Petra Schubert/Ralf Wölfle/Walter Dettling (Hrsg.)

E-Business-Integration

Fallstudien zur Optimierung
elektronischer Geschäftsprozesse

*Ecademy*CH

Das Kompetenzwerk der
Schweizer Fachhochschulen
für E-Business und E-Government

HANSER

Die in diesem Buch enthaltenen Case Studies wurden an der Konferenz der Orbit/ Comdex 2003 in Basel präsentiert. Sie wurden wissenschaftlich aufbereitet durch E-Business-Experten der TU München, der Universität Münster, der Universität Koblenz-Landau, der Universität St. Gallen und Partnerschulen der Ecademy. www.ecademy.ch

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.

© 2003 Carl Hanser Verlag München Wien
Redaktionsleitung: Martin Janik
Herstellung: Ursula Barche
Umschlaggestaltung: Wolfgang Perez, büro plan.it
Datenbelichtung, Druck und Bindung: Kösel, Kempten
Printed in Germany

ISBN 3-446-22462-9

Inhaltsverzeichnis

Petra Schubert
1 E-Business-Integration 1

Ralf Wölfle
2 Stellenwert von E-Business-Integrationsprojekten in Unternehmen 23

Fallstudien zur Kundenintegration

Marcel Siegenthaler
3 Opo Oeschger AG (IMIS AG) – Baunebengewerbe 39

Hanspeter Knechtli
4 KDMZ (Opacc Software AG) – Öffentliche Verwaltung 53

Uwe Leimstoll
5 Kaved AG (Informing AG) – Elektroindustrie 67

Fallstudien zur Lieferantenintegration

Enrico Senger
6 Lindt & Sprüngli (yellowworld AG) – Nahrungsmittelindustrie 81

Andreas Voß
7 Cegelec (Carlson Wagonlit) – Elektrotechnik 95

Bernd Schneider
8 railtour suisse sa (Unic Internet Solutions) – Tourismus 109

Fallstudien zur Kunden- und Lieferantenintegration

Claas Müller-Lankenau
9 IGH (Zühlke Engineering AG) – Haustechnik 123

Petra Schubert
10 Triamun (Ramco) – Gesundheitswesen 137

Matthias Göckel
11 Syntrade AG (Interact Consulting AG) – Dienstleitung 153

Fallstudien zur internen Integration

Hans-Werner Butz und Uwe Leimstoll
12 Agro AG (ABACUS Research AG) – Elektrotechnik 167

Michael Koch
13 Strack AG (MTF Schweiz AG) – Gesundheitswesen 179

Wolfgang Wörndl
14 Osram AG, Winterthur (Online Consulting AG) – Elektroindustrie 193

Michael Pülz
15 Feldschlösschen Getränke (PEAK Technologies) – Getränkebranche 207

Fallstudien zu anderen Integrationsformen

Gregor Zellner und Susanne Leist
16 santésuisse (Carpathia Consulting GmbH) – Gesundheitswesen 221

Georg Daxenberger
17 Obermeyer Planen + Beraten GmbH (Conject AG) – Baugewerbe 235

Silke Schönert
18 comparis.ch – Banken, Versicherungen, Telekommunikation 249

Schlussbemerkungen

Walter Dettling
15 E-Business-Integration im Jahr 2003: Erkenntnisse aus den Fallstudien 263

Literaturverzeichnis 273

Kurzprofile der Herausgeber und Autoren 277

6 Lindt & Sprüngli

Enrico Senger

Die Lindt & Sprüngli Gruppe hat die Abwicklung ihres Endkundengeschäfts an yellowworld übertragen. Zielgruppe dieser Geschäftsaktivitäten sind vorrangig Kunden, die Lindt Produkte als Geschenk versenden wollen und dafür auf ein einfaches und unkompliziertes Angebot zurückgreifen möchten.

Gemeinsam mit ihren Partnern bedient die E-Fulfillment-Tochter der Schweizer Post neben dem Internetkanal (www.lindt.com) weitere Zugangskanäle für den Endkunden: die telefonische sowie schriftliche Bestellung über das Call Center von yellowworld und den FlightStore Lindt & Sprüngli.

Folgende Personen waren an der Bearbeitung dieser Case Study beteiligt:

Tab. 6.1: Mitarbeitende der Fallstudie

Ansprechpartner	**Funktion**	**Unternehmen**	**Rolle**
Patrick Rolla	Director Operations	yellowworld	Fulfillment-Partner
Fabian Hurni	Prozess Manager	yellowworld	Fulfillment-Partner
Verschiedene MitarbeiterInnen	Marketing und Produkt-Management	Lindt & Sprüngli	Lösungsbetreiber
Dimitrios Gizanis	Wissenschaftlicher Mitarbeiter	Universität St. Gallen	Co-Interviewer
Enrico Senger	Wissenschaftlicher Mitarbeiter	Universität St. Gallen	Autor

Die beschriebene Lösung ist unter der Domain www.lindt.com erreichbar.

6.1 Das Unternehmen

6.1.1 Hintergrund

Die Lindt & Sprüngli Gruppe (im folgenden kurz Lindt) ist ein weltweit führendes Unternehmen mit Hauptsitz in Kilchberg (CH) und hat insgesamt 14 Tochtergesellschaften in Europa und Übersee. Die Unternehmensgruppe hat sich auf die Herstellung hochwertiger Schokoladenprodukte spezialisiert und führt damit die Tradition der Unternehmensgründer weiter, die im 19. Jahrhundert durch die Entwicklung neuer Produktionsverfahren den Ruf der Schweizer Schokolade mitbegründeten.

Tab. 6.2: Kurzportrait des Unternehmens

	Lindt & Sprüngli
Gründung	1845
Firmensitz	Kilchberg (CH)
Branche	Nahrungsmittelindustrie
Geschäftsfelder	Schokoladenprodukte im Premium-Segment
Firmenstruktur	Unter dem Dach der Holdinggesellschaft Chocoladefabriken Lindt & Sprüngli AG sind 14 Gesellschaften in der Schweiz, in Europa, Nordamerika, Asien und Australien zusammengefasst.
Homepage	www.lindt.com
Umsatz	2002: 1'680.5 Mio. CHF (+5.6 %)
Operatives Ergebnis	2002: 242.4 Mio. CHF (+5 %)
Marktanteil	Führender Hersteller im Premiumschokolade-Segment
Mitarbeiter	2002: 6'184 (+1. 9 %)

6.1.2 Branche, Produkt, Zielgruppe und Unternehmensvision

Das Unternehmen bearbeitet gezielt das Premium-Segment. Es betont Tradition und Qualität seiner Schokoladenprodukte, beispielsweise mit dem in der Werbung aufgebauten Image der „Maîtres Chocolatiers“ (Schokoladenmeister). Gleichzeitig setzt Lindt auf Produktinnovationen wie die in der Weihnachtssaison 2002/03 erstmals angebotenen Lebkuchen-Pralinés.

Die ungebrochene Nachfrage nach Lindt-Schokolade erlaubte es dem Unternehmen, entgegen dem Branchentrend in der Nahrungsmittelindustrie, Umsatz und

Gewinn zu steigern. In den für den Markt wichtigen Ländern Deutschland, Frankreich und Italien konnte der Marktanteil leicht gesteigert werden.

Die Schokoladenprodukte werden in der Regel über den Gross- und Einzelhandel an die Konsumenten vertrieben.

6.2 E-Business-Strategie

6.2.1 E-Business-Einsatzfelder im Unternehmen

Als Lindt im Jahre 1995 aus Anlass seines 150jährigen Firmenjubiläums an jeden Schweizer Haushalt ein Schokoladegeschenk versandte, entstand die Idee, neben der traditionellen Distribution über den Gross- und Einzelhandel einen zusätzlichen Vertriebskanal zum Kunden zu eröffnen. Damit sollte vor allem berufstätigen Kunden mit wenig Zeit die Möglichkeit geboten werden, Lindt Produkte unkompliziert als Geschenk zu versenden.

Die Schweizerische Post begann im September 1997 für Lindt mit der Abwicklung dieses Geschäfts. Die Poststellen hielten Bestellkarten bereit, mit denen die entsprechenden Aufträge ausgelöst werden konnten. Die Produkte wurden direkt am Schalter bezahlt. Im Anschluss wurde die bestellte Schokolade beim Warehouse-Spezialisten Oeschger VPS verpackt und an den in der Bestellkarte angegebenen Empfänger verschickt.

Die Partner sahen in der Kombination verschiedener Zugangskanäle eine Voraussetzung für den wirtschaftlichen Erfolg des Angebots. Der Kunde konnte deshalb auch über ein einfaches Web-Formular unter www.chocogramm.ch sowie über ein Call Center telefonisch oder schriftlich eine Bestellung aufgeben. Die Auftragsabwicklung erfolgte analog dem Poststellenverkauf. Die Verrechnung der Bestellung erfolgte per Rechnungsstellung oder Belastung der Kreditkarte oder des Postkontos.

Der Ablauf über die Poststellen war zeitaufwändig und teuer. Die papierbasierte Auftragsabwicklung verursache Liegezeiten und band verhältnismässig viele Personalressourcen. Zudem war es vergleichsweise aufwändig, alle Schaltermitarbeiter für diesen Prozess zu schulen.

Lindt & Sprüngli und yellowworld entschieden sich darauf hin, den Geschenkservice über einen Internetshop anzubieten. Eine erste Lösung wurde im Sommer 2001 unter der Marke Chocogramm (www.chocogramm.ch) platziert.

Anfang 2002 wurde ein neuer Shop unter dem Internetauftritt des Unternehmens angeboten (www.lindt.com). Dieser Shop ist international verfügbar, für einzelne

Ländergesellschaften, etwa in Deutschland und den USA existieren eigene Shop-Lösungen. Die neue Lösung bietet nicht nur erweiterte Funktionalität, sondern verbindet das Angebot auch stärker mit der Marke Lindt.

6.2.2 Partner

Fulfillment-Partner

yellowworld (www.yellowworld.ch) ist eine Tochter der Schweizerischen Post, die sich auf den Betrieb von Outsourcing-Lösungen spezialisiert hat.

Das Unternehmen erbringt mit 60 Mitarbeitern für etwa 400 Kunden Leistungen im Bereich der Informationslogistik (z.B. Auftragserfassung, Verschicken von Transportaufträgen an Verlader, Bestellverfolgung oder Support) und der Leistungsverrechnung (z.B. Rechnungsstellung oder Inkasso). Yellowworld kombiniert traditionelle Postleistungen mit neuen informationsgestützten Services. Dabei greift das Unternehmen auf ein Netzwerk externer und interner Partner zurück.

Als Full-Service-Provider unterstützt yellowworld die Analyse, Gestaltung und Umsetzung von kundenspezifischen Lösungen und betreibt diese für den Kunden im Outsourcing.

Für die Lindt & Sprüngli Gruppe übernimmt yellowworld als Generalunternehmerin das Fulfillment des gesamten B2C-Geschäftes über das Internet (www.lindt.com), über ein für Lindt betriebenes Call Center und für den Vertrieb von Lindt Produkten über einen FlightStore. FlightStore bietet Fluggästen die Möglichkeit, an Bord von Flugzeugen über die Sitzdisplays Bestellungen für ausgewählte Waren aufzugeben.

Für die Zusammenarbeit mit yellowworld und deren Partnern entschied sich Lindt aufgrund der Kernkompetenz von yellowworld, die gesamte Fulfillment-Lösung im Outsourcing betreiben zu können, d.h. alle Tätigkeiten von der Bestellentgegennahme über verschiedene Kanäle (Multi-Channel), den Logistikprozess bis zur Zahlungsgarantie auslagern zu können.

Logistikpartner (Oeschger VPS)

Die Lager- und Kommissionierleistungen erbringt Oeschger VPS (www.oeschgervps.ch), ein Spezialist für Kleinkommissionierungen und den Versand an Endverbraucher.

Oeschger VPS gehört zu den Logistikpartnern von yellowworld und wurde für die Lindt-Lösung aufgrund der Erfahrungen in diesem Produktbereich ausgewählt.

Weitere Geschäftspartner von yellowworld

In die Abwicklung des Endverbrauchergeschäfts sind zahlreiche weitere Unternehmen eingebunden, darunter beispielsweise die Schweizerische Post und ihre weltweiten Partner für den Versand, PostFinance für die Leistungsverrechnung über das Postkonto und intrum justitia für das Inkasso.

aseantic

aseantic (www.aseantic.com) betreibt im Auftrag von Lindt den Webauftritt mit der Shop-Lösung. Der im Rahmen dieser Fallstudie beschriebene Fulfillment-Prozess ist für den Internetvertrieb mit dem Onlineverkauf im Webshop gekoppelt.

6.3 Integrationslösung

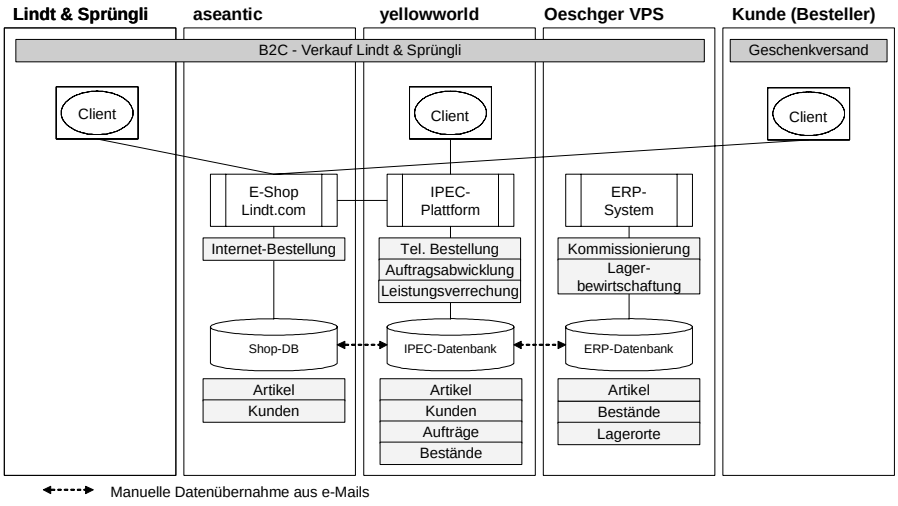


Abb. 6.1: Informationsfluss und Integration

6.3.1 Geschäftssicht

Lindt hat die Abwicklung seines Endkunden-Geschäfts (Business-to-Consumer, B2C) an yellowworld ausgelagert. Fokus des Angebots an den Endkunden ist der Versand von Geschenkpackungen. Das Geschenkangebot hat zur Folge, dass beim

Kunden in der Regel zwischen dem Besteller und dem Beschenkten als Empfänger der Ware zu unterscheiden ist. Das Angebot gilt weltweit, wird aber hauptsächlich für den Versand in der Schweiz (66 %), nach Europa/Magreb (17 %) und in die USA (17 %) genutzt.

Dem Besteller stehen neben dem Internetkanal als weitere Zugangskanäle das Call Center für die telefonische und schriftliche Bestellung mit Bestellkarten sowie der FlightStore zur Verfügung.

Das Outsourcing vereinfacht für Lindt das Betreiben von Endkundenangeboten, weil yellowworld wie ein Grosshändler Waren in grösseren Dimensionen (Paletten) bezieht. Diese gehen bei Auslieferung von Lindt in das Eigentum der Post-Tochter über. Die Waren werden aber beispielsweise zurückgenommen, wenn sie 6 Monate vor Ablauf des Mindesthaltbarkeitsdatums noch nicht verkauft wurden.

Das jährlich gemeinsam definierte Sortiment umfasst etwa 10-12 Produkte, deren Endverkaufspreis Lindt vorgibt. yellowworld bezahlt die eigenen Kosten und die Partner. Das Risiko einer Nichtbezahlung durch den Bestellenden (Delkredere-Risiko) trägt yellowworld. Für den Betrieb eines Call Centers erhält yellowworld von Lindt eine nutzungsbasierte Vergütung (nach Gesprächsdauer).

Da es sich um ein Mengengeschäft handelt, wird der Betrieb für das Unternehmen erst ab einem Umsatzvolumen von 1 Mio. CHF rentabel, das entspricht ungefähr 30'000 Bestellungen mit einem durchschnittlichen Volumen von 30 bis 40 CHF. Das höchste Bestellvolumen wird durch jährlich ein bis drei Promotionen (z.B. über den UBS-Key Club) und an den „Schenktagen“ Valentinstag, Muttertag und Weihnachten generiert. Die Vermarktung der Endkundenangebote durch Lindt ist deshalb wesentlich für die Wahrnehmung und den Verkaufserfolg.

6.3.2 Prozesssicht

Die Abwicklung des Endkundengeschäftes von Lindt & Sprüngli wird durch folgende Prozesse operationalisiert:

Sortimentsanpassung

Lindt und yellowworld vereinbaren einmal jährlich das Sortiment für das kommende Jahr. Die Änderungen der ca. sechs bis zehn Artikelstämme werden manuell in die Systeme von yellowworld und Oeschger VPS eingepflegt.

Bewerbung

Die Bewerbung des Angebots und die Durchführung von Promotionen liegt im Verantwortungsbereich von Lindt & Sprüngli.

Lagerbewirtschaftung

Oeschger VPS übernimmt im Auftrag von yellowworld die Lagerbewirtschaftung. Die Disponenten bestellen mehrmals im Jahr die benötigten Waren bei Lindt und lagern sie ein. Lindt stellt das Umverpackungsmaterial für den Versandt der Pralinépackungen, das ebenfalls bei Oeschger VPS eingelagert wird. Die Bestände werden einmal pro Woche mit yellowworld abgeglichen und ggf. manuell im System von yellowworld oder Oeschger korrigiert.

Kundenbestellung

Die meisten Bestellungen werden als Geschenk versandt. Lindt Produkte werden über folgende Zugangskanäle angeboten:

- über das Internet (www.lindt.com),
- telefonisch über das Call Center mit einer 0900-Nummer (Kosten für den Anrufer 0.50/min CHF),
- schriftlich mit Coupons oder Bestellkarten aus Promotionen oder
- über den FlightStore Lindt & Sprüngli.

Die Kunden werden auf die üblichen Lieferzeiten hingewiesen. Eine Garantie für die pünktliche Zustellung der Ware wird nicht übernommen.

Bestellungen über das Internet und den FlightStore werden direkt ins System übernommen, alle anderen Bestellungen durch Call Center-Mitarbeiter manuell über das Call Center Interface erfasst.

Die Aufträge werden wochentags viermal täglich zu festen Zeiten an Oeschger VPS mittels formatierter E-Mails übermittelt. Der Ausdruck der E-Mail liefert den Rüstschein (inkl. der Adressetikette) und den Text für eine allenfalls gewünschte Grusskarte an den Beschenkten. Der Warenausgang wird anschliessend manuell im System erfasst.

Die häufigste Zahlungsart ist die Rechnungsstellung. Abb. 6.2 illustriert den Prozess für eine Internetbestellung mit Rechnung.

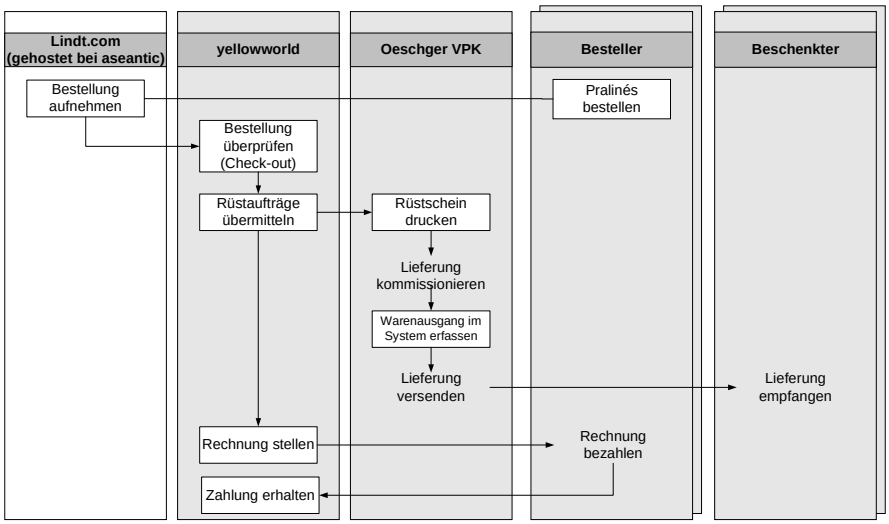


Abb. 6.2: Bestellablauf über das Internet mit Rechnung

Retouren

Retouren kommen nach den Angaben der Verantwortlichen kaum vor. Gründe für Retouren können sein:

- Das Paket kommt wegen unvollständiger oder fehlerhafter Lieferadresse wieder zurück.
- Beschenkter oder Besteller reklamieren, dass eine Lieferung verspätet eingetroffen ist.
- Der Beschenkte ist mit der Qualität der Pralinés nicht zufrieden.

Der häufigste Retourengrund sind unvollständige Adressen. In diesem Fall geht die Sendung an den Logistiker Oeschger VPS zurück. Der Besteller erhält von yellowworld eine Gutschrift.

Obwohl Lindt & Sprüngli (in den allgemeinen Geschäftsbedingungen) dem Kunden die termingerechte Postzustellung nicht garantiert, kommt es vereinzelt zu Reklamationen. In Ausnahmefällen wird dem Kunden aus Kulanzgründen eine Ersatzlieferung zugeschickt.

Die seltenen Fälle, in denen die Pralinés beim Empfänger nicht in der gewünschten Qualität ankommen, werden von Lindt & Sprüngli direkt bearbeitet. Hier bekommt der Kunde im Regelfall eine Ersatzlieferung.

Reporting

yellowworld führt für Lindt die Kundendatenbank für das Endverbrauchergeschäft. Lindt erhält wöchentliche und monatliche Umsatzmeldungen und Auswertungen nach bestimmten Kriterien, etwa zur Kundenstruktur.

6.3.3 Anwendungssicht

Die systemtechnische Unterstützung der beschriebenen Prozesse erfolgt durch drei Systeme: die Shop-Lösung Lindt.com, die IPEC-Plattform von yellowworld und das ERP-System von Oeschger VPS.

Bei der Bestellung über den Internetkanal nutzt der Kunde den Geschenkshop im Webauftritt Lindt.com. Nach Eingabe der Bestelldaten erfolgt das sog. Check-out: Die Kundendaten werden über HTTPS (Hypertext Transfer Protocol Secure) automatisch an das System von yellowworld übergeben und dort überprüft (z.B. Kreditkarte des Kunden, Lieferfähigkeit von yellowworld). Der Kunde erhält eine Rückmeldung über die Annahme des Auftrages. Aufträge über das Call Center werden direkt über ein Call Center Interface auf die IPEC-Plattform eingegeben.

Aufgrund der geringen Datenmengen und des kleinen und relativ statischen Produktsortiments wurde auf eine weitere Integration von Systemen (etwa zum Stammdatenabgleich) verzichtet. Die IPEC-Plattform wäre beispielsweise in der Lage, einen automatisierten Datenaustausch zwischen yellowworld und Oeschger zu unterstützen. Die Verantwortlichen entschieden sich aufgrund der geringen Anzahl von Transaktionen für eine Kommunikation via E-Mail. Artikelstammdaten, Aufträge und Bestände werden manuell in die jeweiligen Systeme übernommen, d.h. die Informationen in den Datenbanken werden letztendlich per Hand „repliziert“. Auf dem gleichen Wege werden eventuell auftretende Lieferengpässe an den Shop-Betreiber gemeldet, der in einem solchen Fall eine entsprechende Information auf der Website platzieren oder die Produkte aus dem Katalog entfernen kann (s. Abb. 6.1).

6.3.4 Technische Sicht

Der bei aseantic gehostete Geschenkshop baut auf einer Microsoft-basierten Technologie auf, zu der u.a. die Komponenten MS SQL Server, MS BizTalk Server und MS Commerce Server 2000 gehören.

Die yellowworld-Transaktionsplattform IPEC (Integrated Platform Electronic Commerce) ist in der Lage, Partnersysteme über unterschiedliche Schnittstellen (HTTPS, FTP, SMTP) einzubinden, was im vorliegenden Fall zum Geschenkshop realisiert wurde. Die Daten werden per SSL (Secure Socket Layer Protocol) verschlüsselt.

Als Basiskonzept zum Aufbau der IPEC-Plattform diente das Komponentenmodell. Dieses erlaubt die Integration von Standardfunktionen in die Gesamtlösung.

Die untenstehende Abbildung zeigt die Standardfunktionalitäten von IPEC in einem integrierten E-Business-Modell. Die Pfeile verdeutlichen den Informationsfluss zwischen den einzelnen Elementen des Modells. Im Zentrum stehen die Leistungsverrechnungs- und Informationslogistik-Komponenten von IPEC. IPEC wird in dieser Form bereits heute von zahlreichen Kunden für die Abwicklung ihrer Geschäfte genutzt.

Als Basiskonzept zum Aufbau der IPEC-Plattform diente das Komponentenmodell. Dieses erlaubt die Integration von Standardfunktionen in die Gesamtlösung.

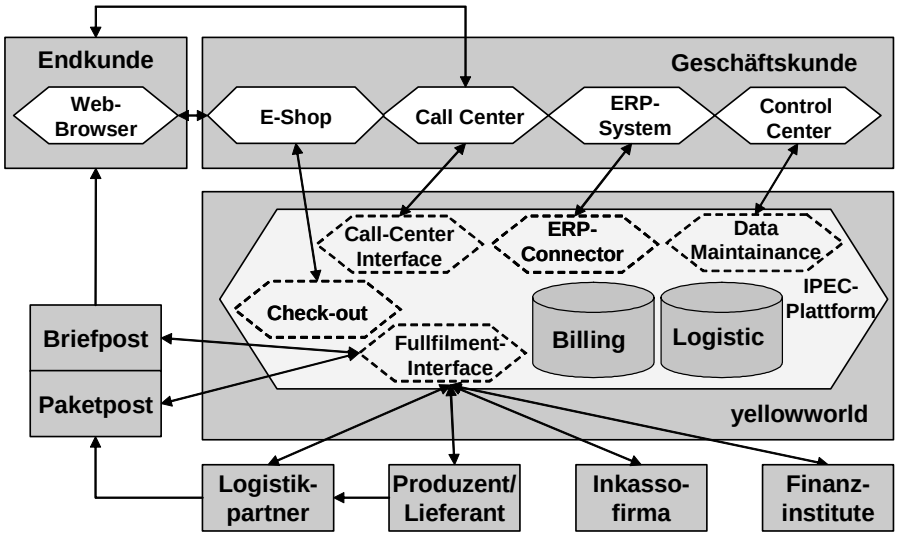


Abb. 6.3: Standardfunktionalität IPEC

Beim Aufbau der IPEC-IT-Infrastruktur standen folgende Aspekte im Vordergrund:

- eine redundante, standortübergreifende Auslegung der gesamten Hardwareinfrastruktur
- ausfallsichere Netzwerke
- zwei- oder mehrfache Auslegung der Infrastruktur
- geprüfte und zertifizierte Gesamtumgebung inkl. den zu Grunde liegenden aktiven und passiven Kommunikationskomponenten
- geprüfte und zertifizierte Infrastruktur
- Bereitstellung von getrennten Umgebungen für Entwicklung, Integration und Produktion

Die IPEC-Plattform wird an zwei verschiedenen Standorten betrieben. Die Architektur umfasst drei Schichten. Die Datenbanken werden auf der zentralisierten Datenhaltungsplattform abgelegt. Die Unterteilung in drei Schichten ist in erster Linie aus Sicherheitsgründen implementiert worden.

Tab. 6.3: Kurzbeschreibung des Schichtenmodells der Gesamtlösung

Schicht	Beschreibung
Webapplikationen	In dieser Schicht werden die Web-, FTP- und E-Mail Server betrieben.
Transaktions-management	Das IPEC-Transaktionsmanagement wie auch andere zukünftige Transaktionsapplikationen befinden sich in der Transaktionsmanagement-Schicht.
Datenbank	In der Datenbankschicht werden alle Datenbanksysteme der IPEC-Plattform gehalten.

6.4 Implementierung

Für die Implementierung ist zwischen dem Webauftritt und Geschenkshop lindt.com und der Realisierung der Fulfillment-Lösung zu unterscheiden. yellowworld ist als Generalunternehmer für das Fulfillment gegenüber Lindt als Integrator für sein Partnernetz zuständig. Die technische Unterstützung dieser Zusammenarbeit hat yellowworld selbst realisiert.

Für den E-Shop ist yellowworld in die Entscheidungsfindung für die Ausgestaltung von Lindt.com eingebunden. Hier geht es vor allem um die Abstimmung der Übergabe (Check-out).

Der Shop bietet seine Leistungen weltweit an. Ausnahme bei der Bestellung sind Länder mit eigenen Shop-Lösungen. Der Versand erfolgt aber auch in diese Län-

der. Eine Herausforderung bei der technischen Umsetzung war deshalb die Berücksichtigung internationaler Standards, die die Komplexität des Projektes erhöhte. Lindt & Sprüngli gewähren ihren Tochtergesellschaften ein hohes Mass an Autonomie. Im konkreten Fall erforderte dies, die Tochtergesellschaften vom Nutzen der Lösung zu überzeugen und ihre Wünsche geeignet zu berücksichtigen.

6.5 Betrieb

Jeder Beteiligte ist für den Unterhalt seiner eigenen Systeme verantwortlich.

6.5.1 Kosten und Nutzen

Lindt kann über den Geschenkshop direkt den Endkunden in Lebenssituationen ansprechen, in denen der traditionelle Vertrieb über den Handel kein vergleichbares Leistungspaket anbietet (Geschenkversand mit Grusskarte). Dieses Angebot stärkt die Marke im Bewusstsein des Kunden. Dies wird unterstützt durch Produktbündel (z.B. Lindt-Schokolade + Musik-CD), die nur über diesen Kanal erhältlich sind. Das Multikanalangebot schafft dem Kunden Zusatznutzen, indem es ihm die Auswahl des bequemsten Bestellweges ermöglicht.

Das Outsourcing des Fulfillment erlaubt es dem Schokoladenhersteller, intern den gewohnten auf den Grosshandel zugeschnittenen Lieferprozess (mit der Liefereinheit Paletten) zu nutzen. Der Outsourcingspezialist yellowworld, der als Integrator auftritt, kann diese Leistung mit seinem Partnernetz, darunter das auf Kleinkommissionierungen spezialisierte Unternehmen Oeschger VPS, besser und kostengünstiger erbringen.

Die Kosten des Fulfillment-Prozesses werden aus der mit Lindt vereinbarten Marge gezahlt. Die Rentabilitätsgrenze liegt bei 1 Mio. CHF. Während der Implementierung der Lösung war eine Person bei yellowworld mit der Betreuung des Prozesses beauftragt; heute beträgt der Aufwand etwa 30 bis 40 % einer Vollzeitstelle.

Der Aufwand für die Umsetzung der Lösung und ihren Test betrug insgesamt ca. 10 Projekttage. Im Projekt enthalten waren die Anbindung des Web-Shops an die IPEC-Plattform (Check-out) und die Weiterleitung des Auftrags an den Logistikpartner mittels formatierter E-Mails.

6.5.2 Rentabilität

Ziel von Lindt und yellowworld ist es, mittelfristig einen Umsatz zu erzielen, der den wirtschaftlichen Betrieb dieses Absatzkanals garantiert. Es hat sich gezeigt, dass der Umsatz sehr stark von Promotionen und Schenktagen abhängt. Die Kom-

munikation des Angebots an den Kunden hat einen hohen Einfluss auf die Rentabilität der Lösung. Die Kombination verschiedener Zugangskanäle ist nach Ansicht der Beteiligten eine weitere wesentliche Voraussetzung für die Rentabilität der Lösung, da sie den Kunden nicht auf ein bestimmtes Medium (etwa das Internet) festlegt.

6.6 Erfolgsfaktoren

6.6.1 Spezialitäten der Lösung

Die beschriebene Lösung zeichnet sich durch folgende Besonderheiten aus:

- yellowworld übernimmt mit seinen Partnern für Lindt & Sprüngli die Abwicklung des Endkundengeschäfts inkl. Übernahme des Delkredere-Risikos.
- Das Angebot zielt auf eine Lebenssituation (Geschenkservice), die dem Endverbraucher über den Handel nicht in diesem Umfang geboten wird. Dies wird durch exklusive Produktbündel unterstützt.
- Der Kunde kann verschiedene Zugangskanäle zum Geschenkservice nutzen. Dieses Multikanalangebot schafft dem Kunden Zusatznutzen, da es ihm die Auswahl des bequemsten Bestellweges ermöglicht und auch Kunden anspricht, die beispielsweise keinen Internetzugang besitzen.
- Die technisch mögliche Integration der Systeme wurde wegen des geringen Transaktionsvolumens auf ein Minimum beschränkt. Änderungen (z.B. in Stammdaten und Beständen) werden hauptsächlich manuell übernommen.

6.6.2 Lessons Learned

Ein wesentlicher Erfolgsfaktor für Lösungen wie den Geschenkshop von Lindt ist die Bewerbung des Angebots. Dies zeigen die hohen Bestellvolumen durch Promotionen. Die beständige Kommunikation des Angebots erhöht die Wahrnehmung des Angebots. Beispielsweise wird auf allen Lindt Produkten auf den Online-Shop hingewiesen. Die Attraktivität für den Kunden wird nicht nur durch speziell zugeschnittene Produktbündel, sondern vor allem durch Angebot verschiedener Zugangskanäle gefördert.

Die Rentabilität des Angebots hängt von den verkauften Stückzahlen ab. Für kleinere Stückzahlen kann die Lösung deshalb rentabel gestaltet werden, weil die technische Systemintegration nur dort realisiert wurde, wo sie betriebswirtschaftlich sinnvoll ist.

Wichtige Voraussetzungen für eine erfolgreiche Partnerschaft sind ein gemeinsames Verständnis über das geplante Geschäftsmodell sowie die entsprechende Ausarbeitung von klaren Verträgen. Hierin wird neben Leistungsdefinition und dem Preis auch die Risikoverteilung geregelt.

Lindt konnte dank dem Outsourcing an yellowworld den B2C-Markt erschliessen. Aus einem Versuch hat sich ein neues profitables Geschäftsfeld eröffnet. Dieses Geschäftsfeld muss wie die anderen Geschäftsfelder mit Marketingaktivitäten konsequent bearbeitet werden, damit der Marktvorteil nicht verloren geht. Somit ist es wichtig, das Geschäft im Rahmen der Unternehmensstrategie weiterzuentwickeln.