihnen um und gibt sie nicht an Dritte weiter. Bei den Auswertungen werden drei Kundengruppen unterschieden: berufstätige Mütter mit Kindern, Doppelverdiener ohne Kinder und andere. Ausserdem werden diverse Unterscheidungen vorgenommen, z.B. ob jemand bisher erst einmal bestellt hat, noch nie Früchte und Gemüse gekauft hat und dergleichen. Daraus abgeleitet erhalten die Kunden wohldosiert personalisierte E-Mails, deren Inhalt auf sie abgestimmt ist und eine gezielte Promotion enthalten kann. Auch in einer Onlineshopping-Session können personalisierte Promotionen eingeblendet werden. Offline können Migros-Cumulus-Briefe personalisierte Angebote für LeShop-Kunden enthalten. Folgt ein Einkauf binnen drei Wochen auf den vorhergehenden und liegt der Bestellwert über einem Schwellwert, wird der Kunde mit den niedrigstmöglichen Liefergebühren dafür belohnt. Sofern Kunden am Migros-Kundenbindungsprogramm Cumulus teilnehmen, erhalten sie für ihre Einkäufe von Migros-Produkten bei LeShop ebenfalls Cumulus-Punkte. Besonders gute Kunden erhalten bisweilen ein Geschenk oder eine Einladungen an spezielle Events. Der Erfolg der Kundenbindungsmassnahmen zeigt sich daran, dass über 35'000 Schweizer Haushalte ihren Grosseinkauf ein bis mehrere Male im Monat bei LeShop erledigen.

Zusammenarbeit mit Lieferanten

LeShop ist stolz auf seine Lieferantenbeziehungen. Diese sind langfristig angelegt und in den kontinuierlichen Verbesserungsprozess einbezogen. Aufgrund seiner Rolle als E-Commerce-Pionier hat LeShop trotz seines kleinen Volumens auch bei sehr grossen Lieferanten Zugang zur Geschäftsleitung. LeShop musste viele Leistungsmerkmale und Prozesse neu entwickeln, was ohne eine konstruktive Zusammenarbeit mit den Lieferanten unmöglich gewesen wäre. Man versucht, Lieferanten nicht mit Druck zu etwas zu bewegen, sondern bezieht sie in die Projekte mit ein. Die interne Faktenorientierung wird auf die Lieferanten ausgedehnt. So konnte

LeShop selbst ein so viel grösseres Unternehmen wie die Schweizer Post bewegen, Qualitätsdaten auszutauschen, über KPIs (Key Performance Indicators) zu sprechen und gemeinsam bessere Lösungen zu suchen. So verändern sich die Lieferanten zusammen mit LeShop; eine grosse Post genau so wie der Metzger und der Bäcker von Weingarten, für die LeShop zum wichtigsten Kunden geworden ist. Das Prinzip ist Fordern und Geben. LeShop gibt seinen Lieferanten z.B. Zugriff auf Teile der anonymisierten Verkaufsdaten, so dass diese direktere Informationen vom Markt erhalten. Die Zusteller der Post erhalten von LeShop ein Weihnachtsgeschenk mit einem Brief und einem Dankeschön für ihre Leistung – das erhalten viele Arbeitnehmer nicht einmal von ihrem Arbeitgeber.

Erweiterung des Sortiments um eigene Tiefkühlprodukte

Die Entscheidung, eigene Tiefkühlprodukte ins Sortiment aufzunehmen, fiel erst, als eine Lösung gefunden worden war, wie LeShop die zusätzlichen Anforderungen bewältigen kann (zur Entwicklung dieser Lösung vgl. Kapitel 17.4). In ihrem Zentrum steht eine separate Transportbox mit Trockeneis, so dass die Kühlkette unterbrechungsfrei bis zum Kunden geführt werden kann. Die Tiefkühlbox wird in separaten Tiefkühlslagern auftragsbezogen gefüllt, mit den endgültigen Versandetiketten versehen und in einem Cross-Docking-Verfahren den anderen Transportbehältern einer Bestellung zugeordnet.

| Tiefgekühltes | |
|--|-------------------------------------|
| 1 | McCain 1.2.3 Smiles 600g 6.90 |
| 2 | Egli Filet ohne Haut Le Marin 43.90 |
| 1 | Chicken Nuggets 30Stk 12.85 |
| 3 | GEMUESEMISCHUNG 450G FB 10.80 |
| 1 | Rind Tartar 4x70g 14.00 |
| Lieferung von LeShop 0.00 | |
| Tiefgekühltes 88.45 | |
| Tiefkühlbox Füllrate & Kosten: | |
| Fr. 10 9 8 7 6 5 Gratis | |
| Füllgrad 54.42% Kosten 6.00 | |
| Total: Fr 94.45 | |

Abb. 17.2: Dynamische Anzeige des Füllgrads der Tiefkühlbox und Transportkosten

Mit der Tiefkühllogistik sind erhebliche zusätzliche Kosten verbunden. Zum einen aufgrund des Wertes der Tiefkühlbox, die mit einem Pfand von 30.- CHF je Bestel-

lung belegt wird, was eine entsprechende Bestandsverwaltung und Abrechnungslogistik erfordert. Zum anderen aufgrund des zusätzlichen Logistikaufwands, der bei einer Bestellung von einer einzelnen Packung Eiscreme in keinem Verhältnis zum Warenwert stünde. Deshalb macht LeShop die Logistikkosten für eine Box transparent und belastet sie den Kunden bei kleinen Tiefkühlmengen mit zusätzlich 10.- CHF. Füllt der Kunde die Box dagegen mit mehr Tiefkühlprodukten, sinken die Zusatzkosten schrittweise analog zur Füllrate bis auf Null. Dieser Zusammenhang wird den Kunden im Bestellvorgang dynamisch unter dem Warenkorb angezeigt (vgl. Abb. 17.2).

17.3.2 Prozesssicht

Bereits das Business Szenario in Abb. 17.1 gibt einen Überblick über die wichtigsten Prozesse bei LeShop. Abb. 17.3 detailliert den Prozess des Zusammenstellens von Teilaufträgen in den Lagerzonen der Logistikcenter. Die Gesamtbestellungen wurden zuvor in Teilaufträge je Lagerzone aufgeteilt. Die Mitarbeitenden im Lager werden bei ihren Rüstaufträgen durch das Warenwirtschaftssystem geführt. Die notwendigen Angaben erhalten sie auf dem Display ihrer mobilen Handheld-Geräte, die auch mit einem Barcode-Scanner ausgerüstet sind. Beim Picking werden die tatsächlich entnommenen Artikel erfasst. Sofern diese ein variables Gewicht haben, z.B. Früchte, sind die effektiven Gewichtsdaten Grundlage für die finale Auftragsabrechnung. Im Prozess werden ausserdem sowohl der jeweilige Mitarbeitende als auch die Uhrzeit der einzelnen Vorgänge gespeichert. Diese Daten sind die Grundlage für die spätere Auswertung der Performance.

17.3.3 Anwendungssicht

Alle Kernsysteme von LeShop sind Eigenentwicklungen. Abb. 17.4 zeigt eine Übersicht über die eingesetzten Applikationen und deren Arbeitsteilung. Bei dem in Java entwickelten Kernsystem unterscheidet LeShop drei grosse Programmeile: das Frontend (Website mit Onlineshop), das Backend (alle internen operativen Prozesse) und das „Call Center“ genannte System, das eine umfassende Kundenverwaltung darstellt. Diese Systeme sind untereinander integriert und arbeiten mit den gleichen Daten. Die Benutzer können mit einem Browser darauf zugreifen.

Daneben sind eine Reihe von Standardsoftwaresystemen und Tools für spezielle Anwendungsgebiete im Einsatz, z.B. Celebros für die Produktsuche im Onlineshop, ProClarity für Analysen, ABACUS für die Finanzbuchhaltung und andere. Zu den bereits im Business Szenario in Abb. 17.1 aufgeführten externen Service Providern und Transportdienstleistern bestehen IT-Verbindungen.

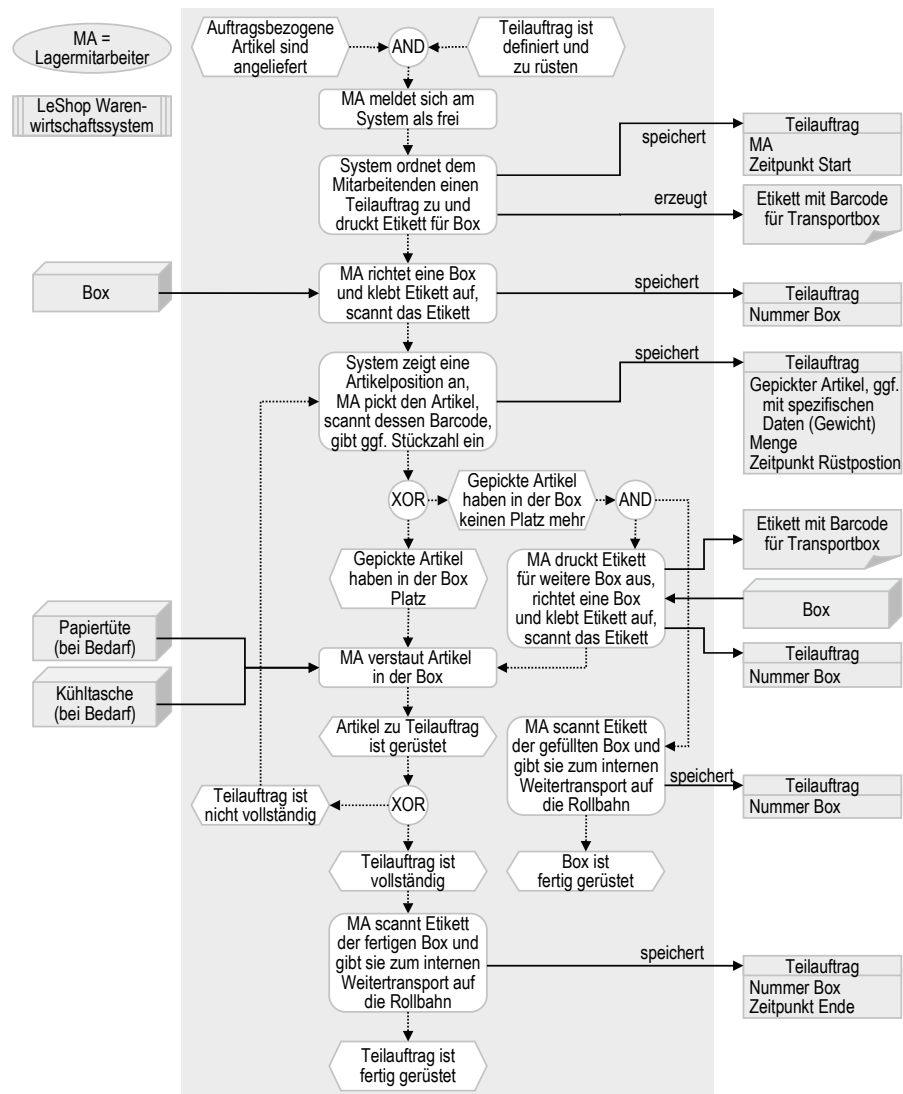


Abb. 17.3: Prozess Rüsten Teilauftrag

Im Zusammenhang mit der Einführung des eigenen Tiefkühlsortiments wurde das Rüsten der Tiefkühlaufträge für das Logistikzentrum Bremgarten an einen Migros-Betrieb ausgelagert. Die Koordination mit diesem sollte – wie üblich – mit automatisiertem elektronischem Datenaustausch (EDI) erfolgen. Um das zu realisieren

bestand zunächst die Option, diesen Betrieb indirekt über das zentrale Warenwirtschaftssystem der Migros-Gruppe anzubinden. Zu diesem bestand im Rahmen der Bestellung von Migros-Produkten für LeShop bereits eine Verbindung. Da LeShop für den Prozess mit seinem Tiefkühlsortiment allerdings eine Reihe von Besonderheiten benötigte, z.B. die Bewirtschaftung externer Markenprodukte, wäre die Initialisierung recht aufwändig gewesen und hätte viel Zeit in Anspruch genommen. Man entschied sich deshalb, das Warehouse Management System XELOG, mit dem dieser Betrieb arbeitet, direkt anzubinden. Aus Sicht von LeShop wird dieser nun wie ein externes LeShop-Lager angesprochen. Für den Nachrichtenaustausch wurden die effektiv benötigten Nachrichten individuell im XML-Format definiert. Die wichtigsten Nachrichten sind:

- Stammdaten Produkte von LeShop an Migros-Betrieb
- Lieferankündigung Produkt (Grossmenge) von LeShop an Migros-Betrieb
- Wareneingangsmeldung Produkt (Grossmenge) von Migros-Betrieb an LeShop
- Rüstauftrag Kundenbestellung von LeShop an Migros-Betrieb
- Rückmeldung Kundenbestellung von Migros-Betrieb an LeShop mit Status (OK/nicht OK), gepickten Einheiten, Anzahl Tiefkühlbehälter und deren Barcode-Nummer(n)
- Meldung Bestandskorrektur bei Bedarf von Migros-Betrieb an LeShop

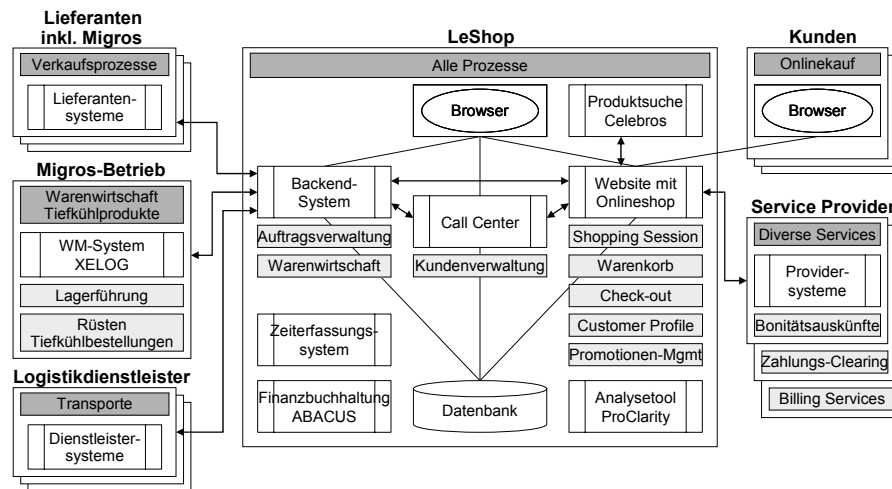


Abb. 17.4: Übersicht über die wichtigsten Softwareanwendungen bei LeShop

17.3.4 Technische Sicht

Abb. 17.5 zeigt die Verteilung der Systeme auf die Standorte sowie die zur Integration eingesetzten Netzwerke. LeShop hat den Betrieb des Netzwerks und der zentralen Produktivsysteme an den IT-Dienstleister Migros IT-Services ausgelagert, da diese den hoch performanten und ausfallsicheren Betrieb günstiger gewährleisten können als LeShop selbst. Dennoch steht an beiden Logistikzentren eine Kopie des Backend-Systems bereit, um im Fall von Netzwerkunterbrüchen oder dergleichen den Betrieb aufrecht erhalten zu können.

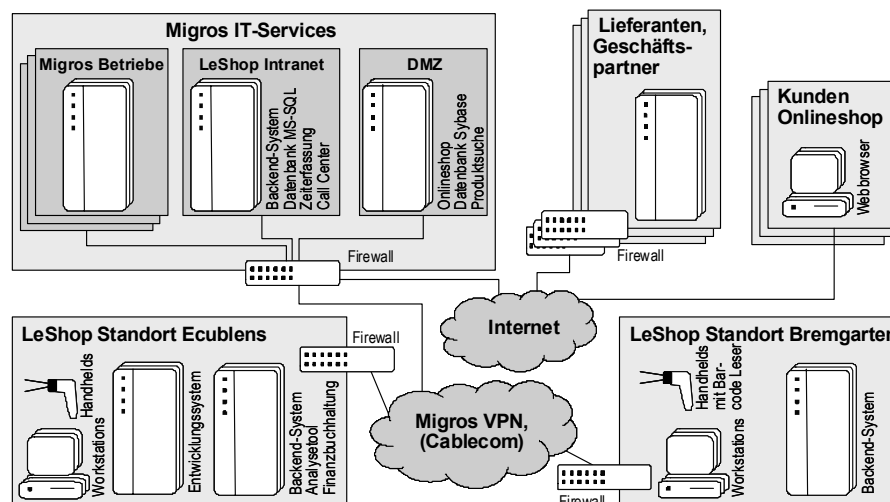


Abb. 17.5: Systemlandschaft von LeShop

17.4 Projektlauf und Betrieb

In den elf Jahren des Bestehens von LeShop wurden viele E-Commerce-Unternehmen gegründet und viele haben wieder aufgeben müssen. Die Art, wie LeShop Projekte angeht und Probleme löst, dürfte einer der Erfolgsfaktoren sein.

17.4.1 Investitionsentscheidung

Im Laufe der Jahre sind einige Zehn-Millionen Franken in LeShop investiert worden, der Betrag wird nicht öffentlich bekannt gegeben. Das Management betont aber, dass die Investitionssumme viel kleiner sei als bei vergleichbaren Unterneh-

men in den USA und in Grossbritannien. LeShop hat von jeher einen sorgfältigeren Umgang mit Kapital an den Tag legen müssen. Die Idee wurde zunächst auf vergleichsweise kleiner Basis umgesetzt – mit 1'500 Trockenprodukten – und dann sukzessive erweitert und optimiert. LeShop sei kein Unternehmen, das von der Börse Geld bekommen würde, so der langjährige Geschäftsführer und Mitgründer, denn ihr Weg sei „Ich muss erst probieren wie das geht“. An der Börse müsse man andere Geschichten erzählen, die dafür aber oft nicht fundiert seien. Unbestritten ist, dass LeShop sehr viel mehr Geld für den Aufbau von Know-how und Infrastruktur benötigte, als man ursprünglich zur Verfügung hatte. Nicht jede Idee erwies sich als richtig und manchmal musste ein Vorhaben wieder abgebrochen werden, z.B. die Auslandsaktivitäten. Aber das Glück spielte mit, wenn es darum ging, im letzten Moment wieder neues Kapital zu beschaffen. Die grosse Wende kam im Jahr 2006, als LeShop im ersten Trimester erstmals kostendeckend arbeitete und Migros 80 % des Kapitals erwarb. Die Weichen wurden auf Wachstum gestellt und gleich ein zweites Logistikzentrum eröffnet. Aufgrund der gewonnenen Erfahrungen wurde dort die menschliche Flexibilität höher bewertet als starre Strukturinvestitionen: das zweite Lager ist geringer mechanisiert als das erste.

Der Impuls für das Projekt zur Einführung eines eigenen Tiefkühlsortiments kam von LeShops Finanzdirektor. Das ist einerseits überraschend, weil dies wohl kein typisches Thema des Finanzressorts ist. Andererseits ist es kennzeichnend für LeShop, weil sich jedes Mitglied der vierköpfigen Direktion für das Ganze verantwortlich fühlt und sich auch in andere Ressorts einbringt, wenn man neue Ideen hat oder wenn Not am Mann ist. Ausgangspunkt waren erste Ansatzpunkte dafür, wie man die grossen logistischen Herausforderungen lösen könnte. Sie waren Grundlage für einige Workshops, die der für die spätere Realisierung verantwortliche IT-Direktor als Excel-dominiert bezeichnet. Mit Excel wurde das Vorhaben durchgerechnet, wobei ein Dreijahreszeitraum zu Grunde gelegt und tendenziell konservativ geschätzt wurde. LeShop beginne in solchen Situationen immer mit den einfachsten Szenarien, in diesem Fall mit einem hohen Grad an Outsourcing. Aber diese Rechnungen gingen nicht auf. Deshalb wurden andere Szenarien entwickelt, Sondierungen mit Partnern vorgenommen und Teillösungen ausgearbeitet, bis ein Konzept mit einem geeigneten Verhältnis von Nutzen, Kosten und Risiken gefunden wurde: Eine Kühlbox mit Trockeneis ermöglicht die lückenlose Kühlkette vom LeShop-Lagerhaus bis an die Haustür der Kunden. So konnten Tiefkühlprodukte zusammen mit anderen in einer LeShop-Lieferung ausgeliefert werden.

17.4.2 Projektmanagement und Change Management

Als das Konzept gefunden war, wurde es rasch und mit Entschlossenheit umgesetzt. Die Entwicklung wird mit den gleichen KPIs, wie sie für die anderen Sortimente bestehen, zeitnah verfolgt. Der einzige zusätzliche Messwert ist der Füllgrad der Tiefkühlboxen.

Partnerwahl

Das Tiefkühlsortiment bringt es mit sich, dass mindestens ein Tiefkühlager betrieben werden muss und tiefgekühlte Produkte gerüstet werden müssen. Ein Betrieb der Migros-Gruppe bot an, diese Leistung an seinem Standort zu übernehmen und fertig gerüstete Tiefkühlboxen im Cross-Docking-Verfahren beizustellen. Dabei fallen allerdings Transportkosten zu den LeShop-Logistikzentren an. Für das eine von beiden sind diese Kosten tragbar, weil die Entfernung nicht so gross ist, für das andere dagegen nicht. Deshalb wurde entschieden, an dem entfernteren Standort ein eigenes Tiefkühlager zu bauen und dort den Rüstprozess für Tiefkühlprodukte neu einzurichten. Die Bereitstellung im Cross-Docking-Verfahren ist aber gleich.

17.4.3 Evaluation, Entstehung und Roll-out der Lösung

Beim Start seines Angebots hatte LeShop die Komplexität seiner Geschäftstätigkeit ursprünglich durch weitgehendes Outsourcing und Setzen auf Standardlösungen gering halten wollen. Das betraf auch Logistik und Informatik.

In der Logistik besteht eine strategische Partnerschaft mit der Schweizer Post. Diese führte in den ersten Jahren zusammen mit Partnern die Lagerhaltung und Kommissionierung der Bestellungen aus. Es stellte sich aber heraus, dass sich die Logistikanforderungen im E-Commerce mit seinen heterogen zusammengesetzten Kleinsendungen deutlich von der an Paletten und Grossmengen orientierten Logistik der Partner unterschieden. Auch die Integration der IT-Systeme war nicht trivial, da diese Ende der 90er Jahre noch nicht auf flexible überbetriebliche Zusammenarbeit zugeschnitten waren. In dieser Konstellation konnten die erforderlichen Leistungs-/Kostenverhältnisse nicht erreicht werden, so dass LeShop diese Funktionen 2001 übernahm und das erste eigene Lagerhaus in Bremgarten eröffnete.

Bei der Business Software setzte man beim Start auf das System One-to-One des damals in den USA hoch gehandelten Anbieters BroadVision. LeShop war für BroadVision ein Referenzkunde in Europa. In der Zusammenarbeit nahm man sich vor, die Lösung gemeinsam weiterzuentwickeln. Deshalb hatte LeShop vollen Zugriff auf den Quellcode der Software. One-to-One war hauptsächlich Frontendorientiert, Funktionalität für die E-Commerce-Logistik fehlte. Nahezu jedes Element der Applikation war konfigurierbar, was eine enorme Komplexität bei Anpassungen nach sich zog. Zudem gab es Performanceprobleme mit der objektorientierten Applikation. LeShop baute schnell Erfahrungen auf, was sich in klareren Anforderungen an die Systemfunktionalität widerspiegelte. Zum Beispiel sollten für Früchte, Gemüse oder Fleisch in jeder Bestellung die effektiven unterschiedlichen Gewichte und damit auch Preise abgebildet werden. Der Endwert einer Bestellung unterschied sich damit vom ursprünglichen Wert. Solche Details waren in der Standardsoftware nicht abbildbar. Anpassungen und Erweiterungen erschienen nicht zuletzt wegen des hohen Bedarfs an externen Beratern als zu aufwändig. Um

in Zukunft in der Lage zu sein, eigene Anforderungen schneller und effizienter realisieren zu können, begann man, One-to-One durch Eigenentwicklungen in Java abzulösen. Da One-to-One Java-kompatibel ist, war eine schrittweise Ablösung möglich. In einem ersten Schritt wurde die Produktsuche des Shops abgelöst, danach der Warenkorb. Sukzessive wurden alle Module aus One-to-One abgelöst resp. neue Funktionalität für die Warenwirtschaft und die „Maschine“ entwickelt. „Maschine“ steht für die logistische Infrastruktur, bestehend aus Rollbahnen, Weichen und Scannern. Insbesondere bei der Logistik hatte man versucht, erfahrene externe Experten beizuziehen. Diese waren aber zu sehr in Denkmustern verhaftet, die der Newcomer LeShop als für sich nicht passend erachtete. So war LeShop gezwungen, die Logistik für E-Commerce im Supermarktsegment selbst zu erfinden. Schlussendlich ist die vollständige Funktionalität der heute genutzten Software selbst definiert und erfunden worden. Bei der Softwareentwicklung ist LeShop darauf bedacht, die Systeme einfach und flexibel zu halten. Anpassungen müssen möglich sein, denn „LeShop ist jeden Tag bereit, den besseren Prozess zu realisieren“. Die konzeptuellen Überlegungen werden in einem Wiki dokumentiert, die Implementierung wird direkt im Code beschrieben. Der IT-Direktor hat das LeShop-System in seiner heutigen Form von Beginn weg mit seinem Team aufgebaut. Er kennt alle Zusammenhänge und ist damit eine Schlüsselperson.

Die Einführung des eigenen Tiefkühlsortiments war mit zahlreichen Detailanforderungen verbunden. Dazu gehört zunächst das bereits vorgestellte logistische Szenario mit den separaten Kommissionierungen, den Tiefkühlboxen und der Cross-Docking-Bereitstellung. Die zur LeShop-Infrastruktur passende Tiefkühlbox wurde für LeShop entwickelt und produziert. In Ecublens musste das Tiefkühlager gebaut und für die Kommissionierung eingerichtet werden. Mit dem Migros-Betrieb, der das Logistikzentrum in Bremgarten mit Tiefkühlprodukten versorgt, musste der automatisierte elektronische Datenaustausch eingerichtet und getestet werden. Als Hilfsprodukt muss Trockeneis geordert und im Bestand verwaltet werden. Wegen dessen geringer Haltbarkeit muss es in Tagesbedarfen disponiert und nachbestellt werden. Das Trockeneis ist in einer für Laien geeigneten Verpackung portioniert und mit entsprechenden Sicherheitshinweisen und Anleitungen versehen.

Da die Tiefkühlboxen wertvoll sind, musste eine Bestands- und Pfandverwaltung je Kunde programmiert werden. In den Rechnungen sind die Zu- und Abgänge abzurechnen. Zwar war auch die Kühltasche bereits mit einem Pfand belegt, auf Grund des geringen Wertes wurden deren externe Bestände jedoch nicht verwaltet. Für die Lieferboten der Post änderte sich der Übergabeprozess, je nach dem, ob Tiefkühlboxen beim Kunden gelassen oder zurückgenommen werden. Die Erfassung geschieht über Handheld-Geräte mit Barcode-Scanner – Geräte in Eigentum und Verwaltung der Schweizer Post. Auf diesen musste die Software angepasst werden, denn die Boten werden über das Display angeleitet, was jeweils zu tun ist. Diese Softwareanpassung war mit der Post abzustimmen und konnte erst im Rahmen eines turnusmässigen Releasewechsels realisiert werden.

Schliesslich waren die Kunden zu informieren und anzuleiten, ausserdem die Geschäftsbedingungen zu erweitern. Mit Promotionen wurde die Änderung im Sortiment beworben. Anspruchsvoll war die Vermittlung der variablen zusätzlichen Lieferkosten für die mehr oder weniger gut gefüllten Tiefkühlboxen. Die ersten Lösungen dazu wurden Usability-Tests unterzogen und erwiesen sich als zu kompliziert. Erst nach einigen Verbesserungen kam man zur heutigen Lösung.

17.4.4 Laufender Unterhalt

Es wurde bereits erwähnt, welche Leistungen LeShop selbst erbringt und welche ausgelagert sind. In der IT beschäftigt LeShop knapp zehn Personen für Support und Weiterentwicklung der Systeme. Projektbezogen werden zusätzlich externe Ressourcen beigezogen. Zu Änderungsprojekten kommt es bei LeShop auf folgendem Weg: Jedes Geschäftsleitungsmitglied hat einen Verantwortungsbereich, in dem es für die Beobachtung der KPIs und Optimierung der Abläufe verantwortlich ist. Aber auch von den Mitarbeitenden kommen viele Ideen und Impulse für Verbesserungen. Wird eine Idee für erfolgversprechend gehalten, wird sie zuerst theoretisch ausgearbeitet. Gegebenenfalls wird ein Prototyp angefertigt und Funktionen auch in Live-Tests geprüft. Erst wenn das Konzept bestätigt ist, werden die neuen Funktionen ausprogrammiert, die Prozesse angepasst und in den laufenden Betrieb übernommen. Meistens gibt es aber auch anschliessend noch Änderungen, denn fast immer kann die Lösung noch verbessert werden.

Diese Herangehensweise birgt die Gefahr einer laufend steigenden Komplexität in der Organisation und den IT-Systemen. Die Geschäftsleitung hat sich aber Einfachheit vorgenommen. Ausserdem ist das technologieabhängige Unternehmen auf robuste und permanent verfügbare Systeme angewiesen. Die Ideen werden deshalb durchaus stark gefiltert. Der IT-Direktor hat die Rolle eines Gate-Keepers. Der Geschäftsführer nannte ihn im Spass den meistgehassten Mann im Unternehmen, denn schlussendlich entscheidet er, was machbar ist und was nicht.

17.5 Erfahrungen

Zahlreiche Erfahrungen aus der elfjährigen Entwicklung von LeShop wurden bereits ausgeführt. Angaben zu Investitionen und Rentabilität sind über die eingeflochtenen Aussagen hinaus nicht verfügbar.

Das eigene Tiefkühlangebot ist von den Kunden sehr gut aufgenommen worden. Im ersten Monat, im Juni 2009, wurden über 33 Tonnen oder 56'600 tiefgekühlte Artikel ausgeliefert. Jede fünfte Bestellung beinhaltete bereits Tiefkühlprodukte für einen Durchschnittswert von 50.- CHF. Kunden haben verstanden, dass die Bestellung von Tiefkühlkleinstmengen keinen Sinn macht. Saisongemäss führte Kinder-eis die Hitliste an, gefolgt von Rahmspinat und Backofenfrites.

17.6 Erfolgsfaktoren

Anlässlich der Verleihung eines Preises beim Best of Swiss Web Award 2009 spricht der Geschäftsführer vom Glück, das LeShop gehabt habe, und dass LeShop wie viele andere E-Commerce-Pioniere nach dem Platzen der Internetblase hätte untergehen können. Das kann plausibel nachvollzogen werden. Aber Glück allein kann es nicht gewesen sein.

17.6.1 Spezialitäten der Lösung

LeShop hat in der Schweiz E-Commerce im Supermarktsegment erfunden. Weder beim Geschäftskonzept noch bei der Logistik noch bei der Business Software konnte man auf bewährte Vorbilder zurückgreifen. Insofern ist LeShop als Ganzes eine Spezialität, die, wie so oft bei Innovationen im Business, nicht auf einen oder wenige klar abgrenzbare Faktoren zurückgeführt werden kann. Vielmehr besteht die Innovation LeShop aus einer über einen längeren Zeitraum gelungenen Kombination von zahlreichen Entscheidungen und Handlungen, die jede für sich gesehen gar keinen aussergewöhnlichen Charakter haben.

Über diese Kompetenz schaffte es LeShop, als David mit Goliaths zusammenzuspannen und in einen Markt einzudringen, der von zunehmender Konzentration gekennzeichnet ist. Es gelang zusammen mit der Migros, die nun als Hautaktionärin eine schnelle Weiterentwicklung ermöglicht, ein attraktives Sortiment beisteuert und Unterstützungsleistungen in Logistik und Informatik einbringt. Es gelang bei der Schweizer Post, mit der man über Jahre den richtigen Weg für eine E-Commerce-gerechte Logistik gesucht und gefunden hat. Es gelang bei grossen Lieferanten wie Nestlé und kleinen wie einem Bäcker, der seinen Betrieb weitgehend auf die Anforderungen von LeShop ausgerichtet hat.

Bei der Aufnahme von Tiefkühlprodukten in das eigene Sortiment bestand die Innovation darin, dass die Auslieferung der Tiefkühlprodukte über eine Cross-Docking-Bereitstellung mit der bestehenden Logistik möglich wurde. Grundlage dafür ist eine eigens entwickelte Kühlbox, die, mit Trockeneis ausgestattet, eine ununterbrochene Kühlkette gewährleisten kann.

17.6.2 Reflexion der Faktoren für dauerhaften Erfolg

Der unbeirrbare Glaube an das Potenzial des E-Commerce im Supermarktsortiment gehört sicher zu den Erfolgsfaktoren bei LeShop. Aber Visionen scheiterten in der Internet-Start-up-Ära viele. Eine wichtige Ergänzung war deshalb die Erkenntnis, dass LeShop operativ vor allem ein Logistikunternehmen ist. Gekennzeichnet durch niedrige Margen und anspruchsvoll wie das Supermarktsortiment ist, kommt es darauf an, jeden Handgriff zu optimieren und das Angebot so zu gestalten, dass es logistisch und ökonomisch zu bewältigen ist. Wie man das macht, musste

LeShop erst herausfinden. Mit Selbstbewusstsein und Beharrungsvermögen wurde ein andauernder Lernprozess etabliert und aufrecht erhalten. Ein solcher Weg ist mit vielen unangenehmen Situationen verbunden, in denen über Fehler und Unsicherheiten gesprochen werden muss. Hier ist ein weiterer Erfolgsfaktor auszumachen. Denn nach innen und aussen konnten die Beziehungen so gestaltet werden, dass man sich zusammenraufte und verbesserte, anstatt zu streiten und aufzugeben. Eine konsequente Faktenorientierung und, als Voraussetzung dafür, das Erheben von KPIs sowie die offene Kommunikation darüber sind die Grundlage eines von vielen Beteiligten getragenen kontinuierlichen Verbesserungsprozesses.

Wenn es ein zentrales Infrastrukturelement gibt, das LeShops Geschäftskonzept repräsentiert, dann ist es die IT-Plattform mit der Business Software. Sie trägt das Geschäftskonzept als Frontend zu den Kunden und ermöglicht, ohne Medienbruch eine automatisierte Steuerung der Auftragslogistik und -abrechnungen durchzuführen. Abgesehen vom Warenhandling ist im Standardablauf kein menschliches Zutun mehr erforderlich. Das eigene Sortiment wird durch extern bewirtschaftete, lediglich über Daten integrierte Komplementärsortimente erweitert und das Marktpotenzial damit ausgeweitet. Tiefgreifende Innovationen wie die Einführung eines eigenen Tiefkühlsortiments können vergleichsweise schnell realisiert werden. Bei allen Vorgängen werden Daten erhoben, gespeichert und ausgewertet. Als behutsam verwaltete Kundeninformationen in einer langfristig angelegten Kundenbeziehung werden sie zur Optimierung des Angebots und der Kommunikation genutzt. Als KPIs sind sie die Grundlage des kontinuierlichen Lern- und Verbesserungsprozesses. LeShops Business Software wurde individuell entwickelt, weil Standardsoftware keine akzeptablen Lösungen bot und weil LeShop seine Stärke gerade in der flinken und präzisen Ausgestaltung seines Angebots und seiner Prozesse sieht. Eine Herausforderung wird aber sein, die in unzähligen kleinen Projekten gewachsene Lösung so agil und kompetent weiterzuführen, wenn die Kompetenzträger der ersten Jahre einmal nicht mehr zur Verfügung stehen.

17.6.3 Lessons Learned

Wenn man sich anhand von LeShop vor Augen führt, in welcher Tiefe Know-how entwickelt und Infrastruktur aufgebaut werden musste, wird ein wenig plausibler, warum so viele Start-ups der New Economy zu Beginn des 21. Jahrhunderts scheiterten. Viele glaubten doch, im Wesentlichen mit einem schlaun Kunden-Frontend in Form einer Website oder eines Onlineshops schnell ins Geschäft zu kommen. Im Backend der Auftragsabwicklung und Logistik hätte man sich gerne auf die scheinbaren Commodities der Old Economy abgestützt. In Tat und Wahrheit sind die Abhängigkeiten aber grösser. Erfolgreiche Geschäftskonzepte müssen durchgängig über die gesamte Wertschöpfungskette ausgereift sein, auch wenn sie im Internet beginnen. Das zu entwickeln benötigte viel mehr Zeit, Kompetenz und Kapital, als die meisten Start-ups vor zehn Jahren aufzubringen vermochten.