



# eBusiness für KMUs - Fragen zur eStrategie

TEMA Technologie Marketing AG  
Hartmut Giesen  
TEMA Newsletter, Ausgabe 11/02





## Worum es geht

- Wie entwickle ich für mein Unternehmen eine nachhaltig erfolgreiche eBusiness-Strategie?
- Welche Fragen muss ich mir stellen, um eine ganzheitliche Sicht auf das Thema zu gewinnen?





## Worum es nicht geht

- Die Vorstellung einer erfolgreichen eBusiness-Strategie  
Es gibt nicht die erfolgreiche Strategie. Erfolgreiche Strategien sind immer individuell, nie generell.
- Wie Sie Produkte über das Internet verkaufen
- Wie Sie Webauftritte gestalten
- Wie Sie technisch ins eBusiness einsteigen





## Begriffe

- eBusiness: Optimierung der Unternehmensprozesse durch Internet-Technologie
- eCommerce: Handel über das Internet
- Strategie: Ausrichtung des gesamten unternehmerischen Handelns an langfristigen Zielen





## Schritte zur eBusiness Strategie

- Analyse: Wie verändern sich die für mein Unternehmen relevanten Faktoren durch eBusiness? Welche Potenziale und Risiken bringt meinem Unternehmen das eBusiness?
- Ziele: Welche Ziele verfolge ich speziell mit meiner eBusiness-Strategie? Welche Potenziale realisiere ich, welche Risiken muss ich vermeiden?
- Umsetzung: Welche Maßnahmen muss ich ergreifen, um diese Ziele zu erreichen?





## Strategie-Entwicklung

- Um eine eBusiness-Strategie kommt kein Unternehmen herum
- Auch wenn sie darin bestehen kann, nichts zu tun (was meistens falsch ist)
- Zumindest die eBusiness-Analyse ist für jedes Unternehmen zwingend notwendig





## Strategie-Entwicklung: Analyse

Unternehmensumwelt:

- Wie verändern sich die Faktoren für mein Business?
- Welche Optimierungsmöglichkeiten ergeben sich?
- Wo zwingt mich die Umwelt zu reagieren?

Unternehmensintern:

- Wo lassen sich Unternehmensprozesse mit Internet-Technologie optimieren?
- Wo lassen sich Kosten einsparen?
- Wo können Wettbewerbsvorteile generiert werden?





## Strategie-Entwicklung: Analyse

Unternehmensumwelt:

- Wie weit sind meine Kunden im eBusiness? Werden sie bald von ihren Zulieferern erwarten, dass sie eBusiness-Prozesse bieten? Kann ich sie besser über das Internet erreichen und/oder bedienen?
- Wie weit sind meine Zulieferer? Wieweit kann ich mit ihnen elektronisch kommunizieren? Wieweit muss ich mit ihnen elektronisch kommunizieren? Welche Vorteile könnten sich ergeben?







## Strategie-Entwicklung: Analyse

Unternehmensumwelt:

- Wie weit sind meine Wettbewerber? Genießen sie durch den Einsatz von Internet-Technologie Wettbewerbsvorteile hinsichtlich Kosten, Liefertreue, Image, Service, Marketing usw.?
- Macht die Internet-Technologie mein Produkt/meine Dienstleistung überflüssig oder verändert sie es/sie?





## Strategie-Entwicklung: Analyse

Unternehmensumwelt: Facts - Was machen die anderen? (IBM-Impulse-Studie 2002 über eBusiness bei kleineren und mittleren Unternehmen)

- Stufe 0: gar nichts: **2%**: (2001:14%)
- Stufe 1: Nur Internet-Anschluss/E-Mail: **14%** (2001:14)
- Stufe 2: Nur eigene Homepage: **49%** (2001: 49%)
- Stufe 3: Homepage mit Bestellfunktion: **16%** (2001: 8%)
- Stufe 4: Vernetzung mit Geschäftspartnern: **14%** (2001: 9 %)
- Stufe 5: Ganze Geschäftsprozesse über das Netz steuern: **5%** (2001: 4%)





## Strategie-Entwicklung: Analyse

Unternehmensumwelt: Facts - Was machen die anderen?

Tendenz:

- Je größer das Unternehmen, desto weiter ist das eBusiness entwickelt
- Handel und Dienstleistung vorne, Industrie holt auf





## Strategie-Entwicklung: Analyse

Unternehmensumwelt: Facts - Für welche Zwecke nutzen andere Unternehmen das Internet?

- E-Mail: 97%
- Info-Recherche: 66%
- Firmendarstellung: 86%
- Kundendienst/Hotline: 60%
- Kommunikation mit Geschäftspartnern: 44%
- Online-Beschaffung: 38%
- Online-Verkauf: 37%
- Elektronische Archivierung: 30%





## Strategie-Entwicklung: Analyse

Unternehmensumwelt: Facts - Wie sieht es international aus? (Studie: Stand der Entwicklungsperspektiven des elektronischen Geschäftsverkehrs in Deutschland, Europa und den USA unter besonderer Berücksichtigung der Nutzung in KMU in 1999 und 2001)

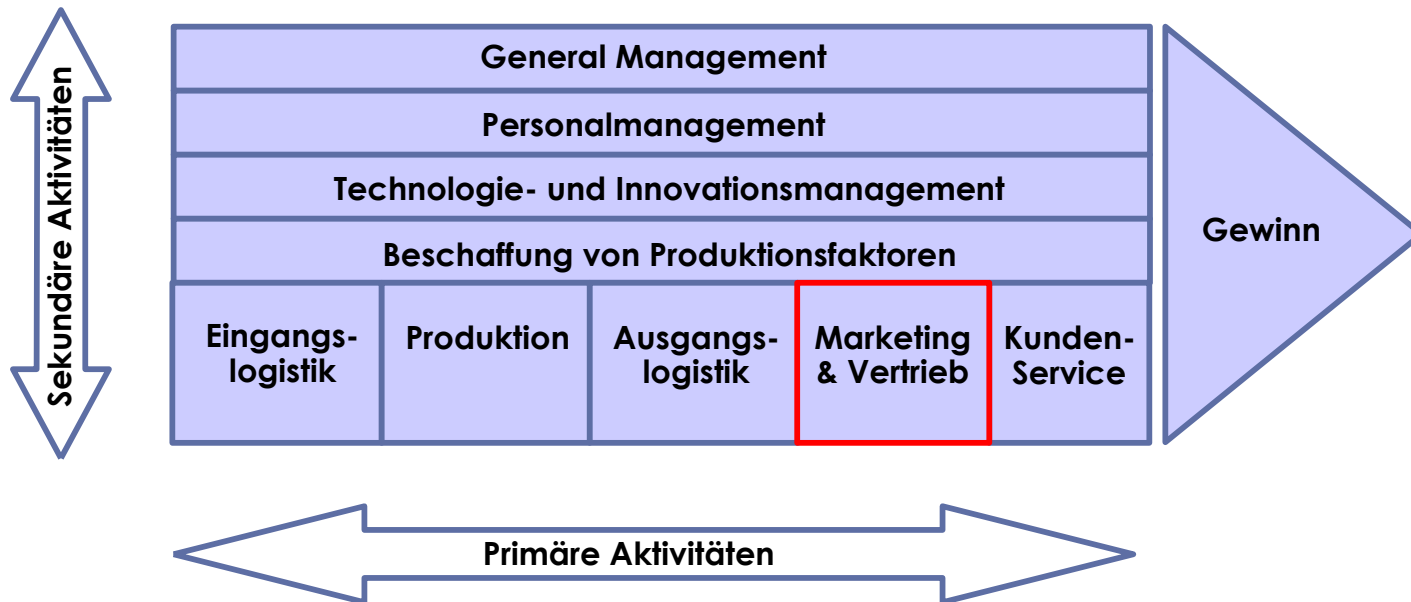
- Internetpräsenz: Deutschland Zweiter hinter Finnland
- Geschäftsprozesse: Letzter Platz hinter Fi, I, GB u. USA
- Große Unterschiede bei Kleinstunternehmen:  
In Deutschland 46% im Internet präsent  
In Großbritannien 86% im Internet präsent





## Strategie-Entwicklung: Analyse

Unternehmensintern: Analysewerkzeug  
Wertschöpfungskette





## Strategie-Entwicklung: Analyse

- Auch die Prozesse von KMU lassen sich mit der Wertschöpfungskette beschreiben, sie muss nur individuell interpretiert werden
- Produktion heißt für einen Bäcker, ein Architekturbüro, einen Einzelhändler jeweils etwas anderes





## Strategie-Entwicklung: Analyse

Unternehmensintern: Eingangslogistik (eProcurement)

Fragen:

- Wie strukturiert sind meine Bestellprozesse? Gibt es A-, B- und C-Güter? Wie werden Bestellprozesse angestoßen?
- Wie viele verschiedene Zulieferer habe ich?
- Wie kommuniziere ich heute mit meinen Zulieferern?
- Bis zu welchem Grad kommuniziere ich elektronisch mit meinen Zulieferern (einfacher E-Mail-Verkehr bis hin zu Webformularen mit verschiedenen Rechten)?







## Strategie-Entwicklung: Analyse

Unternehmensintern: Eingangslogistik (eProcurement)

Fragen:

- Wenn ich nicht elektronisch mit meinen Zulieferern kommuniziere, warum nicht? Sind die Zulieferer nicht so weit? Bin ich nicht so weit? Habe ich mich nicht darum gekümmert oder gibt es triftige Gründe?
- Gibt es Branchenmarktplätze auf denen ich einkaufen könnte?





## Strategie-Entwicklung: Analyse

Unternehmensintern: Eingangslogistik

Potenzial:

- Prozesskosten senken durch Rationalisierung des Bestellvorgangs
- Bessere Informationen über mögliche Zulieferer und Preise = bessere Verhandlungsposition
- Falls Zulieferer mächtig: Quellensicherung
- Geringere Lagerkosten durch „Echtzeit-Bestellung“





## Strategie-Entwicklung: Analyse

Unternehmensintern: Produktion

Fragen:

- Was kann ich gewinnen, wenn ich meine Maschinen über das Internet steuere und kontrolliere (Durchgängigkeit, Bedienerfreundlichkeit, Fernwartung, etc.)
- Ist „Produktion“ per Telearbeit möglich?
- Lohnt es sich, den Kunden am Produktionsprozess teilhaben zu lassen (Web-Cam, Auftragsverfolgung, „gläserne“ Fabrik)?
- Entstehen an irgendeiner Stelle in der Produktion Daten, die bisher nicht erfasst wurden, weil es zu komplex war?





## Strategie-Entwicklung: Analyse

Unternehmensintern: Produktion

Potenzial:

- Kosten senken durch Rationalisierung
- Integration von Produktionssystemen und kaufmännischen Systemen
- Workflow optimieren
- Besseres Controlling durch schneller verfügbare Daten
- Ausfallsicherere Maschinen durch Fernwartung und bessere Bedienbarkeit
- Build-to-Order-Konzepte





## Strategie-Entwicklung: Analyse

Unternehmensintern: Ausgangslogistik

Fragen:

- Wie kommuniziere ich heute mit meinen Kunden?
- Wenn nicht elektronisch, warum nicht? Sind die Kunden nicht so weit? Bin ich nicht so weit? Habe ich mich nicht darum gekümmert oder gibt es triftige Gründe?





## Strategie-Entwicklung: Analyse

Unternehmensintern: Ausgangslogistik

Fragen:

- Kann ich den Wert meines Angebots für den Kunden steigern, indem ich den gesamten Bestellvorgang für ihn elektronisiere bis hin zur Kopplung unserer EDV-Systeme?
- Kann ich die Qualität der Auslieferung durch Internet-Technologie steigern?
- Kann ich von meinen Kunden gezwungen werden, eBusiness-Schnittstellen zur Verfügung zu stellen?





## Strategie-Entwicklung: Analyse

Unternehmensintern: Ausgangslogistik

Potenzial:

- Prozesskosten sparen
- Kunden sichern und Gewinne durch eBusiness-Schnittstellen nach außen
- Liefertreue und -qualität (Reaktionszeit usw.) steigern
- Auftragstracking durch Kunden
- Just-in-Time-Konzepte für Kunden realisieren





## Strategie-Entwicklung: Analyse

Unternehmensintern: Marketing

- Immer noch Paradedisziplin des eBusiness
- Deshalb etwas ausführlicher
- Wie verändert das Internet den Marketing-Mix
  - Produkt
  - Preis
  - Place (Vertriebswege)
  - Promotion (Werbung, Kommunikation etc.)







## Strategie-Entwicklung: Analyse

Unternehmensintern: Marketing - Produkt

Fragen:

- Verändern sich meine Produkte durch das Internet?
- Kann ich mit meinen Kernkompetenzen neue Produkte schaffen?
- Kann ich meine Dienstleistungen über das Internet leisten?
- Kann das Internet in irgendeiner Weise in mein Produkt integriert werden?
- Ermöglicht mir das Internet, meine Produkte besser an meine Kunden anzupassen?





## Strategie-Entwicklung: Analyse

Unternehmensintern: Marketing - Produkt

Potenzial:

- Mit neuen Internet-Produkten Technologie-Vorsprünge halten oder erringen (Maschinen mit Teleservice, Uhren mit E-Mail-Funktion usw.)
- „Low-Level“-Dienstleistungen (Dienstleistungen ohne persönlichen Kontakt, Online-Banking, Beratungen aller Art, etc.)
- Kundenspezifische Produktanpassungen durch durchgängige EDV-Systeme





## Strategie-Entwicklung: Analyse

Unternehmensintern: Marketing - Preis

Fragen:

- Kann ich meine Preise durch den Einsatz von Internet-Technologie senken (niedrigere Fertigungskosten, niedrigere Prozesskosten, niedrigere Vertriebskosten)?
- Wird der Preis meines Produktes für den Kunden durch erleichterte Beschaffung niedriger?
- Muss ich meine Preise ändern, weil sich die Preistransparenz im Web ändert?





## Strategie-Entwicklung: Analyse

Unternehmensintern: Marketing - Preis

Potenzial:

- Wettbewerbsvorteile durch niedrigere Preise bei gleichen Margen
- Realisierung höherer Preise durch bessere „Internetisierte“ Produkte
- Aber auch: Erhöhter Preisdruck durch transparente Preise und neue internationale Wettbewerber





## Strategie-Entwicklung: Analyse

Unternehmensintern: Marketing - Promotion

Fragen:

- Nutze ich:
  - Website, um Produkte und Unternehmen darzustellen?
  - Website mit Nutzerwert, um Kunden zu binden?
  - E-Mail-Marketing?
  - Newsletter?
  - Suchmaschinen-Einträge?
  - Online-PR?
- Ist Offline- und Online-Promotion vernetzt?
- Nutze ich Personalisierungsmöglichkeiten?





## Strategie-Entwicklung: Analyse

Unternehmensintern: Marketing - Promotion

Potenzial:

- Kundenspezifische Informationen durch Personalisierung
- Kostenersparnis (eine E-Mail kostet nichts)
- Höhere Reichweite
- Bi-Direktionale Kommunikation
- Auch: für bestimmte Zielgruppen überhaupt erst sichtbar sein bzw. bleiben





## Strategie-Entwicklung: Analyse

Unternehmensintern: Marketing - Place

Fragen:

- Lässt sich mein Produkt/Dienstleistung über das Internet vertreiben?
- Lohnt es sich für mich als Hersteller, über das Internet direkt zu vertreiben (Channel-Konflikt)?
- Wo sind die besten Handelsplätze im Internet (Marktplätze, eigener Shop, regionale Shopping Malls)?





## Strategie-Entwicklung: Analyse

Unternehmensintern: Marketing - Place

Potenzial:

- Vereinfachter Zugang für bestehende Kunden
- Zugang zu neuen Kunden
- Senkung der Vertriebskosten
- Senkung der Beschaffungskosten beim Kunden







## Strategie-Entwicklung: Analyse

Unternehmensintern: Service

Fragen:

- Nutze ich Teleservice-Konzepte? Sind meine Produkte dafür geeignet?
- Nutze ich das Internet als Kommunikationsmedium für Support-Anfragen?
- Sind Dokumente (Handbücher usw.) über das Internet verfügbar?
- Entlaste ich die Service-Abteilung durch Wissensdatenbanken, FAQ usw.?
- Können sich Kunden über den Status der Service-Anfrage informieren?





## Strategie-Entwicklung: Analyse

Unternehmensintern: Service

Potenzial:

- Reaktionszeiten verkürzen
- 24-Stunden-Verfügbarkeit von Informationen
- Vorbeugende Wartung und Ferndiagnose durch Teleservice
- Persönliche Kommunikation minimieren
- Prozesskosten senken





## Strategie-Entwicklung: Analyse

Unternehmensintern: Wertschöpfungskette als Ganzes, übergreifende Funktionen

### Fragen

- Gibt es noch Medienbrüche in der Wertschöpfungskette?
- Müssen an einer Stelle Daten neu erfasst werden, die bereits elektronisiert waren?
- Werden Möglichkeiten für Mitarbeiterkommunikation und Wissensmanagement genutzt?
- Wird das Internet kontinuierlich nach strategisch wichtigen Informationen durchforstet?





## Strategie-Entwicklung: Analyse

Unternehmensintern:

Wertschöpfungskette als Ganzes, übergreifende Funktionen

Potenzial:

- Integriertes Supply Chain Management (Durchgängige Vernetzung vom Zulieferer bis zum Kunden)
- Optimierter Workflow auch bei geographisch verteilt arbeitenden Unternehmen
- Verbesselter Zugang zu Informationen für alle Mitarbeiter
- Optimierte innerbetriebliche Kommunikation
- „Low-Level“-Marktforschung





## Strategie-Entwicklung: Ziele

- Umfassende Zielformulierung als Vision der eCompany: Wie sähe mein Unternehmen als perfektes eBusiness-Unternehmen aus ?
- Priorisierung der verschiedenen Elemente des E-Unternehmens (Was rechnet sich am schnellsten, zu was werden wir gezwungen)
- Formulierung von Einzelzielen nach diesen Prioritäten, Aufgabenspezifizierung (technisch und/oder organisatorisch)





## Strategie-Entwicklung: Umsetzung

- Aufgabenspezifische Teams bilden
- Wenn nötig, technisches und organisatorisches Know-how einkaufen
- Nötige Technik spezifizieren (Funktionen und Integrationsfähigkeit in die existierende Landschaft)
- Technik evaluieren
- ..... und starten, lieber in kleinen Schritten als mit großen Projekten





## Strategie-Entwicklung

- Natürlich bleibt das perfekte eBusiness-Unternehmen eine Vision
- Viele eBusiness-Konzepte lohnen sich nur für Großunternehmen
- Aber ganzheitliche Analyse verhindert Insellösung und garantiert strategisches Vorgehen statt Aktionismus
- Erstaunlich viele und überraschende eBusiness-Konzepte lassen sich auch und gerade von KMUs realisieren

