

Viele Unternehmer glauben, E-Business sei tot, und sind deshalb zurückhaltend mit Investitionen in Internet-Technologien. Nach den Pleiten vieler Internetfirmen rückt jetzt jenes E-Business in den Mittelpunkt, das tatsächlichen Nutzen verspricht: das «real E-Business». Gerade die vergangenen Monate haben gezeigt, wo E-Business nutzbringend, allgemein und insbesondere im KMU-Umfeld, eingesetzt werden kann.



Lic. oec. Jörg Eugster

Partner
NetBusiness Consulting AG
Austrasse 37, FL-9490 Vaduz
Tel. G 00423 230 06 55
Tel. P 071 744 04 01
Mobile 076 373 04 01
joerg.eugster@nbc.li
www.nbc.li
www.nbc.li/services/2

Grundlagen STRATEGISCHER EINSATZ VON E-BUSINESS

Der vorliegende Artikel zeigt auf, wo in der Wertschöpfungskette der Einsatz von E-Business bzw. Internet-Konzepten und -Technologien Sinn macht. Es geht darum, dem Lesenden möglichst viele Ideen für den eigenen Einsatz zu vermitteln.

EINLEITUNG UND GRUNDBEGRIFFE

Unter E-Business wird heute oft noch Unterschiedliches verstanden. Deshalb sind nachstehend die wichtigsten Begriffe erläutert:

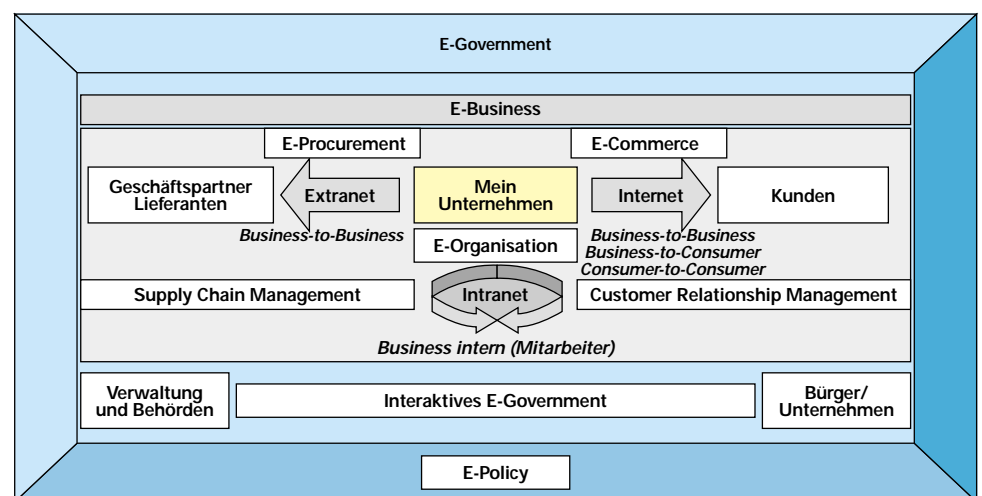
Beziehungen zwischen Geschäftspartnern, Mitarbeitern und Kunden durch elektronische Medien.

E-Business ist der Überbegriff von E-Commerce, E-Procurement und E-Organization.

E-Commerce ist derjenige Teil des E-Business, der auf die Vereinbarung und Abwicklung rechtsverbindlicher Geschäftstransaktionen ausgerichtet ist. Es umfasst die drei Transaktionsphasen Information, Vereinbarung und Abwicklung.

M-Commerce ist eine Sonderform des E-Commerce, das E-Commerce mit mobilen Endbenutzergeräten erlaubt. Der Vorteil liegt

E-Business im Überblick



Quelle: Petra Schubert/Ralf Wölflle, E-Business erfolgreich planen und realisieren, Hanser, 2000.

E-Business ist ein Geschäftsmodell und umfasst die Unterstützung der Prozesse und

in der Verfügbarkeit (z.B. Natel, Smartphone usw.) und darin, dass der Inhalt vom Stand-

ort des Benutzers abhängig gemacht werden kann (location based services).

E-Procurement ist die elektronische Unterstützung der Beschaffungsprozesse (Einkauf) eines Unternehmens mittels Neuer Medien.

E-Organization konzentriert sich auf die elektronische Unterstützung der internen Kommunikation zwischen den Mitarbeitern eines Unternehmens mit Hilfe der Neuen Medien. Ziel ist es, die Unternehmensdaten zum richtigen Zeitpunkt in einer geeigneten Form beim Mitarbeiter verfügbar zu machen sowie möglichst viel Know-how der Mitarbeiter in Informationssysteme abzubilden.

E-Government beschreibt die staatliche Aufgabe, Rahmenbedingungen für einen effektiven Einsatz von elektronischen Medien in der Gesellschaft wie auch im Gebrauch dieser Medien im öffentlichen Beschaffungswesen, bei Dienstleistungen für Unternehmen und Bürger sowie der Gestaltung der internen Organisation zu schaffen. E-Government besteht aus zwei Dimensionen: 1. Die Volkswirtschaft mit den nötigen rechtlichen Rahmenbedingungen auszustatten (E-Business ermöglichen) und 2. E-Business kosteneffizient für staatliche Aufgaben zu nutzen (E-Business einsetzen).

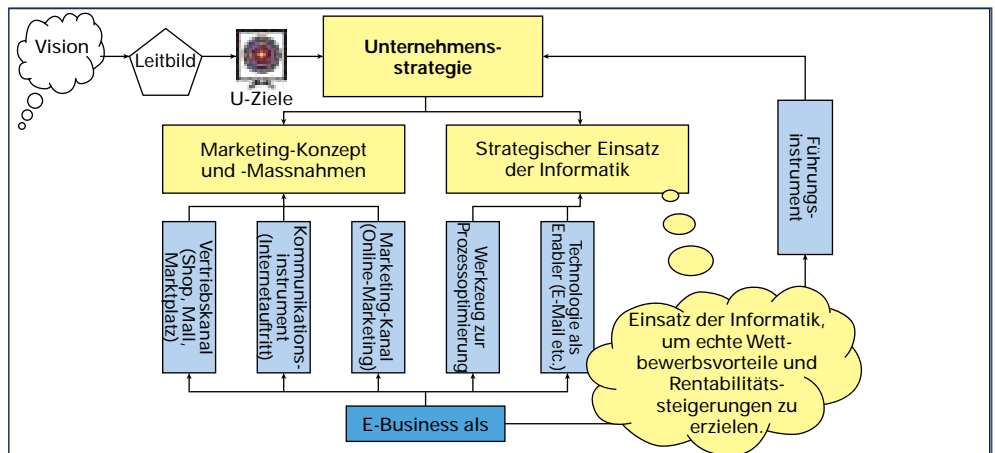
ERFOLGREICHE GESCHÄFTSMODELLE IM INTERNET

Zu jedem der verschiedenen Geschäftsmodelle im Internet sind einige erfolgreiche Beispiele zu finden. Nicht jedes Modell ist für ein KMU gleichermaßen von Bedeutung. Man sollte aber trotzdem sorgfältig prüfen, welches Geschäftsmodell im eigenen Unternehmen eingesetzt werden könnte. Folgende Geschäftsmodelle findet man heute im Internet

- ◆ Laden im Internet (E-Shop)
- ◆ Beschaffung von Gütern (E-Procurement)
- ◆ Auktion (E-Auction)
- ◆ Marktplatz mit verschiedenen Läden (E-Mall)
- ◆ Marktplatz mit umfassenden Dienstleistungen (Third Party Marketplace)
- ◆ Treffpunkt für gemeinsame Interessen (Virtual Community)
- ◆ Anbieter von diversen Lösungen (Value Chain Service Provider)

- ◆ Integrator verschiedener Lösungen (Value Chain Integrator)
- ◆ Plattformen für die Zusammenarbeit (Collaboration Plattform)
- ◆ Anbieter von Informationen (Information Brokerage, Content Provider)

ten. Beim strategischen Einsatz von Informatik ganz allgemein oder E-Business im Besonderen geht es vor allem darum, echte Wettbewerbsvorteile oder Rentabilitätssteigerungen zu erzielen. E-Business kann in folgenden Fällen helfen, Vorteile zu erzielen:



- ◆ Lösungen im Sicherheitsbereich (Trust and other Services)
- ◆ Vermietung von Applikationen (Application Service Providing)
- ◆ Mit Internet-Technologien unterstütztes Marketing (Online-Marketing)

E-Business als

- ◆ Führungsinstrument
- ◆ zusätzlicher Vertriebskanal
- ◆ Kommunikationsinstrument
- ◆ Marketing-Kanal
- ◆ Werkzeug zur Prozessoptimierung
- ◆ Technologie

Die oben aufgelisteten Geschäftsmodelle werden im Abschnitt «Einsatz von E-Business in der Wertschöpfungskette» beschrieben und auf eine «KMU-Tauglichkeit» überprüft und allfällige Empfehlungen abgegeben.

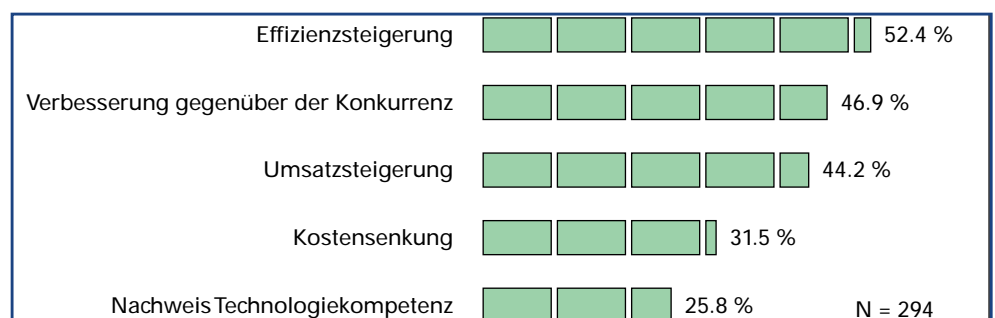
STRATEGISCHE EINBETTUNG VON E-BUSINESS

Die Massnahmen für den Einsatz von E-Business müssen sich selbstverständlich nach der Unternehmensstrategie ausrichten.

WIESO INVESTIEREN UNTERNEHMUNGEN IN E-BUSINESS?

Eine Umfrage der «Netzwoche» hat ergeben, dass Schweizer Unternehmungen aus folgenden fünf Gründen in E-Business investieren.

- ◆ An erster Stelle steht das Ziel zur Effizienzsteigerung.
- ◆ Man möchte sich von der Konkurrenz abheben.
- ◆ Zudem möchte man mehr Umsatz erzielen.



Quelle: netzreport 3, «So realisieren Schweizer Unternehmen ihre E-Business-Projekte», 2002, Netzmedien AG (Netzwoche), Universität Bern

- ◆ An vierter Stelle wurde das Ziel von Kostensenkungen genannt.
- ◆ Zuletzt möchte man sich auch mit einer gewissen Technologiekompetenz präsentieren.

EINSATZ VON E-BUSINESS AUF DER WERTSCHÖPFUNGSKETTE

Es lohnt sich für KMU, den Einsatz von E-Business in der Wertschöpfungskette zu prüfen.

SPAREN BEI DER BESCHAFFUNG

Dank integrierter Beschaffungsprozesse mit Transparenz über Mengen, Zeiten und Orte sowie unternehmungsinterne Transparenz über Lagerbestände und die Beschaffungssituation und den Auftragsstatus für den Kun-

gesamten Prozesses. Viele manuelle Schritte, inklusive der Kontrollen, können so eingespart werden. Beim optimierten Beschaffungsprozess können die Kosten auf rund einen Drittel reduziert werden. Das Einsparungspotenzial beträgt somit pro Bestellung rund 100 Franken. Bei hunderten Bestellungen jährlich ergibt das eine beträchtliche Sparsumme.

Private Marktplätze nutzen

Eine direkte Anbindung der Lieferanten mit dem Abnehmer ist je nach vorhandenem System aufwändiger. Eine für KMU mögliche Alternative dazu ist die Verbindung der Systeme über eine private Marktplatz-Lösung. Der private Marktplatz verbindet über eine Datenaustausch-Schnittstelle die unterschiedlichsten Systeme miteinander und ermöglicht so, vom E-Procurement-Konzept kostengünstig Nutzen zu ziehen. Schweizerische Anbieter von Marktplatzlösungen sind Conextrade (www.conextrade.com, Swisscom) und die io-Market AG (www.io-market.com). Bei beiden Anbietern kann man

men und kann diese Informationen für den Vertriebsbereich und den Kunden verfügbar machen. Dank E-Business lässt sich das Prinzip des build-to-order einfacher realisieren.

Dell hat es dank diesem Prinzip zum weltweit grössten Computerhersteller von Desktop und Notebook gebracht (www.dell.com). Ganz zu Beginn der Geschäftstätigkeit konnte man bei Dell Computer nur telefonisch bestellen; ein Kauf in einem Geschäft war nicht möglich. Mit dem Aufkommen des Internet wurde dieser Prozess konsequent mit der neuen Technologie unterstützt. Mit einem Online-Konfigurator stellt sich der Kunden seinen Computer mit allen Komponenten, wie zum Beispiel Speichergrösse und Software, selber zusammen.

Nach der Online-Bezahlung wird die Bestellung an das zuständige Werk weitergeleitet. Der Kunde profitiert davon, dass er jederzeit Bescheid weiss, wann das Gerät produziert, verschickt und voraussichtlich bei ihm ankommen wird. Dies ist nur mit Internet-Technologien auch kostengünstig umsetzbar. Dell profitiert dank der Transparenz davon, dass der Gesamtprozess optimiert abläuft und die Kunden sich nicht unnötigerweise nach Terminen erkundigen müssen, sondern vollautomatisch auf dem Laufenden gehalten werden.

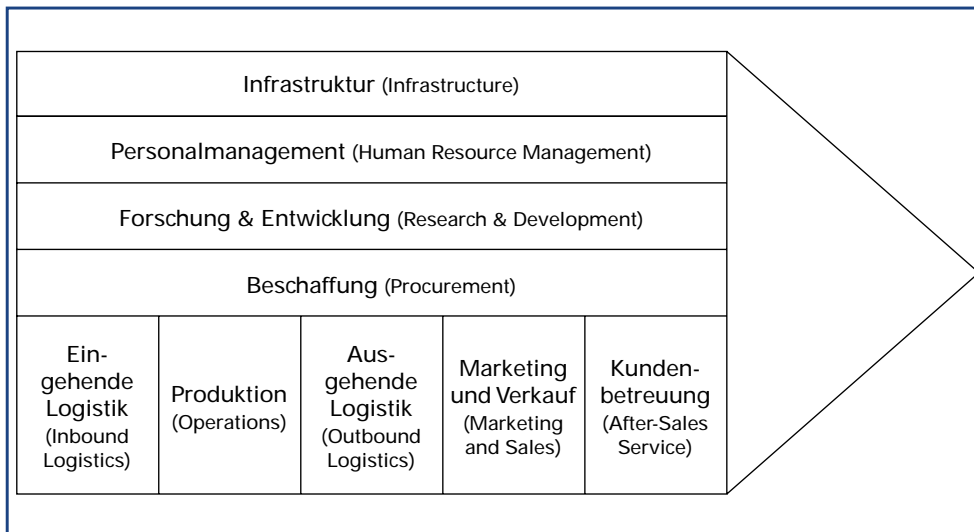
MARKETING UND VERKAUF

1. E-Business als Kommunikationsinstrument

Hier steht der Internet-Auftritt, die Homepage oder Website, im Vordergrund. Eigentlich sollte es sich bereits heute keine Unternehmung mehr leisten können, auf einen Internet-Auftritt zu verzichten. Denn mehr als 50 Prozent der Schweizerinnen und Schweizer sind mittlerweile im Internet aktiv. Kann es sich ein KMU also leisten, auf die Hälfte der potenziellen Kunden zu verzichten?

Wie soll ein Internet-Auftritt realisiert werden?

Eine Website kostet schnell tausende von Franken, wenn man eine Webagentur damit beauftragt. Für kleinere Firmen gibt es auch kostengünstigere Lösungen. Das Patenkind dafür einzusetzen, auch wenn es möglicher-



den kann auch ein mittleres Unternehmen Einsparungspotenziale nutzen.

Hohe Kosten für die Beschaffung

Analysen von diversen Firmen haben aufgezeigt, dass die Prozesskosten für eine Bestellung 100 bis 150 Franken betragen. Darin eingerechnet sind sämtliche Arbeitsschritte von der internen Bestellaufgabe bis zum Wareneingang und der Rechnungskontrolle. Beim optimierten Prozess werden die Informationssysteme des Lieferanten mit dem Abnehmer verbunden und ermöglichen die elektronische Abwicklung beinahe des

sich die E-Procurement-Lösungen im ASP-Modell (siehe auch bei Infrastruktur) mieten. Die Investitionen halten sich so in Grenzen. Die Kosten gehen einher mit den realisierten Einsparungen, was gerade für KMU attraktiv ist.

PRODUKTION IM INTERNET VERFOLGEN

Mit der Unterstützung durch E-Business erhält die Unternehmung Transparenz über die Fertigungssituation im eigenen Unterneh-

weise talentiert ist, dürfte kaum die beste Lösung sein. Wie unzählige Beispiele zeigen, sieht eine solche Homepage meist unprofessionell aus und bewirkt gerade das Gegenteil dessen, was man ursprünglich wollte. Eine Alternative ist die Nutzung von einfachen Websites aufgrund von Vorlagen, wie es einige Provider anbieten, unter anderen Bluewin (www.bluewin.ch). Mit wenigen Mausklicks ist ein einfacher Online-Auftritt über den Internet-Browser fertig und sieht vergleichsweise professionell aus.

Was soll ein Internet-Auftritt umfassen?

Grundsätzlich sollen die Produkte und Dienstleistungen möglichst einfach dargestellt werden: Nicht zu viel Text, eher mehr Bilder. Das Internet muss nicht unbedingt direkt verkaufen, kann aber eine Verkaufshilfe sein, um die potenziellen Kunden in den Laden zu bekommen oder um Anfragen zu generieren. Selbstverständlich gehört auch die Information über die Firma selber mit allen Kontaktmöglichkeiten und wie der Standort zu finden ist zu jedem Internet-Auftritt.

2. Neue Absatzkanäle

Das Internet ermöglicht, neue Vertriebswege zu gehen, die auch für KMU interessant sein können.

Internet-Shop (E-Shop)

KMU, die Produkte anbieten oder Handel betreiben, sollten die Möglichkeit des direkten Verkaufs über die Website prüfen. Dabei muss eine solche Lösung nicht teuer sein. Zu Beginn kann man, um den Erfolg dieser Massnahme testen zu können, auch mit einem einfachen, kostengünstigen Online-Formular beginnen. Dieser einfache «Shop» kann bei Erfolg sukzessive ausgebaut werden. Es werden einfache Internet-Shops angeboten, welche die wichtigsten Funktionen wie Warenkatalog, Warenkorb und Zahlungsmöglichkeiten anbieten. Später kann der Shop beim entsprechenden Mengengerüst mit den internen Systemen (Warenwirtschaftssystem, ERP usw.) verbunden werden, aber eben erst dann, wenn es sich lohnt.

E-Mall

Die Zahl der E-Mall ist in den vergangenen Monaten dramatisch zurückgegangen. Ein E-Mall ist eine Art Supermarkt, die verschiedene E-Shops unter der gleichen Internet-Adresse vereint. Ähnlich einer Mall im wirk-

lichen Leben, bietet der Mall-Betreiber für die Shop-Betreiber gemeinsame Leistungen wie beispielsweise das Marketing an. Bluewin bietet auf seinem Portal einen Shopping-Bereich an, der dem Mall-Konzept nahe kommt. Man kann dort einzelne Produkte anbieten, wo die Chance besteht, dass suchende Benutzer auf den eigenen Shop geleitet werden. Man bezahlt dort pro interessierten Benutzer.

Internet-Auktion (E-Auction)

Bei der Auktion geschieht die Preisfindung so lange, wie dafür geboten wird. KMU können ihre Produkte oder Artikel, die nicht mehr gebraucht werden, auf diesem Weg veräussern. Die COS AG (www.cos.ch) bietet zum Beispiel über ihre Auktion eine Wiedervermarktung von alten Computergeräten an. Über www.ebay.ch oder www.ricardo.ch können praktisch sämtliche Produkte vertrieben werden. Für KMU ist dieses Konzept deshalb attraktiv, weil die Platzierungsgebühr relativ tief ist und im Falle von Ricardo erst im Erfolgsfall eine Kommission bezahlt werden muss.

Präsenz auf Marktplätzen

Eine Präsenz auf Marktplätzen ist nur für Geschäfte möglich (B2B, E-Business zwischen Geschäften). Die Marktplatzbetreiber vereinen, ähnlich dem Mall-Konzept, mehrere Geschäfte auf der gleichen Plattform. Der Anreiz liegt, wie bereits oben beschrieben, in der Kosteneinsparung dank optimierter Prozesse, und bietet den Vorteil, dass alle anderen Marktplatz-Teilnehmer grundsätzlich potenzielle Kunden darstellen.

3. Neue Werbemöglichkeiten

Bannerwerbung und Alternativen

Bannerwerbung hat sich nicht so entwickelt, wie es sich die betreffende Industrie und die Anbieter von Bannerplätzen ursprünglich erhofft haben. Es haben sich parallel dazu diverse Alternativen entwickelt, die je nach Branche und Firmengrösse interessant sein können.

- ◆ Affiliate- und Partnerprogramme
- ◆ Content- oder Rubrikensponsoring
- ◆ Keyword Targeting, z.B. in Suchmaschinen (Kauf von Suchwörtern, um besser gelistet zu werden)
- ◆ Eintrag in bedeutenden Webverzeichnissen
- ◆ Integration in einem regionalen oder nationalen Portal

- ◆ Verlinkung mit Partnersites
- ◆ Wettbewerbe
- ◆ Buchung von Serverfehlern
- ◆ Viral Marketing (z.B. Empfehlung an Freunde und Bekannte)
- ◆ Buchung von Links in fremden Newslettern

Suchmaschinen-Marketing

Beim Suchmaschinen-Marketing geht es um die bessere Position (Ranking) in Suchmaschinen. Hier kann man mit relativ tiefen Kosten und wenig Aufwand gute Resultate erzielen.

E-Mail-/Newsletter-Marketing (One-to-one-Marketing)

E-Mail-Marketing ist wie ein klassisches Mail, aber mit dem Unterschied, dass es elektronisch verschickt wird, was natürlich viel kostengünstiger ist. Beim Newsletter-Marketing geht es darum, den über eine Internetseite eingeschriebenen Benutzern regelmässig Informationen über Produkte und Dienstleistungen zukommen zu lassen. Die modernen technischen Hilfsmittel lassen es zu, dass die Mailings persönlich und sogar auf den möglichen Bedarf und die angegebenen Interessen generiert werden können (One-to-one-Marketing).

4. Marktforschung in Echtzeit

Im realen Leben weiss man oftmals nicht, was der Kunde gesucht hat, und er den Laden wieder verlässt. Im Internet ist das einfacher. Man kann die entsprechenden Logfiles des Webservers oder der Datenbank auswerten und erfährt so, was auf der Website gesucht wurde und lässt so entsprechende Anpassungen zu.

KUNDEN-BETREUUNG

Mit Hilfe von FAQ (frequently asked questions = häufig gestellte Fragen) kann der Informationsbedarf des Kunden dank der eigenen Internet-Website auch ausserhalb der Geschäftszeiten gestillt werden. Es empfiehlt sich ein Infocenter, wie es zum Beispiel vorbildlich von Distrelec realisiert wurde (www.distrelec.ch). Dort können beispielsweise die Antworten auf die häufigsten Fragen (FAQ) gefunden werden; es können mit der Supportstelle Kontakt aufgenommen oder Schaltpläne heruntergeladen werden.

Immer beliebter werden Call-me-Services. Der interessierte Kunde hinterlässt seine Telefonnummer und gibt an, wann und wie er telefonisch erreichbar ist. Der dazwischen geschaltete Anbieter stellt die Verbindung zwischen Interessent und Anbieter zum gewünschten Zeitpunkt her. Für den Kunden ein toller Service, der sich bestimmt in höheren Umsätzen auszahlt. Ein gutes Beispiel dafür findet man auf www.baggenstos.ch.

FORSCHUNG & ENTWICKLUNG

Bei der internen oder firmenübergreifenden Zusammenarbeit in Forschung und Entwicklung kann das Konzept des Collaborative Computing zunutze gemacht werden, das die unstrukturierten Teamarbeitsprozesse mit elektronischen Hilfsmitteln unterstützt. Ein Team kann auf einer gemeinsamen Plattform im Internet eine Agenda, Pendenzen, die Datenablage, eine Bibliothek oder ein Diskussionsforum gemeinsam nutzen. Ein solcher gemeinsamer Arbeitsplatz ist innert kürzester Zeit eingerichtet und kann mit nur einem Internet-Browser genutzt werden.

PERSONAL-MANAGEMENT

Ausschreibung der offenen Stellen

Es lohnt sich auch für KMU, die offenen Positionen auf der eigenen Website zu präsentieren. Es empfiehlt sich, auf der Homepage einen Link «Jobs» oder «Offene Stellen» einzurichten. Die Ausschreibung der offenen Stellen sollte in zweiter Priorität auf einer der grossen oder regionalen Stellenplattformen ausgeschrieben werden. Der Vorteil liegt darin, dass die Erfolgsquote hoch ist, da immer mehr Leute Stellen über das Internet suchen und die Kosten viel tiefer sind. Die meisten Stellenbörsen bieten auch umfangreiche Statistiken für die aufgegebenen Stellen an.

E-Learning

Beim E-Learning nutzt man die Möglichkeiten, Kurse über das Internet zu absolvieren. Gerade dann, wenn innert nützlicher Frist kein passendes Kursangebot vorhanden ist, kann dies eine Alternative darstellen. Ein Ersatz für eine Schulung ist E-Learning für die wenigsten Personen, da die meisten einen Lehrer brauchen, der ihnen hilft. Aber

um erste Kenntnisse und Fähigkeiten in einem Gebiet zu gewinnen, kann es durchaus genügen.

INFRASTRUKTUR

Zugang zum Internet

Einem KMU stehen heute günstige Verbindungen zum Internet zur Verfügung. Mit ADSL oder übers Kabelfernsehen kann heute eine schnelle, dauernde Verbindung ins Internet zu günstigen Kosten hergestellt werden.

Hosting der Website/Homepage

Auch das Betreiben bzw. Hosten einer Website stellt heute kein Problem dar. Die Kosten dafür sind tief. Einen eigenen Webserver benötigt ein KMU in der Regel nicht. Auch dann nicht, wenn die Ansprüche steigen. Für Anwendungen, die rund um die Uhr mit einer hohen Verfügbarkeit betrieben werden müssen, gibt es professionelle Anbieter, die ein so genanntes dedicated oder managed Hosting anbieten (www.swisscom.com, www.aspectra.com).

Application Service Providing

Beim Application Service Providing kauft man die Software oder Applikation nicht mehr, sondern mietet diese und betreibt sie übers Internet. Bei diesem Modell hat man in der Regel keine Investitionen, sondern bezahlt monatlich einen bestimmten Betrag an den Provider. Dieser garantiert höchstmögliche Verfügbarkeit. Bereits heute kann man SAP (www.sap.ch, www.tdsmultivision.ch) oder viele andere betriebswirtschaftliche Programme übers Internet mieten (www.nettosoft.com).

BESONDERHEITEN VON E-BUSINESS-STRATEGIEN

Die Vergangenheit hat gezeigt, dass die Firmen mit einer reinen Internet-Strategie nicht sonderlich erfolgreich waren. Heute hat sich die Erkenntnis durchgesetzt, dass Firmen mit einer kombinierten Strategie von Old und New Economy erfolgreich sind. Die Old Economy hat den Vorteil einer Marke und bestehender Kunden, die New Economy jenen, neue, innovative Technologien rasch verfügbar machen zu können.

Ein KMU braucht grundsätzlich keine eigene E-Business-Strategie. Es empfiehlt sich, die Entwicklungen zu beobachten und periodisch zu überprüfen, wo neue Technologien, Techniken und Konzepte nutzbringend eingesetzt werden können. ♦

FACHTAGUNGEN «E-BUSINESS FÜR KMU»

Jörg Eugster führt am 12. September, 16. Oktober und 27. November dreistündige Workshops zum Thema «E-Business für KMU» durch. Auskunft erteilt Uplus Rheintal, Rebstein, unter www.uplus.ch.

1985 Studium an der HWV

St. Gallen. Betriebsökonom FH.

Executive MBA. Betriebsorganisations Winterthur Versicherungen.

Management Consultant PricewaterhouseCoopers. Seit 1998 Fokus auf E-Business-Projekte. Gründer von jobwinner.ch und partnerwinner.ch sowie CIO von winner.ch.

Nebenamtlicher Dozent an verschiedenen Fachhochschulen.

Fächer: Online-Marketing, E-Business-Strategien und Application

Service Providing. Seit 2002 Partner und Unternehmensberater bei NetBusiness Consulting AG, Vaduz (www.nbc.li). Autor des Management-Booklets «Management-Entscheidung zu Outsourcing, Managed Hosting und ASP».