

# Ready for Business

Erfolgreich auch im E-Commerce?

Sie erinnern sich? Im Jahre 1999, in der Glanzzeit der „New Economy“, der Geburtsstunde vieler Internet-Start-up-Unternehmen, gehörte das Thema E-Business für viele Vorstände und Geschäftsführer der „Old Economy“ zum Pflichtprogramm. Wer auf Analysten-Konferenzen die Zukunftsfähigkeit seines Unternehmens nachhaltig darstellen wollte, kam um das Thema E-Business nicht herum. Ob dies nun virtuelle Marktplätze waren, die komplette Veränderung bestehender Geschäftsmodelle oder die Einrichtung eines „Portals“. Alles war erlaubt und vor allem notwendig, um sich und sein Unternehmen nachhaltig zu positionieren. Auf Golfplätzen dominierte bei den obligatorischen geschäftlichen Runden nicht mehr das Thema SAP, sondern vielmehr E-Business. „Wir werden jetzt auch in E-Business investieren.“ „Machen wir schon lange“, „E-Business ist die Zukunft.“, „Wir krempeln unseren gesamten Laden um.“ Was man denn nun genau mache und welche genauen strategischen Ziele verfolgt wurden, konnte keiner genau beantworten. Hauptsache, man machte etwas und galt damit als zukunftsorientiert und innovativ. ROI-Fragen wurden nur selten gestellt und waren auf einmal nachrangig, schließlich ging es um Innovation und Zukunftsfähigkeit. Diese Situation änderte sich mit den abstürzenden Börsenkursen auf Raten ab März 2000 und ersten Firmenpleiten der „New Economy“ schlagartig.

## Der König ist tot, es lebe der König

Jetzt, dank Social Media via Facebook und Co. im Kollektiv im Zeitalter Web 2.0 angekommen, hören und lesen wir nun über E-Commerce. E-Commerce bietet gerade heute enorme Chancen und Möglichkeiten für jedes Unternehmen, heißt es. Meine Wahrnehmung ist aber auch diese: Quelle ist pleite, Neckermann entlässt aktuell 1.380 Mitarbeiter und damit mehr als die Hälfte



Andreas Erbenich.  
[www.andreaserbenich.de](http://www.andreaserbenich.de)  
Foto: Archiv

der Belegschaft, Otto arbeitet seit längerer Zeit an neuen Konzepten und zukunftsfähigen Strategien. Der Schuhversender Zalando steigert die Umsätze – verdient aber kein Geld. Warum bemüht sich eigentlich der Versandhandel nicht um Marktanteile im stationären Geschäft und warum sieht der stationäre Handel zur Zeit enorme Chancen und Möglichkeiten im E-Commerce, also in einer Form des Versandhandels?

Wenn ich im Rahmen entsprechender Überlegungen mit meinen Auftraggebern über Aufgabeninhalte und Anforderungsprofile diskutiere, ist schnell

wahrnehmbar, dass E-Commerce eine hohe – und in dem einen und anderen Fall unterschätzte – Komplexität in sich birgt.

Aus Sicht der Organisationsleitung ist E-Commerce ein Projekt wie jedes andere, das man in ein paar Monaten abschließen wird. Aus der Marketingecke hört man: „E-Commerce ist das Thema unserer Marketing-Leute“. Ich sage: Weder noch! Es muss heißen: E-Commerce ist kein Projekt; E-Commerce ist ein Teil der Unternehmensstrategie.

## Irrtümer und Hürden

„Jetzt machen wir erst mal was ‚Kleines‘ und dann sehen wir weiter. Richtig investieren können wir dann immer noch“, ist auch eine Variante. Häufig wird hierbei unter „was Kleinem“ ein einfacher Shop mit einem rudimentären Produktangebot verstanden. Primär steht hier die Sorge, in etwas zu investieren, was hinterher vielleicht nicht den erhofften Erfolg bringt. Ergebnis sind so genannte „Versuchsbalons“, die einen mehr oder weniger risikolosen Start ins Online-Business ermöglichen sollen. Schließlich ist es leichter, ein Projektbudget von 100.000 Euro bei Nichterfolg zu verargumentieren, als eine Investition in Höhe von einer Million Euro. Verkannt wird hierbei allerdings, dass dies alles nicht mehr zählt, sobald Sie „online“ sind. Denn Ihr Online-Auftritt, egal ob Informations-Website oder High-End-Online-Shop, ist Ihre „Visitenkarte“ im Netz. Ein Kunde wird bei seiner Bewertung nicht Rücksicht darauf nehmen, ob Sie vielleicht erst noch ein wenig probieren oder mal testen, ob das Online-Business auch funktioniert oder nicht. Mit einem nicht funktionierenden Shop-System, bei dem beispielsweise Bestellungen nicht korrekt bearbeitet werden, zeigen Sie ihren Kunden ganz klar, wie schlecht Ihre internen Prozesse sind. Letztendlich tun Sie nämlich nichts anderes, als Ihre interne „Unternehmenssicht“ ein Stück nach außen

für Ihren Kunden transparent zu machen. Ein Handelsunternehmen würde wohl auch nicht zunächst mal ein kleines, unaufgeräumtes Ladenlokal in einer schmutzigen Seitenstraße mieten, dort einen 85-jährigen Verkäufer auf die Kisten mit Waren setzen, nur weil man sich noch nicht sicher ist, ob sich das Ladenlokal auch rentieren wird, oder?

Der Internet-Kunde wird Ihnen in den meisten Fällen nur eine Chance geben, bevor er mit ein paar Mausclicks bei Ihrem Wettbewerber landet. Nutzen Sie diese Chance, indem Sie ihn davon überzeugen, dass er bei Ihnen das vorfindet, was er erwartet. Weit verbreitet in diesem Zusammenhang ist auch die Frage, mit welchem Produktsortiment man in das Online-Geschäft einsteigen sollte. Aus Kundensicht kann die Antwort hier nur eine sein: Mit allem, was der Kunde auch in einem stationären Geschäft – mit gleichem Namen – kaufen würde. Gehen Sie davon aus, dass es die Erwartungshaltung des Kunden ist, der sich ins Internet einloggt und auf Ihre Website surft, dass er alle Produkte, die er in Ihrem stationären Geschäft erwerben kann, auch online findet. Alle Versuche, dem Kunden eine begrenzte Produktanzahl, beispielsweise nur „die TOP 5 der Woche“ anzubieten, sind meiner Wahrnehmung nach kläglich gescheitert. Auch ist ein Web-Shop nicht zu vergleichen mit der Produktbeilage einer Tageszeitung, die der Kunde nebenbei durchblättert.

„Halbe Sachen“ im E-Commerce bergen vielfach mehr Gefahren als Nutzen in sich. E-Commerce muss professionell angegangen werden, sonst ist ein Scheitern vorprogrammiert.

Und zum guten Schluss müssen Sie nur noch die „triviale“ Frage beantworten, was E-Commerce bzw. Shop-Manager denn nun können müssen ... und wie und wo man Sie findet. Aber dazu mehr in der nächsten Ausgabe von „Ready for Business“.

Ihr Andreas Erbenich