



Relaunch und Implementierung eines neuen Online Shops - Best Practices, Kosten und Erkenntnisse

Von Thorsten Kler und Stephanie Frank

Was tun, wenn es gilt, das Geschäftsmodell digital massiv voranzubringen und den alten Onlineshop erfolgreich neu zu starten? Von welchen konkreten Erfahrungen können E-Commerce Führungskräfte in dieser Situation profitieren? Gibt es überhaupt Erfolgsformeln? Oder ist im Dschungel unterschiedlichster Dienstleister, Systeme und Kundenverhalten immer wieder alles anders? - eccelerate hat nach Antworten gesucht und langgediente E-Commerce Führungskräfte eingehend befragt.

Die Anlässe sind oft sehr unterschiedlich, das Vorhaben ist dasselbe: der aktuelle Online Shop muss „general-überholt werden“. Im schlimmsten Fall legen ein stagnierender Online-Umsatz und -Ergebnis dies bereits drängend nahe. Oder es erweist sich schlicht ein altes System als zunehmend unbedienbar in Design und Technik. Man steht vor zentralen Fragen, die für ein technisches „Upgrade“ oder gar einen kompletten Neustart des Shops ziemlich ähnlich sind:

- *Wie organisieren wir dieses Großprojekt?*
- *Wie steuern wir es, und vor allem wer?*
- *Wieviel davon kann bzw. muss extern umgesetzt werden, und wer sind die besten Dienstleister?*
- *Woraus leiten wir Budget und Zeitrahmen ab?*
- *Wie stellen wir eine hohe interne Akzeptanz der Neuerungen her?*
- *Wie stellen wir sicher, dass wir das Ganze in drei Jahren nicht nochmal machen müssen?*
- *Kurzum: wie sorgen wir für ein nachhaltig erfolgreiches Projekt?*

Griffiges E-Commerce Praxiswissen ist gefragt

Dass diese Fragen auch für die Einführung eines neuen CRM- oder ERP-Systems oder für ganz andere Projekte gelten könnten, kommt nicht von ungefähr. Im Rahmen der rasanten Digitalisierung des Online-Einkaufsverhaltens von B2C und B2B Kunden verlangen sie aber spezifische Antworten und möglichst konkrete Erfahrungswerte aus der E-Commerce Praxis.

Basierend auf eigenen Projekterfahrungen hat eccelerate einen umfangreichen Fragenkatalog entwickelt und dutzende E-Commerce Führungskräfte und Onlineshop Leiter mit langjähriger Erfahrung interviewt. Deren Hintergründe erstrecken sich über mehrere Branchen und sowohl über das B2B als auch B2C Geschäft. Viele ihrer elementaren Erkenntnisse beim Relaunch ihrer Onlineshops sind aber überraschend gleich.

1 Wann ist ein Shop Relaunch überhaupt nötig?

In der Praxis ist der am häufigsten genannte Grund für den Austausch eines alten Onlineshop Systems einfach „Wartung“. Hier sahen fast 80% aller Befragten Schwächen. Gefolgt von je über 60% Unzufriedenheit bei „Betriebskosten“ und „Anpassbarkeit von Funktionen“. Das bestehende technische Setup war also zu teuer im Betrieb und zu unflexibel. Und es war zu langsam in der Anpassung, um kurzfristig eine Kampagne zu unterstützen, oder „mal eben“ einen Umbau zugunsten besserer Usability in einzelnen Bereichen zu erlauben. In dieser Situation konnten die E-Commerce Verantwortlichen bereits absehen, dass das Betriebsergebnis eher schlechter als besser werden würde und man auf Kundenanforderungen noch weniger reagieren können würde. Das Shop Frontend auszuwechseln wird dann oft zu einem wesentlichen Teil einer notwendig gewordenen neuen digitalen Wachstumsstrategie.

Merkmale erfolgreicher Relaunches

Dass 90% der Befragten ein Umsatzwachstum nach dem Relaunch ihres Onlineshops angaben, bedeutete noch nicht, dass das Shop-Projekt in sich wirklich erfolgreich und lohnend war. Die interne Zufriedenheit mit dem Problembereich „Wartung“ war immerhin für über 60% auf „zufrieden“ oder besser gestiegen. Noch wichtiger fast: über 90% waren jetzt mit der Anpassbarkeit von Funktionen „(sehr) zufrieden“.

Die Technik steht dem Geschäft also zumindest nicht mehr im Weg nach dem Relaunch und auch die Betriebskosten wurden wieder als fair eingestuft.



Auch das reicht aber sicher nicht, um ein Projekt als durchweg „erfolgreich“ einzustufen. Auch hier müssen die klassischen Kriterien Einhaltung von Budget und Zeitplan sowie Erzielung qualitativ hochwertiger Ergebnisse zur Bewertung erhalten. Nicht alle Befragten waren in diesen Punkten zufrieden mit ihren Projektergebnissen. Ihre gewonnenen Erkenntnisse sind dabei nicht minder wertvoll.

Was kann man also lernen, was sind die Gemeinsamkeiten derer, bei denen Zeit, Kosten und Qualität komplett oder doch überwiegend getroffen wurden?

2 Erfolgsfaktoren

Drei klare Erfolgsfaktoren haben sich herauskristallisiert, die von den Befragten retrospektiv von besonderer Bedeutung waren:

Erfolgsfaktor 1: Vorbereitung und Dienstleister

So gut wie keine Implementierung eines Onlineshops kommt ohne wesentliche Beteiligung externer Agenturen für Programmierung und Design aus. Schließlich setzt man ja meist auf eine neue, modernere Software, die noch nicht viele Mitarbeiter kennen. Den projektbezogenen Aufwand kann man ohnehin nicht allein stemmen. Und vor allem will man dem Endkunden etwas erkennbar Besseres, Neues anbieten, auch im Design. Es scheint also logisch, dass der Dienstleistersauswahl in diesem Zusammenhang immer sehr hohe Bedeutung beigemessen wird.

Meist fließt bei Ausschreibungen sehr viel interne Zeit und Energie in möglichst detaillierte Beschreibungen existierender, zu bewahrender Funktionen und Auflistung neuer gewünschter Features - das klassische Lastenheft. Dann wird eine Shortlist von Anbietern durch kurze Präsentationstermine geschickt, um ihr Angebot zum Lastenheft zu präsentieren und abschließend häufig rein auf Preisbasis entschieden. Weniger oft wird darauf geachtet, dass mit diesen Anbietern einige wichtige Leute im Unternehmen monatelang zusammenarbeiten müssen. Zumindest weniger als auf einen niedrigen Paketpreis und ein hartes Bekenntnis zum Lastenheft. Dies sind dann auch meistens die Projekte, die oft nicht optimal verlaufen.

Keine Detaillierung der Anforderungen ohne Partner

60% der Befragten, die ihr Projektbudget eingehalten haben, gaben an, die finalen Anforderungen gemein-

sam mit einem möglichen Anbieter erarbeitet zu haben, anstatt ihm vorab ein scheinbar vollständiges Dokument zukommen zu lassen. 80% derer, die ihr Budget einhalten konnten, haben die Anforderungen zumindest gemeinsam mit dem Anbieter priorisiert, meistens in Pitch-Workshops, die oft länger als einen Tag dauerten. Auf diese Weise lernten die wesentlichen Mitarbeiter im Projekt den oder die Anbieter schon einmal besser kennen und konnten über die Fachlichkeit hinaus feststellen, ob man zueinander passen würde. Und die Anforderungen wurden dabei meist auch besser, sprich: realistischer. Vor allem stellte man so ziemlich sicher, dass Anforderungen nicht falsch interpretiert wurden im Angebot. - Folge: Gut 80% der Befragten, die angaben, dass sie auf die Dienstleistersauswahl ein sehr hohes Gewicht gelegt haben, haben am Ende auch ihr Projektbudget einhalten können. Das spricht für sich.

Eine solche Auswahlmethode funktioniert für alle Beteiligten dann am besten, wenn man zur Dokumentation der Anforderungen knappe User Stories formuliert, anstatt vorab detaillierte Lastenhefte zu nutzen. Das spart potentiell auch Zeit in der Vorbereitung.

Erfolgsfaktor 2: Projektsteuerungsmethode

User Stories und Anforderungsbacklogs entstammen agilen Methoden zur Softwareentwicklung sowie zur Steuerung dieser Projekte von der Fachseite. Dass diese nicht nur vorteilhaft sind für eine kompakte Projektvorbereitung wurde auch in der Umfrage sehr deutlich.

Im Ergebnis war nämlich in den Projekten, die mit klassischen Wasserfall-Methoden gesteuert wurden, die Motivation der Mitarbeiter und sogar die Qualität der Projektergebnisse nicht so hoch, wie bei den Projekten, die mithilfe agiler Methoden vorbereitet und gesteuert wurden, oder zumindest wesentliche Elemente davon übernommen haben.



Mit agilen Methoden war hier überwiegend die bekannte Scrum-Methode gemeint, aber auch andere Ansätze wie Kanban kamen zum Einsatz. Gemeinsam ist den agilen Methoden der regelmäßige konstruktive Austausch zwischen businessseitigen Stakeholdern und technischen Umsetzungsteams:

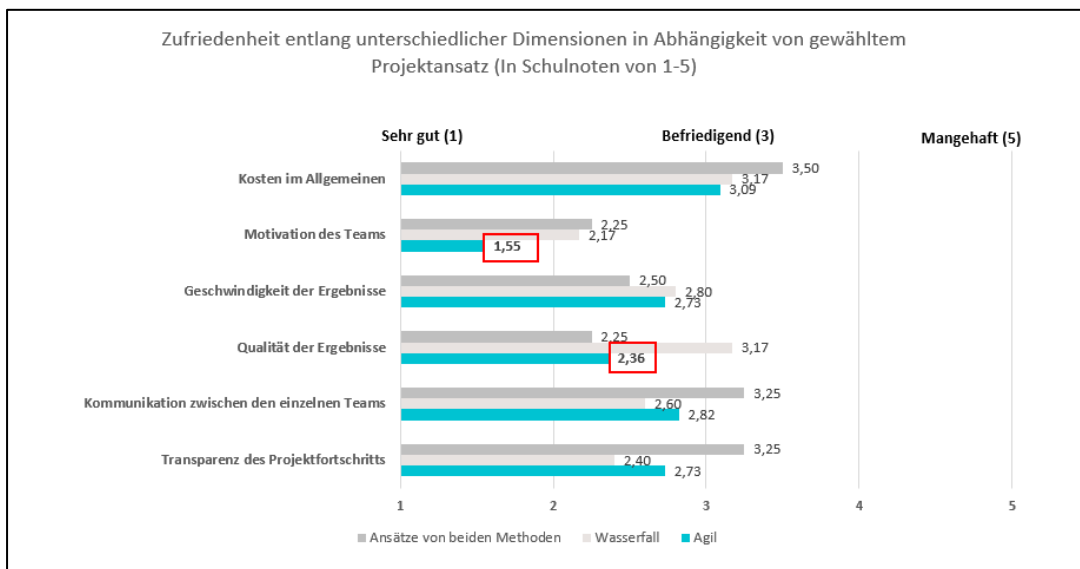
Beide Seiten sprechen auf Augenhöhe und können gewünschte Resultate neu priorisieren, wenn sich „die Welt weitergedreht hat“ und während des laufenden Projekts auf Unvorhergesehenes einvernehmlich reagieren. Hier geschieht deshalb auch die ganz genaue Ausdetaillierung von Anforderungen erst relativ zeitnah vor der anstehenden Umsetzung.

Während in Wasserfall-Projekten eher ein vorab gesteckter Zeitplan, ein oft schriftliches Reporting und das Lastenheft regieren, ist es in agilen Projekten eher der inhaltliche Austausch. Eine höhere Motivation der Teams ist somit nicht überraschend. Dass hier auch die Qualität der Arbeitsergebnisse vom interviewten Management höher eingestuft wurde, ist ebenfalls klar auf die inhärenten Vorteile agiler Methoden zurückzuführen: Tests sind effizienter, weil sie mehr übers Projekt verteilt erfolgen und fachlich besser geplant werden können. Es wird mit höherer Sicherheit genau das geliefert, was der Auftraggeber haben will, weil er leichter repriorisieren kann. Und es wird eine Arbeitsweise etabliert, die zunächst das Wichtigste funktionierend umsetzt und danach modular ausbaut.

Trotz aller genannter Vorteile mag die grundlegende Beweglichkeit solcher Methoden auch Grund dafür sein, dass eine eindeutige Beziehung zwischen ihrem Einsatz und Einhaltung von Budget und Zeitplan nicht nachgewiesen wurde. Das Gegenteil übrigens auch nicht.

Dies unterstreicht eher, dass ein Unternehmen bis zur Unternehmensspitze hinauf bereit sein sollte für die Anwendung agiler Methoden. Ist das nicht der Fall, werden gegebenenfalls auch sinnvolle Planabweichungen vermieden. Oder sie werden negativer bewertet

als es eigentlich fair wäre, und die Motivation und Arbeitsqualität der Teams werden beeinträchtigt. Hier müssen im Projekt gute und belastbare „Vermittler“ zwischen den Welten eingesetzt werden.



Agile Umsetzung als Allheilmittel?

Primär muss natürlich der Implementierungspartner eine agile Arbeitsweise im Detail beherrschen. Auch das haben Studienteilnehmer unterstrichen, sowie auch, dass dies noch nicht selbstverständlich ist. Ein wichtiges Auswahlkriterium ist dies somit allemal. Häufiger kommt es jedoch vor, dass entsprechende Arbeitsweisen in traditionelleren Branchen und in mittelständischen Firmen noch nicht bekannt sind.

In dem Fall haben Teilnehmer gute Erfahrungen damit gemacht, das Projekt mit einem Methoden-Mix aufzusetzen. Denn auch mit diesem Ansatz war die Qualität der Ergebnisse und die Motivation der Teams wesentlich besser als bei einem reinen Wasserfall-Ansatz.

Erfolgsfaktor 3: Projekt- und Meetingstruktur

So einfach es klingt, so deutlich wurde es auch von den befragten Unternehmen herausgestellt, die hier Fehler zugaben: Das Abhalten regelmäßiger, effizienter Meetings ist ein ganz wesentlicher Erfolgsfaktor: Über 80% der Befragten, die sehr diszipliniert Planungs- und Status-Meetings durchgeführt haben und einen wöchentlichen Bericht an den Sponsor abgaben, hielten ihren Zeitplan ein.



Auch hier zeigten die „Zeremonien“ - wie beispielsweise pragmatische, kurze Stand-Up-Meetings oder zweiwöchentliche Sprint-Planungen aus dem Scrum - eine sehr gute, disziplinierende Wirkung.

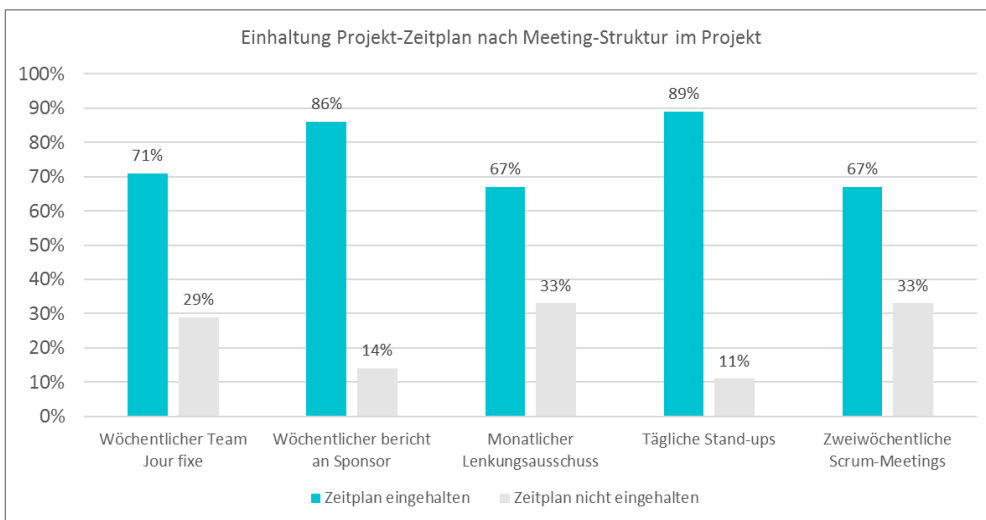
Unternehmen, die nach einem guten Relaunch nachhaltig erfolgreich im E-Commerce sein wollen, haben einige wichtige Faktoren beherrscht: 1. Sie haben zunächst sorgfältig Dienstleister ausgewählt, die fachlich und menschlich zum Team passen.

Dies war viel wichtiger als die Auswahl der einen oder anderen Software. 2. Sie haben moderne, agile Methoden in Planung und Umsetzung des Projekts eingesetzt, mithilfe derer höhere Motivation in den Teams sowie respektvolle und effektivere Zusammenarbeit zwischen Unternehmen und Umsetzungspartnern ermöglicht wurden. 3. Sie haben eine stringente Meetingkultur gelebt, 4. Sie haben im Projekt ein-

gesetzte, effektive Arbeitsweisen verinnerlicht und weiter in ihre Organisation getragen, 5. Sie haben nicht alles outgesourct und Rollen wie die technische Leitung intern besetzt.

Unternehmen, die den Relaunch ihres Onlineshops, der oft ja nur Teil des größeren Vorhabens „Digitalisierung des Geschäftsmodells“ ist, angehen wollen, sollten ehrlich zu selbst sein. Sie sollten sich nicht zu viel auf einmal zumuten und schrittweise vorgehen.

Sie können sich bereits bei der Abschätzung und Vorbereitung von erfahrenen Experten begleiten lassen, die viel praktische Erfahrung mit unterschiedlichen Systemen und Implementierungsdienstleistern vorweisen können. Ihr Fokus sollte auf pragmatischer Unterstützung sowie auf einem laufendem Know-how Transfer im Projekt ausgerichtet sein, inhaltlich wie methodisch. Dann kann das Unternehmen jederzeit entscheiden, wann seine Organisation bereit ist, allein digital Vollgas zu geben.



Externes Know-how garantiert keinen Erfolg

Was die personelle Strukturierung der Projekte anging, zeigte sich eine Erkenntnis sehr deutlich: Es ist zwar klar, dass man Unterstützung durch hochqualifizierte externe Partner braucht, um solche Großprojekte zu stemmen. Es sollte aber auch tunlichst nicht alle technische Kompetenz ausgelagert werden.

Dennoch versuchen Unternehmen dies oft dann, wenn sie besonders viel auf einmal erreichen wollen und interne Teams erst später aufbauen können (oder wollen). Fehlt aber die fachliche Brücke zur internen Technik eines Unternehmens, hat das meist negative Auswirkungen.

So auch hier: Nur diejenigen Unternehmen, die die technische Leitung eines Projekts jeweils intern abgebildet haben, konnten ihren Projektzeitplan auch immer einhalten. Es sollten somit immer interne Ressourcen in die Projektsteuerung auch auf technischer Ebene eingebunden sein, während externe Profis beratend unterstützen.

3 Fazit: Was tun, wenn ab morgen der Shop-Relaunch ansteht?

Der Erfolgsfaktor „Projekt- und Meetingkultur“ deutete es schon an: Man kann nicht erwarten, dass mit einem einmaligen, extern umgesetzten „Big Bang Relaunch“ der digitale Rubel wieder rollt und ansonsten im Unternehmen alle weitermachen wie bisher.



Thorsten Kler ist seit Anfang 2014 als Director bei eccelerate. Seit dem Jahr 2000 im E-Commerce Management und Beratung unterwegs, bietet er Kunden gern pragmatische Abkürzungen beim Aufsetzen oder Optimieren ihrer E-Commerce Aktivitäten. Hierbei sind sein Steckenpferd die E-Commerce Operations und Agile Methoden sowie die Entwicklung passgenauer Digitalstrategien. Seine beruflichen Stationen sind u.a. Head of Business Development bei Netrada (heute arvato eCommerce), einem der größten Fullservice E-Commerce Anbieter und 6 Jahre in der Managementberatung.



Stephanie Frank ist seit Anfang 2014 als Senior Consultant bei eccelerate. Sie liebt es, hands-on und gemeinsam mit Kunden Lösungen für die unterschiedlichsten E-Commerce Fragestellungen zu erarbeiten. Dabei wird das Feld gerne komplett aufgerollt - von Strategie-Entwicklung und Business Planning über Aufsetzen/Optimierung operativer Prozesse bis hin zur Begleitung in der Umsetzung. Bevor Stephanie zu eccelerate kam, sammelte Sie Erfahrungen im Bereich Financial Advisory Services bei PwC.