

16 Dauerhafter Erfolg im E-Commerce

Ralf Wölfle

Der Kanal E-Commerce ist per definitionem verbunden mit Business Software, seiner elementaren Infrastruktur. Erfolg im E-Commerce ist allerdings von sehr viel mehr Faktoren abhängig. Aus Sicht der Kunden ist E-Commerce nur eine von vielen Möglichkeiten, etwas einzukaufen oder sich im Zusammenhang mit einer Einkaufsabsicht zu informieren.

Anforderungen, abgeleitet aus dem Kundenprozess

Um erfolgreich zu sein, muss der Anbieter seine Kunden in allen fünf Phasen ihres Kaufprozesses überzeugen. Das ist mit folgenden Herausforderungen verbunden [Wölfle 2008]:

- Anregungsphase: vom Kunden wahrgenommen und mit einem latenten oder konkreten Bedürfnis verknüpft werden,
- Informationsphase: dem Kunden das richtige Produkt mit allen für ihn relevanten Informationen zeigen,
- Vereinbarungphase: das Produktinteresse in einen Kauf umwandeln, dabei die Detailspezifikationen und Nebenbedingungen einfach und sicher regeln,
- Erfüllungsphase: das Eigentum schnell und komfortabel an den Kunden übertragen und die Bezahlung sicherstellen sowie
- Treuephase: dem Kunden mit nachgelagerter Unterstützung die Treue halten und seine Aufmerksamkeit mit besonders nützlichen Folgeangeboten belohnen.

In den Fallstudien LeShop (S. 195) und Digitec (S. 217) wird die konkrete Ausgestaltung dieser fünf Phasen beschrieben.

Während sich dieses Fünf-Phasen-Modell grundsätzlich auf viele Verkaufskanäle anwenden lässt, kommt ihm im E-Commerce eine besondere Bedeutung zu. In

keinem anderen Kanal finden die Aktivitäten in ähnlichem Umfang in elektronischen Medien statt. Mit einem Webbrowser ausgestattet, durchläuft der Kunde bereitwillig die interaktiven Self-Service-Prozesse und erfasst dabei seine Daten selbst. Damit ist er impliziter Teil eines umfassenden E-Commerce-Systems. Beinahe alle Aktivitäten sind digital repräsentiert, auswertbar und potenzieller Gegenstand von Optimierungen. Zusammen mit seinem zentralistischen Charakter in der Organisation und der relativ einfachen Veränderungsfähigkeit bietet der Kanal E-Commerce optimale Voraussetzungen für eine flexible Gestaltung und schnelle Lernzyklen.

Dauerhafter Erfolg in einem jungen Marktsegment

Deshalb ist dauerhafter Erfolg im E-Commerce aber noch kein Selbstläufer. Angesichts der gerade mal ein Dutzend Jahre jungen Disziplin E-Commerce ist es ohnehin gewagt, Faktoren für dauerhaften Erfolg herausarbeiten zu wollen. Unbestritten ist aber, dass sich in vielen Branchen und Produktsegmenten bereits E-Commerce-Leader etabliert haben und dass unter diesen keine sehr grosse Fluktuation besteht [vgl. Rudolph et al. 2009]. Tatsache ist auch, dass die in ihren Segmenten als Leader wahrnehmbaren Anbieter noch stärker zulegen als das ohnehin stark wachsende E-Commerce-Segment. Es lohnt sich deshalb, sich mit der Sicht der E-Commerce-Leader auseinanderzusetzen. Einen aktuellen Einblick in diese bietet der E-Commerce-Report 2009 [Wölfle/Leimstoll 2009]. Neben den Leadern gibt es eine grosse Zahl von Followern. Für sie ist E-Commerce ein Kanal unter mehreren und trägt einen nennenswerten und oft wachstumsträchtigen Teil zum Ergebnis bei. In diesem Buch werden Fallstudien zu den beiden E-Commerce-Leadern LeShop (S. 195) und Digitec (S. 217) sowie dem Follower F. + H. Engel (S. 65) vorgestellt.

Prozessübersicht für einen E-Commerce-Anbieter

Abb. 16.1 zeigt eine Prozessübersicht im Kontext des E-Commerce-Konzepts eines Anbieters. Sie enthält viele spezifische Prozesse, die allesamt professionell ausgeführt werden müssen, wenn E-Commerce in substanziellem Umfang betrieben werden soll. Im Zentrum stehen die Primärprozesse. Sie beginnen mit dem *Absatzprozess*, der beim individuellen Bedürfnis des Kunden ansetzt – er korrespondiert mit den ersten drei Phasen im Kundenprozess. Im *Leistungsprozess* wird das online abgeschlossene Geschäft vollzogen. In *Kundendienst und Kundenbindung* wird die Beziehung über den Erstkauf hinaus aufrecht erhalten. Damit die Primärprozesse wirksam ablaufen können, werden die *Unterstützungsprozesse* benötigt. *Kollaborationsprozesse* bewerkstelligen die Zusammenarbeit mit anderen Organisationen.

Die Darstellung setzt die operativen Prozesse in eine strategische Klammer. Diese besteht zum einen aus dem *E-Commerce-Konzept*, das, ausgehend von der Nutzenbeschreibung für Kunden, die zentralen Aspekte der Strategieumsetzung festhält. Einen für dauerhaften Erfolg ebenso wichtigen Stellenwert hat das *E-Commerce-*

Controlling. Es bildet Kennzahlen für die erfolgskritischen Leistungsbereiche (Key Performance Indicators KPI) und schafft damit die Grundlage für einen kontinuierlichen Optimierungsprozess und damit dauerhaften Erfolg (vgl. Fallstudie LeShop S. 195).



Abb. 16.1: Das E-Commerce-Konzept und die Prozesse zu seiner Umsetzung

Der Stellenwert von Business Software

Basis der (weitgehend) durchgängigen digitalen Wertschöpfung im E-Commerce ist Business Software. Um die Primärprozesse abzudecken, benötigt der Anbieter einen Onlineshop, eine Auftragsverwaltung, ein Warenwirtschaftssystem, eine Kundenverwaltung und/oder ggf. branchenspezifische Komponenten. Um das bei erfolgreichen Shops anfallende hohe Datenvolumen professionell abzuwickeln ist es erforderlich, dass diese Systeme untereinander integriert sind. Der Regelmechanismus des E-Commerce-Controllings erfordert, dass diese Systeme bei den einzelnen Vorgängen Messwerte für die Erhebung der Kennzahlen bereitstellen, z.B. Zeitstempel für Arbeitsgänge in der Warenwirtschaft.

In den Fallstudien der E-Commerce-Leader LeShop und Digitec fällt auf, dass diese ihre Business Software für die Primärprozesse selbst entwickelt haben und permanent weiterentwickeln. Das ist nicht untypisch – insbesondere Onlineshops werden von anspruchsvollen Anbietern häufig individuell entwickelt. Ziel dabei ist, die Funktionalität genau so zu realisieren, wie sie benötigt wird. Und wieder zu ändern. Viele grössere E-Commerce-Anbieter in der Schweiz beschäftigen Teams von fünf bis zwanzig Personen mit der Weiterentwicklung ihrer Systeme. Hierin zeigt sich einerseits, dass E-Commerce noch ein sehr dynamisches Segment ist, und andererseits, dass sich die Anforderungen je nach Branche und Produkt sehr stark unterscheiden. Der individuelle Gestaltungsbedarf gilt neben dem Onlineshop auch für Backendprozesse, z.B. für die aufwändige Kleinsendungslogistik. Eine aufeinander abgestimmte Gestaltung von Prozess und Informatik betrachten Anbieter, die ihre Systeme selbst entwickeln, als eine Kernkompetenz.

Auch die meisten Unterstützungsprozesse erfordern Business Software. Hier ist die Softwarefunktionalität aber weniger wettbewerbskritisch als die konzeptionelle Vorarbeit und die Qualität der meist nicht voll automatisierten Prozessausführung. Deshalb besteht für alle genannten Unterstützungsprozesse die Möglichkeit, sie an spezialisierte Dienstleister auszulagern und damit auch die IT-Funktionalität von diesen zu beziehen. In einigen Bereichen hat sich bereits die schlanke Integrationsform über standardisierte Services durchgesetzt, z.B. bei der Einholung von Bonitätsauskünften oder bei der *Zahlungsabwicklung*. Bei Letzterem dient sie nicht zuletzt auch dem Erreichen eines höheren Sicherheitslevels, als ihn der einzelne Anbieter mit vergleichbarem Aufwand erreichen könnte. Beispiele dafür sind die Auslagerung des Kreditkartenhandlings von LeShop an den für seine Sicherheit zertifizierten Payment Service Provider Datatrans und das Housing der Server von Digitec durch einen spezialisierten Dienstleister. Ein weiteres Beispiel für das Outsourcing eines Unterstützungsprozesses wird in der Fallstudie F. + H. Engel (S. 65) thematisiert. Hier handelt es sich um das *Produktdatenmanagement* für dessen sehr breites Sortiment von über 100'000 Artikeln. Engel hat einen grossen Teil davon an die Datenbank Genossenschaft DABAG ausgelagert. Das Produktdatenmanagement hat in dieser Branche eine so grosse Bedeutung, dass einige Anbieter den Betrieb des Onlineshops als Zusatzfunktion zum Produktdatenmanagement betrachten und höher gewichten als die Integration mit der Warenwirtschaft.

Ein Fazit aus dem E-Commerce-Report 2009

Von den 19 Vertretern von Schweizer E-Commerce-Leaderunternehmen führte keiner seinen Erfolg primär auf seine Business Software zurück, obwohl sich ein Drittel von ihnen die Mühe macht, diese selbst zu entwickeln. Rückblickend ist die Informatik aber das Thema, dem die meisten Studienteilnehmer mehr Aufmerksamkeit widmen würden. „Technologie ist in der Regel nicht der ausschlaggebende Erfolgsfaktor“, fasste es einer zusammen, „kann aber ein Erfolgshindernis sein.“