



**Udo Klein-Bölting, Matthias Reinert, Anne-Kathrin Florian**

# eCommerce für Hersteller – neue Geschäftspotenziale entlang der Wertschöpfungskette heben

# Das Potenzial von eCommerce für Hersteller

Der technische Fortschritt und das damit einhergehende veränderte Konsumentenverhalten lässt das eCommerce-Geschäft weltweit stetig wachsen. Da der Abverkauf von Produkten und Dienstleistungen nicht mehr an einen geografischen Ort mit „Ladentheke und Verkaufspersonal“ gebunden ist, treten kontinuierlich neue „Player“ in den Markt um Online-Kunden ein. Bei diesen „Playern“ handelt es sich längst nicht mehr nur um die „traditionellen“ Einzelhändler, die ihre Kunden auch zusätzlich oder ausschließlich im Online-Kanal bedienen möchten. Längst haben auch Hersteller eCommerce für sich entdeckt, um ein neues Geschäftsfeld zu erschließen und an den steigenden Online-Umsätzen zu partizipieren. Sie vertreiben ihre Endprodukte online sowohl an Händler/Partner als auch an den Endkunden direkt. Hersteller, die sich für den Direktvertrieb an den Endkunden via eCommerce entscheiden, überspringen (in der Regel mindestens) eine Stufe in der historisch gewachsenen Wertschöpfungskette (s. Abb. 1). Dieser Beitrag befasst sich dabei mit dem zusätzlichen zukünftigen eCommerce-Fokus und damit mit den eCommerce-Aktivitäten der Hersteller.

Durch den Aufbau von eCommerce-Aktivitäten kann als Hersteller ein umsatzstarker Absatzkanal für Endkunden (B2C), aber auch für Händler/Partner als Portal (B2B) geschaffen werden. Um sich langfristig im Markt zu etablieren und nicht die Chance auf den Eintritt in neue Geschäftsfelder zu verspielen, sollte sich für Hersteller nicht mehr die Frage stellen, ob sie in den eCommerce einsteigen sollen, sondern, wie.

Voraussetzung für den eCommerce-Betrieb ist, die notwendigen technischen Funktionalitäten bereitzustellen. Dazu gehören in erster Linie:

- der Zugriff auf alle relevanten Systeme, wie z. B. SAP R/3, Media-Datenbanken,
- automatisierte Geschäftsprozesse mit Lieferanten, Händlern und Kunden,
- der Zugriff auf alle aktuellen Produktinformationen für den Webshop,
- durchgängige automatisierte Geschäftsprozesse, um die Abwicklung der Transaktionen ohne Medienbruch sicherzustellen, und
- Online-Payment-Lösungen.

Um den erfolgreichen Betrieb des neuen Vertriebskanals sicherzustellen, sind im Vorfeld der Implementierung strategische und organisatorische Fragestellungen zu beantworten. Dazu gehören unter anderem:

- Ist die eCommerce-Strategie in die Corporate-Strategie eingebettet?
- Welche Ziele werden mit der eCommerce-Strategie (über welchen Zeitraum) verfolgt?
- Welche Zielgruppen und Kundensegmente sollen angesprochen werden?
- Welchen Mehrwert (USP) bietet das Unternehmen der jeweiligen Zielgruppe an?
- Welches eCommerce-Modell (z. B. eigener Webshop, Marktplatz) eignet sich am besten?
- Beim B2C-Marktengang: Verfügt das Unternehmen über ausreichend Know-how und genügend Ressourcen, um in dieser neuen „Arena“ mit neuen Wettbewerbern und

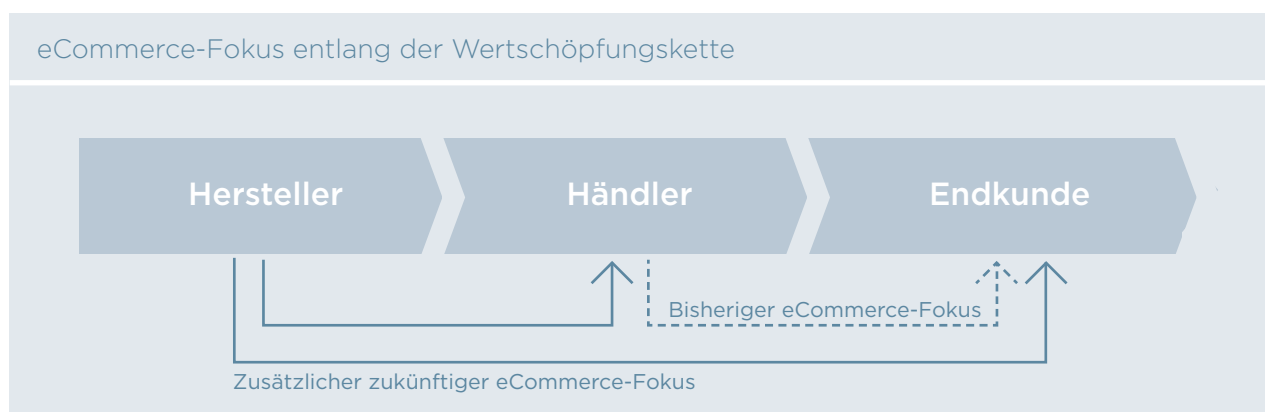


Abbildung 1: eCommerce-Fokus entlang der Wertschöpfungskette

neuen Spielregeln zu bestehen?

- Wie sehen Sortiments-, Preis- und Servicestrukturen aus?
- Wie können interne Konflikte gelöst werden, z. B. „Boycott“ der Vertriebsmannschaft gegenüber der Konkurrenz durch den Webshop?
- Wie können externe Konflikte gelöst werden, z. B. „Kanalkonflikte“ mit Bestandskunden, mit denen man nun in den direkten Wettbewerb um Endkunden tritt?
- Wie können das Unternehmen und die Mitarbeiter auf den eCommerce-Eintritt vorbereitet werden (z. B. Change Management)?
- Sollen der Betrieb des eCommerce-Modells oder einzelne Prozesse outgesourct oder in Eigenregie durchgeführt werden?

Wie diese Fragen konzeptionell angegangen werden können, um eine erfolgreiche, nachhaltige Strategie aufzusetzen, soll in diesem Beitrag aufgezeigt werden. Im ersten Abschnitt wird erläutert, welche Modelle grundsätzlich geeignet sind, um ins eCommerce-Geschäft einzusteigen. Im zweiten Abschnitt werden die relevanten strategischen Parameter vorgestellt, die als Entscheidungsgrundlage für eines oder mehrere eCommerce-Modelle dienen. Ausgehend von den Zielen der eCommerce-Strategie können operative Ausgestaltungsdimensionen spezifiziert werden. Im letzten Abschnitt werden Erfolgsfaktoren für eine erfolgreiche Implementierung des eCommerce-Konzepts aufgezeigt und am „Modell Webshop“ illustrativ erläutert.

## Das richtige Modell für den eCommerce-Eintritt finden

Für den Einstieg in den eCommerce gibt es für Hersteller mehrere Optionen, im Folgenden eCommerce-Modelle genannt. Diese unterscheiden sich in der Zielgruppe (B2B oder B2C) sowie in der Art der Plattform (z. B. Webshop). Um das

gesamte Umsatzpotenzial im Bereich eCommerce zu erhöhen, können dabei auch mehrere Optionen gleichzeitig angegangen werden. Abbildung 2 zeigt, welche eCommerce-Modelle grundsätzlich zur Auswahl stehen.



Abbildung 2: eCommerce-Modelle

## B2B via W

B2B via Webshop: Ein eigener B2B-Webshop bietet der bestehenden Zielgruppe „Geschäftskunden“ eine alternative Möglichkeit, die von ihnen gewünschten Produkte zu beziehen.

*Beispiel: Ein Büromöbelhersteller bietet seinen Geschäftskunden die Möglichkeit an, die von ihnen benötigten Möbel über den eigenen Webshop zu bestellen. Die individuellen Konditionen sind dabei im persönlichen Bereich hinterlegt, der erst nach dem Login eingesehen werden kann.*

## B2C via W

B2C via Webshop: Ein eigener B2C-Webshop richtet sich direkt an den Endkunden und bietet dieser neuen Zielgruppe die Möglichkeit, die gewünschten Produkte direkt zu beziehen.

*Beispiel: Ein Papierhersteller baut einen eigenen Webshop, um seine Fotopapiere nicht mehr nur an OEMs und weitere (Zwischen-)Händler liefern, sondern diese direkt unter der eigenen Marke an den Endkonsumenten verkaufen zu können.*

## B2C via W + S

B2C via Webshop + Service: In Ergänzung zum eigenen Webshop können gleichzeitig auch Serviceleistungen rund um das Kernprodukt/die Kernprodukte angeboten werden.

*Beispiel: Ein Reifenhersteller bietet seinen Kunden im eigenen Webshop neben dem „Kernprodukt“ Reifen auch die „Einbauleistung“ an. Dazu wird das Auto zu einem vereinbarten Zeitpunkt an einem fest definierten Treffpunkt von einem Einbaupartner des Reifenhändlers (in der Regel eine Partnerwerkstatt) abgeholt und mit neuem Reifensatz zurückgebracht.*

## B2C via M

B2C via Marktplatz: Anstatt einen eigenen Webshop aufzubauen, vertreibt der Hersteller die Produkte über einen Marktplatz, der von Dritten betrieben wird, wie z. B. eBay oder Amazon.

*Beispiel: Ein Möbelhersteller, der seine Möbel bisher nur über Möbelhäuser verkauft hat, vertreibt diese nun auch über einen eigenen Shop bei eBay oder Amazon.*

## B2C via A

B2C via Akquise: Anstatt einen eigenen Webshop aufzubauen, kauft der Hersteller einen bestehenden etablierten Webshop der Branche und vertreibt (unter anderem) seine eigenen Produkte über diesen Shop (unter eigener oder fremder Vertriebsmarke).

*Beispiel: Ein Elektronikhersteller kauft ein etabliertes Online-Portal für Unterhaltungselektronik und vertreibt die eigenen Produkte darüber.*

## B2C via K

B2C via Kooperation: Ein Hersteller baut in Kooperation mit anderen Herstellern der gleichen Branche einen Webshop auf, um seine Produkte direkt an den Endkunden zu verkaufen.

*Beispiel: Ein Papierhersteller schließt sich mit anderen Papierherstellern zusammen und eröffnet mit ihnen einen gemeinsamen Webshop, um die eigenen Produkte online vertreiben, gleichzeitig aber dem Kunden eine große Auswahl an Marken anbieten zu können.*

Wie das geeignete Modell bzw. die geeignete Kombination der betrachteten Modelle für Ihr Unternehmen identifiziert werden kann, soll im folgenden Abschnitt erläutert werden.

# Identifizierung des geeigneten eCommerce-Modells

Voraussetzung dafür, das passende eCommerce-Modell bzw. die passende Kombination der Modelle zu identifizieren, ist die Ausarbeitung einer tragfähigen Strategie, die Klarheit über die angestrebten Ziele und die gewünschte Positionierung im Wettbewerbsumfeld verschafft. Die eCommerce-Strategie ist in die übergeordnete Unternehmensstrategie einzubetten, um den nachhaltigen Erfolg sicherzustellen (s. Abb. 3).

Bei der Ausarbeitung der eCommerce-Strategie wird zwischen drei Ebenen unterschieden: den übergeordneten Zielsetzungen, den strategischen Parametern und den operativen Parametern. Nachdem die Ziele definiert und mit der Unternehmensstrategie abgestimmt wurden, können die strategischen Parameter festgelegt werden. Dafür werden zunächst die (geografischen) Zielmärkte festgelegt, in denen die eCommerce-Strategie umgesetzt werden soll. Sind diese definiert, können

in diesen Märkten spezifische Zielgruppen ausgewählt werden, um anschließend auf die Zielgruppen ausgerichtete Positionierungsrouten/USPs zu erarbeiten.

Auf Basis der Ziele, Kundensegmente und Positionierung kann dann eine Vorauswahl der potenziellen eCommerce-Modelle getroffen werden, um daraufhin die Parameter für das Leistungsangebot (Sortiment, Preis und Service) auszuarbeiten. Sortiment, Preis und Service werden dabei auf die Auswahl an Kundensegmenten sowie auf die erarbeiteten USPs ausgerichtet.

Die bis dahin getroffenen Entscheidungen hinsichtlich der Ziele und strategischen Parameter der eCommerce-Strategie bestimmen weitestgehend die Beurteilung der operativen Parameter. Anschließend kann die eCommerce-Strategie im Rahmen des gewählten eCommerce-Modells umgesetzt werden.

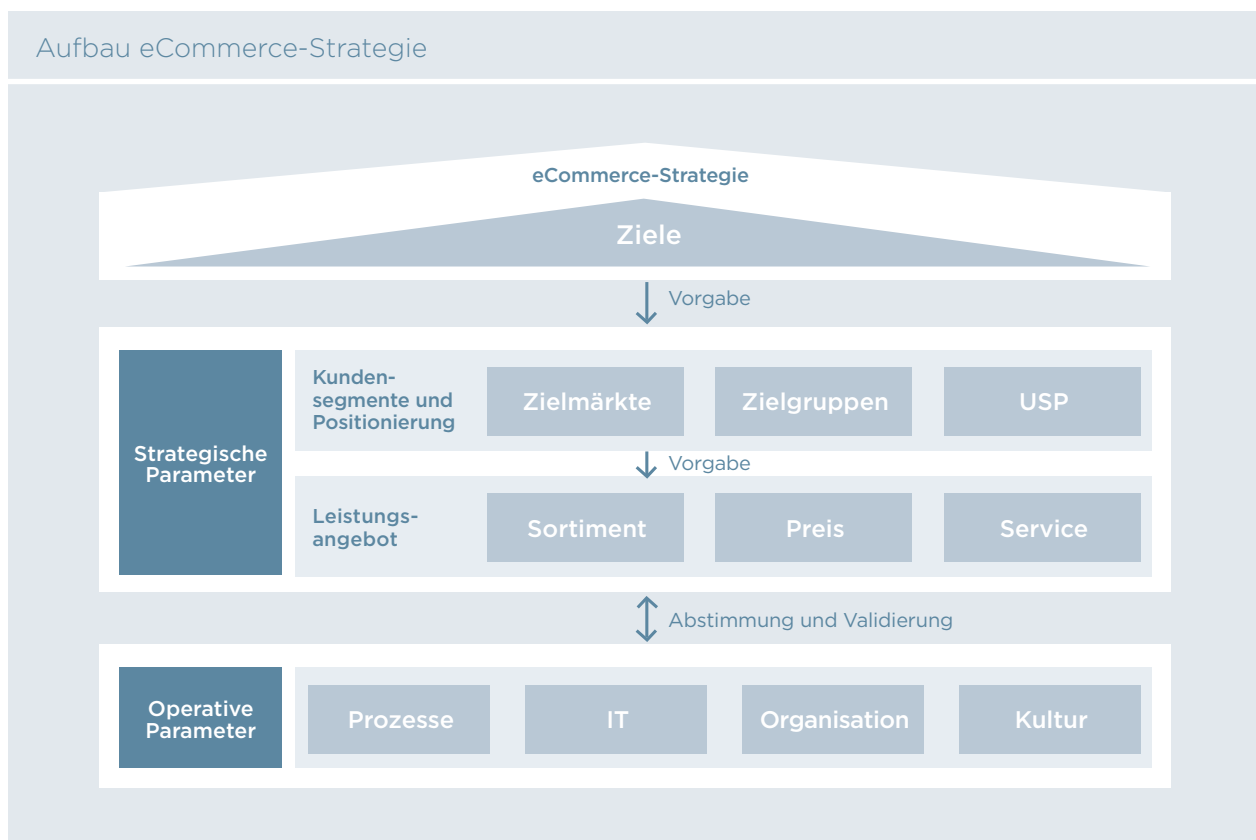


Abbildung 3: Aufbau eCommerce-Strategie

Die Ebenen der eCommerce-Strategie sowie ihre einzelnen Bausteine werden im Folgenden detailliert erläutert.

## Ziele

Die Ziele der eCommerce-Strategie sind den strategischen und operativen Parametern übergeordnet und bilden einen wichtigen Teil der Entscheidungsgrundlage für die Wahl des eCommerce-Modells. Wie die gesamte Strategie müssen insbesondere diese Ziele mit den übergreifenden Zielen der gesamten Unternehmensstrategie vereinbar sein.

Quantitative Ziele der eCommerce-Strategie für Hersteller können z.B. Umsatzmaximierung und Marktanteilserhöhung, die Erhöhung der Markenbekanntheit beim Endkunden und Risikostreuung durch einen neuen Vertriebskanal sein. Mögliche qualitative Ziele sind die Erschließung von Endkonsumenten, die Verbesserung des Markenimage bei Endkonsumenten, die Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit gegenüber anderen Herstellern mit erfolgreichen eCommerce-Strategien und der Aufbau von neuen Geschäftsfeldern.

## Strategische Parameter: Kundensegmente und Positionierung

### Zielmärkte

Wird ein internationaler Rollout der eCommerce-Strategie angestrebt, sollten zunächst die infrage kommenden Märkte ausgewählt werden. Bei der Wahl des eCommerce-Modells ist anschließend zu beachten, dass dieses international übertragbar sein sollte.

Es empfiehlt sich, die eCommerce-Strategie anhand von einem oder mehreren Piloten vorab zu testen, bevor diese international ausgerollt wird. Dabei sollte die Wahl des Marktes/der Märkte gut überlegt sein, damit bei einem Scheitern der Strategie in einem Markt nicht die gesamte eCommerce-Strategie infrage gestellt wird.

Ein für den eCommerce-Eintritt besonders geeigneter Markt zeichnet sich durch niedrige Kanalkonflikte, hohe Nachfrage nach den Produkten des Herstellers und eine hohe allgemeine eCommerce-Affinität aus.

### Zielgruppen

Auch die Auswahl der Zielgruppen ist entscheidend für die Wahl des eCommerce-Modells. Die grundlegende Entscheidung ist dabei, ob Geschäftskunden (B2B) oder Endkunden (B2C) angesprochen werden sollen. Weitergehend ist innerhalb der Zielgruppe zu untersuchen, welche Segmente das größte Potenzial bieten (z. B. besonders online-affine Kunden).

### USP

Der USP ist ein essenzieller Bestandteil der eCommerce-Strategie. Bietet das eCommerce-Modell dem Kunden gegenüber dem stationären Handel und gegenüber den Wettbewerbern keinen Mehrwert, wird dies den langfristigen Erfolg gefährden. Der USP des Online-Kanals muss die Bedürfnisse der Kunden in Bezug auf den Vertriebskanal erfüllen, den Stärken des eigenen Unternehmens entsprechen und ins Web übertragbar sein. USPs für einen Webshop können beispielsweise eine besonders große Auswahl, die besonders schnelle Lieferung oder besonders umfangreiche Interaktionsmöglichkeiten sein.

Dabei muss je Zielmarkt, je Zielgruppe und je eCommerce-Modell der passende USP gewählt werden.

## Strategische Parameter: Kundenangebot

### Sortiment

Passend zur Wahl der Zielmärkte, -gruppen und des USP wird das Sortiment des eCommerce-Modells bestimmt. Auch bei der Wahl des Sortiments empfiehlt es sich, dieses zunächst anhand eines Piloten zu testen und dann phasenweise auszuweiten. Als Pilotsortiment empfehlen sich die Produktgruppen, die für den Großteil des Umsatzes innerhalb der Zielgruppe verantwortlich sind. Weiterhin gilt es, zu beachten, dass das Sortiment online auch dargestellt werden kann, z. B. durch detaillierte Produktbeschreibungen und Bildmaterial.

### Preis

Wie das Sortiment sollte auch die Preisstrategie unter Berücksichtigung des USP und der Kundenbedürfnisse festgelegt werden. Bei der Preisstrategie ist es besonders wichtig, potenzielle

Kanalkonflikte zu berücksichtigen. Die stationären Händler könnten sich durch die eCommerce-Präsenz des Herstellers bedroht fühlen, insbesondere dann, wenn dieser die Produkte zu niedrigeren Preisen anbietet. Daher ist es umso wichtiger, dass der Webshop nicht nur als weiterer Vertriebskanal gesehen wird, sondern einen eigenen USP hat. Wenn die eCommerce-Strategie erfolgreich in die Unternehmensstrategie eingebettet wird, kann der neue Kanal sogar zum Vorteil für den stationären Händler werden, in dem z. B. neue Kunden gewonnen werden, die zusätzlich auch stationär einkaufen.

### Service

Sofern es dem USP und den Kundenbedürfnissen entspricht, sollten Services in das eCommerce-Modell integriert werden, um dem Kunden einen Mehrwert zu bieten. Dies können beispielsweise Online-Beratungstools, detaillierte Produktbewertungen oder besonders umfassende Interaktionsmöglichkeiten sein, um dem Kunden ein möglichst angenehmes Einkaufserlebnis zu bieten und zu verhindern, dass dieser den Kauf abbricht.

Sind die Services Teil des Produktangebots und damit entgeltlich, entspricht dies dem eCommerce-Modell B2C via W + S. Dabei muss erörtert werden, ob die Services durch den Hersteller selbst erfüllt werden können oder ob diese durch dritte Anbieter übernommen werden sollten und der Service somit in der Vermittlung besteht. Die Auswahl strategischer Partner für das Angebot der Services ist hier essenziell, da diese das Käuferlebnis des Kunden mit beeinflussen.

## Operative Parameter

Aus den bisherigen Entscheidungen zu Zielsetzungen und Strategie können die Anforderungen an die operativen Parameter – Prozesse, IT, Organisation und Kultur – abgeleitet werden.

### Prozesse

Bevor die entwickelte eCommerce-Strategie implementiert wird, ist zu überprüfen, inwieweit die Prozesse des Unternehmens auch auf das eCommerce-Geschäft ausgerichtet sind. Da in den meisten Fällen hohe Investitionen für notwendige Anpassungen der internen Prozesse anfal-

len, stellt sich die Grundsatzfrage „make or buy“. Diese Entscheidung kann – je nach Auswahl und Einsatz der eCommerce-Modelle – alle Prozesse entlang der Wertschöpfungskette betreffen, von der Zahlungsabwicklung bis hin zur Logistik. Die Prozesse betreffen meist keine Kernkompetenz des Unternehmens und sind weitestgehend standardisierbar. Es ist daher zu evaluieren, ob bzw. welche Prozesse das Unternehmen abgeben sollte. Insbesondere die Logistik als wichtiger Bestandteil des eCommerce-Modells ist dabei zu beachten. Outsourcing stellt u. a. eine sinnvolle Option dar, wenn das Sendungsvolumen hoch ist und zudem starken Schwankungen unterliegt oder wenn Qualitätsmängel beim Fulfillment auftreten.

### IT

Soll ein eigener Webshop implementiert werden, so kommt der Wahl des Shopsystems, dem Herzstück eines jeden Webshops, eine zentrale Bedeutung zu. Es ist darauf zu achten, dass das zukünftige Shopsystem leistungsfähig genug ist, um die aus den Zielen und strategischen Parametern abgeleiteten Anforderungen zu erfüllen. Dabei sind insbesondere auch definierte (Weiter-) Entwicklungsszenarien und Wachstumsstrategien zu berücksichtigen. Die Skalierbarkeit eines Shopsystems ist in diesem Zusammenhang von großer Bedeutung.

Weiterhin steht am Anfang eines jeden Auswahlprozesses eine detaillierte Bestandsanalyse: Welche Softwarelösungen werden bereits im Unternehmen verwendet und welche Warenwirtschaftssysteme und Schnittstellen sind vorhanden?

Eine weitere zentrale Weichenstellung betrifft die Frage nach dem Integrationsgrad der eCommerce-Lösung in die bestehende Systemlandschaft des Unternehmens: Soll das eCommerce-Geschäft weitestgehend autonom betrieben werden (geringer Integrationsgrad) oder soll das eCommerce-Geschäft vollständig in die bestehenden Geschäftsprozesse und somit in die Systemlandschaft integriert werden (hoher Integrationsgrad)?

### Organisation

Weiterhin ist es wichtig zu prüfen, inwiefern das Thema eCommerce in der gesamten Organisation verankert ist. Dabei sollte in jedem Unternehmensbereich Know-how vorhanden sein, vom Marketing bis hin zur Logistik. Es reicht nicht aus, das



eCommerce-Modell von einem separaten eCommerce-Team (z. B. im Marketing) steuern zu lassen, wenn die IT oder Logistik darauf nicht vorbereitet ist. Während die eCommerce-Strategie umgesetzt wird, muss daher die gesamte Organisation auf das Thema vorbereitet und das nötige Know-how aufgebaut werden.

### Kultur

Auch in der Unternehmenskultur sollte das Thema eCommerce verankert sein, um eine eCom-

merce-Strategie erfolgreich zu implementieren. Oftmals gibt es Mitarbeiter, die sich gegen das Thema wehren und die Strategie letztendlich zum Scheitern bringen, z. B. wenn diese durch den Online-Vertrieb eine Gefährdung der klassischen Vertriebswege und damit der eigenen Position sehen. Während eine eCommerce-Strategie umgesetzt wird, kann es demnach sinnvoll sein, parallel zur Umsetzung Change-Management-Maßnahmen zur Entwicklung einer „eCommerce-Kultur“ anzustoßen.

## Konzeptionierung und Umsetzung der eCommerce-Strategie anhand eines effizienten und effektiven Vorgehens

Ist die übergeordnete eCommerce-Strategie entlang der beschriebenen Struktur verdichtet, kann die Konzeptionierung und anschließende Umsetzung erfolgen. Batten & Company empfiehlt ein konkretes Vorgehen, um diesen Prozess möglichst effizient und effektiv zu durchlaufen. Dieses Vorgehen besteht aus fünf Phasen, wovon die ersten drei Phasen der Konzeptionierung dienen und die letzten zwei Phasen der Implementierung. Die folgende Beschreibung gilt für das Vorgehen bei der Einführung eines Webshops, da dieser Bestandteil der meisten eCommerce-Modelle ist.

### Phase 1: Business-Strategie

Ziel der ersten Phase ist es, die übergeordnete eCommerce-Strategie auf das gewählte eCommerce-Modell (in diesem Fall den Webshop) zu übertragen, um den strategischen Rahmen für die technische Umsetzung vorzugeben. Wird die Kombination aus verschiedenen eCommerce-Modellen gewählt, ist zu entscheiden, ob die übergeordnete Strategie weiter differenziert werden soll. Dabei werden die zuvor genannten strategischen Parameter für die gewählten eCommerce-Modelle kon-

cretisiert. So können z. B. über unterschiedliche Modelle verschiedene Zielgruppensegmente angesprochen und unterschiedliche Sortimente angeboten werden. Weiterhin werden konkrete Marketingaktivitäten für das jeweils gewählte eCommerce-Modell erarbeitet.

### Phase 2: Digitales Business-Konzept

Ziel der zweiten Phase ist es, die Business-Strategie in ein digitales Konzept zu übertragen und zu einem Design-Briefing für die Agentur zur Umsetzung des visuellen Konzepts zu konsolidieren. Dabei wird das Frontend-Konzept des Webshops entwickelt, also die Basis dessen, was letztendlich vom Kunden wahrgenommen wird, wenn dieser den Webshop im Internet aufruft. In diesem Konzept werden Funktionalitäten wie der Bezahlsprozess, die Suchfunktion sowie Beratungs- oder Interaktionstools entworfen. Auch die Navigationsstruktur, die z. B. während des Bestellprozesses durchlaufen wird, sowie erste Inhalte werden hier festgelegt. Es werden also alle Grundlagen für die visuelle und technische Umsetzung geschaffen.

## Phase 3: Anforderungsanalyse

Ziel der dritten Phase ist es, die Anforderungen, die der Webshop auf Basis der Strategie und des digitalen Business-Konzepts erfüllen muss, herauszuarbeiten. In dieser Phase wird ein Architekturentwurf des Shops erstellt, der eine Übersicht über die notwendigen Schnittstellen und die funktionalen Schnittmuster enthält. Weiterhin werden die Prozesse definiert, die z. B. für das Fulfillment, den Auftragseingang und die -bearbeitung sowie die Debitorenabwicklung notwendig sind. Das Ergebnis dieser Phase ist die Grundlage für die technische Umsetzung des Shops („technische Bauanleitung“).

## Phase 4: Digitales visuelles Konzept

Ziel der vierten Phase ist es, das digitale Business-Konzept in ein digitales visuelles Konzept zu übersetzen. Dabei wird zunächst das Design des Webshops entworfen, dann werden die redaktionellen Inhalte festgelegt und anschließend in Bezug auf die Benutzerfreundlichkeit und das Einkaufserlebnis getestet. Ergebnis dieser Phase ist der visuelle Entwurf des Shops.

## Phase 5: Technische Realisierung

Ziel der fünften Phase ist es, den Webshop technisch umzusetzen, sodass dieser bereit für den Go Live ist. In dieser Phase werden die Shopsoftware installiert, unterschiedliche Systeme integriert, das digitale Design programmiert, Prozesse aufgesetzt und getestet. Am Ende dieser Phase ist der Webshop bereit, um in den Betrieb überzugehen.

## Agiler Ansatz

Um das dargestellte Vorgehen möglichst effizient und ressourcenschonend zu durchlaufen, empfiehlt sich die Anwendung eines „agilen Ansatzes“ (s. Abb. 4).

Der agile Ansatz zeichnet sich insbesondere durch die simultane Bearbeitung einzelner Projektphasen sowie die workshopbasierte Arbeitsweise aus. Die einzige Phase, die dabei vollständig abgeschlossen wird, bevor die nächste beginnt, ist die Business-Strategie, da diese die Rahmenbedingungen für alle Folgephasen setzt. In einem Abschlussworkshop wird die finale Business-Strategie in die nächste Phase übergeben. Im

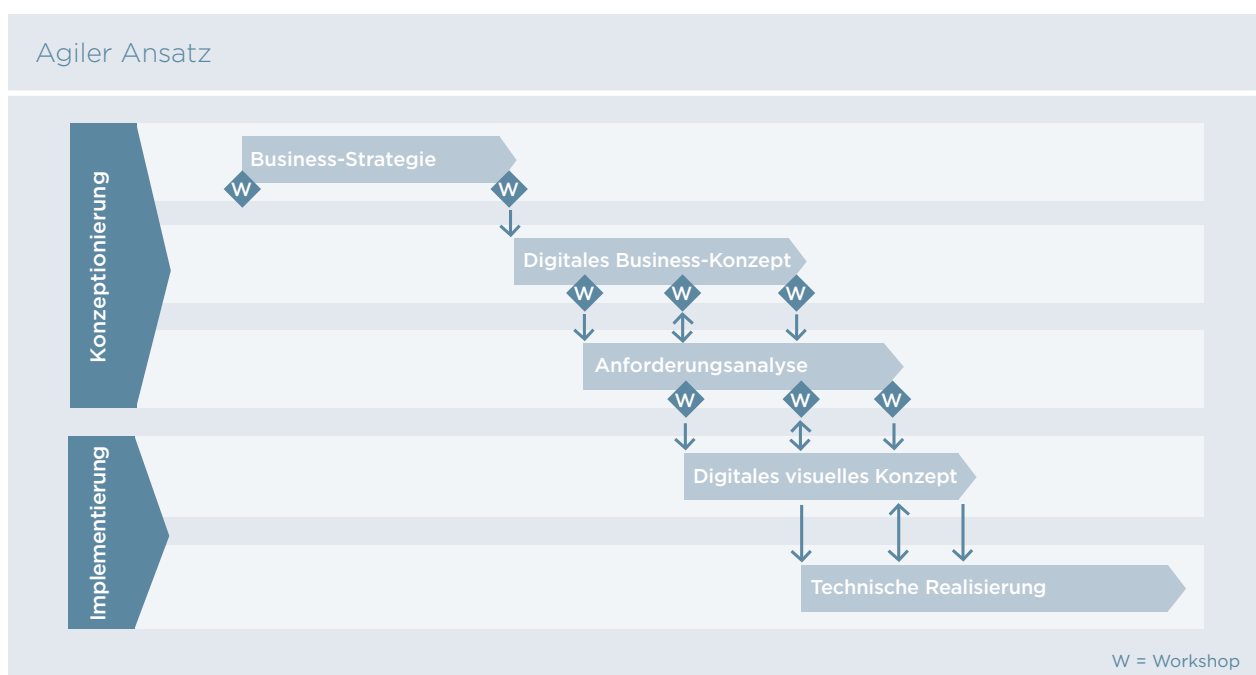


Abbildung 4: Agiler Ansatz

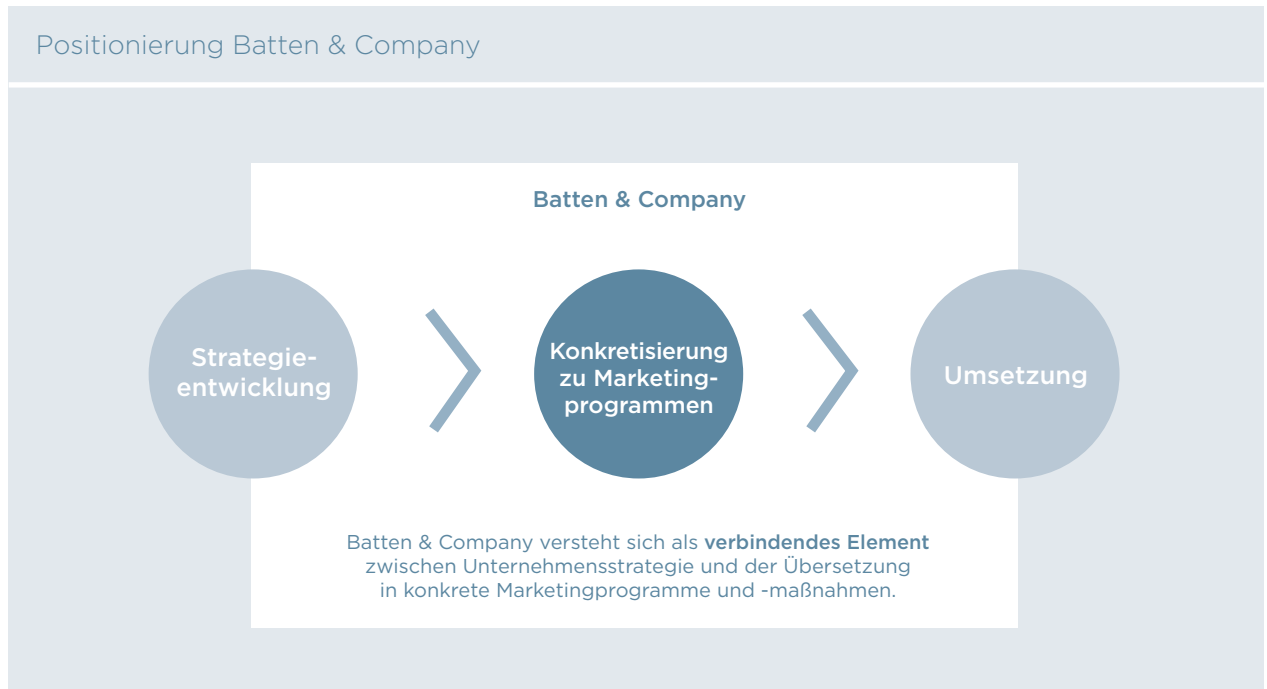


Abbildung 5: Positionierung Batten & Company

fortlaufenden Prozess beginnen die einzelnen Phasen immer dann, sobald in der vorgeschalteten Phase valide Teilergebnisse erzielt wurden. Diese Teilergebnisse werden in der Konzeptionierungsphase im Rahmen von Workshops finalisiert und übergeben. Sollten bei der Bearbeitung der Teilergebnisse Anpassungsbedarfe festgestellt werden, können die Ergebnisse zur Überarbeitung nochmals in die vorgelagerte Phase zurückgespielt werden. So entsteht ein konstanter Austausch von Ergebnissen und Know-how zwischen den unterschiedlichen Teams, die die einzelnen Phasen bearbeiten. Dies erfordert ein hohes Commitment aller Mitarbeiter. In jeder Phase empfiehlt es sich, externe Spezialisten für die jeweiligen Themengebiete „an Bord zu holen“. Dies sind z. B. Strategieberater in Phase 1 bis 3, Designagenturen in Phase 4 und

IT- & Prozessspezialisten sowie Programmierer in Phase 5.

Da es wenige Unternehmen gibt, die die Kompetenz der Strategieentwicklung und der Umsetzung vereinen, ist es wichtig, dass der Prozess durch einen Generalunternehmer begleitet wird, der die Zusammenarbeit über den gesamten Zeitraum koordiniert und steuert und so Ergebnisse „aus einem Guss“ garantiert. Batten & Company positioniert sich als verbindendes Element zwischen der Unternehmensstrategie und deren Umsetzung und ist daher der ideale Partner für die Begleitung eines eCommerce-Eintritts (s. Abb. 5). Innerhalb des BBDO-Netzwerks kann Batten & Company zusätzlich auf zahlreiche Implementierungspartner zugreifen, die Kompetenz und Erfahrung im Bereich eCommerce aufweisen.

## Ausblick

Da bereits heute viele Hersteller im eCommerce aktiv sind oder derzeit planen, aktiv zu werden, wird dies in Zukunft kein Wettbewerbsvorteil mehr sein, sondern eine Grundvoraussetzung, um wettbewerbsfähig zu bleiben und Kundenbedürfnisse langfristig zu befriedigen. Vorteile haben dann die Unternehmen, die sich bereits im eCommerce etabliert, das Thema in der Unternehmenskultur

und -strategie gefestigt und das Know-how in der gesamten Organisation verankert haben. Dazu ist es notwendig, die eigenen eCommerce-Aktivitäten frühzeitig anzugehen.

Das von Batten & Company entwickelte Vorgehen lässt sich unternehmensspezifisch anpassen und dank seines agilen Ansatzes effizient und effektiv umsetzen.