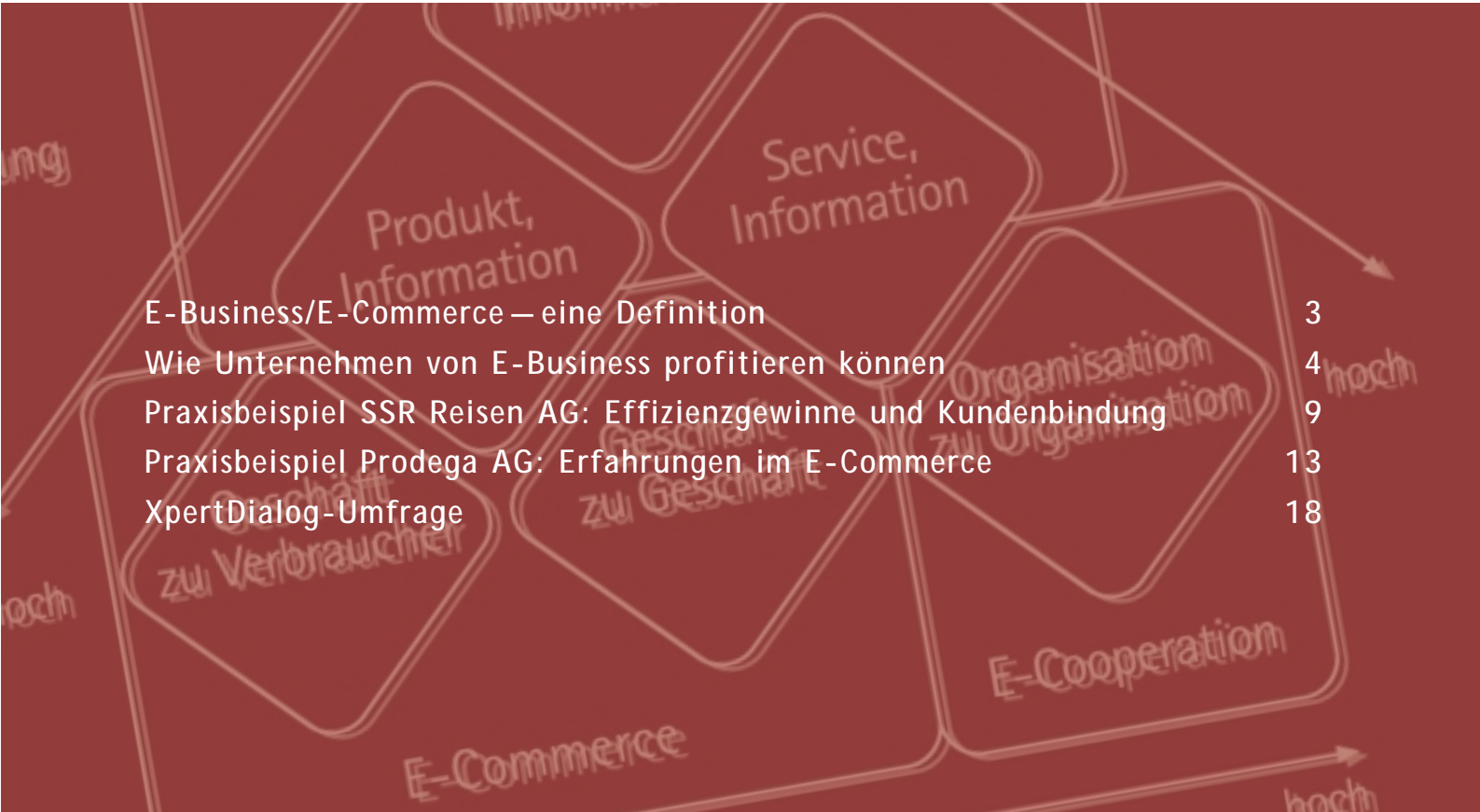


E-BUSINESS ERFOLGREICH ALS EIGENSTÄNDIGES GESCHÄFTSFELD REALISIEREN



E-Business/E-Commerce – eine Definition	3
Wie Unternehmen von E-Business profitieren können	4
Praxisbeispiel SSR Reisen AG: Effizienzgewinne und Kundenbindung	9
Praxisbeispiel Prodega AG: Erfahrungen im E-Commerce	13
XpertDialog-Umfrage	18

Liebe Leserin, lieber Leser

Was ist neu? Zur Vermeidung von Verwechslungen mit anderen Unternehmen schreiben wir uns ab jetzt unverwechselbar Xperteam Management Consultants und führen den internationalen Domain Namen „xperteam.com“.

An anderer Stelle spielt das weggelassene E ohnehin eine weit wichtigere Rolle, nämlich bei „E-Business“ und „E-Commerce“, denen sich der XpertDialog 2/99 widmet. Wir wollen Ihnen aus der Praxis berichten, dass E-Business nur zum Erfolg gerät, wenn ein Unternehmen es bewusst als eigenständiges, neues Geschäftsfeld in einem sich neu strukturierenden Markt aufbaut.

Also gleich von Anfang an richtig, in klugen Etappen, mit ebensoviel Überblick wie Fachwissen.

Herzlichst Ihr

Xperteam

PS: Zum Thema „E-Business und Internationalisierung“ wird Anfang Juli in der „Manager Bilanz“ (dem Supplement des Wirtschaftsmagazins „Bilanz“) ein Beitrag von Christian U. Haldimann und Dr. Walter Dettling publiziert. Wünschen Sie ein Exemplar? Wir senden es Ihnen auf Anforderung gerne zu.

Impressum:

XpertDialog 2/1999

2. Jahrgang

Erscheinungsweise: dreimal jährlich

Auflage: 6.000

Herausgeber, Redaktion und Copyright 1999:

Xperteam Management Consultants AG

CH-8153 Rümlang/Zürich

Verantwortlich:

Sarah Peter Vogt

Glattalstrasse 501

CH-8153 Rümlang/Zürich

DEFINITIONEN

E-BUSINESS UND E-COMMERCE

Die Begriffe E-Business und E-Commerce werden häufig sehr unterschiedlich verwendet. Sukzessive setzt sich in Fachkreisen jedoch folgende Definition durch:

- Unter **E-Business** wird die generelle Abwicklung von sämtlichen Geschäftsprozessen mit Hilfe von Informations- und Kommunikationstechnologien verstanden. E-Business-Anwendungen sind nicht zwingend aufs Internet fokussiert. Ein vom Internet unabhängiges internes E-Mail-System ist also ebenfalls als E-Business-Anwendung zu betrachten.

Die zwei Ziele von E-Business sind:

1. die **Steigerung der Effizienz**, etwa innerhalb eines Unternehmens, zwischen Wertschöpfungspartnern (z.B. Lieferanten und Abnehmer) oder zwischen mehreren Marktteilnehmern
2. die Steigerung des Absatzes

E-Business ist unbedingt als eigenständiges, neues Geschäftsfeld zu realisieren.

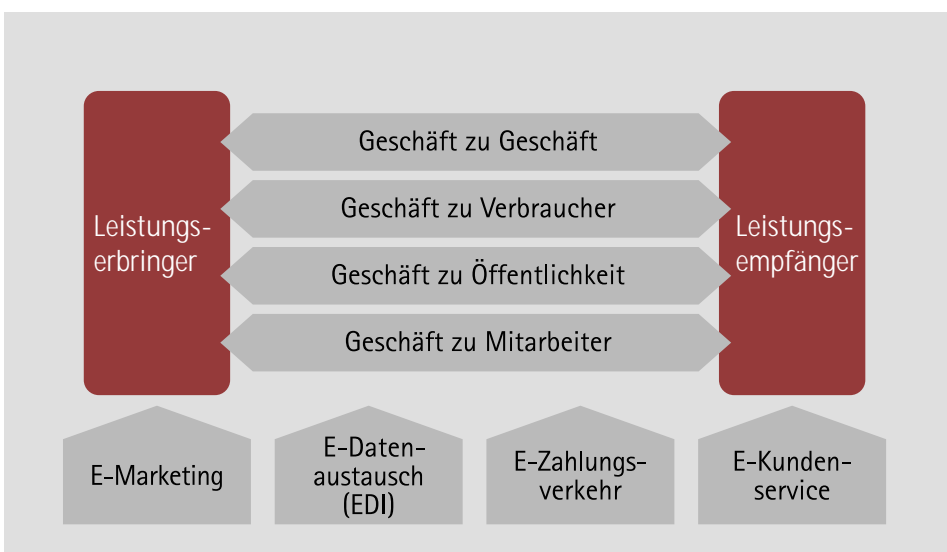
- Unter **E-Commerce** wird das Kommerzialisieren von Informationen, Produkten oder Leistungen mittels elektronischer Medien verstanden. Als Kommerzialisieren im Sinne von E-Commerce gilt, wenn über das Internet ein Produkt oder eine Dienstleistung angeboten wird und bestellt oder gar bezogen (z.B. Informationen) werden kann. Generelles Ziel von E-Commerce ist die Absatzsteigerung. E-Commerce wird deshalb immer als Teil von E-Business definiert.

E-Business kann auf unterschiedlichen Ebenen stattfinden.

Nach folgenden E-Business-Ebenen wird unterschieden:

- Geschäft zu Geschäft (Business-to-Business), z.B.: zwischen Lieferanten und Produzenten
- Geschäft zu Verbraucher (Business-to-Consumer), z.B.: zwischen Händler und Verbraucher
- Geschäft zu Öffentlichkeit (Business-to-Public), z.B.: zwischen Verwaltung und Bürger
- Geschäft zu Mitarbeitern (Business-to-Employee), z.B.: Schulungen, Vermittlungsdienste

E-Business zwischen Leistungserbringer und -empfänger (Abb. 1)



WIE UNTERNEHMEN VON E-BUSINESS PROFITIEREN KÖNNEN

Die Begriffe E-Business und E-Commerce werden derzeit vor allem in den Medien als Zauberformeln gehandelt. Was steckt tatsächlich hinter den Vokabeln, und worauf kommt es bei der Planung und Umsetzung von E-Business als eigenständiges Geschäftsfeld an? Der vorliegende Beitrag zeigt: vor allem auf ein klar geplantes und systematisches Vorgehen.

Von Walter Dettling, Dr. phil. Dipl. Math.
Christian Haldimann, lic. oec. HSG

Die technische und kommerzielle Entwicklung des Internets und damit des Electronic Business (E-Business) eröffnet der Wirtschaft vielfältige neue Effizienzsteigerungs- und Geschäftsmöglichkeiten: Informationsabläufe lassen sich massiv beschleunigen, Entscheidungsfristen verkürzen, und Produkte können kundenspezifisch während 24 Stunden weltweit angeboten werden. Bislang geltende Zeit- oder geographische Barrieren scheinen dank E-Business mühelos überwindbar zu werden.

Die beeindruckenden Möglichkeiten und die häufig prognostizierten Wachstumspotentiale setzen die Unternehmen unter Zugzwang. Niemand möchte eine sich bietende Chance verpassen oder von innovativen Konkurrenten verdrängt werden.

Denn defacto gilt: Wer sich gegenüber den neuen E-Business-Entwicklungen verschliesst, läuft Gefahr, dass seine Wettbewerber und/oder Lieferanten Wettbewerbsvorteile generieren, das eigene Unternehmen also Entwicklungen in der Branche und im Markt versäumt. Und: Je später der Einstieg, um so steiler die Lernkurve und um so höher die zu leistenden Kosten.

E-Business ist ein neues und eigenständiges Geschäftsfeld

Bei der erfolgreichen Einführung eines Geschäftsfeldes sind folgende 3 Elemente erfolgsentscheidend:

- 1 Strategie: Was wollen wir genau? (Wichtig ist die Leitidee: E-Business ist ein neues Geschäftsfeld, nicht eine „Ergänzung“, die nebenbei realisiert wird.)
- 2 Strategieelemente: Was setzen wir ein?
 - Produkte, Märkte / Kunden
 - Marktstellung
 - Allianzen / Partner
 - Marktbearbeitung
 - Leistungserstellung
 - Innovation
 - Führung
 - Personal
 - Finanzielle Grundsätze
- 3 Businessplan: Wie gehen wir vor?
 - Finanzplanungsrechnung
 - Ressourcenplanung
 - Zeitplan
 - Controlling

Diese Checkliste unterstützt die erfolgreiche E-Business-Einführung.

Und worauf kommt es beim Einsatz von E-Business darüber hinaus an? Welche Anwendungen dienen dem eigenen Unternehmen? Wie lassen sich Effizienz und Absatzchancen des Unternehmens steigern? Und was sind die Erfolgsvoraussetzungen beim Einsatz von E-Business?

1. Erfolgsvoraussetzung: E-Business verstehen

Wie auf Seite 3 beschrieben, stellt E-Business von der Definition her eine übergreifende Bezeichnung dar: Das Ziel von E-Business ist die Steigerung von Effizienz und Absatz eines Unternehmens. Unter E-Business wird die Abwicklung von sämtlichen Geschäftsprozessen mit Hilfe von Informations- und Kommunikationstechnologien verstanden.

Ein Beispiel dazu: Die Bearbeitung von Dokumenten, Zeichnungen etc. durch mehrere Mitarbeiter lässt sich heute dank E-Mail-Einsatz wesentlich schneller und wirtschaftlicher realisieren, als dies noch zu Zeiten der Briefpost- oder Telefax-Kommunikation der Fall war.

Der Begriff E-Commerce beschreibt gewissermaßen eine Subfunktion von E-Business, nämlich das Kommerzialisieren von Leistungen eines Unternehmens. Ziel von E-Commerce ist wie erwähnt primär die Absatzsteigerung.

Ein Unternehmen, das seine Vermarktungsprozesse mittels E-Commerce-Anwendungen abwickelt, kann – quasi über einen Kanal – unter anderem

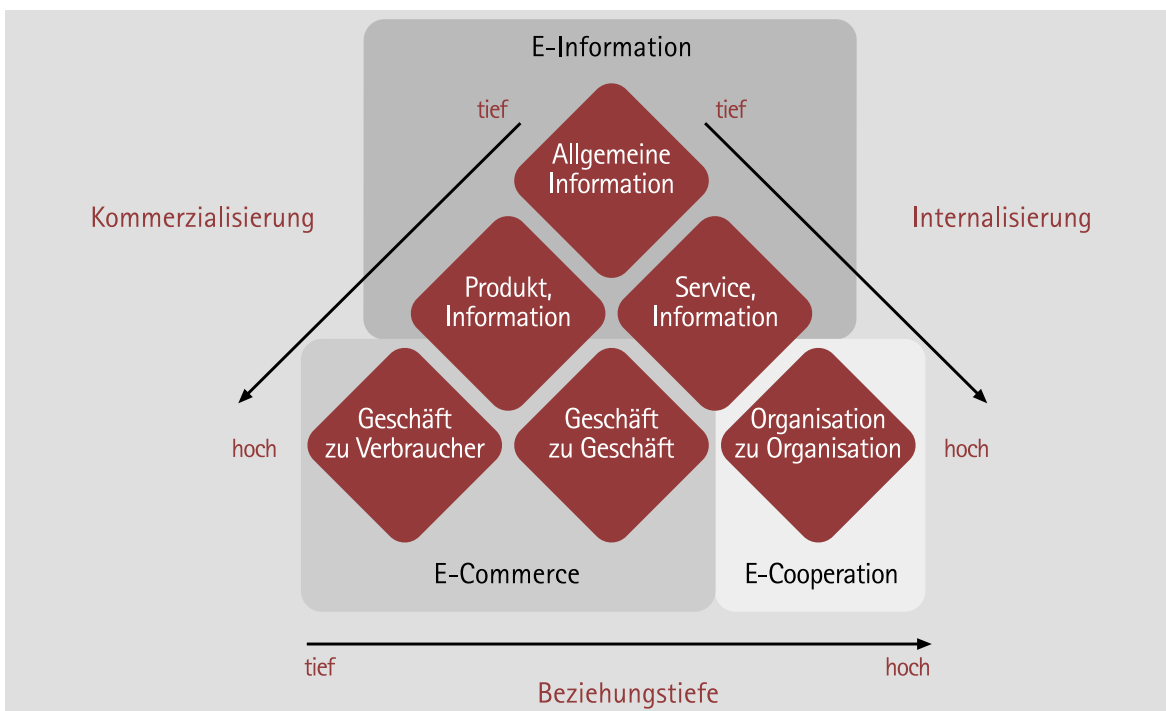
- PR, Werbung und Marktkommunikation betreiben
- Produkte anbieten
- Bestellungen annehmen und bearbeiten
- Produkte versenden (sofern es sich beispielsweise um Informationen handelt)
- Kundenwünsche verhandeln
- Kundenservice anbieten oder realisieren
- Kundenbeziehung pflegen
- interne, externe Kommunikation betreiben
- Investoren informieren

Die eigentliche Dynamisierung der Geschäftsprozesse und damit auch der Vermarktung wird durch die Asynchronität der Kommunikation begründet, welche viele Abläufe beschleunigt, weil gleichzeitig mehrere Transaktionen

(z.B. visuelle und auditive, interaktive Kommunikation mit Kunden, Lieferanten, Mitarbeitern etc.) möglich sind. Natürlich entsteht durch den Einsatz von E-Business auch neues Potential zur Rationalisierung und/oder Angebotsausweitung. Dazu einige Beispiele:

- Viele Prozessschritte lassen sich teil- oder völlig automatisieren.
- Kunden oder Lieferanten können Bestände abfragen und pendente Lieferungen auf deren Abwicklungsstatus verfolgen (Tracking).
- Der Markt des anbietenden Unternehmens kann massiv ausgebaut werden.
- Das anbietende Unternehmen kann seinen Service rund um die Uhr garantieren.
- Preisanpassungen können sehr schnell realisiert werden.
- Kunden und Lieferanten können ihre eigene Produktion besser aufeinander abstimmen und so Kostensenkungen realisieren.
- Der Zahlungsverkehr lässt sich weitestgehend automatisieren. Dadurch können Debitoren und Kreditoren im Sinne der Gleichzeitigkeit bewirtschaftet werden.

Dreidimensionales E-Business-Portfolio (Abb. 1)



Ob ein Unternehmen einen oder alle dieser generellen Nutzen des E-Business realisieren kann, hängt davon ab, in welcher Branche, in welchen Märkten mit welchen Produkten und/oder Leistungen es tätig ist. Der Schlüssel zum erfolgreichen E-Business liegt also im unternehmensadäquaten Einsatz von E-Business. Vordringlich muss deshalb im Rahmen einer Relevanzbeurteilung die Frage beantwortet werden, welche Dringlichkeit und Bedeutung das Internet für das eigene Unternehmen hat (auf Seite 12 finden Sie eine Einladung zum kostenlosen Bezug eines Relevanz-Fragebogens der Fachhochschule beider Basel und auf Seite 17 den dazugehörigen Talon).

Steht die Zieldefinition der Aufgabe, sollte folgende Unterscheidung gemacht werden: Ausschliesslich auf die unternehmensinternen Prozesse fokussierte E-Business-Anwendungen (z.B. E-mail statt Telefon und Fax, Bestandssteuerung und -kontrolle via Internet etc.) lassen sich relativ einfach realisieren. Die Zielsetzung darf also ruhig ambitiös ausfallen. E-Commerce als Instrument zur Absatzsteigerung braucht im Gegensatz zu den oben genannten Rationalisierungsanstrengungen Geduld. Noch verdienen mittels E-Commerce nur wenig Firmen wirklich Geld. E-Commerce ist somit eine Investition in die Zukunft. Entsprechend behutsam darf das Ziel gesetzt werden.

2. Erfolgsvoraussetzung: die eigenen Möglichkeiten beurteilen

Jedes Unternehmen bezieht seine Existenzberechtigung aus dem Anspruch, eine Leistung gewinnbringend vermarkten zu wollen. Viele Unternehmen, die ihre eigenen Chancen durch den Einsatz von E-Business auszuloten beginnen, setzen sich deshalb – trotz erwähnter langer Investitionszeiten – zuerst mit dem Aspekt E-Commerce auseinander.

Die diesbezügliche Kernfrage lautet: „Welche Leistung wollen wir eigentlich mittels E-Commerce vermarkten?“ Gemeinhin hat sich

bezüglich dieser Frage ein Mythos entwickelt, wonach sich nur ganz bestimmte Produkte für den Internet-Vertrieb eignen würden, nämlich beispielsweise Bücher, Tonträger, Flugtickets, EDV-Programme etc..

Da diese These ausschliesslich die physische Verfügbarkeit und Beweglichkeit der jeweiligen Produkte berücksichtigt, kann sie nicht richtig sein: Maschinen, Ersatzteile, Autos, PCs, Genuss- und Lebensmittel etc. lassen sich selbstverständlich ebenfalls über das Internet vermarkten, sofern daraus für die Kunden ein Nutzen generiert werden kann.

Man kann sogar noch weiter gehen: Praktisch können alle Dienstleistungen und Produkte über das Internet vertrieben werden. Entscheidend dafür ist nicht die Art des Produktes und nicht seine physische Beschaffenheit oder Beweglichkeit, sondern die Fähigkeit des Anbieters, durch den geeigneten Internet-Einsatz beim Kunden eine Käuferfahrung zu generieren, die Kundenbegeisterung schafft und Wert hat.

Ein Beispiel dazu: Wer die Web-Adresse www.neworleans.com eingibt, kann über die Homepage von New Orleans dessen aktuelle und künftige Wetterlage abrufen, Hotelzimmer aussuchen und reservieren sowie in diversen Restaurants Plätze vorbestellen und Menüs auswählen. Die Begeisterung schaffende Erlebnisfunktion besteht darin, dass das Personal die Wünsche des später eintreffenden Gastes bereits kennt und so einen optimalen Service (Ansprechen mit Namen, Vorbereitung des Menüs etc.) bieten kann.

3. Erfolgsvoraussetzung: die eigene Situation analysieren

Natürlich wird die E-Business-Integration nur in ganz wenigen Unternehmen von A bis Z in einem Zug realisiert. Es gilt also, im Rahmen einer Situationsanalyse Chancen-Prioritäten zu setzen: „Durch welche E-Business-Anwendung können wir rasch von Effizienz- und/oder Absatzsteigerungen profitieren?“

Bei aller Chancen-Wertschätzung: Die Einsatzrisiken sollten keinesfalls ausser Acht gelassen werden. Einige wichtige seien nachfolgend aufgeführt:

1. „Wie managen wir die Abhängigkeit von Informations- und Kommunikationstechnologien?“
2. Da die Preise und Leistungen des eigenen Unternehmens im Internet quasi per Knopfdruck mit denen anderer Anbieter verglichen werden können: „Wie managen wir die Preis- und Leistungsdynamik? Wie schaffen wir Kundenbindung?“
3. Weil das eigene Unternehmen selbst Leistungen von Lieferanten bezieht: „Wie managen wir im E-Business unser Competitive Sourcing?“
4. Wenn das eigene Unternehmen im Zwischenhandel tätig ist: „Wie managen wir den Sachverhalt, dass unsere Lieferanten zu Konkurrenten mutieren könnten, wenn sie selbst Kontakt zu den Endkunden aufnehmen?“

4. Erfolgsvoraussetzung: E-Business-Strategie

Ein zentrales Faktum bei der Strategiefindung ist, dass E-Business-/E-Commerce-Anwendungen im Alleingang nicht funktionieren. Wer E-Commerce realisieren will, muss Kooperationen eingehen. In welchen Bereichen und in welchem Umfang, dies hängt unter anderem ab von der:

- Verfügbarkeit eigener Ressourcen
- Verfügbarkeit (eigenen) Know-hows
- voraussichtlichen Marktentwicklung
- Leistung, welche via E-Commerce angeboten werden soll

Es gibt mittlerweile eine ganze Reihe von mittelständischen Unternehmen, die auf gemeinsamen E-Commerce-Plattformen auftreten. Sie nutzen die jeweilige Plattform beispielsweise zur gemeinsamen Werbung oder gar zur gemeinsamen Auftragsakquisition und nachfolgenden Leistungserbringung.

Auch kommen im E-Business nach und nach sogenannte E-Communities zur Anwendung. Eine davon ist „Mediaforum – die Branchenplattform der Graphischen Industrie“ (www.mediaforum.ch). Eine andere ist die „Bodensee-Mall“ (www.bodan.net). Bei beiden Communities handelt es sich um internetbasierte Plattformen unter anderem für kooperative Geschäftstätigkeiten von KMU.

5. Erfolgsvoraussetzung: E-Business planen

Unter anderem sind folgende Punkte für die erfolgreiche Planung von E-Business besonders wichtig:

- Welche E-Business-Anwendungen sollen wann realisiert werden?
- Muss die Unternehmensstrategie durch den Einsatz von E-Business angepasst werden?
- Welche betrieblichen Veränderungen sind durch den Einsatz von E-Business zu bewältigen?
- Welche Mitarbeiter-Kommunikation muss betrieben werden, um die Mitarbeiter für E-Business zu gewinnen und dadurch den Umsetzungsprozess nachdrücklich zu dynamisieren?
- Woher wird das Know-how in Sachen E-Business-Entwicklung und -Realisierung beschafft?
- Welche Massnahmen müssen ergriffen werden, um beispielsweise den Absatz um x Prozent zu steigern oder die Antwortzeiten gegenüber Lieferanten um y Prozent zu reduzieren?
- Welche Investitionen sind exakt notwendig?
- Zeitplan, Verantwortlichkeit etc.
- Umsetzungsphasen, Auffangnetz, Controlling

Wie sooft zahlt sich auch bei der E-Business-Realisierung die Devise „Realisiere zuerst, was rasche Erfolge und Vertrauen bringt.“

6. Erfolgsvoraussetzung: E-Business umsetzen

Wichtig für die Umsetzung ist, dass die Mitarbeiter frühzeitig vor Beginn der Realisierung in die Entwicklung der jeweiligen E-Business-Lösung einbezogen werden. Andernfalls drohen Widerstände und Blockaden.

In der Umsetzungsphase müssen zuvorderst Anpassungen und/oder Optimierungen von Organisationsstrukturen und Betriebsabläufen vorgenommen werden. Ein Unternehmen, das E-Business-Anwendungen realisiert, sollte:

- für die Abwicklung von unternehmensinternen E-Business-Anwendungen verbindliche Regeln erlassen;
- E-Business mit professionellem Projektmanagement einführen („E-Business einführen“ heisst „Systems Engineering“);
- sicherstellen, dass sowohl die neuen E-Business-Abläufe als auch die „traditionellen“ Abläufe (z.B. Auftragsannahme, Reklamationen via Fax und Telefon etc.) parallel und gut funktionieren und keine Medienbrüche bestehen;
- seine Kundenbetreuung den neuen Erwartungen der Kunden anpassen;
- die zusätzlich gewonnenen Kundeninformationen auswerten und in die Entscheidungsprozesse integrieren;
- sicherstellen, dass angebotene Leistungen und Produkte auch tatsächlich zu den angegebenen Konditionen verfügbar sind;
- entscheiden, ob die Informatik inhouse erbracht werden soll. Entsprechende personelle Massnahmen oder Offerteinholungen sind zu realisieren.

Die Einführung von E-Business-Anwendungen ist sowohl in ihren Chancen als auch in ihren Risiken nicht zu unterschätzen. Um Kunden Frustrationen und den eigenen Mitarbeitern nutzlose Hektik zu ersparen, sollte insbesondere für die Startphase der Umsetzung und des Betriebs ein „Auffangnetz“ bestehen. Es ist sinnvoll, die jeweilige E-Business-Lösung zuerst nur im internen Betrieb laufen zu lassen oder ausgewählte Lieferanten mit einzube-

ziehen, um Erfahrungen sammeln zu können.

7. Erfolgsvoraussetzung: E-Business-Controlling

Um den Erfolg der E-Business-Lösung feststellen und steigern zu können, sollte von Anfang an ein Controlling realisiert werden. Dies ist wichtig, da die Kundenansprüche durch die permanente Verfügbarkeit von Informationen und die Vergleichbarkeit des Angebots laufend steigen – gleichzeitig jedoch erst wenig Erfahrungen über den Umgang mit E-Business-Medien vorliegen.

Dr. Walter Dettling ist Leiter des Instituts für angewandte Betriebsökonomie (IAB) an der Fachhochschule beider Basel (FHBB).
(w.dettling@fhbb.ch)

Christian Haldimann ist Leiter des Programmes soft[net] und Spezialist für E-Business, Strategie, Logistik und Produktion bei Xperteam Management Consultants
(christian.haldimann@xperteam.com)

Nützliche und interessante E-Commerce-Adressen:

E-Commerce:
www.electronic-commerce.org
www.nua.com
E-Zahlung:
www.set.ch
www.paynet.com
E-Community:
www.mediaforum.ch
www.bodan.net
E-Sicherheit:
www.swisskey.ch
E-Business:
www.fhbb.ch/bw/iab/dfd/ebusiness/indexframe.html
www.netacademy.org
SSR Reisen AG:
www.ssr.ch
Haldimanns New Orleans:
www.neworleans.com

PRAXISBEISPIEL SSR REISEN: EFFIZIENZ- GEWINNE UND KUNDENBINDUNG

Die SSR Reisen AG ist einer der E-Business-Pioniere. Das Fallbeispiel des Zürcher Touristikunternehmens zeigt: Unternehmen, die vom E-Business profitieren wollen, brauchen Geduld und müssen das Vertrauen ihrer Kunden neu gewinnen.

Von Beat Obrist und Torsten Haeffner

Als die schweizerische Reisebranche sich in den achtziger Jahren mit den Reservationssystemen der Fluglinien vernetzte, war der Begriff „E-Business“ kaum bekannt. Die Online-Verbindung mit den Reservationssystemen erfolgte damals mit einer gewissen Nüchternheit und Gelassenheit. Die Technologien waren einfach reif genug, und der Markt erzwang diese Rationalisierungsmassnahmen.

Dies ist heute anders. Das Thema E-Business wird von Anbietern, in den Medien, auf Kongressen und in Fachschriften regelrecht gepusht. Es herrscht eine vermeintliche Goldgräberstimmung. Wer die Schriften, Reden und Angebote der E-Business-Propagandisten studiert, erhält unweigerlich den Eindruck, dass E-Business dem anwendenden Unternehmen zu neuen Kunden, zu ungeahnten Wachstumsprüngen und zu wachsenden Erträgen verhilft. Als wenn das so einfach wäre.

Entgegen der heute herrschenden E-Business-Euphorie gilt nämlich:

1. E-Business bringt kein rasches Wachstum. Der kurz- und mittelfristige Nutzen von E-Business-Anwendungen ist die Ablaufoptimierung im Unternehmen und, daraus resultierend, eine Steigerung von Kosteneffizienz und Leistungsqualität.
2. Da viele Unternehmen jetzt E-Business favorisieren, bringt dies dem einzelnen nur selten Wettbewerbsvorteile, aber zumindest gleich lange „Spiesse“ wie die der Wettbewerber. Das sich daraus ergebende Potential zur Generierung von Wettbewerbsvorteilen kann nur entstehen, wenn es systematisch geplant und das eigene Unternehmen darauf vorbereitet ist.
3. E-Commerce-Anwendungen werden bislang

von bestehenden und potentiellen Kunden in der Schweiz nur selten genutzt. Noch immer setzt die Mehrheit der potentiellen E-Commerce-Anwender das Internet primär zur Informationsbeschaffung ein. Viele schrecken davor zurück, das „Bestell“-Icon zu klicken. Ursache dafür ist ein latentes, hartnäckiges Misstrauen gegenüber der Technologie und den Zahlungsmechanismen. Darüber hinaus fürchten viele Internet-Nutzer den potentiellen Missbrauch durch Internet-Piraten sowie eine Flut unerwünschter „Werbe-Mails“

E-Business bringt also keine Wunder. Es schafft jedoch die Voraussetzung dafür, dass ein Unternehmen auch im künftigen Verdrängungswettbewerb wirkungsvoll agieren kann. Und dies ist ja auch schon etwas.

E-Business als operative Selbstverständlichkeit

Seit Anfang der achtziger Jahre ist SSR Reisen mit den grossen Flug-Reservationssystemen (Galileo, Worldspan, Sabre) vernetzt.

Die Einführung der Online-Reservationssysteme ergab sich gewissermassen aus der Natur des Reisegeschäfts:

- Reisen basieren auf einer Vielzahl von Informationen, die an unterschiedlichen Orten erzeugt und domiziliert sind.
- Die im Reisegeschäft übliche Tarifvielfalt und die ständig auftretenden Tarifänderungen lassen sich heute nur noch durch den Einsatz modernster Informatik- und Telekommunikationsanwendungen bewältigen.
- Die Reisegewohnheiten und Ansprüche der Kunden haben sich in den vergangenen zwanzig Jahren radikal verändert: Im Vergleich zu den siebziger Jahren werden heute mehr Reisen unternommen und diese werden häufig kurzfristiger gebucht.

Die diversen reiserlevanten Informationen müssen heute also viel schneller als früher zur Verfügung stehen und schneller verarbeitet

Wichtige Erfolgsfaktoren zum Aufbau von E-Business-Lösungen

1. Die jeweilige E-Business-Strategie muss die Zielsetzungen „vorbildliche Erfüllung sämtlicher Leistungsansprüche“ und „Steigerung der Kosteneffizienz“ reflektieren.
2. E-Business-Lösungen sollten nur dann implementiert werden, wenn sie technologisch absolut ausgereift sind.
3. Die emotionale Akzeptanz der Mitarbeiter gegenüber E-Business-Lösungen ist Voraussetzung für deren Erfolg. Die Mitarbeiter sollten frühzeitig in den Entwicklungs- und Implementierungsprozess involviert werden.
4. Kunden wie Mitarbeiter müssen in der jeweiligen E-Business-Lösung einen echten und erreichbaren Nutzen erkennen. Nur dann werden sie E-Business auch nutzen.
5. Der Einsatz von E-Business erfordert immer auch eine Veränderung der Geschäftsprozesse. Diese Veränderung muss frühzeitig geplant werden. Auch hier muss die Akzeptanz der Mitarbeiter gefördert werden.

Wichtige Erfolgsfaktoren zum Aufbau von E-Commerce-Lösungen

1. Bei der Entwicklung einer E-Commerce-Strategie und beim Betrieb von E-Commerce-Lösungen muss folgende Frage ständig im Zentrum stehen: „Wie können wir in diesem neuen Umfeld das Vertrauen bestehender wie neuer Kunden gewinnen?“
2. Der E-Commerce-Auftritt des Unternehmens muss gekennzeichnet sein von: Schnelligkeit in Aufbau und Abwicklung, Interaktion, regelmässig erneuerten Inhalten, kundenspezifischen Landessprachen, Einfachheit und Klarheit von Botschaften und Angebotsinhalten, zusätzlichen Informationen und kostenlosen Zusatzservices.
3. E-Commerce-Lösungen sind dann erfolgreich, wenn sie ideal von den Abläufen des Unternehmens unterstützt werden (Negativbeispiel: Was nützt eine schnelle E-Commerce-Lösung, wenn der Versand schlecht organisiert ist?)
4. Der Aufbau einer E-Commerce-Anwendung sollte nie nach dem Prinzip „Wir realisieren, was möglich ist“ erfolgen, sondern nach der Devise: „Wir realisieren nur, was 100prozentig funktioniert, um den Kunden nicht zu enttäuschen.“
5. E-Commerce erfordert eine hohe Disziplin und Präzision in der Kommunikation. Andernfalls wird der Kunde enttäuscht. Ein Beispiel: Ein Kunde bestellt am 24. Dezember via Internet ein Produkt; am 25. Dezember erwartet er die Bestätigung seiner Bestellung. Kann das anbietende Unternehmen diese Leistung nicht erbringen, muss es dies zuvor klar kommunizieren.

werden können. Dies erforderte bei SSR Reisen beträchtliche Investitionen in Hard- und Software sowie in die Ausbildung der Beschäftigten. Die bei einem derartigen Technologiewandel in Unternehmen auftretenden Irritationen, Verunsicherungen von Mitarbeitern blieben bei SSR Reisen glücklicherweise weitgehend aus. Dies mag vor allem in der Aufgeschlossenheit der vorwiegend jungen SSR-Beschäftigten gegenüber den Computer- und Telekommunikationstechnologien begründet liegen.

Natürlich führten die Online-Anbindung an die grossen Reservationssysteme und die daraus resultierenden Ablaufveränderungen innerhalb von SSR Reisen zur beträchtlichen Verkürzung der Antwortzeiten beispielsweise auf Kundenanfragen. Die Verfügbarkeit von Tarifen und Flügen, welche bis dahin mehr oder minder umständlich via Telefon oder Telefax recherchiert werden musste, steht heute binnen Sekunden fest. Reservation oder die Entwicklung eines Alternativangebots erfolgen aufgrund eines breiten Fundus an Produkten

ebenfalls innerhalb kürzester Zeit. Diese Entwicklung wurde durch die ab 1980 sukzessiv realisierte interne Vernetzung sämtlicher SSR Reisen-Filialen zusätzlich massiv verstärkt. Summa summarum: Der beschriebene interne und externe Online-Verbund trägt wesentlich dazu bei, dass die veränderten Kundenbedürfnisse (Geschwindigkeit, Information, Transparenz) zufriedenstellend erfüllt werden können.

Der eigentliche Nutzen der Online-Anbindung an die grossen Reservationssysteme der Fluggesellschaften und der internen Vernetzung lag und liegt jedoch vor allem in den daraus gewonnenen Rationalisierungseffekten. Kurz: Hätte SSR Reisen darauf verzichtet, wäre der Kostenfaktor Personal in den wachstumsstarken achtziger Jahren weit höher ausgefallen, als dies de facto der Fall war. Der Einsatz von E-Business im Unternehmen führt somit dazu, mit sinkenden Kosten wachsenden Kundenansprüchen gerecht werden zu können und gleichzeitig die Wettbewerbsfähigkeit zumindest zu erhalten.

E-Commerce dient dem Erhalt der langfristigen Wettbewerbsfähigkeit

Als SSR Reisen als erster Schweizer Reiseanbieter 1995 den Einstieg ins Internet forcierte, stand nicht nur die Kosteneffizienz und Wettbewerbsfähigkeit, sondern auch die langfristige Erschliessung neuer Kundengruppen im Zentrum der Strategie. Zunächst wurde nur eine einfache Homepage aufgeschaltet. Sie

fungierte als reine Werbe- und Informationsplattform. Tarife, Prospektbestellungen, Reservationen etc. konnten seinerzeit noch nicht von den Kunden abgerufen werden.

Der Grund für diesen rudimentären Einstieg ins E-Commerce ist einfach. Alles andere hätte keinen Sinn gehabt. Denn was nützen aufwendig gestaltete Internet-Seiten mit hoher Funktionsvielfalt, wenn

- der Verbraucher sie nicht zu nutzen weiss?
- die Technik die Ansprüche von Anbietern wie Nutzern nicht wirklich erfüllt und deshalb Anwendungsrisiken bestehen?
- die Verbraucher irritiert und im schlimmsten Fall frustriert werden können?

Nichts. Im Gegenteil: Jede unausgereifte E-Commerce-Anwendung vernichtet Vertrauen gegenüber dem Anbieter und Zutrauen in die Technologie. Ein schrittweises, wohlüberlegtes Vorgehen ist deshalb sinnvoll.

Wie erwähnt, 1995 schaltete SSR Reisen seine Homepage im Internet auf. Die Kommerzialisierung von Leistungen und Produkten über das Internet fand indes auch bei SSR Reisen nicht über Nacht, sondern nach und nach statt. Sukzessive konnten die Kunden Flugtarife und Prospekte abrufen und Bestellungen aufgeben. Insbesondere im Prospektversand führte die Internet-Präsenz von SSR Reisen zu einer radikalen Veränderung: Mehr als 14.000 Kunden forderten 1998 per Mausclick Prospekte von SSR Reisen an. Der Versand der Prospekte erfolgt direkt vom Versandhaus. Dank der hohen, kundengetriebenen Bestellungen entschied das SSR-Management, die bis dahin unternehmensgetriebenen, umfangreichen Direct-Mail-Aktivitäten einzustellen.

Das Unternehmen – SSR Reisen AG (www.ssr.ch)
- Tätigkeit: Touristiksegment Jugend- und Studentenreisen
- Weltweiter Verbund: Durch Zugehörigkeit zur STA Travel Gruppe (Operativer Hauptsitz: London)
- Verbreitung: 19 Filialen in der ganzen Schweiz
- Spezialisierung auf: Flugreisen, Städtereisen, Bahnreisen, Erlebnis- und Abenteuerreisen, Sprachreisen sowie massgeschneiderte Gruppenreisen
- Kennzahlen: 200 Mitarbeiter erzielten 1998 einen Umsatz in Höhe von 115 Millionen Franken

Diesem Erfolg zum Trotz: Die Bestell- und Zahlungsfunktionen blieben auch bei der vor zwei Jahren erfolgten Ausweitung der Internet-Aktivitäten bewusst ausgespart. Der Kunde konnte lediglich eine Reservationsfunktion ausüben und an SSR Reisen senden. Daraufhin erhielt er vom SSR Reisen-Verkauf einen Anruf, in dem der exakte Bestellsinhalt sowie die Zahlungsabwicklung vereinbart wurde.

Ab Ende dieses Jahres wird es bei SSR Reisen die durchgängige E-Commerce-Lösung geben. Die Kunden können dann rund um die Uhr und unabhängig von Büro-Öffnungszeiten Flüge (75 Prozent des SSR-Gesamtumsatzes) buchen und bezahlen sowie die bereits beschriebenen Informationsangebote nutzen.

Zugegeben: Eine Menge Unternehmen investieren in E-Commerce-Lösungen und forcieren die globale Vermarktung ihrer Produkte. Und dennoch gibt es nachweislich gute Gründe, beim Aufbau von E-Commerce Umsicht in Kombination mit einer ausgefeilten Strategie zur Geltung kommen zu lassen:

1. Nur ganz wenige Unternehmen verdienen heute im Internet Geld.
2. Es braucht viel Geduld und einen langen Atem, bis das Verkaufsvolumen über das Internet tatsächlich zufriedenstellende Ausmasse annimmt.
3. Bis vor kurzem krankten E-Commerce-Anwendungen an technischen Unzulänglichkeiten.
4. Das fehlende Vertrauen vieler Anwender wirkt einstweilen noch als Barriere im sukzessive globalen Internet-Geschäft.

Der Aufbau und das Gewinnen des Kundenvertrauens genießt bei SSR Reisen deshalb höchste Priorität. Die diesbezüglich ergriffenen Massnahmen beschränken sich indes nicht etwa auf E-Commerce-Funktionen. Sämtliche Abläufe wurden (auch im Rahmen der Einführung von E-Business) darauf ausgerichtet, das Kundenvertrauen als Basis des geschäftlichen Erfolgs zu gewinnen und zu mehren: ein den Kundenbedürfnissen Rechnung tragendes Angebot, adäquate Abläufe, eine vertrauenerweckende Kommunikation

(Marketing, Werbung, PR), das Etablieren von ausgereiften Internet-Applikationen sind die wichtigsten Beispiele dafür.

Die diesbezüglichen Erfolge sind zumindest vielversprechend: Wurden noch 1997 pro Monat mittels E-Commerce-Anwendungen 164 Reservationen von Kunden vorgenommen, waren es im laufenden Jahr bereits 378 Reservationen pro Monat. Nach wie vor repräsentieren diese Zahlen zwar nur ein Prozent des jeweiligen Geschäftsvolumens von SSR Reisen. Die Unternehmensleitung ist jedoch zuversichtlich, mittelfristig via E-Commerce neue Kunden gewinnen zu können.

Dementsprechend wird investiert: Geplant ist die Online-Integration von SSR Reisen in das weltweite Netzwerk von STA Travel Group (siehe Kasten). Ausserdem soll das SSR-interne Netzwerk zu einem echten Intranet mit einheitlichen Benutzeroberflächen aufgerüstet werden. Dies verspricht eine weitere Verbesserung der Leistungsfähigkeit von SSR Reisen und einen damit einhergehenden Vertrauenszuwachs bei den Kunden von SSR Reisen.

Beat Obrist ist Geschäftsführer der SSR Reisen AG (beat.obrist@ssr.ch)

Torsten Haeffner ist Spezialist für Unternehmenskommunikation, Mind- & Emotion-Management und E-Business bei Xperteam Management Consultants (torsten.haeffner@xperteam.com)

Einladung

Der Schlüssel zum erfolgreichen E-Business liegt in dessen unternehmensadäquaten Einsatz. Vordringlich muss deshalb im Rahmen einer Relevanzbeurteilung die Frage beantwortet werden, welche Dringlichkeit und Bedeutung das Internet für das eigene Unternehmen haben könnte. Das Institut für angewandte Betriebsökonomie der Fachhochschule beider Basel (FHBB) hat dazu den Fragebogen „Ist E-Business relevant für Ihr Unternehmen?“ entwickelt. Dieser kann kostenlos über Xperteam (Adresse siehe Seite 17) bezogen werden.

PRAXISBEISPIEL PRODEGA: ERFAHRUNGEN IM E-COMMERCE

Mit Christian Vaterlaus, dem E-Commerce-Projektleiter von Prodega und Howeg, sprach Xperteam über die wichtigsten Schritte zum Etablieren einer erfolgreichen E-Commerce-Lösung.

Von Markus Naegeli, Dr. sc. nat. ETH
Berthold Ketterer, Dr. rer. nat., Dipl. Phys.

XpertDialog: Herr Vaterlaus, Sie haben als E-Business-Projektleiter von Prodega und Howeg Ihr Unternehmen erfolgreich ins Internet gebracht. Auf welchem Platz rangieren Schweizer Unternehmen im internationalen E-Business-Vergleich?

Christian Vaterlaus: Die erfolgreichen E-Commerce-Nutzer sind in der Schweiz an zwei Händen abzählbar. In den USA sind die Unternehmen bereits viel weiter, und zwar vor allem auf der mentalen Ebene. Die Integration in die Geschäftsprozesse ist viel weiter fortgeschritten. In der Schweiz sind viele Firmen derzeit noch hauptsächlich mit dem eigentlichen Internet-Auftritt, der Applikationsentwicklung und dem Updating/Unterhalt beschäftigt. E-Commerce wird nicht als integriertes Geschäftsfeld, sondern zu oft separat betrieben.

Schritt 1: E-Commerce-Vision entwickeln

XpertDialog: Wo fehlt es bei diesen Unternehmen?

Vaterlaus: Zuallererst an der Vision. Es braucht den strategischen Weitblick des Managements.

Unser Verwaltungsratspräsident Beat Curti nennt den Wandel unseres Unternehmens beispielsweise „vom Warehouse zum Brainhouse“. Und unser CEO, Mario Fontana, sagt klar, dass wir das Potential von E-Commerce nutzen und hier die Marktführerschaft übernehmen wollen. Rund 16 Millionen Franken investieren wir jährlich in E-Commerce-Anwendungen.

Schritt 2: E-Commerce-Markt definieren

XpertDialog: Der Einstieg ins E-Commerce erfordert jedoch auch handfeste Änderungen: Wo liegen die konkret?

Vaterlaus: E-Commerce ist nicht nur eine Handelsplattform. Es ist grundsätzlich eine neue Form des Handels. Das heisst, die Kundenbeziehungen müssen neu definiert, anders als bisher hergestellt und gepflegt werden. Alle Aspekte des Marketingmix müssen neu entwickelt und realisiert werden. Aus unserer Erfahrung gelingt E-Commerce nicht als Crashprojekt, sondern nur als strategisches Projekt mit hohem Einsatz (siehe Abb. 1).

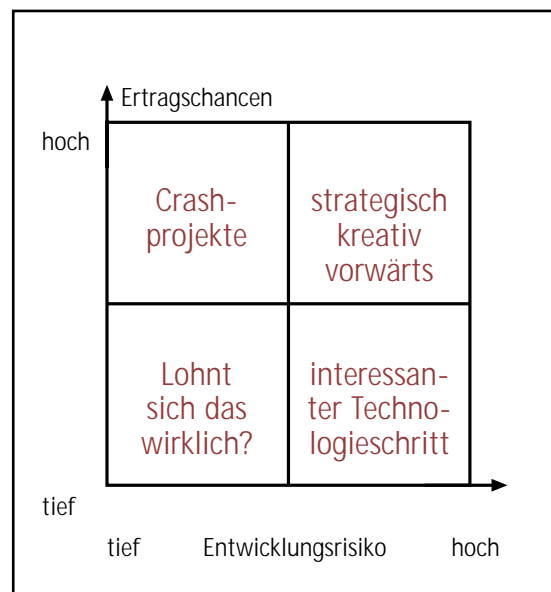


Abb. 1
Die Projektstrategie für E-Commerce ist „hoch-hoch“.

Schritt 3: Wandel in der Angebots-erstellung vollziehen

XpertDialog: In Ihrem Unternehmen haben sich durch E-Commerce nicht der Markt und die Kundenbeziehungen, sondern vor allem auch das Angebot verändert.

Vaterlaus: Dies entspricht der inneren Logik

Die Prodega-Erfolgsfaktoren
1. Vision: Der Entscheid für E-Commerce ist strategischer Natur.
2. Markt: E-Commerce führt zu einem neuen Markt. Dieser braucht einen eigenen Marketing-Mix.
3. Wandel in der Angebotserstellung: vom Komponenten- zum Systemangebot.
4. Kunden sind spürbar von E-Commerce begeistert, wenn Sie ihre Wünsche und Ansprüche z.B. bezüglich der Bestellmasken formulieren.
5. Sortimentsstruktur muss informationstauglich sein.
6. Mediendurchgängigkeit ist für die Effizienz der Prozesse erfolgsnotwendig.
7. Kostenvorteile müssen in den Prozessen erarbeitet und angemessen an den Kunden weitergeben werden.
8. Mitarbeiter erhalten neuartige Leitideen, Verantwortungen und Schulungen.
9. „Slam away the ITs!“
10. Mut

von E-Commerce. Wir haben uns beim Etablieren von E-Commerce nicht darauf beschränkt, einfach einen elektronischen Versandhauskatalog ins Netz zu bringen. Wir nutzen vielmehr die vielfältigen Möglichkeiten, welche E-Commerce uns bietet: zum Beispiel indem wir Sonderangebote verknüpfen, unseren Kunden Menü- und Bestellvorschläge unterbreiten und Cross-Selling forcieren. Dank der neuen Möglichkeiten in der Statistik kennen wir heute auch die Bedürfnisse unserer Kunden besser. All dies verändert nicht nur unser Angebot. Es verändert auch die

Unternehmensausrichtung, die Prozesse. Wir werden zum Anwendungsvermittler, zum Application Service Provider.

Schritt 4: Kundenbegeisterung schaffen

XpertDialog: Ein Vorurteil gegen E-Commerce lautet, dass aufgrund des eingeschränkten persönlichen Kontakts zwischen Anbieter und Kunde die Kundenbegeisterung auf der Strecke zu bleiben droht.

Vaterlaus: Wir machen andere Erfahrungen. Viele unserer Kunden haben ihre speziellen Anforderungen und individuellen Bedürfnisse an Bestellmaske, Statistiken, Darstellungsformen, Bedienungskomfort bei uns angemeldet. Dies zeigt, dass sie sich kreativ mit der neuen elektronischen Handelsform auseinandersetzen, weil sie davon profitieren. Wir lernen also von und mit unseren Kunden.

Ein anderes Indiz zeigt, dass wir mit unserem E-Commerce goldrichtig liegen: Das durchschnittliche Bestellvolumen liegt bei uns über 1000 Franken. Ein Kunde orderte bei der Erstbestellung über das Internet sogar über 1000 Franken, was bei seinem persönlichen Kundenbetreuer grosses Erstaunen auslöste, weil es diesem bisher nie gelungen war, eine derart grosse Bestellung auszulösen.

Schritt 5: Sortimentsstruktur anpassen

XpertDialog: Wie verändert die Einführung von E-Commerce die Sortimentsstruktur eines Unternehmens?

Vaterlaus: Im elektronischen Verkaufskanal muss die Sortimentsstruktur dem Medium und den Kundenwünschen angepasst werden. Der Kunde muss in wenigen Schritten zum Produkt vorstossen können. So muss das Sortiment feiner und logischer gegliedert sein als bisher, um von einer relationalen Datenbank verarbeitet

werden zu können. Zum Beispiel: Ist Schnittlauch ein Gemüse oder ein Gewürz? E-Commerce delegiert ja die Disposition an den Kunden, also muss der Dispositionsprozess fehlerausschliessend vorgedacht sein.

Schritt 6: Mediendurchgängigkeit sicherstellen

XpertDialog: Was sind Ihre Erfahrungen in puncto Effizienzsteigerung durch E-Commerce?

Vaterlaus: Die Effizienz der von E-Commerce tangierten Prozesse hängt zuvorderst von der jeweiligen Mediendurchgängigkeit ab. Es darf keine „Medienbrüche“ geben. Das Wichtigste ist: Die Informationen müssen zusammengeführt werden. Zum Beispiel beim Check-out, beim Call-Center, beim Kundendienst, die Help- und Hotline müssen alle aktuellen Kundeninformationen auf dem Bildschirm zur Verfügung stellen. Sie müssen die Kontaktperson mit Namen ansprechen können, über offene Lieferungen Auskunft geben können etc. In manchen Unternehmen hinkt die interne EDV hinter der jeweiligen Internet-Anwendung her; die Bestellungen können nicht automatisch ins Bestell- und Warenwirtschaftssystem übernommen werden; oder die Informationen zeigen nicht die letzten Besuche des Vertreters an...

Schritt 7: Kostenvorteile weitergeben

XpertDialog: Dank E-Commerce lassen sich Prozesse verbessern und effizienter gestalten...

Vaterlaus: ... vor allem aber sind Kostenvorteile möglich und daher unbedingt zu realisieren. Wer jedoch wirklich Wettbewerbsvorteile realisieren will, muss diese Kostenvorteile auch als Preisvorteile an seine Kunden weitergeben.

Schritt 8: Mitarbeiter für E-Commerce begeistern

XpertDialog: Für die Mitarbeiter bedeutet die Einführung von E-Commerce ja erhebliche Veränderungen. Wie haben Sie die Mitarbeiter involviert?

Vaterlaus: Entscheidend für die E-Commerce-Akzeptanz der Mitarbeiter ist, dass sie darin ein nützliches Instrument erkennen, das sie in ihren Aufgaben unterstützt. Diese Unterstützungsfunktion hat eine E-Commerce-Anwendung jedoch nur, wenn das jeweilige Sortiment plausibel und bedürfnisadäquat strukturiert ist.

E-Commerce fordert von den Mitarbeitern mehr spontane Vermarktungskreativität. Dafür müssen sie einerseits geschult werden. Andererseits ist dafür zu sorgen, dass alle Kunden- und Produktinformationen auf dem

Das Unternehmen – Bon-Appétit-Group (www. bon-appetit.ch)
– 1999 Zusammenschluss von Bon-Appétit und UHC (Usego Hofer Curti)
– Lebensmittelgross- und -einzelhandel und Gastronomie, darunter Prodega, Howeg, SSG (Schweizerische Speisewagen Gesellschaft), Pick Pay, primo, vis à vis, Lekkerland
– konsolidierter Bruttoumsatz 1998: 3,3 Milliarden Franken
– 5734 Mitarbeiter
– vor allem in der Schweiz und Nordfrankreich tätig

Bildschirm abrufbar sind. Wichtig ist, dass die Mitarbeiter während des Verkaufsgesprächs auf dem Bildschirm beispielsweise erkennen können, wie die verschiedenen Toblerone-Verpackungen aussehen.

Für die Internet-Akzeptanz war bei uns jedoch auch wichtig, dass wir die Mitarbeiter ermuntert haben: „Surft, surft, surft, soviel ihr Lust habt!“ Und bei den Vorgesetzten haben wir uns dafür eingesetzt, dass es keine Limitierung privater E-Mails gibt.

Radikal verändert hat sich vor allem das Aufgabenprofil des Aussendienstes: Der „fahrende Bestellblock“ ist out. Heute agiert der Aussendienst-Mitarbeiter als Verkaufsberater, als „Gastro Consultant“. Er pflegt den Kunden, da E-Commerce allein sehr unpersönlich werden könnte. Dazu muss er das E-Commerce-Terminal beim Kunden jederzeit hilfsbereit bedienen können.

Da der Verkaufsberater weiterhin provisionsberechtigt bleibt, wirkt in seinen Augen E-Commerce nicht als Job- oder Provisionskiller, sondern stellt eine Aufwertung dar: Der Aussendienst-Mitarbeiter ist heute Kundenbegeisterter und nicht mehr „fahrender Bestellblock“.

Schritt 9: „Slam away the ITs!“

XpertDialog: Wer muss treibende Kraft im eigenen Unternehmen sein beim Etablieren von E-Commerce-Lösungen?

Vaterlaus: Die Rolle des Zugpferds müssen Marketing und Verkauf wahrnehmen. Es geht schliesslich vor allem um Kunden, um Marktvorteile und Prozesse und nicht um Bits und Bytes. Die Technik muss selbstverständlich verfügbar sein, darf aber nicht als technokratischer Hemmklotz wirken.

Dennoch darf der Fokus auf Vermarktungsaspekte nicht den Blick für technische Erfordernisse verstellen. Die Integration von E-Commerce ins jeweilige Systemumfeld muss maximal gewährleistet sein. Die Informatiker sind für Schnittstellen, Hosting und Betrieb zuständig. Die Konzeption, Entwicklung und

Content-Management von E-Commerce sollten jedoch nicht von Technikern allein, sondern in einem E-Commerce-Strategieteam realisiert werden.

Schritt 10: Mut

XpertDialog: Jetzt haben wir die neun Management-Voraussetzungen für erfolgreiches E-Commerce diskutiert. Was ist die mentale Voraussetzung?

Vaterlaus: Wissen Sie, E-Commerce ist Neuland. Es braucht Mut. Mut zu Management-Entscheiden, Mut zum Experimentieren, Mut zur Tuchfühlung mit dem Kunden, Mut zum Mitmachen bei den Mitarbeitern, Mut zum Projektvorgehen in Szenarien und im Prüfen ihrer Erfolgsaussichten. Und diesen Mut müssen die Chefs haben, denn Mut ist nicht delegierbar.

XpertDialog: Gelten die von Ihnen geschilderten Schritte für jede Branche?

Vaterlaus: Ja, natürlich. Es gibt keine Ausnahme.

Markus W. Naegeli-Plouda ist Spezialist für E-Business, Supply Chain Management und Prozessoptimierung bei Xperteam Management Consultants (markus.naegeli@xperteam.com)

Berthold Ketterer ist Spezialist für Strategie, Innovationsprojekte und Marketing bei Xperteam Management Consultants (berthold.ketterer@xperteam.com)

BITTE AUSFÜLLEN, KOPIEREN UND FAXEN ODER EINSENDEN

Bitte faxen oder einsenden an: Xperteam Management Consultants AG
Glattalstrasse 501, Postfach, CH-8153 Rümlang/Zürich, Telefon: +41 1 817 7 817,
Telefax: +41 1 817 7 818

Bitte senden Sie mir ...

Folgende Porträts der Xperteam-Dienstleistungen:

- „E-Business“ Anzahl:.....
- „E-Trust“ (sobald erhältlich) Anzahl:.....
- „Prozessdynamik im Markt“ Anzahl:.....
- „Prozessmanagement“ Anzahl:.....

Folgende Exemplare des „XpertDialog“:

- „Vom Komponentenhersteller zum Systemanbieter“ Anzahl:.....
- „Komplexität in Projekten erfolgreich managen“ Anzahl:.....

Firmenbroschüre Xperteam Anzahl:.....

Information zur Praxisarena der Fachhochschule
beider Basel (FHBB) „E-Business erfolgreich realisieren“ Anzahl:.....

Fragebogen der Fachhochschule beider Basel (FHBB)
„Ist E-Business relevant für Ihr Unternehmen?“ Anzahl:.....

Ich wünsche ein Gespräch zum Thema dieses XpertDialogs.
Bitte nehmen Sie mit mir Kontakt auf.

Bitte ändern Sie meine Adresse wie folgt

Bitte nehmen Sie neu in Ihren Verteiler auf

Name / Vorname

Position

Firma

Strasse

PLZ/Ort

Telefon / Telefax

E-Mail

XPERTDIALOG-UMFRAGE: WIE WERDEN KUNDENBEZIEHUNGEN IM E-BUSINESS GESTALTBAR?

E-Business und E-Commerce, so ist es in etlichen Medien zu lesen, werden die Märkte verändern. Was nicht zu lesen ist: Vor allem die Beziehungen zwischen Anbieterunternehmen und Kunden werden einem radikalen Wandel unterworfen sein.

Bisher sind – neben dem gesamten Leistungsangebot – der persönliche Kontakt zum Kunden und das Gespräch von Mensch zu Mensch wesentliche Faktoren zur Schaffung von Vertrauen und somit von stetiger Kundentreue.

Im Zeitalter des globalen E-Business jedoch werden sich Kunden und Anbieter oft nicht mehr persönlich kennen, der Dialog zwischen Anbieter und Nachfrager wird bestenfalls mittels E-Mail geführt.

Ein unzufriedener Kunde – bisher für den Anbieter beispielsweise am Verärgerung signalisierenden Gesichtsausdruck zu erkennen – wird künftig für den Anbieter vielleicht erst dann identifizierbar, wenn dieser bereits zur Konkurrenz abgewandert ist.

E-Business ist als neues, eigenständiges Geschäftsfeld zu realisieren. Und wer in diesem Geschäftsfeld dauerhaft Erfolg haben will, wird sämtliche für den Aufbau sowie für die Pflege von Kundenbeziehung relevanten Disziplinen (Marketing, Service, Kommunikation etc.) neu gestalten müssen.

Doch wie? Xperteam möchte hierzu „E-Trust“, ein neues Kompetenzfeld aufbauen. Damit sollen Unternehmen bei der Kundengewinnung und -bindung im E-Business unterstützt werden.

Wir möchten Sie, liebe Leserin und lieber Leser, gerne in den Entwicklungsprozess von „E-Trust“ mit einbeziehen: Denn in erfolgreiche Innovationsprozesse – so sagt es die Regel – wird der Kunde von Anfang an integriert. Wir brauchen also Ihre Anregungen, welche selbstverständlich vertraulich behandelt werden.

Sie profitieren, wenn Sie unsere nachfolgend genannten Fragen beantworten:

- Sie erhalten die Auswertung Ihrer Aussagen über Ihr Unternehmen zusammen mit der Gesamtauswertung und den Topwerten der an der Umfrage beteiligten Unternehmen.
- Xperteam Management Consultants lädt Sie ausserdem ein zu einem vierstündigen Workshop zum Thema „Impulse E-Business“ mit anschliessendem Nachtessen.

Bitte senden Sie Ihre Antworten bis spätestens 31. Juli an:

Xperteam Management Consultants AG
Frau Anna Vegliante
Telefax: +41 1 817 7 818
anna.vegliante@xperteam.com
Glattalstrasse 501
Postfach
CH-8153 Rümlang/Zürich

BITTE AUSFÜLLEN, KOPIEREN UND FAXEN ODER EINSENDEN

Bitte machen Sie folgende Angaben zu Ihrer Person:

Name Position
Firma Strasse
PLZ/Ort Telefon
Branche (bitte in jedem Fall angeben)

1. Welche Relevanz haben aus Ihrer Sicht die im E-Business Kundenbindung und Kundenvertrauen schaffenden Schlüsseldisziplinen One-to-One-Marketing, One-to-One-Kommunikation und One-to-One-Service?

hohe Relevanz geringe Relevanz keine Relevanz unsicher

2. Welche der nachgenannten Kriterien beeinflussen darüber hinaus die Kundenbindung und das Kundenvertrauen?

Preis	stark <input type="checkbox"/>	mittel <input type="checkbox"/>	schwach <input type="checkbox"/>
Leistung	stark <input type="checkbox"/>	mittel <input type="checkbox"/>	schwach <input type="checkbox"/>
Angebots-Exklusivität	stark <input type="checkbox"/>	mittel <input type="checkbox"/>	schwach <input type="checkbox"/>
Service	stark <input type="checkbox"/>	mittel <input type="checkbox"/>	schwach <input type="checkbox"/>

Schwerpunkte:

3. Welche der nachgenannten Wirkungsziele verfolgen Sie mit der Marktkommunikation Ihres Unternehmens bisher in erster Linie (Mehrfachnennung möglich)?

Information Imagepflege Kundengewinnung Service

4. Welche Massnahmen haben Sie in den vergangenen zwölf Monaten durchgeführt, um die emotionale Bindung zwischen Ihren Kunden und Ihrem Unternehmen zu fördern?

.....

5. Welcher Bereich ist in Ihrem Unternehmen heute für die Kundenbeziehungsgestaltung und somit für die „emotionale Bindung von Kunden“ verantwortlich?

Marketing <input type="checkbox"/>	Vertrieb <input type="checkbox"/>	Verkauf <input type="checkbox"/>	Service <input type="checkbox"/>
Geschäftsleitung <input type="checkbox"/>	keiner explizit <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	

6. Wenn Sie E-Business als neues Geschäftsfeld aufbauen: Wie würde Ihr Unternehmen dann das erforderliche Know-how und die Umsetzungskompetenz beschaffen?

selbst entwickeln externe Experten beziehen wäre zu klären

7. Wenn Sie das Know-how und die Umsetzungskompetenz von externen Experten beziehen wollten, welche Unterstützung würden Sie konkret erwarten?

Entwicklung einer E-Business-Strategie	<input type="checkbox"/>
Entwicklung und Unterstützungsunterstützung bei E-Business als Komplettlösung	<input type="checkbox"/>
Entwicklung und Implementierung von E-Business-Werkzeugen und -Disziplinen	<input type="checkbox"/>

8. Zum Schluss: Welche Relevanz hat für Ihr Unternehmen das Geschäftsfeld E-Business?

hohe Relevanz mittlere Relevanz geringe Relevanz keine Relevanz

Die Gründe:

.....



XPERTeam

INTERNATIONAL MANAGEMENT CONSULTANTS

Glattalstr. 501 Postfach CH-8153 Rümlang/Zürich Telefon +41 1 817 7 817 Telefax +41 1 817 7 818
Internet: www.xperteam.com e-mail: xperteam@xperteam.com