

Kapitel 12: Entscheidungsunterstützung

Video-Case 1: FreshDirect verwaltet seinen Online-Lebensmittelhandel mithilfe von Business Intelligence

Zusammenfassung

FreshDirect ist der größte Online-Lebensmittelhandel in New York und einer der größten im Land. Seine mehr als 250.000 Kunden mit täglich über 8.500 Produktbestellungen stellen das Unternehmen vor schwere logistische und verwaltungstechnische Probleme. Um diese zu lösen, entschied sich FreshDirect für den Einsatz eines umfassenden Datenbanksystems von SAP, das mithilfe mehrerer BI-Anwendungen die Bestellungen und Kunden im Blick behält. Das Video beschreibt, wie das Datenbanksystem die Manager dabei unterstützt, die täglichen Abläufe bei FreshDirect zu steuern und längerfristige Verbesserungen zu planen.



<http://www.youtube.com/watch?v=y0ZxTFZPUSg>; L=4:30

Video-Case

FreshDirect ist ein Online-Lebensmittelhändler, der wöchentlich mehr als 45.000 Lieferungen an seine Kunden verstreut über fast ganz New York und Teile von Long Island, Westchester County, New Jersey und Connecticut verschickt. Mit Umsätzen von 300 Mio. US-Dollar im Jahr scheint das Unternehmen eines der wenigen Beispiele für ein profitables Start-up im Online-Lebensmittelhandel zu sein. Die meisten vorherigen Start-ups in diesem Bereich scheiterten, während traditionelle Lebensmittelgeschäfte wesentlich erfolgreicher waren, Kunden nach Onlinebestellungen von ihrem Geschäft aus zu beliefern. Ein führendes Beispiel für geplatzte Träume im Online-Lebensmittelhandel der Dotcom-Ära war das Start-up Webvan aus dem Jahr 1999. Webvan verbrannte 1,2 Mrd. US-Dollar an Investorengelder, um sein Online-Lebensmittelhandel in zehn Märkten zu lancieren. 2001 musste Webvan Insolvenz anmelden.

FreshDirect wurde 1999 gegründet – kurz bevor die Internetblase platzte. Der Geschäftsplan dieses Unternehmens sah vor, sich auf bevölkerungsreiche Ballungsräume wie Manhattan in New York City zu konzentrieren und den dort lebenden Menschen frische Lebensmittel zu einem Preis zu liefern, der 15 % unter dem örtlichen Ladenpreis lag. Ein Stadtgebiet mit hoher Bevölkerungsdichte bedeutete, dass weniger Lieferwagen benötigt wurden, und außerdem

war das Durchschnittseinkommen in Manhattan relativ hoch. Die meisten Investoren und Analysten hielten die Aufgabe für sehr schwer, wenn nicht gar unmöglich. Viele Jahre lang war es eine Kombination von beidem.

FreshDirect errichtete 2000 im Long-Island-City-Bezirk von Queens auf 28.000 qm eine Zentrale nebst Tiefkühlverpackungsanlage. 2002 erfolgten die ersten Auslieferungen. Auf seiner Website bietet FreshDirect ungefähr 3.000 frische und 3.000 abgepackte Waren, verglichen mit den 25.000 abgepackten und 2.200 frischen Waren, die man normalerweise in einem Lebensmittelgeschäft findet. Um den gewünschten Service-Standard zu bieten, schuf FreshDirect die modernste automatisierte Lebensmittelverarbeitungsanlage der Vereinigten Staaten. Im größten Teil der Anlage herrschen aus lebensmittelhygienischen Gründen 2,2 Grad Celsius, während spezielle Bereiche (z.B. für Tiefkühlwaren) auf –31 Grad oder (für Obst und Gemüse) auf bis zu 16 Grad gehalten werden. FreshDirect verfügt über eine eigene Metzgerei zur Herstellung von u.a. hauseigenen Wurstwaren, es zerlegt seine eigenen Fische, mahlt Kaffee, backt Brot und Kuchen und bereitet eigene Fertiggerichte zu. Sauberkeit ist oberstes Gebot – die Anlage wurde so gebaut, dass sie die Hygienestandards des US-amerikanischen Landwirtschaftsministeriums übertraf.

Trotz großer Sorgfalt bei den Produktionsprozessen in der Anlage verbrannte FreshDirect zwischen 2002 und 2008 einen Großteil der Investorengelder bei seinem Versuch, sich an seinen Geschäftsplan zu halten. Laut dem aktuellen CEO, Richard Braddock, lief nichts nach Plan. „Zu viele Eier waren zerbrochen, die angelieferte Eiscreme bereits angetaut und die Waren beschädigt. Unsere Lieferwagen steckten im Stau und die Auslieferung erfolgte zu spät. Wir haben Artikel in den Bestellungen übersehen und sind auf Beschwerden nicht ausreichend eingegangen.“ Wenn ein Kunde anrief, um sich zu beschweren, gab es keine Möglichkeit für FreshDirect-Mitarbeiter, die Beschwerde nachzuvollziehen oder die Bestellung mit einem anderen Lieferwagen noch einmal zu senden. Das meiste Geld ging dadurch verloren, so Braddock, dass das Unternehmen ständig Kunden verlor. Zuerst wurden Tausende neuer Kunden angeworben, die dann aber genauso schnell wieder absprangen, nachdem sie Erfahrungen mit dem schlechten Service gemacht hatten. Neue Kunden zu akquirieren war teuer und erforderte umfassende Onlinewerbung und Rabatte. 85 % der Kunden bestellten maximal dreimal und verzichteten dann lieber auf den Service von FreshDirect.

2008 übernahm Braddock den Posten als CEO (zuvor war er einer der Führungskräfte und anschließend Vorstandsvorsitzender von Priceline.com). Er feuerte den bis dato amtierenden CEO und viele andere der Führungsriege und richtete die Unternehmensstrategie neu aus. FreshDirect warb jetzt nicht mehr um jeden Preis neue Kunden an und bot auch keine Nachlässe mehr für Erstkunden. Zwei Jahre lang gab es keine Vergünstigungen mehr für Neukunden, die folglich einfach wegblieben. Die Gefahr bestand, dass auch die alten Kunden abspringen würden, der Umsatz zurückgehen und dem Unternehmen das Geld ausgehen würde. „Der Trick bei diesem Geschäft ist“, so Braddock, „nicht immer neue Kunden anzuwerben, sondern sich einen treuen Kundenstamm aufzubauen.“

Braddock erkannte schon bald, dass FreshDirect keine Einblicke in seine eigenen Geschäftsprozesse und Prozesskette hatte. Das Endziel war zwar, jeden Tag Tausende von Kunden pünktlich mit frischen Lebensmitteln zu beliefern, aber in welchem Stadium genau sich die einzelnen Bestellungen jeweils befanden und wer dafür zuständig war, war nicht bekannt. Fehler waren an der Tagesordnung, aber es wurde nicht protokolliert, wie die Bestellungen die Logistikkette durchliefen. Braddock war klar, dass FreshDirect ein System benötigte, das kontinuierliches Feedback liefert, d.h. eine Echtzeit-Datenbank, die jeden Schritt – und jeden Ausrutscher – eines jeden Geschäftstags verfolgte, sodass kleinere Patzer behoben werden

konnten, bevor sie sich zu großen Problemen auswuchsen. Die Software musste imstande sein, den Betrieb der Anlage sowie die Daten von ungefähr 200.000 aktiven Kunden und mehr als 8.500 Produkten zu verfolgen. Es kostete FreshDirect zwei Jahre, diese Datenbank aufzubauen.

Braddock entschied außerdem, die FreshDirect-Website zu erweitern. Unterstützt von der unternehmensinternen Datenbank wurden Profile von den Kunden erstellt, um ihnen dann ein auf sie zugeschnittenes Online-Einkaufserlebnis zu bieten. So kann die Software der Website jetzt zum Beispiel Bestellmuster erkennen, Kunden an ihre Lieblingsprodukte erinnern und ihnen Artikel vorschlagen, die ihnen ebenfalls gefallen könnten – ein Marketing-Tool, das sich schon bei Netflix und Amazon bewährt hat. Außerdem erkennt die Datenbank, ob ein Besucher der Website ein neuer, seltener, abgemeldeter oder treuer Kunde ist – und blendet daraufhin entsprechende Nachrichten und Anzeigen ein.

Wichtig für den Erfolg von FreshDirect ist seine leistungsfähige IT-Infrastruktur, die die Onlinekunden nahtlos mit Warenangebot, Onlinerechnung und Lkw-Lieferung verbindet. Das Unternehmen setzt Software von SAP ein (ERP-System), um den Warenbestand im Überblick zu behalten, Finanzberichte zu erstellen, Produkte für eine Kundenbestellung zu markieren und die Produktion bis auf die unterste Stufe genau zu kontrollieren. So können Manager zum Beispiel den Bäckern mitteilen, wie viele Bagels jeden Tag benötigt werden und welche Temperatur verwendet werden soll. Mit automatischen Karussells und Förderbänder werden die Bestellungen zu den Mitarbeitern für Speisenzubereitung und Verpackung befördert. Manager haben zu jeder Zeit die Möglichkeit, die Bestell- und Fulfillment-Prozesse „einzusehen“, um Probleme zu identifizieren. Über programmierte Alert-Funktionen werden Manager automatisch über aufkommende Probleme informiert.

Wenn heute ein Lieferwagen das Werk 15 Minuten zu spät verlässt oder ein Becher Jalapeño-Hummus bei einer Bestellung fehlt, kann das Problem bis zur Quelle zurückverfolgt werden. Außerdem kann FreshDirect seine Echtzeitdaten-Berichte heranziehen, um seine Ressourcen dorthin zu verlagern, wo die Kundennachfrage am größten ist. Die Berichte verraten, welche Zustellzonen und Zeitfenster besonders viele Bestellungen generieren, sodass das Unternehmen seine Kapazitäten rechtzeitig hochfahren kann und die am stärksten nachgefragten Waren entsprechend bevorratet.

Die FreshDirect-Website läuft auf der Weblogic-Plattform von BEA Systems, die sich Kundenpräferenzen merkt, wie den gewünschten Reifegrad von Früchten oder das bevorzugte Gewicht von einem Stück Fleisch. FreshDirect verwendet außerdem NetTracker, eine Analysesoftware für Websiteverkehr und Onlineverhalten, die dem Unternehmen dabei hilft, seine Onlinekunden besser zu verstehen und ihnen gezielter Produkte anzubieten. Zu Spitzenzeiten verarbeitet die Website bis zu 18.000 Einkaufssitzungen gleichzeitig. Der letzte Baustein in der Gewinnformel ist eine Supply Chain, bei der direkt mit Produzenten und Erzeugern verhandelt wird, damit keine Kosten für Zwischenhändler und die großen Ketten anfallen. FreshDirect akzeptiert keine Einstellgebühr, d.h. Zahlungen von Produzenten für Regalfläche. Stattdessen bittet es seine Lieferanten, ihm zu helfen, den Markt zu den Verbrauchern zu bringen und Preise zu senken. Um seine Lieferanten zu weiteren Preissenkungen zu bewegen, bezahlt FreshDirect deren Rechnungen innerhalb von vier Tagen nach Erhalt der Lieferung anstatt der branchenüblichen 35 Tage.

2008 war FreshDirect zum ersten Mal profitabel. Der Schlüssel zur Profitabilität war die verbesserte Umsetzung des anfänglichen Konzepts. In den letzten Jahren wurden die folgenden „kundenzentrischen“ Ideen eingeführt:

- **Erzeugnisse:** Das Unternehmen beschäftigte Experten, um die Frische aller seiner Erzeugnisse zu bewerten und entsprechend die Preise festzusetzen. Dies reduziert die Kundenbedenken hinsichtlich der Frische, da die Kunden die Ware nicht in die Hand nehmen und selbst inspizieren konnten.
- **Verpackung:** Das Unternehmen verzichtete auf die Verwendung von Schaumstoff und reduzierte die Anzahl der Kartons um 1,5 Millionen als Reaktion auf Kundenbeschwerden.
- **Favoriten:** Das Unternehmen entwickelte ein Kundenbeziehungsmanagementsystem, das alle bisher getätigten Käufe eines jeden Kunden verfolgt. Diese wurden dann dem Kunden auf dem Bildschirm angezeigt, um sie ihm für eine erneute Bestellung anzubieten. Dies erhöhte das Bestellvolumen um 10%.
- **Empfehlungssystem:** Das Unternehmen fügte ein Cross-Selling-Tool hinzu, das Produkte empfiehlt, die andere Kunden gekauft haben. Das erhöhte den Gesamtumsatz um 5%.

Mit seiner zurückgewonnenen Kontrolle über seine Logistik und mit seinen leistungsstarken BI-Tools konnte FreshDirect die Loyalität seiner Kunden erhöhen und die Kundenabwanderung reduzieren. Zurzeit sind 65% seiner Kunden loyale Wiederkäufer, deren durchschnittliche Bestellsumme bei über 100 US-Dollar liegt und die 80% des FreshDirect-Umsatzes ausmachen. Laut Unterlagen, die bei der US-Börsenaufsichtsbehörde (SEC) eingereicht wurden, hat FreshDirect 2011 50 Mio. US-Dollar an zusätzlichem Eigenkapital von externen Investoren aufgebracht. FreshDirect hat zurzeit fast 2.000 Mitarbeiter, 250.000 Kunden und mehr als 6.000.000 Zustellungen.

Fragen zu dem Video-Case

1. Wie ist es laut Braddock möglich, dass ein Unternehmen so viele Daten zur Verfügung hat, aber daraus nur ganz wenig Informationen zieht? Wie hat die SAP-Datenbank und BI-Komponente dies geändert?
2. Was ist mit „Einblick in den Workflow“ gemeint und warum ist er so wichtig für den Erfolg von FreshDirect? Was sind Ausnahme-Bildschirme und wie werden sie verwendet?
3. Welche Auswirkungen hatten die Änderungen aufgrund des SAP ERP-Systems und dazugehöriger BI-Anwendungen auf die Mitarbeiter?
4. Wie wirkt sich FreshDirects Nutzung seiner Datenbank auf sein Markenimage aus? Was ist das wichtigste Element seiner Marke?