

Le Shop SA

Bei der Le Shop SA handelt es sich um den ersten Supermarkt der Schweiz, der sich ausschliesslich auf den elektronischen Distributionskanal konzentriert und nicht über ein herkömmliches Geschäftsstellennetz verfügt.

Le Shop ging von Beginn an eine strategische Allianz mit der Schweizerischen Post für den gesamten Bereich der Distribution ein. Die Auslagerung dieser geschäftskritischen Prozesse bedeutet für Le Shop ein gewisses Risiko, da sie sich nicht mehr direkt in ihrem Einflussbereich befinden.

Mit der Gründung von yellowworld durch die Schweizerische Post ging die Funktion des Distributionspartners an diese über. Yellowworld setzt als Generalunternehmer weitere Logistikpartner ein. Dies ist einerseits die Planzer Transport AG, welche die Bewirtschaftung des Warenlagers übernimmt, und andererseits die Paketpost, welche die Lieferung der Güter zum Endkonsumenten besorgt.

Es ist geplant, ab Herbst 2000 den Online-Shop an die IPEC-Plattform der yellowworld anzuschliessen. Danach könnten die Daten des Shops via Plattform direkt vom Warenbewirtschaftungssystem der Planzer Transport AG verarbeitet werden.

Le Shop finanziert sich derzeit noch über Venture Capital, soll aber in absehbarer Zukunft genug Umsatz erzielen, um selbsttragend zu sein. Eine Expansion in den deutschen Markt ist geplant, in den spanischen und argentinischen Markt bereits vollzogen.

1 Business Case

Folgende Personen waren in die Aufarbeitung dieser Case Study involviert:

- **Anwender: Le Shop SA**, Alain Nicod (CEO)
- **Anbieter: Yellowworld AG**, Oliver Schulthess, Ivo Jungo
- **Experte/Autor: Dr. Michael Gisler** (Berner Fachhochschule)

Als zusätzliche Informationsquelle zur Bearbeitung dieser Case Study diente Stucki, N./Page, D.: www.le-shop.ch, St. Gallen 2000.

1.1 Einordnung

Le Shop vertreibt Güter des täglichen Bedarfs über das Internet. Ein konventionelles Geschäftsstellennetz gibt es nicht, da sich die Firma auf den elektronischen

Markt spezialisiert hat. Daher ist diese Case Study thematisch im Bereich der New Markets eingeordnet (vgl. Abbildung 1-1).

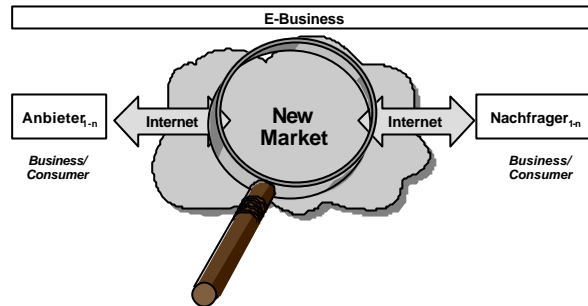


Abbildung 1-1: Einordnung in die E-Business-Übersicht

1.2 Webadresse

<http://www.le-shop.ch>

Le Shop expandiert in den spanischen und argentinischen Markt, die entsprechenden Adressen lauten <http://www.alcampo.es> und <http://www.le-shop.com.ar>

2 Allgemeine Informationen

2.1 Hintergrund Unternehmen

Die Le Shop SA in Chavannes-de-Bogis (VD) wurde im Sommer 1997 gegründet und ging im April 1998 online. Es handelt sich dabei um den ersten virtuellen Supermarkt, der nicht von einer existierenden Handelskette als zusätzlicher Vertriebskanal zu den existierenden Geschäftsstellen eröffnet wurde. Le Shop bietet rund 3'500 Konsumgüterartikel elektronisch an, die Auslieferung erfolgt in die ganze Schweiz und das Fürstentum Liechtenstein am Tag nach der Bestellung. Auch mehr als zwei Jahre nach dem Start, ist Le Shop noch immer der einzige Anbieter von Markenartikeln und Frischprodukten, der die ganze Schweiz beliefert.

Die Firma plant zur Zeit eine Expansion in verschiedene Regionen. Eine Lösung für den deutschen Markt soll noch im Jahr 2000 realisiert werden. Seit dem Juli 2000 existiert eine argentinische Version, die Le Shop SA besitzt eine Minderheitsbeteiligung an der Le Shop Latin America Ltd. in Buenos Aires. In Spanien wurde eine Lizenz an die Firma Alcampo erteilt, hierbei handelt es sich um eine Tochtergesellschaft der französischen Detailhandelsgruppe Auchan.

Le Shop wird gegen Ende 2000 rund 100 Mitarbeiter haben, dies inklusive der im Ausland tätigen Personen. Hauptaktionäre neben den Gründern sind heute die Bon appétit Group und die Deutsche Bank mit ihrer Tochter Morgan Grenfell.

2.2 Markt/Branche

2.2.1 Bezeichnung der Branche

Detailhandel

2.2.2 Beschreibung der Marktentwicklung

Der Markt für Konsumgüter – im speziellen für Esswaren – ist wenig konjunkturabhängig und entsprechend gesättigt. Daher bietet sich wenig Potenzial für ein generelles Wachstum des Marktes. Ein einzelner Anbieter kann seinen Umsatz nur dadurch steigern, dass er Kundengruppen anspricht, welche bisher andere Unternehmen – oder speziell im Fall der Le Shop SA andere Distributionskanäle – berücksichtigten.

Le Shop fokussiert sich vor allem auf die Gruppe der „Working Women“. Es wird versucht, diese Gruppe von den konventionellen Detailhändlern abzuwerben. Das Hauptargument hierfür ist die zeitliche Freiheit, welche der elektronische Einkauf gegenüber den herkömmlichen Verkaufskanälen bietet.

Le Shop geht davon aus, dass die Esswaren in den kommenden Jahren eine wesentlich wichtigere Rolle im B2C-Bereich spielen werden, als dies heute der Fall ist.

2.2.3 Abgrenzung zu anderen E-Business-Lösungen der Branche

Folgende Lösungen verfolgen ein ähnliches Konzept wie Le Shop. Es handelt sich dabei um Handelsketten, welche ihren Online-Shop als neuen Verkaufskanal parallel zum bestehenden Geschäftsstellennetz betreiben, dies im Gegensatz zu Le Shop, welche über keine konventionellen Verkaufsstellen verfügt.

- Migros

<http://www.migros-shop.ch>

Im Migros-Shop kann der Kunde Lebensmittel und andere Artikel des täglichen Bedarfs bestellen und sich diese wahlweise heimliefern lassen oder an einer der Pick-up-Stellen selber abholen. Das Sortiment umfasst aktuell rund 3'000 Artikel. Im Gegensatz zu Le Shop, welche die gesamte Schweiz beliefert, berücksichtigt die Migros derzeit die Regionen Aargau, Basel, Bern, Innerschweiz und Zürich, wobei eine Ausweitung auf die gesamte Schweiz geplant ist.

- Spar
<http://www.spar.ch>
 Pionier im Bereich der Online-Supermärkte in der Schweiz ist Spar, welche als erste Handelskette eine solche Lösung realisierte. Spar liefert heute seine Produkte per Kurier innerhalb von 2 Stunden im ganzen Gebiet der Städte Zürich, Winterthur und St. Gallen.

2.3 Produkte

Le Shop bietet ein vielseitiges Supermarktangebot. Das Sortiment umfasst frisches Obst und Gemüse, Milchprodukte wie Joghurts und Käse, Brot sowie Frischfleisch und Charcuterie. Daneben wird auch eine umfangreiche Auswahl an Markenprodukten aus den Bereichen Nahrungsmittel, Getränke, Haushalt- und Babyprodukte, Körper- und Schönheitspflege, Parfums, etc. angeboten.

Es wird versucht, das Sortiment gemäss den Bedürfnissen der Kunden zu erweitern, so werden seit August 2000 auch Bio-Produkte angeboten. Prinzipiell wird der Kunde aufgefordert, Artikel, welche er sucht, aber im Sortiment nicht findet, zu melden, damit Le Shop prüfen kann, ob sich eine Aufnahme des Produktes in den Online-Shop lohnt.

Das Sortiment umfasst derzeit rund 3'500 Produkte des täglichen Bedarfs und kann wie folgt kategorisiert werden:

Tabelle 2-1 :Kategorisierung der Produkte

physische Produkte	<input checked="" type="checkbox"/>
nicht-physische Produkte	<input type="checkbox"/>

Standardprodukte	<input checked="" type="checkbox"/>
konfigurierbare Standardprodukte	<input type="checkbox"/>
Individualprodukte	<input type="checkbox"/>

Konsumprodukt (B-C)	<input checked="" type="checkbox"/>
direktes Produkt (B-B)	<input type="checkbox"/>
indirektes /MRO- Produkt (B-B)	<input type="checkbox"/>

2.4 Grund für den Internet-Entscheid

Im Gegensatz zu anderen Anbietern von Konsumgütern, stellte sich bei Le Shop die Frage nicht, ob man zusätzlich zum bestehenden Geschäftsstellennetz einen elektronischen Verkaufskanal aufbauen will. Entsprechend liegt der Internet-Entscheid direkt im Businessmodell begründet, welches darauf ausgerichtet ist, Konsumgüter ausschliesslich elektronisch zu verkaufen.

3 Strategiefindung „Der Weg zum Entscheid“

3.1 E-Business-Vision

Die E-Business-Vision der Le Shop SA ist es, die „primary address and solution for working women's daily needs“ zu sein, wie CEO Alain Nicod es formuliert. Ursprünglich war das Angebot auf Männer und Singles ausgerichtet und bestand hauptsächlich aus haltbaren Kolonialwaren. 1998 wurde erkannt, dass die Zielgruppe der berufstätigen Frauen wesentlich interessanter ist. Entsprechend wurde das Warenangebot um Frisch- und Kühlprodukte erweitert. Da Frauen in der Regel weniger Wert auf spielerische Elemente in Weblösungen legen, wurde die E-Business-Lösung technisch entschlackt.

3.2 E-Business-Geschäftskonzept

Die Le Shop SA wurde gegründet, um den Bedürfnissen von zeitlich stark beanspruchten Haushalten (Doppeleinkommen mit kleinen Kindern) entgegenzukommen, die sich vom Stress der Haushaltseinkäufe befreien möchten, jedoch hohe Ansprüche an eine ausgezeichnete Qualität der Produkte stellen. Entsprechend schreibt Le Shop auf ihrer Website: „Wir sind der Ansicht, dass die ca. 200 Stunden, die im Durchschnitt jährlich zur Versorgung eines Haushalts aufgewendet werden, besser mit der Familie, Freunden oder Hobbys verbracht werden können“. Le Shop will dies unterstützen durch ein möglichst vollständiges Sortiment an Produkten des täglichen Bedarfs.

Besonderen Wert wird auf die zuverlässige Auslieferung der bestellten Artikel gelegt. Dazu ist Le Shop ursprünglich eine Partnerschaft mit der Schweizerischen Post eingegangen. Die Funktion des Distributionspartners wird inzwischen von der im April 2000 gegründeten Post-Tochter yellowworld übernommen. Yellowworld wiederum setzt die Paketpost als Logistikpartner ein. Diese liefert an jede Adresse in der Schweiz und im Fürstentum Liechtenstein. Die Lieferungen erfolgen täglich von Dienstag bis Samstag während den üblichen Verteilzeiten der Paketpost in der entsprechenden Distributionszone.

Le Shop leitet die Kaufaufträge nicht weiter an die Produzenten der Produkte, sondern an ein Logistikzentrum in Villmergen, das durch die Planzer Transport AG im

Auftrag von yellowworld geführt wird. Planzer liefert die bestellten Artikel in die Verteilzentralen der Paketpost, welche die Feinverteilung zum Endkunden vornimmt.

3.3 Nutzenpotenziale

3.3.1 Vorteile für den Kunden

Markantester Vorteil für den Kunden ist die ort- und zeitunabhängige Erledigung seiner Einkäufe. Wird die Bestellung vor 16.30 Uhr aufgegeben, erfolgt die Lieferung am nächsten Arbeitstag. Die Produkte werden direkt an die vom Kunden spezifizierte Adresse geliefert. Auch hierbei ist die Anwesenheit des Kunden nicht nötig, er kann während des Bestellvorgangs bestimmen, wie die Post mit den Artikeln zu verfahren hat (vor der Haustür deponieren, beim Nachbarn abgeben, bei der Poststelle aufbewahren).

Der Online-Shop verfügt über einfache Such- und Bestellmöglichkeiten. Zusätzlich kann jede Seite den spezifischen Wünschen und Bedürfnissen des Kunden angepasst werden, Einkaufslisten und persönliche Regale beschleunigen die Online-Bestellung.

3.3.2 Finanzierung

Die Finanzierung erfolgt zur Zeit hauptsächlich durch Venture Capital. Im Juni 2000 gab die Le Shop SA eine Erhöhung des Aktienkapitals von CHF 20 Millionen bekannt, davon hat Morgan Grenfell CHF 12.5 Millionen fest übernommen. Die Aktienmehrheit wird jedoch noch immer von den Gründern gehalten. Grundsätzlich jedoch soll der Online-Shop dereinst über den Umsatz finanziert werden. Der Geschäftsführer Alain Nicod geht davon aus, dass in zwei Jahren die ersten Länder selbsttragend sein werden. Le Shop verfügt derzeit über eine Basis von rund 5'000 Kunden, wovon 70% zu den Stammkunden gerechnet werden. Der Wert eines durchschnittlichen Warenkorbs beträgt CHF 142. Bei Le Shop gehen täglich zwischen 100 und 250 Bestellungen ein.

Tabelle 3-1: Finanzierung der E-Business-Lösung

<i>durch Umsatz</i>	<i>Durch internes Sponsoring</i>	<i>andere Quellen</i>
<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

3.3.3 Kosten der E-Business-Lösung

Le Shop hat nach eigenen Angaben bis heute weltweit annähernd CHF 10 Millionen in ihr Geschäftskonzept investiert. Da die E-Business-Lösung den Kern des Businessmodells bildet, umfassen die CHF 10 Millionen nicht nur die Programmierung der Website, sondern auch Aufbau der Logistik, Marketing, etc.

3.4 Beziehungen zu Geschäftspartnern

3.4.1 Beziehung zu Kunden

Die Anwendung richtet sich an die Endkonsumenten. Im Phasenmodell unterstützt die E-Business-Lösung alle Teilschritte der Interaktion mit dem Kunden.

Tabelle 3-2: Beziehung zu Kunden

<i>Funktion</i>	<i>erfüllt?</i>
Anregungsphase	<input checked="" type="checkbox"/>
Informationsphase	<input checked="" type="checkbox"/>
Vereinbarungsphase	<input checked="" type="checkbox"/>
Erfüllungsphase	<input checked="" type="checkbox"/>
Treuephase	<input checked="" type="checkbox"/>

Für die Anregungsphase finden sich auf der Website Informationen über das Unternehmen und seine Leistungen. Ziel ist es, Vertrauen in das Unternehmen und die E-Business-Lösung zu schaffen.

Die Informationsphase wird durch den Produktkatalog der Applikation unterstützt. Dieser zeigt neben einem Foto des Artikels auch ergänzende Informationen. So werden etwa bei Lebensmitteln die Zutaten aufgelistet. Während des Selektionsvorgangs wird ein Warenkorb angelegt, der am Ende alle Produkte für die Bestellung enthält.

Die Vereinbarungphase gestaltet sich analog zum Verfahren in den herkömmlichen Supermärkten relativ kurz. Die Preise und Konditionen sind bekannt, es besteht kein Spielraum für Verhandlungen.

Die Erfüllungsphase wird elektronisch vor allem durch die Zahlung der Produkte per Kreditkarte unterstützt. Kunden, welche die Nummer ihrer Kreditkarte nicht über das Netz übermitteln wollen, können diese telefonisch dem Call Center bekannt geben.

Alternativ ist auch eine Zahlung mittels Lastschriftverfahren möglich. Hier zeigt sich die Wichtigkeit, auch nicht-elektronisch abgewickelte Prozesse nahtlos in die Lösung einzubauen, um den Kundenkreis erweitern zu können. Ansonsten ist die Vertragserfüllung durch die Le Shop SA vor allem an physische Logistikprozesse gebunden, welche nicht elektronisch unterstützt werden.

Die Treuephase wird durch verschiedenste Dienste gewährleistet. Diese reichen von einfachen Informationen zu Spezialaktionen bis zur Möglichkeit, auf der Website elektronische Mails an Bekannte zu verschicken. Für diese Empfehlung wird der Kunde mit einem kleinen Geschenk überrascht. Wichtig ist auch in dieser Phase der Einbezug der klassischen nicht-elektronischen Kundenbetreuung. Le Shop verfügt entsprechend über ein Call Center mit vier Mitarbeitern.

Alain Nicod beschreibt die Beziehung zu den Kunden generell als sehr eng und emotionsreich, denn „was ist wichtiger als Food?“.

3.4.2 Beziehung zu Lieferanten

Die Beziehung zu den Lieferanten wird ebenfalls als sehr eng bezeichnet. Diese haben ein grosses Interesse an dem neuen Distributionskanal, dies nicht zuletzt, da sie vom Know-How der Le Shop SA profitieren können. Die elektronische Kommunikation mit den Lieferanten ist in der derzeitigen E-Business-Lösung noch nicht implementiert. Jedoch soll mit dem Wechsel auf die neue IPEC-Plattform der yellowworld eine entsprechende Integration möglich sein.

3.4.3 Beziehung zu Logistikpartnern

Der gesamte Bereich der Distribution ist ausgelagert an yellowworld. Diese setzt als Generalunternehmer weitere Logistikpartner ein. Die Lagerhaltung wird durch die Planzer Transport AG übernommen, während die Paketpost die Lieferung zum Endkonsumenten besorgt. Planzer verwendet zur Verwaltung des Distributionslagers in Villmergen die Applikation von Le Shop, eine Integration der Daten in das ursprüngliche Lagerverwaltungssystem der Planzer Transport AG ist nicht möglich. Durch eine Koppelung beider Lösungen an die IPEC-Plattform soll ein durchgängiger Datenaustausch zwischen den beiden Systemen realisiert werden.

4 Implementierung „Der Weg zur Eröffnung“

4.1 Design der Geschäftsprozesse

Dadurch, dass Le Shop nie über ein konventionelles Geschäftsstellennetz verfügte, war kein Redesign bestehender Geschäftsprozesse nötig. Das Unternehmen konnte

sich von Beginn an auf eine konsequente und vollständige Ausrichtung der Prozesse auf den elektronischen Markt hin konzentrieren. Das Design der Geschäftsprozesse war vollständig kundenfokussiert. Es wurde darauf geachtet, den Online-Shop mit den Systemen für die Verwaltung der Bestellungen und des Lagers, für den Zahlungsverkehr und für die Buchhaltung zu verbinden.

Kritischer Erfolgsfaktor ist die schnelle und zuverlässige Lieferung der gewünschten Produkte. Mit der Erweiterung des Sortiments auf Tiefkühlprodukte werden an diesen Bereich noch erhöhte Anforderungen gestellt, da diese Artikel eine möglichst lange Zeit des Distributionsweges gekühlt werden müssen. Dem Distributionsprozess musste durch seine Wichtigkeit erhöhte Aufmerksamkeit geschenkt werden. Es war erfolgsentscheidend, ihn auf die elektronischen Prozesse abzustimmen und nahtlos an diese anzufügen. Ein besonderes Risiko bildete hierbei die Tatsache, dass Le Shop den Distributionsprozess an externe Partner auslagerte und damit nur noch bedingt Einfluss auf die Qualität hat, während sie jedoch die ganzen Konsequenzen der Kundenzufriedenheit durch allfällige unzuverlässige Lieferungen zu tragen hat.

Anfänglich wurde die Lagerhaltung durch die Schweizerische Post übernommen. Dies umfasste das Warehousing und den Vertrieb. Durch die Erweiterung des Sortiments auf Tiefkühlkost stellten sich andere Anforderungen an die Lagerhaltung, weshalb sich yellowworld entschloss, diesen Bereich an die Planzer Transport AG zu übertragen. Damit wurde auch ein Redesign des Distributionsprozesses nötig. Heute werden die elektronischen Bestellungen von Le Shop an Planzer weitergeleitet. Diese liefert die Artikel je nach gewünschter Bestellart beziehungsweise Lieferregion an die Paketbasen, Paketzentren oder die Expresszentren der Schweizerischen Post, welche anschliessend die Auslieferung zum Endkonsumenten realisiert.

4.2 Die Partnerwahl

Entwicklung, Betrieb und Unterhalt der Weblösung wird durch die Informatiker von Le Shop sichergestellt. Die Backoffice und Logistikprozesse werden in Kooperation mit yellowworld realisiert. Der Grund für diese Partnerwahl liegt darin begründet, dass die Post-Tochter über entsprechendes Know-how im Logistikbereich verfügt. Im Bereich der Logistik sieht sich Le Shop als „ein Netzwerk von Partnerfirmen“. Als Distributionspartner wirkt yellowworld, diese wiederum setzt die Planzer Transport AG als Logistikpartner für die Bewirtschaftung des Warenlagers und die Zusammenstellung der Lieferungen ein.

4.3 Die Software-Lösung

4.3.1 Aktuelle Situation

Die derzeitige Software-Lösung von Le Shop basiert auf der E-Commerce Software „One-to-One“ von Broadvision, kombiniert mit einer Datenbank (ursprünglich Oracle, später wurde auf Sybase migriert). Die Lösung ist an diverse weitere Applikationen gekoppelt, die für die Verwaltung der Bestellungen, des Lagerbestandes, des Zahlungsverkehrs und die Buchhaltung zuständig sind.

Für die Warenbewirtschaftung wird die Software GiT-Fakt32 verwendet. Die Planzer Transport AG verfügt über einen GiT-Client, welcher ihr die notwendigen Informationen zur Verfügung stellt. Bei Bedarf werden diese Daten manuell in das AS400 System der Planzer übertragen.

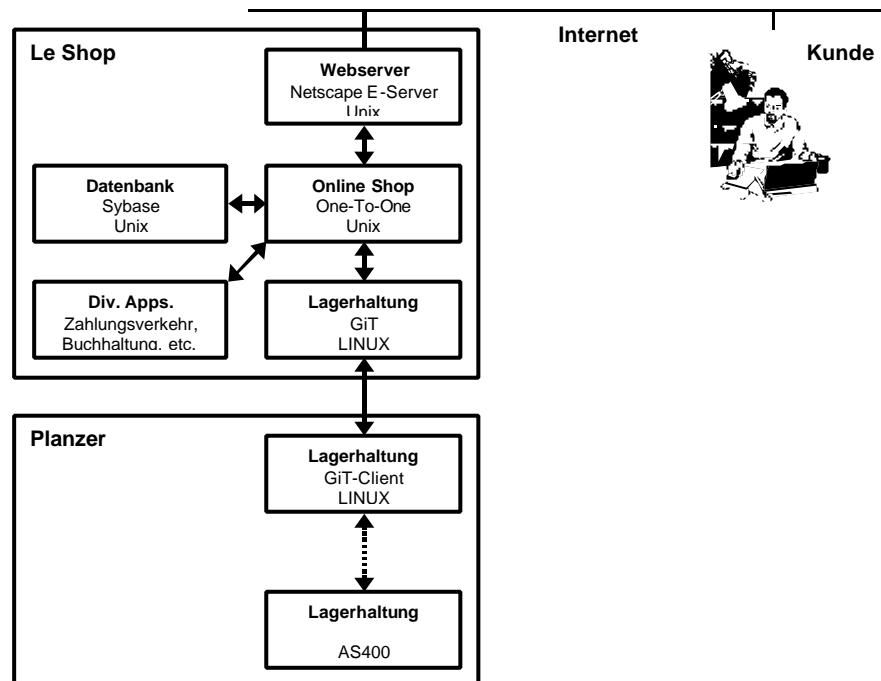


Abbildung 4-1: Aktuelle Situation der Software-Lösung

4.3.2 Geplante Situation

Für den Herbst 2000 ist der Anschluss des Online-Shops an die Informatics-Plattform E-Commerce (IPEC) von yellowworld geplant. Der Auslöser zur Entwicklung dieser Plattform war der wachsende Konkurrenzdruck, dem sich die Schweizerische Post einem zusehends liberalisierten Logistikmarkt ausgesetzt sah.

Bei IPEC handelt es sich um eine Simultan-Lösung, welche von verschiedenen Kunden gleichzeitig genutzt werden kann. Der Nutzer der Plattform kann die benötigten Dienste aus einem Set von vordefinierten Modulen wählen. In IPEC hat yellowworld sogenannte „e-commerce solutions“ realisiert, welche die Anforderungen nach modularen, wie auch kompletten E-Business-Lösungen erfüllen. Unternehmen können aus den verschiedenen Modulen die für ihre Tätigkeit relevanten Applikationen zusammenstellen und den Umfang der Lösung nach Belieben erweitern. Zudem lässt sich der gesamte Web-Auftritt mit der dazugehörigen Logistik- und Zahlungsinfrastruktur an yellowworld auslagern. Die Daten werden über ein Logisticsinterface für logistikrelevante Daten und ein Billinginterface für geldflussrelevante Daten verwaltet und stehen damit auch anderen Applikationen zur Verfügung. Damit können durch IPEC auch innerbetriebliche Abläufe unterstützt werden. Da alle kommerziellen und logistischen Daten zentral angelegt sind, können die beteiligten Parteien jederzeit auf die für sie notwendigen Informationen zugreifen.

Bei IPEC handelt es sich um eine Eigenentwicklung der yellowworld, welche für den Datenbankteil auf Simultan Business Solutions zurückgreift.

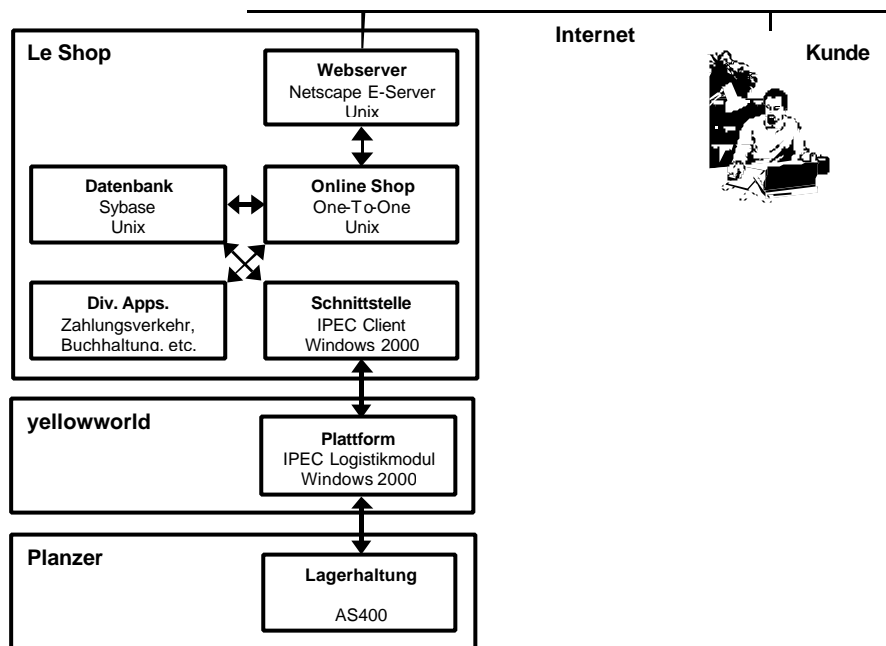


Abbildung 4-2: Geplante Situation der Software-Lösung

Beim geplanten Wechsel auf IPEC wird Le Shop das Logistikmodul als Schnittstelle zu Planzer für die Warenbewirtschaftung und Auftragsbearbeitung der Kunden- und Lieferantenaufträge benutzen. Der eigentliche Online-Shop mit seinen spezifischen Funktionalitäten (Warenkorb, Bezahlung, etc.) wird von IPEC unabhängig weiterbetrieben. Durch diese Änderungen wird die Lagerverwaltungssoftware GiT bei Le Shop sowie der GiT-Client bei Planzer überflüssig. Die Daten für die Lagerbewirtschaftung und Auftragsbearbeitung werden direkt aus der Datenbank von Le Shop bezogen und über die IPEC-Plattform in das System der Planzer eingespeist.

4.4 Die technische Plattform

Herzstück der E-Business-Lösung von Le Shop ist eine Sun Enterprise 450 mit 3 CPUs unter dem Betriebssystem UNIX. Zur Datenspeicherung dienen Harddisks mit insgesamt 24 GB Speicherplatz. Als Webserver kommt ein Netscape Enterprise Server zum Einsatz. Dieser bietet geschützt durch eine Firewall Zugang zum Internet. Der Datenaustausch zwischen der Windows-NT-basierten Lagerverwaltungsapplikation GiT der Le Shop SA und dem GiT-Client der Planzer Transport AG erfolgt über ein Modem.

Die Plattform IPEC der yellowworld läuft auf Mehrprozessor-Rechnern von HP mit Windows 2000. Der Datenaustausch zwischen dem AS400 System der Planzer und der Sybase Datenbank der Le Shop wird über einen FTP-Server geschehen, von dem beide Seiten die benötigten Daten im Pull-Verfahren beziehen. Der FTP Server ist Bestandteil der IPEC Plattform und befindet sich in einer DMZ.

4.5 Mitarbeiterqualifizierung

Die von vier Unternehmern im Oktober 1997 gegründete Unternehmung zählte bei ihrem ersten Online-Auftritt im April 1998 sieben Mitarbeiter. Bis Ende 2000 werden weltweit rund 100 Mitarbeiter für die Le Shop SA tätig sein. In Chavannes-de-Bogis nahe Genf ist ein Team von rund 12 Informatikern mit dem Ausbau, Betrieb und der Wartung der Schweizer Applikation beschäftigt.

Da sich die Le Shop SA seit Beginn ihrer Geschäftsaktivitäten auf den elektronischen Markt konzentrierte, wurde entsprechend bei der Auswahl der Mitarbeiter Wert auf deren Qualifikation in diesem Bereich gelegt. Eine Schulung der Informatiker geschieht kontinuierlich im Bereich der eingesetzten Software, wobei der Fokus auf der Broadvision-Applikation liegt.

4.6 Web-Programmierung/Markteinführung

Den Bedarf eines Online-Shops hat Alain Nicod nach eigenen Angaben im Sommer 1997 erkannt. In der Folge wurde die Le Shop SA im Oktober 1997 gegründet. Mit Startinvestitionen von über 2 Millionen Schweizer Franken wurde in Chavannes-de-Bogis die Kerninfrastruktur aufgebaut.

Bereits bei der Projektplanung stand eine Architektur im Mittelpunkt, die sich jederzeit ohne grossen Aufwand optimieren und erweitern lässt. Der Entscheid fiel auf die One-to-One-Lösung von Broadvision, da diese „Out-of-the-Box“-Lösung eine schnelle Umsetzung des Konzepts versprach. Das Customizing der Software geschah während der sechs Monate zwischen Firmengründung und Online-Start durch die Informatiker der Le Shop SA. Die Realisierung der Backoffice und Logistikprozesse geschah mit der Unterstützung durch die Post.

Der Online Start war am 2. April 1998 mit vorerst 1'500 Artikeln. Kurz nach der Eröffnung versuchten mehr als 800 Personen, eine Verbindung zur Site herzustellen, was eine Überlastung des Softwaresystems auslöste. Die Geschäftsleitung beschloss darauf, die Site vorübergehend zu schliessen.

Erste Erfahrungen zeigten, dass sich der Online-Shop wesentlich stärker auf die weibliche Kundschaft ausrichten musste. Dieser Wechsel wurde bereits ein halbes Jahr nach dem Online Start vollzogen und beinhaltete als Massnahme auch das vollständige Redesign der Weblösung. Die Benutzerführung wurde zu einer Benut-

zerinnenführung umgebaut. Spielerische Elemente verschwanden aus dem Shop, dafür wurde es möglich, persönliche Einkaufslisten zu erstellen und auf die einzelne Kundin abgestimmte Aktionen anzubieten. Dieses Redesign wurde wiederum durch die Informatiker der Le Shop SA durchgeführt.

5 E-Business-Lösung „Operation/Betrieb“

5.1 Zugriffe

Bei Le Shop gehen täglich zwischen 100 und 250 Bestellungen ein. Gemäss Alain Nicod besteht bei Neukunden ein „look-to-buy“ Verhältnis von 100:15, bei registrierten Kunden liegt der Wert wesentlich höher.

5.2 Finanzierung/Ertrag

Ziel ist es, dass sich der derzeit noch von Venture Capital abhängige Online-Shop mit den Umsätzen finanzieren kann. Es ist geplant, dass die ersten Länder innert der nächsten zwei Jahren selbsttragend werden. Die weltweiten Investitionen betragen knapp CHF 10 Millionen. Der Umsatz betrug 1999 CHF 4 Millionen, seit August 1998 steigt er monatlich um etwa 20%. Für das Jahr 2000 ist ein Umsatz von CHF 12 Millionen geplant.

6 Herausragende Punkte „Success Factors“

6.1 Entscheidende Veränderungen

Durch die Tatsache, dass das Businesskonzept der Le Shop SA auf den elektronischen Vertrieb ihrer Produkte ausgerichtet ist und die Firma ausschliesslich zu diesem Zweck gegründet wurde, existieren keine herkömmlichen Strukturen, auf welche die E-Business-Lösung entscheidende Veränderungen gehabt hätte.

6.2 Generelle Auswirkungen

Durch den Erfolg von Le Shop entsteht Druck auf alle grösseren Detailhändler, ebenfalls elektronische Dienstleistungen anzubieten. Es ist zu erwarten, dass der elektronische Markt für Konsumgüter entsprechend schnell wachsen wird. Das Wachstum des gesamten Konsumgütermarktes wird diesem Tempo nicht folgen können, es wird also zu einer Verlagerung von den herkömmlichen Distributionswegen hin zum elektronischen Markt kommen. Davon direkt profitieren werden die

Logistikunternehmen, welche die Feinverteilung der Produkte zum Kunden vorzunehmen haben.

6.3 Lessons Learned

Die wichtigste Lektion für Le Shop war zweifellos die Frage nach der richtigen Kundengruppe für die Lösung. Auf die Frage nach *der* Erkenntnis, welche er sich im Laufe des Betriebes von Le Shop angeeignet habe, antwortet Alain Nicod mit: „focus, focus, focus“.

Eine weitere Lektion lernte Le Shop durch den Servercrash im Frühjahr 1998. Hier wurde ihr die Abhängigkeit einer lediglich auf den elektronischen Markt ausgerichtete Unternehmung von der Technik vor Augen geführt.

7 Spezialitäten

Die folgenden Punkte sind einzigartig für das E-Business-Projekt der Le Shop SA:

- Vollständige Ausrichtung auf den elektronischen Markt, kein herkömmliches Vertriebsnetz.
- Kein Portal oder Intermediär, welcher die Bestellungen der Kunden weiterleitet. Die Aufträge werden durch ein eigenes Lager ausgeführt.
- Von Beginn an eine strategische Allianz mit der Schweizerischen Post für die Distribution der Waren. Mit der Expansion des Sortiments zusätzlich eine Partnerschaft mit der Planzer Logistik AG für den Betrieb des Warenlagers.