

# E-Commerce als Königsdisziplin der Digitalisierung

Bei der Einführung von E-Commerce sollte man unbedingt über den «Tellerrand» des Shop-Systems schauen und nicht nur ein digitales Bestell-Tool aufbauen. Egal, welche Lösung eingesetzt wird und unabhängig davon, welche Möglichkeiten die Umsysteme bieten: Webshop-Projekte setzen intern neue Massstäbe und bieten somit jedem Unternehmen die Chance, Grundlagen für weitere Digitalisierungsprojekte zu erarbeiten.

>> Kevin D. Klak | kemaco GmbH

Noch vor wenigen Jahren war sich der stationäre Handel einig: Wer will schon Schuhe, Uhren, Getränke usw. im Internet kaufen? Niemand wird online Fische bestellen, konnte man diverse Experten sagen hören. Weit gefehlt! In den vergangenen Jahren sind verschiedene bekannte Marken von der Schweizer Bildfläche verschwunden. Diese radikale Veränderung aus dem B2C-Bereich steht dem B2B-Sektor erst noch bevor. Lange hielten Industrieunternehmen E-Commerce für irrelevant oder gaben mit einer mittelmässigen Lösung ihres ERP-Anbieters zufrieden. Solche Lösungen sind zwar technisch einwandfrei, orientieren sich aber zu wenig am Endkunden bzw. sind technisch und strategisch nicht ausbaufähig.

## Verändertes Kundenverhalten

Angebote von Google, Amazon, Whatsapp usw. haben das Kundenverhalten in den letzten 10–15 Jahren stark verändert. Zusätzlich haben Online-Anbieter wie Zalando, Galaxus oder Airbnb etablierte Firmen arg in Bedrängnis gebracht. Das führte innert kurzer Zeit zu disruptiven Veränderungen etablierter Verhaltensmuster. Hätten Sie es vor 20 Jahren



### Der Autor

Im Spannungsfeld der Digitalisierung unterstützt Kevin D. Klak als unabhängiger Beirat die Geschäftsleitung und den Verwaltungsrat oder setzt als ad Interim Projektleiter strategische Projekte um ([www.digitalrat.ch](http://www.digitalrat.ch)). Er war Mitgründer und CEO des Media Markt Onlineshop, hat den digitalen Gutschein im Schweizer Handel eingeführt und innovative Geschäftsmodelle bei diversen KMUs entwickelt.

für möglich gehalten, dass sie einmal einen TV-Bericht schauen, der ausschliesslich mit einem Telefon (Smartphone) gedreht wurde? Die «Digital Natives» sind unter anderen Voraussetzungen aufgewachsen, haben andere Erwartungen und sind mit den Möglichkeiten digitaler Technologie vertraut. Da macht es keinen Unterschied, in welchem Bereich Sie tätig sind. Es hat sich ein Momentum entwickelt, welches sich nicht ignorieren lässt. Es ist unmöglich, die Digitalisierung als kurzfristigen Trend oder irrelevant für die eigene Branche abzutun.

## E-Commerce – die Lösung?

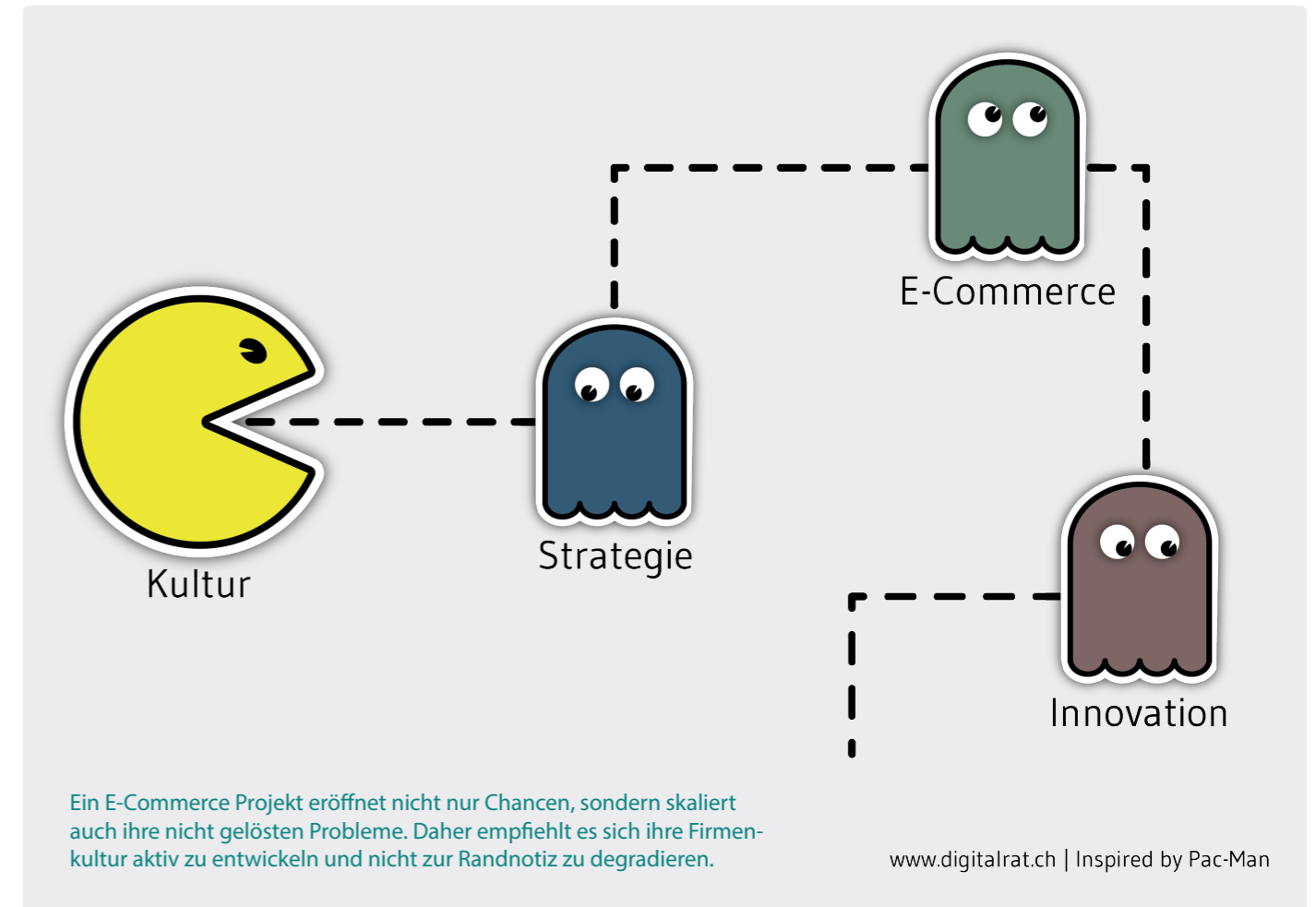
Diese Entwicklung hat dazu geführt, dass viele Unternehmen heute einen Webshop als Rettungsanker ansehen. Doch E-Commerce hat sich längst weiterentwickelt und muss als integraler Bestandteil aller Marketing-, Verkaufs- und Service-Aktivitäten betrachtet werden. Ein Online-Shop zu entwickeln und zu betreiben, ist dank Standardvorlagen und Plug-Ins zwar einfacher geworden, leider zeigt sich das auch an der Qualität des aktuellen Marktangebots. Einen Webshop bekommt man für wenig Geld von beinahe jeder (Werbe-)Agentur, wobei Angebot und Kompetenz oft nicht übereinstimmen. Es geht schliesslich nicht nur um Design oder Software, sondern darum, neue Geschäftsmodelle und Dienstleistungen zu entwickeln und das volle Potenzial der Digitalisierung zu nutzen. Der Webshop ist nicht einfach ein weiterer Vertriebskanal, sondern ein wichtiges Element innerhalb der Firmenstrategie. Alle Prozesse (Kundendienst, Logistik, Service, Support, Finance usw.) sind diesem Leit-Kanal anzupassen, wenn nicht sogar unterzuordnen. Dies kann gerade im B2B-Umfeld zu Schwierigkeiten führen, da die historisch gewachsenen Systemlandschaften selten mit Webtechnologien vereinbar sind. Umso wichtiger ist es, dass möglichst viele

Stakeholdern in die Konzeptionierung des Webshops einzubeziehen, die entsprechenden Umsysteme anzubinden und neuen Regeln zu definieren.

Interdisziplinäres, kundenorientiertes Team  
Der Aufbau des Webshops sollte nicht allein vom internen IT- oder Marketing-Team im Alleingang mit einer Online-Agentur erfolgen. Vielmehr muss eine E-Commerce Lösung von einem interdisziplinären Team mit einem erfahrenen Projektleiter entwickelt werden. Auch den Kunden muss Gehör verschafft werden. Nur so kann sich das gesamte Unternehmen effektiv verändern und sich fit machen für die digitale Welt. Andernfalls wird der Online-Shop als digitale Schreibmaschine enden. Wird das Projekt breit abgestützt, so wird aus dem Webshop mehr als nur ein Vertriebskanal. Im Unternehmen findet zwangsläufig eine Kultur- und Organisationsänderung statt.

## Strategie ist gefragt

Im Abgesang von gescheiterten Unternehmen werden häufig der starke Schweizer Franken und die Online-Konkurrenz als Ursache ausgemacht. Dass das Management offensichtlich keine oder nur eine ungenügende Digitalstrategie hatte, wird gerne vernachlässigt. Die richtige Strategie sollte als Teil der gesamten Unternehmensstrategie entwickelt und regelmässig hinterfragt werden. Leider trifft man nur in wenigen Firmen eine stringente Strategie inklusive einem Prozess an, der diese regelmässig in Frage stellt und sich schnell verändernden Gegebenheiten anpasst. Viele verwechseln dabei Ziele mit Strategie und glauben, dass eine BCG- oder SWOT-Matrix ausreicht. Die Orientierung an den Kunden und der Einbezug der Mitbewerber werden oft vollständig vernachlässigt. Wichtig: Eine Strategie darf niemals auf Kosten der Mitarbeitenden und der Firmenkultur umgesetzt werden.



## Ein Schritt zurück – holen Sie Anlauf

Stillstand ist genauso wenig eine Lösung, wie sich übermotiviert ins Abenteuer E-Commerce zu stürzen. Es kommt darauf an, stetig voranzugehen und eine gesamtheitliche Strategie zu entwickeln. Dabei darf man ruhig auch einmal ein paar Schritte zurücktreten und über die einzelnen Massnahmen nachdenken. Lassen Sie sich (insbesondere nicht von irgendwelchen Digital-Evangelisten) nervös machen – es bieten sich permanent unterschiedliche Einstiegsmöglichkeiten. Vielleicht liegt die Lösung in einer Kooperation oder einer Akquisition? Das gilt nicht nur für Firmen, welche noch keinen Webshop haben, sondern auch für solche, die bereits seit einigen Jahren im E-Commerce aktiv sind, nun aber auf die nächst höhere Stufe gelangen wollen.

## Kultur und neue Spielregeln

Es kommt darauf an, die E-Commerce Spielregeln zu verstehen und zusätzlich eigene zu entwickeln. Idealerweise werden diese mit externen Impulsen angereichert und möglichst rasch einem Realitätscheck unterzogen. Das tönt einfach, jedoch sind Agilität und ein entsprechender Mindset bereits die Königsdisziplin. Die Schwierigkeit liegt darin, einen

passenden Ansatz zu finden. In Schweizer Unternehmen herrscht vielfach eine Null-Fehler-Toleranz oder positiv ausgedrückt: ein hoher Qualitätsanspruch. Dies ehrt uns, aber es sollte sich das Verständnis entwickeln, dass man (in gewissen Branchen) auch mit einer 80%igen Lösung an den Kunden herantreten darf. Die Frage ist: Was erwarten Ihre Kunden im Web von Ihnen? Oft gelangt man mit dem Try-and-Error-Prinzip zur besten Lösung.

Es braucht eine Firmenkultur, die Veränderungen und Fehler nicht nur als Gefahr, sondern auch als Chance versteht. Erfahrungsgemäss ist dies ein langwieriger Prozess, der mit externer Unterstützung begleitet werden sollte. Die Führungsmitarbeiter werden sich mit den Sinnfragen «Warum?» und «Wozu?» auseinandersetzen müssen. Werden diese Fragen richtig entwickelt, so manifestieren sich nicht nur Werte, auch das Kundenangebot wird damit geschärft.

## Strategisch Hintergründe aufzeigen

Nehmen wir an, die neue Strategie zielt darauf ab, eine Unternehmenseinheit für eine neue Branche aufzubauen. Dazu braucht es mehr Flexibilität, was eine Transformation der Prozesse und Systeme erfordert. Ist die Kultur

jedoch nicht agil, wird dies nicht geschehen. Nur wenn Sie in der Lage sind, die strategischen Hintergründe aufzuzeigen, werden Sie Erfolg haben. Viele gescheiterte Unternehmen hatten gute Pläne. Man wollte beispielsweise «agiler» werden, um Kosten zu senken, aber das «Warum» wurde nie erklärt. Das Management verlor dabei zuerst die Unterstützung der Mitarbeitenden und danach auch dasjenige der Kunden.

Bei einer Webshop-Entwicklung geht es daher nicht nur um die Einführung einer Software und den Aufbau eines weiteren Vertriebskanals, sondern um eine Verhaltensänderung (Mindset), um neue Verantwortungen und um das Management von Prozessänderungen. Daraus resultieren neue, vielfältige Ansprüche. Somit empfiehlt es sich die Veränderung der Firmenkultur aktiv zu entwickeln und nicht zur Randnotiz zu degradieren. Denn wie schon der amerikanische Ökonom Peter Drucker feststellte: «Culture eats Strategy for Breakfast». <<