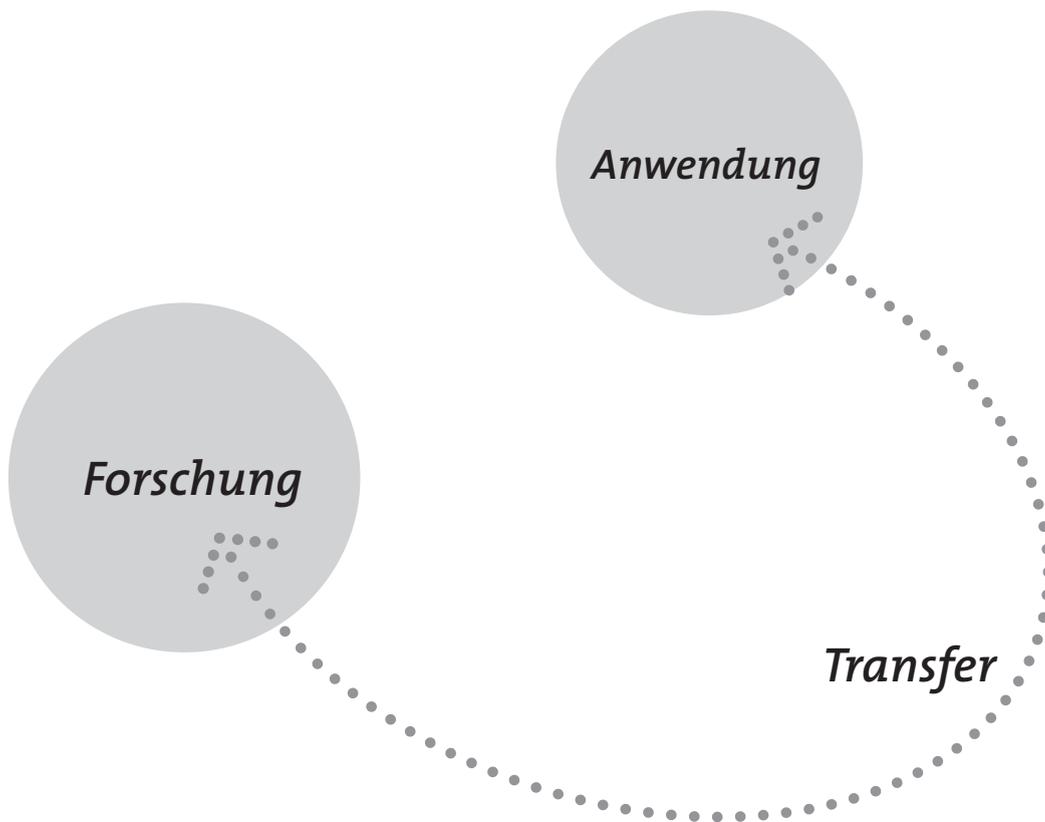


Ralf Wölfle

E-Business und KMU

Ist Electronic Business
relevant für Ihr Unternehmen?

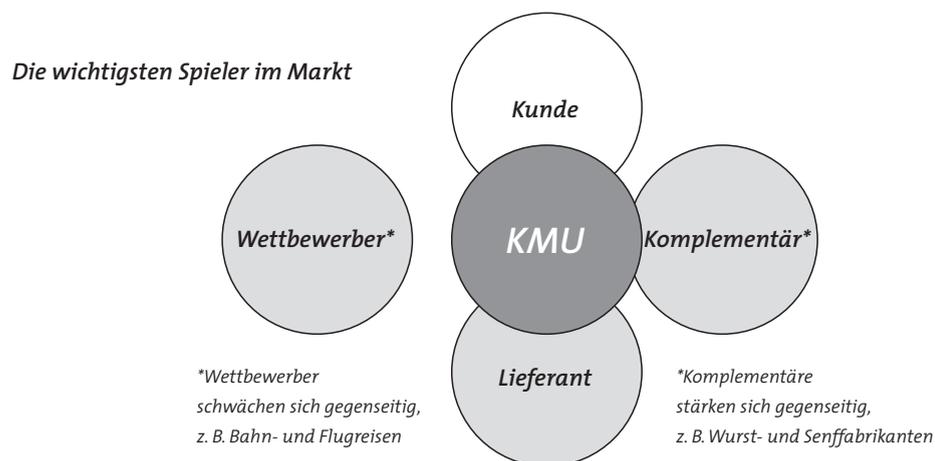


A. Die Herausforderung

Die Verbreitung Neuer Medien zur Beschaffung, zum Austausch und zum Generieren von Informationen und Produkten nimmt weltweit rasant zu. Electronic Business fasst die Auswirkungen dieser Entwicklung in der Geschäftswelt zusammen. Die Lokalisierung der daraus entstehenden Chancen, aber auch Risiken ist nicht ganz einfach, schliesslich setzen die Innovationen an der Kommunikation und damit am Datenaustausch im weitesten Sinne an. Wir arbeiten mit folgender Verwendung für den Begriff E-Business: «E-Business ist die Unterstützung der Beziehungen und Prozesse eines Unternehmens mit seinen Geschäftspartnern, Kunden und Mitarbeitern durch elektronische Medien.»

B. Der Fragebogen

Der nachfolgende Fragebogen soll Indikatoren aufzeigen, wo E-Business neue Geschäftsmethoden ermöglichen kann. Er enthält knapp 60 Fragen und nimmt so als Ganzes etwa eine Stunde in Anspruch. Er ist unterteilt in die Beziehungen der wichtigsten Spieler im Markt. Da die einzelnen Kapitel voneinander unabhängig sind, können Sie sich auf die Gruppe beschränken, die Sie speziell interessiert.



Unser Schwerpunkt liegt bei der Interaktion mit den Kunden, die in die verschiedenen Phasen der Kundenbeziehung gegliedert ist:

- E-Business im Verhältnis zu Ihren Kunden
 - Anregungsphase
 - Informationsphase
 - Vereinbarungsphase
 - Erfüllungsphase
 - Treuephase

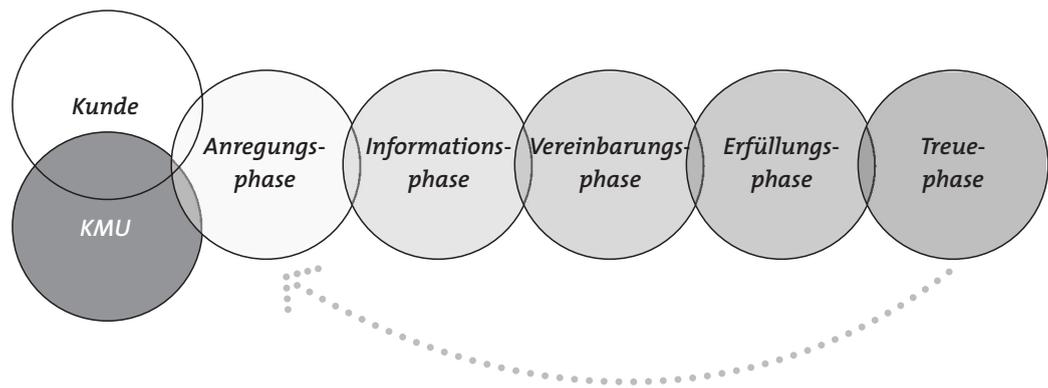
Es folgen die Beziehungen zu den anderen Spielern im Markt, den Lieferanten, den Komplementären und den Wettbewerbern.

Schliesslich sind noch die Mitarbeiter im Unternehmen und die nicht unmittelbar am Wertschöpfungsprozess beteiligten Gesellschaftsgruppen anzusprechen.

Alle Fragen sind so gestellt, dass sie mit «Ja» oder «Nein» beantwortet werden können. Alle «Ja»-Antworten stellen einen Indikator dar für einen möglichen E-Business-Ansatz in Ihrem Unternehmen. Was Sie mit diesen Indikatoren anfangen können und welche weiteren Schritte wir Ihnen empfehlen, finden Sie im letzten Kapitel.

C. E-Business im Verhältnis zu Ihren Kunden

Fünf Phasen im Zyklus der Kundenbeziehung



Kunden

Alle Geschäftspartner, denen Ihr Unternehmen gegen Verrechnung Waren liefert, Verarbeitungen ausführt oder Dienstleistungen erbringt.

Anregungsphase

1. (Bedürfnisentstehung) Könnten Sie die Nachfrage nach Ihrem Angebot steigern, wenn Sie es in ganz bestimmten Situationen kommunizieren könnten? (Beispiel: Alle Personen, die gerade ein Auto kaufen wollen, sind für einen Wechsel in der KFZ-Haftpflichtversicherung überdurchschnittlich aufgeschlossen.) Ja
2. (Kontakt zur Zielgruppe) Hat Ihr potenzieller Kunde, noch bevor er sich für Ihr konkretes Angebot interessiert, einen Informationsbedarf? (Beispiel: Wenn Sie Umweltschutztechnik vertreiben, dann sind Personen für Sie interessant, die sich über Bestimmungen zum Umweltschutz informieren.) Ja

Informationsphase

3. (Bekanntheitsgrad) Verfügt Ihr Unternehmen/Ihre Marke/Ihr Produkt über einen hohen Bekanntheitsgrad? (Beispiel: Möbel Müller ist das führende Einrichtungshaus in Brugg.) Ja
 Falls nein: Trauen Sie Ihrem Unternehmen zu, den Bekanntheitsgrad kurz- bis mittelfristig markant zu steigern? (Beispiel: Das Möbelhaus Müller konnte aktuell mit einer bekannten italienischen Möbelmarke einen Exklusivvertrieb vereinbaren und verfügt über Know-how und finanzielle Mittel für eine geeignete Kampagne.) Ja
4. (Innovationstempo) Sind Sie in einem dynamischen Markt tätig, d. h., gibt es häufig Innovationen und Veränderungen von Rahmenbedingungen? (Beispiel: Informationstechnologie.) Ja
5. (Preisdruck) Herrscht in Ihrem Markt ein starker Preiswettbewerb? Besteht für Ihre Kunden eine hohe Markttransparenz bezüglich des Preis-Leistungs-Verhältnisses? Ja
6. (Interaktive Spezifikation) Ist die Evaluation eines konkreten Angebots in Ihrem Geschäftsfeld einerseits komplex, andererseits durch Kriterien eindeutig durchführbar? Ist es für Ihre Kunden ein Vorteil, diese Spezifikation zu jeder beliebigen Zeit durchführen zu können? (Beispiel: Versicherungen.) Ja
7. (Suchbegriffe) Beinhaltet Ihr Angebot Merkmale, die einzigartig sind resp. nur von wenigen Unternehmen erbracht werden? (Beispiel: Beschichten von Aluminiumprofilen mit Echtholz furnier.) Ja
8. (Cross-Selling) Könnten Sie das Wissen über die Bedürfnisse Ihrer Kunden für Zusatzangebote nutzen? (Beispiel: Eine Bestellung eines Softwareprodukts wird durch ein entsprechendes Schulungsangebot zu dieser Software ergänzt.) Ja
9. (Kompetenz des Vertriebs) Ist es für Sie wichtig, dass Ihre Mitarbeiter im Vertrieb resp. Ihr Zwischenhandel/Ihre Absatzmittler stets mit aktuellen Informationen arbeiten und einen schnellen Zugang zum gesamten Know-how des Unternehmens haben? Ja
10. (Gefunden werden) Haben Sie Zweifel, ob ein Einkäufer, der Ihre Kompetenz in Ihrer Region sucht, Ihr Unternehmen findet? Ja
11. (Drucksachenverwaltung) Haben Sie hohe Kosten/Umtriebe bei der Bewirtschaftung Ihrer Prospekte und Produktkataloge? (Beispiele: verschiedene Sprachen, Aktualisierungen, Wechselkursschwankungen.) Ja

Vereinbarungsphase

12. (Wiederholungsbedarf) Haben Ihre Kunden einen regelmässig wiederkehrenden Bedarf an der Leistung, die Sie anbieten? (Beispiele: Verbrauchsmaterial, Fräswerkzeuge.) Ja
13. (Kalkulation) Sind bei Ihren Produkten preisrelevante Merkmale veränderlich? (Beispiel: Einbaumasse bei Fenstern.) Ja
14. (Auktionen) Eignet sich Ihr Produkt für eine auktionsähnliche Vermarktung? (Beispiele: Teilnahmekarten zu beliebten Veranstaltungen, verderbliche Waren.) Ja
15. (Service, Prozesskosten) Falls Ihre Kunden Sie und Ihr Produkt kennen, müssen Informationen über Lieferzeiten und aktuelle Preise/Konditionen immer wieder neu angefragt werden? Ja

Erfüllungsphase

16. (Immaterielle Güter) Kann Ihre Leistung oder können wesentliche Teile davon digital übermittelt werden? (Beispiele: Know-how, Software, Text-, Bild-, Audio-, Videodateien.) Ja
17. (Bestandsverwaltung) Sehen Sie Ansätze für erweiterte Dienste für Ihre Kunden, indem Sie ihnen die Verwaltung bestimmter Parameter abnehmen? (Beispiel: Sie garantieren einem Kunden, dass sein Lagerbestand für bestimmte Artikel stets innerhalb einer definierten Bandbreite liegt.) Ja
18. (Virtuelle Teams) Sind an einer Auftragsabwicklung mehrere Parteien an verschiedenen Orten beteiligt? Müssen diese auf die gleichen, im Auftragsprozess veränderlichen Daten zugreifen? Müssen Sie diese Parteien möglicherweise koordinieren? (Beispiel: Architekturbüro.) Ja
19. (Auftragsadministration) Verändern sich bei Ihren regelmässigen Kunden einzelne Auftragsdaten? (Beispiel: Liefertermin und -adresse bei Baustoffhandel.) Ja
20. (Auftragsadministration) Haben Sie bei manchen Kunden mit vielen/wechselnden Ansprechpartnern zu tun? (Beispiel: Büromaterial für verschiedene Kostenstellen und Lieferorte in einem Grossunternehmen.) Ja
21. (Auftragsadministration) Wird Ihr Vertrieb mit Fragen nach dem Produktionsfortschritt/Lieferstatus in Anspruch genommen? Ja

Treuephase

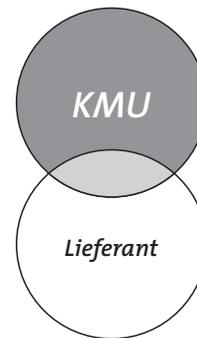
22. (Folgeaufträge) Ziehen Ihre Leistungen einen Folgebedarf an speziellen Verbrauchsgütern, Zubehörteilen oder Serviceleistungen nach sich? (Beispiel: Maschinenindustrie.) Ja
23. (Auftragshistorie) Ist die Kompatibilität/Einheitlichkeit von Leistungen aus verschiedenen Aufträgen wichtig für Ihre Kunden? (Beispiel: Geschäftseinrichtungen.) Ja
24. (Häufige Fragen) Haben Ihre Kunden während der Anwendung Ihrer Produkte häufig Bedarf an Auskünften, Hilfestellungen usw.? (Beispiel: FAQs – Frequently Asked Questions bei Softwareprodukten.) Ja
25. (Push-Informationen) Bieten Sie Ihren Kunden eine komfortable Möglichkeit, laufend über neue Anwendungsmöglichkeiten Ihrer Produkte oder über Neuigkeiten in Ihrem Angebot informiert zu werden? Ja

Allgemeine Aspekte zu Ihrem Angebot

26. (Zeitwettbewerb) Stehen Ihre Kunden manchmal unter Zeitdruck? Ja
27. (Kundenservice) Haben Ihre Kunden generell einen hohen Bedarf an schnellen Informationen zu unterschiedlichen Fragestellungen? (Beispiel: Call-Center bei beratungsintensiven Angeboten) Ja
28. (Kundenprofil) Ist Ihre Zielgruppe Neuen Medien gegenüber tendenziell aufgeschlossen? (Indikatoren sind: eher jünger als 40 Jahre, eher mit PC vertraut, eher besser verdienend.) Ja
29. (One-to-One-Marketing) Sind Sie daran interessiert, Ihre Kundenprofile zu verfeinern und spezifische Massnahmen aus ihnen abzuleiten? (Beispiel: Kunden, die eine bestimmte Seite auf Ihrer Website besucht haben, erhalten ein spezielles Angebot.) Ja
30. (Feedback) Würden Sie es begrüssen, wenn Ihre Kunden Ihnen häufiger ein Feedback geben würden, wie sie die Arbeit mit Ihnen empfinden? (E-Mail senkt die Schwelle der Kunden zum Feedback.) Ja

31. (Persönliche Anwendungen von Neuen Medien) Interessieren Sie sich für Wege, mit denen Sie einen einmal begonnenen Kontakt auch ohne direkte Begegnungen auf einem hohen Niveau aufrechterhalten können? (Beispiel: persönliche Seite auf Ihrer Homepage.) Ja
32. (Prozesskosten im Vertrieb) Sehen Sie Möglichkeiten für die Ausweitung Ihres Angebots, wenn Sie die Vertriebskosten durch günstigere Kanäle senken könnten? (Beispiel: gebührenpflichtige Auswertung eines Online-Fragebogens.) Ja

D. E-Business im Verhältnis zu Ihren Lieferanten

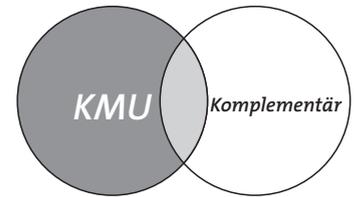


Lieferanten

Alle Geschäftspartner, die Ihrem Unternehmen gegen Verrechnung Waren liefern, Verarbeitungen ausführen oder Dienstleistungen erbringen.

1. (Logistik) Liefern Sie Ihre Waren (Fertigprodukte) selbst aus, aber betrachten dies nicht als eine Ihrer Kernkompetenzen? Ja
2. (Wertschöpfungskette) Würden Sie Leistungen, die Sie heute selbst erbringen, lieber einkaufen und hat Sie dies bisher davon abgehalten, weil Ihnen die Kommunikation oder der Umgang mit gemeinsamen Daten bisher zu schwierig war? Ja
3. (Wertschöpfungskette) Müssen Sie mehrere Lieferanten miteinander koordinieren? Ja
4. (Dokumentenverwaltung) Haben Sie einen regen Dokumentenaustausch mit Ihren Lieferanten, ist dieser mit Zeitverlust oder Risiken (z.B. gültige Version) verbunden? Ja
5. (Standorte) Ist Ihre Kommunikation mit Lieferanten durch wechselnde Standorte oder unterschiedliche Zeitzonen erschwert? Ja
6. (Bestandsverwaltung) Lagern Sie bei sich Einkaufsteile, deren Lagerbestand Sie elektronisch beauskunften können und für die Sie Mindestlagerbestände definiert haben? Ja
7. (Ausschreibungen) Haben Sie Bedarfe, für die sich von Art und Umfang viele Lieferanten interessieren? Ja
8. (Einkaufsadministration) Gibt es für Ihre Bedarfe Lieferanten, die Informationsabfragen (Produktinformationen, Preise, Konditionen, Lieferzeit, Auftragsstatus usw.) über elektronische Medien anbieten? Ja

E. E-Business im Verhältnis zu Ihren Komplementären



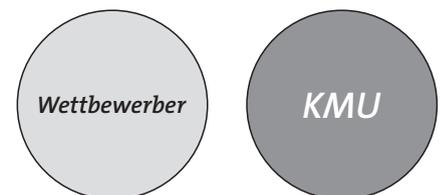
Komplementäre

Alle Unternehmen mit Leistungen, die den Wert Ihres Angebots potenziell erhöhen, z.B. ein Restaurant in einem Hotel oder eine Druckerei für ein Grafikatelier.

*Komplementäre stärken sich gegenseitig,
z. B. Wurst- und Senffabrikanten*

1. (Wertschöpfungskette) Stellt Ihr Angebot aus Sicht Ihrer Kunden nur eine Teilleistung dar? Stellt die Koordination mehrerer Teilleistungen der Wertschöpfungskette einen ungeliebten Aufwand für Ihre Kunden dar? (Beispiel: Metallverarbeitung und Oberflächenveredelung.) Ja
2. (Kernkompetenzen) Erbringen Sie für Ihre Kunden Leistungen, die ausserhalb Ihrer Kernkompetenzen liegen oder für die Sie die kritische Masse zur Rentabilität nicht erreichen?
(Beispiel 1: Als Serienhersteller «müssen» Sie häufig Sonderlösungen ausserhalb ihrer Komponentenpalette liefern.)
(Beispiel 2: Als Hersteller unterhalten Sie einen eigenen Fuhrpark zur Warenauslieferung, da Ihnen die Koordination mit einem Logistikdienstleister bisher zu aufwendig/unflexibel war.)
(Beispiel 3: Als Hersteller führen Sie dezentrale Servicearbeiten selbst aus, da Ihnen die Steuerung und Anleitung fremder Kräfte bisher nicht Erfolg versprechend erschien.) Ja
Ergänzung: Belasten diese Leistungen die Rentabilität Ihres Unternehmens? Ja
3. (Angebotsbündelung) Kann die Attraktivität Ihres Angebots durch Leistungen von Unternehmen aus anderen Branchen gesteigert werden? (Beispiel: Spedition und Montageservice.) Ja
4. (Angebotsbündelung) Führen Sie ein Teilsortiment und würde die Ergänzung mit Teilsortimenten anderer Unternehmen zu einem breiteren Sortiment einen Vorteil für Ihre Kunden darstellen? (Beispiel: Sie beliefern die Haushalte mit Tiefkühlprodukten, ungefrorene Convenience-Produkte müssen von Ihren Kunden [noch] in konventionellen Geschäften abgeholt werden.) Ja

F. Ihr Unternehmen im Spannungsfeld mit dem Wettbewerb



Wettbewerber

Alle Unternehmen mit Angeboten, die den Wert Ihres Angebots potenziell senken. Beispiel: Fluggesellschaften reduzieren den Wert der Fernreiseangebote einer Bahngesellschaft.

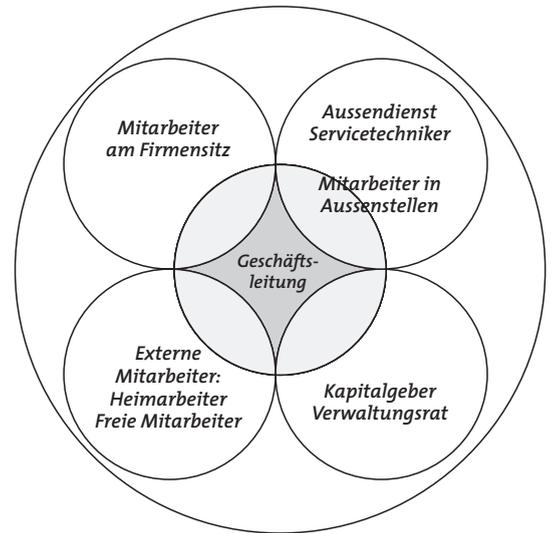
*Wettbewerber schwächen sich gegenseitig,
z. B. Bahn- und Flugreisen*

1. (Preisdruck) Ist Ihr Markt durch einen starken Preiswettbewerb gekennzeichnet? Ja
2. (Innovationsdruck) Falls erste Wettbewerber in Ihrem Markt bereits mit Neuen Medien arbeiten: Glauben Sie, dass der beobachtete E-Business-Einsatz deren Marktposition mittelfristig stärkt? Ja
3. (Zwischenhandel) Beunruhigt Sie der Gedanke, dass Ihre Lieferanten oder Kooperationspartner Ihre Kunden direkt akquirieren könnten? (Beispiel: Fluggesellschaften verkaufen Tickets ohne Umweg über Reisebüros.) Ja
4. (Annäherung der Branchen) Hat ein Unternehmen aus einer anderen Branche einen guten Zugang zu Ihrer Zielgruppe und können Sie sich vorstellen, dass dieses Unternehmen sein Angebot eines Tages in Ihr Tätigkeitsgebiet ausweitet? (Beispiel: Ein Netzwerkbetreiber übernimmt den Vertrieb für DV-Endgeräte, z. B. Registrierkassen usw. für den Einzelhandel.) Ja

G. E-Business in Ihrem Unternehmen

Die Unternehmung intern

Schon vor dem Siegeszug des E-Business haben viele Unternehmen ihre PCs in LANs (lokale Netzwerke) vernetzt und so genannte Groupware eingesetzt, das ist Software, die Funktionen wie elektronische Post, Dateiverwaltung oder eine gemeinsame Terminplanung ermöglicht. Aus den Vorteilen der Internettechnologie sind aber auch innerhalb der Unternehmen zahlreiche weitergehende Geschäftsanwendungen entstanden.

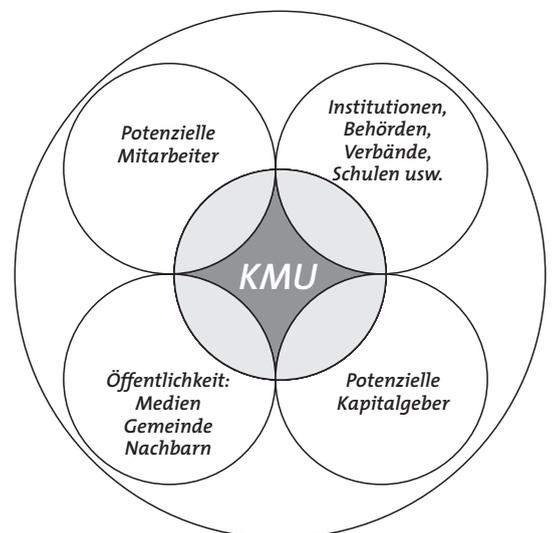


1. (Vertriebsunterstützung) Falls Sie ein breites/komplexes oder sich häufig änderndes Angebot haben: Erfahren Sie Nachteile durch mangelnde Information Ihrer eigenen Vertriebsmitarbeiter? Ja
2. (Wissenstransfer) Haben Sie Mühe, das in Ihrem Unternehmen bereits dokumentierte Wissen allen Mitarbeitern genau dann in gültiger Form verfügbar zu machen, wenn diese es gerade benötigen? Ja
3. (Dezentrales Arbeiten) Arbeiten Sie an verschiedenen Standorten, beschäftigen Sie Aussendienstmitarbeiter oder Servicetechniker, die nicht täglich Zugriff auf das Unternehmensnetzwerk haben? Ja
4. (Dezentrales Arbeiten) Arbeiten Sie mit Heimarbeitern, freien oder externen Mitarbeitern? Ja
5. (Investor Relations) Ist es für Sie wichtig, externen Personen wie Kapitalgebern, Verwaltungsräten o. a. einen spontanen Zugang zu bestimmten internen Informationen zu ermöglichen? Ja

H. E-Business: Ihr Unternehmen im Spiegel der Gesellschaft

Das Unternehmen in der Gesellschaft

Neben den Spielern im Markt und den intern mit der Leistungserstellung betrauten Partnern kann auch die aktuell nicht beteiligte Öffentlichkeit ein Empfänger für wichtige Kommunikationsanstrengungen sein:



1. (Mitarbeitersuche) Haben Sie regelmässig Bedarf an jungen und gut gebildeten Mitarbeitern, die das Internet bei der Suche nach Praktika, Lehrstellen oder Anstellungen verwenden? Ja
2. (Investor Relations) Könnten potenzielle Kapitalgeber Informationen über Ihr Unternehmen aus dem Internet abrufen wollen? Ja
3. (Öffentliches Interesse) Arbeiten Sie in einem Geschäftsfeld, das in der Gesellschaft allgemeines Interesse auf sich zieht (Sport, Kultur, Bildung) oder das umstritten ist (z.B. Biotechnologie)? Ja
4. (Lobbying) Ist eine gute Bekanntheit, verbunden mit einer positiven öffentlichen Meinung, wichtig für Ihr Unternehmen (Zusammenarbeit mit Institutionen und Behörden, Abhängigkeit von Bewilligungsverfahren usw.)? Ja

I. Ist E-Business relevant für Ihr Unternehmen?

Was bedeuten die Indikatoren?

Vermutlich haben Sie einige der vorangegangenen Fragen mit ja beantwortet. Diese Indikatoren zeigen Ihnen zunächst einmal, in welchem Bereich die Anwendung von elektronischen Medien zumindest eine genauere Betrachtung verdient – ist es eher die Wertschöpfungskette mit Lieferanten oder eine bestimmte Phase in der Kundenbeziehung?

Es übersteigt das Potenzial eines solchen Fragebogens, die möglichen Antworten auf die gestellten Fragen aufzuzeigen und erst recht, diese zu gewichten. Wenn Sie Klarheit darüber gewinnen könnten, ob Sie sich überhaupt weiter mit E-Business befassen wollen oder nicht, so hat diese Aufstellung ihren Zweck erfüllt.

Was ist der nächste Schritt?

Wenn Sie die Relevanz von E-Business weiter vertiefen möchten, bieten wir Ihnen ein kostenloses Kontaktgespräch an. In etwa 60 Minuten wollen wir die wichtigsten Handlungsalternativen erörtern: Ob Sie mit einer einfachen Homepage ohne weitere Beratung auskommen oder welche Wege sich zur Detaillierung einer E-Business-Strategie anbieten. Bitte vereinbaren Sie einen Termin mit uns!

Was ist die Praxis-Arena «E-Business erfolgreich realisieren»?

Das IAB hat ein Angebot entwickelt, in dem Entscheidungsträger aus KMU in einem Workshop ihre konkrete E-Business-Strategie entwickeln. Die Praxis-Arena ist unser wichtigstes Tool, wenn Sie weitermachen wollen. Am Ende der Praxis-Arena verfügen Sie über eine von Ihnen für Ihr Unternehmen konkret entworfene E-Business-Strategie mit einem Projektplan für die Umsetzung und die Integration in Ihrem Geschäftsalltag.

Institut für angewandte Betriebsökonomie (IAB) an der Fachhochschule beider Basel (FHBB)

Peter Merian-Strasse 86
4002 Basel
Telefon 061/279 17 55
Telefax 061/279 17 98
E-Mail e.business@fhbb.ch
<http://www.fhbb.ch/iab>

Ihr Kontakt: Ralf Wölfle

Unsere Know-how-Partner

