

Industriegüter und E-Business: Nur dabei sein ist nicht alles

«Wer nicht im Web präsent ist, katapultiert sich selbst aus dem Geschäft», sagt Erwin Staudt, IBM-Chef Deutschland. Er ist nicht der einzige, der dies behauptet. Auf der anderen Seite haben viele KMUs bereits beträchtliche Mittel in einen Web-Auftritt investiert, ohne jedoch den erhofften Erfolg zu erzielen. Zudem floppen zurzeit «Dot-Com»-Firmen im grossen Stil und lassen Skepsis aufkommen, was an den New-Markets dran ist. Fazit: Nur dabei sein ist nicht alles. Auf die richtige Strategie kommt es an.

Es herrscht Goldgräberstimmung

Seit sich das Internet auf breiter Basis durchgesetzt hat, herrscht nachgerade Goldgräberstimmung. Nicht ganz ohne Grund. Die Start-up's im E-Business mit ihren schwindelerregenden Wachstumsquoten belegen, dass ein neuer Markt mit enormem Potential entstanden ist. Auf der anderen Seite sind ebensolche Niedergänge von «Dot-Com»-Firmen zu verzeichnen. Wie in jedem neuen Markt wechseln sich Erfolg und Misserfolg ab. Zur Zeit beginnt gerade die Spreu sich vom Weizen zu trennen. Gelingt es einer Firma nicht, seine Online-Aktivitäten mit Hilfe eines stabilen und kundenorientierten Geschäftskonzeptes zu steuern, droht das Abwärts in tiefrote Zahlen. Die Branche hat wohl eingesehen, dass ein sowohl online wie offline agierendes Unternehmen das längerfristige Gewinnpotential hat. Bereits erfolgreich sind – wie in den Goldrausch-Zeiten – diejenigen, welche die Werkzeuge für die Goldsuche verkaufen. Sprich Webdesigner, Betreiber von Internet-Portalen, Software-Anbieter, Berater und ähnliche Dienstleister.

Für die Werkzeug-Benutzer hingegen gilt: erst die Möglichkeiten kennen lernen, die einem das E-Business bietet. Anschliessend Schwerpunkte dort setzen,

wo der grösste Nutzen für das Unternehmen und seine Kunden erzielt werden kann. Analyse und Strategie an Stelle von Euphorie. Mit dosiertem Risiko und realistischen Erwartungen an die Umsetzung von E-Business gehen ist besser, als sich von der Goldgräberstimmung zu unüberlegten Handlungen hinreissen zu lassen.

Bis vor kurzem lag der Fokus beim E-Business vor allem auf dem Konsumgüterbereich. Der Nutzen für den Industriebereich blieb weitgehend unerforscht. Seit namhafte Forschungsinstitute davon ausgehen, dass die über das Internet erzielten Umsatzvolumina im Business-to-Business-Bereich diejenigen im Business-to-Consumer-Geschäft um ein Vielfaches übersteigen werden, steigt auch das Interesse bei mittelständischen Industriefirmen. Allzu schnell wird dabei das Internet als zusätzliches, allenfalls besonders «trendiges» neues Trägermedium für eine einseitige Informationsvermittlung missverstanden.

Gerade für Industriefirmen ist der Einsatz von E-Business-Anwendungen nur dann ökonomisch sinnvoll und erfolgsversprechend, wenn dadurch sowohl interne wie auch externe Geschäftsprozesse mit Kunden und Vertriebspartnern zum Nutzen aller Beteiligten effektiver und effizienter gestalten werden. Und es besteht kein Zweifel: mittelständischen Industriefirmen bietet das E-Business eine ganze Reihe unternehmerischer Chancen. Ob Umsatzsteigerung, Kosteneinsparung, Produktivitätsgewinn, Verbesserung der Marktposition, erhöhte Kundenbindung oder effizientere Geschäftsabwicklung. Nur – die Möglichkeiten sind je nach Branche und Art des Unternehmens unterschiedlich.

Bedeutung für das eigene Unternehmen beurteilen

Die extrem schnelle Entwicklung des Internets und des gesamten Umfeldes lässt die Situation immer unübersichtlicher erscheinen. Auf der einen Seite prophe-

zeien Gurus den E-Business-Abwesenden die unternehmerische Apokalypse. Das macht auch der abgebrühtesten Führungspersönlichkeit irgendwann Eindruck und man beginnt, sich mehr oder minder intensiv mit dem Thema zu befassen. Auf der anderen Seite ist guter Rat – buchstäblich – teuer. Für den erfolgreichen Einsatz des E-Business ist es wichtig, systematisch und zielgerichtet vorzugehen. Bevor deshalb grosse Mittel ins E-Business gesteckt werden, gilt es, die Bedeutung für das eigene Unternehmen zu beurteilen und die Hausaufgaben zu lösen.

Ausgangspunkt für die Beurteilung der Bedeutung sind die Beziehungen des Unternehmens nach aussen und nach innen. Die Kundenseite ist nur ein Teil des Beziehungsnetzes. Ebenso dazu gehören die Lieferanten und die sogenannten Komplementäre, also potentielle Kooperationspartner. Und nicht zuletzt auch die Mitbewerber, die den Markt beeinflussen.

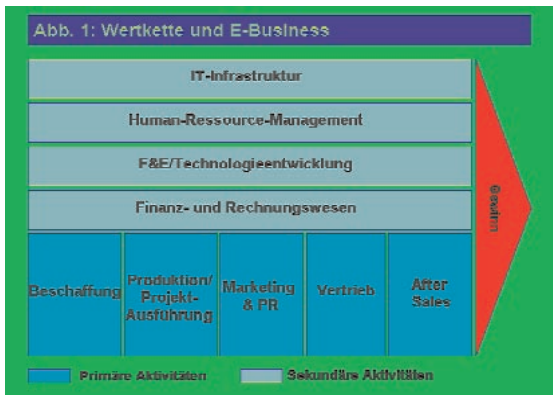
Netmarketing hat einen Fragebogen entwickelt, der auf einfache Art und Weise rasch aufzeigt, wo für das eigene Unternehmen Möglichkeiten im E-Business bestehen und wie relevant E-Business für die eigene Branche und das eigene Unternehmen ist. Ziel von E-Business-Projekten muss immer sein, nicht nur die «Pflicht» zu erfüllen, sondern neue Mehrwerte zu schaffen und gleichzeitig Prozesse zu formen, die im Vergleich zu konventionellen Methoden flexibler oder kostengünstiger oder beides sind. Daraus lässt sich bereits ableiten, dass sich die Situation von Unternehmen zu Unternehmen unterschiedlich darstellt. Gleichwohl lassen sich drei Wirkungsmuster feststellen:

- Informationswirkung: Er-schliessen von neuen Informationen.
- Vermittlungswirkung: das gesamte Marktgeschehen
- Integrationswirkung: Überwinden von Systemgrenzen und beschleunigen von Prozessen.

Die Informationswirkung verwertet vorhandene Informationen. Informationen über die Bedürfnisse des Kunden (Customer Relationship Management), Konfigurationshilfen, individuelle Konditionen, Lagerverfügbarkeit, Sendeverfolgung in der Logistik und Online-Support im Service sind einige der Anwendungsfelder.

Die Vermittlungswirkung repräsentiert die neuen Handelsformen über das Internet. Es sind die Beschaffungsplattformen, Marktplätze und Fachportale, die als virtuelle Vermittler zwischen Angebot und Nachfrage auftreten.

Charakteristisch an der Integrationswirkung ist die Verbindung vormals getrennter Systeme sogar über die Unternehmensgrenzen hinweg. Hier einzuordnen sind die Virtuelle Fabrik, Supply Chain Management-Systeme oder die Produktionsplanung – und steuerung (PPS) als mehreren Standorten mittels E-Manufacturing.



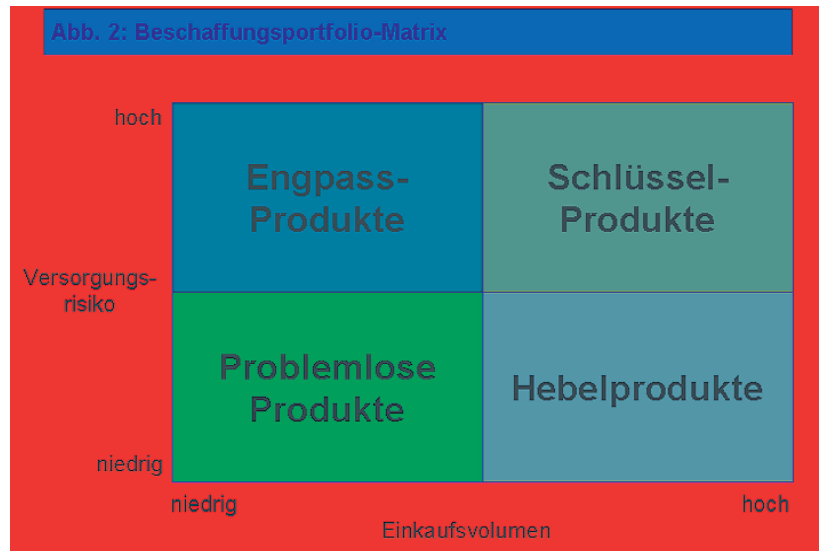
Eine weitere Möglichkeit, den Einsatz von E-Business zu beurteilen, ist die Analyse der Wertekette eines Unternehmens (vgl. Abbildung 1). Im wesentlichen sind es vier Bereiche, die hohes Potenzial aufweisen:

- Einkauf, Beschaffung
- Produktion, Projektausführung
- F&E, Entwicklung im weitesten Sinne
- Kundendienst (after sales)

Diese vier Gebiete sind für mittelständische Industrieunternehmen wichtig und interessant. Sie sollen daher nachstehend näher beleuchtet werden.

E-Business im Einkauf

Ob und wie E-Business bei der Beschaffung eingesetzt werden kann, hängt wesentlich davon



ab, um welche Produkte es sich handelt (vgl. Abbildung 2). Priorität haben problemlose Produkte, die einen kleinen Anteil am Einkaufsvolumen ausmachen. Diese sogenannten C-Produkte können sein:

- Büromaterial, EDV-Zubehör und –Verbrauchsmaterial
- Werkzeuge
- Elektroartikel
- Verbrauchsmaterial für Maschinen

Zunehmend werden auch andere Produkte (Hebel- bzw. Normprodukte) auf elektronischem Weg beschafft. Entscheidend ist, dass die Beschaffungsabläufe klar definiert sind, damit auch wirklich Kostenvorteile erzielt werden können. Es bringt nichts, Produkte zwar auf anderem Weg aber mit gleichem Aufwand zu beschaffen.

Beschaffungsplattformen

Neben den klassischen E-Shops, die sowohl von Firmen wie von Privaten genutzt werden können, existieren verschiedene Einkaufsplattformen, die sich direkt an Unternehmen richten und zum Teil passwortgeschützt sind. Die Anbieter sind tendenziell auf Kleinbestellungen ausgerichtet. Beispiele solcher Einkaufsplattformen sind:

- www.c-pool.ch (Zusammenschluss mehrerer Firmen mit C-Artikeln)
- www.derendinger.ch (Autoersatzteilhandel)
- www.waser.ch (Papeterie-Grossist)
- www.ottofischer.ch (Elektrofachhandel)
- www.stuco.ch (Arbeitsschutz-Produkte)

Einige dieser E-Business-Lösungen werden ausführlich im soeben erschienen Buch «E-Business erfolgreich planen und realisieren» (siehe Literaturhinweise) vorgestellt.

Ausschlaggebend für den Erfolg ist bei all diesen Firmen eine tadellos funktionierende Logistik. Bei der Firma Derendinger sorgen im Verbund mit einem Logistik-Partner 210 eigene Fahrzeuge dafür, dass 96% aller Bestellungen innerhalb von zwei Stunden beim Kunden sind.

Ganz klar, dass zu den Profiteuren von Internet-Shopping auch Expressdienste, Kuriere und internationale Spediteure gehören. Welche Auswirkungen das E-Business auf den zunehmenden Transportbedarf hat, beweist auch die Studie des «Leitbau-Sprinter» von Daimler-Chrysler. Ladevolumen und Nutzlast liegen dank Leichtbau-Konzept weiter über dem eines Serientransportes. Ein Drehsitz, ein wegklappbarer Handbremshebel sowie elektrisch betriebene Schiebetüren auf Beifahrerseite und im Heck sparen wertvolle Sekunden beim Ein- und Aussteigen des Fahrzeugs.

Eine weitere Form der Beschaffung stellt die Plattform «buy2gether» (www.buy2gether.com) dar. Ursprünglich als Projekt der Uni St. Gallen lanciert, steht hier die Idee dahinter, das Einkaufsvolumen mehrerer Nachfrager zu bündeln und somit die Nachfragemacht zu erhöhen. «buy2gether» steht den Einkäufern von KMU als zentrales Medium für Kommunikation und

Erfahrungsaustausch über Unternehmensgrenzen hinweg zur Verfügung. Die persönlichen Kontakte zwischen den Einkäufern sind das eine Element. Das andere ist die gemeinsame Internet-Plattform, die KMU neue Möglichkeiten für Kooperationen im Einkauf eröffnen. Die Unternehmen können Kooperationsinteressen via «buy2gether» abstimmen, die dann von kooperationserfahrenen Einkäufern angepackt werden.

Beschaffungsplattformen von Grossunternehmen

Mit eigenen Portalen sind Grossunternehmen dazu übergegangen, die Kosten in der Beschaffung zu senken. Die Rolle der KMU soll an dieser Stelle nicht diejenige des Einkäufers sein, sondern die des Lieferanten. Die Grossunternehmen haben für diesen Zweck spezielle E-Procurement-Systeme eingeführt, die den direkten Einkauf sämtlicher Vorgangsbearbeitungen per Bildschirm erlauben. Beispiele dafür gibt es viele: Automobilindustrie, Nahrungsmittel, Chemie, Fluggesellschaften, Warenhausketten, usw.

Lieferanten, darunter eine Vielzahl mittelständischer Unternehmen werden mehr oder weniger sanft angehalten, sich an die E-Procurement-Systeme anzudocken. Wer dies nicht tut, handelt sich erhebliche Nachteile ein.

Internet-Marktplätze

Wie es der Name sagt geht es bei den Marktplätzen sowohl um den Ein- wie auch den Verkauf. Die Marktplätze haben die Funktion, Anbieter und Nachfrager zusammen zu bringen. Marktplätze werden meistens von reinen Portalanbietern, die selbst keine Produkte oder Dienstleistungen anbieten, eingerichtet. Man unterscheidet drei Arten von Marktplätzen (vgl. Abbildung 3):

- Globale, branchen- und themenübergreifende Marktplätze
- Vertikale, branchenspezifische Marktplätze
- Horizontale, themenbezogene Marktplätze

Der grösste, globale B-to-B-Marktplatz der Schweiz ist gegenwärtig Conextrade (www.co-



nextrade.com). Diese von Swiscom betriebene und auf die Technologie des B2B-Spezialisten Commerce One abgestützte Plattform ist wie die meisten Marktplätze noch damit beschäftigt, zusätzliche Käufer und Verkäufer zu finden. Marktforscher meinen, das Umwerben werde nicht mehr lange notwendig sein, wirtschaftliche Faktoren würden jeden zur Teilnahme bewegen.

Für KMU stellt sich die Frage, auf welchen Marktplätzen das eigene Angebot platziert werden soll. Marktplätze schießen zur Zeit wie Pilze aus dem Boden. Die Übersicht ist komplett abhanden gekommen, nicht nur den Anbietern, auch den Nachfragern. Bereits gibt es Homepages, die nur die Funktion haben, eine Übersicht über die Marktplätze zu vermitteln (www.b2b.intereasy.com), also sozusagen einen Katalog über die Kataloge.

Gelegentlich wird auch auf diesem Gebiet eine Bereinigung stattfinden. Für KMU heisst es, sich eingehend und laufend über das Geschehen zu informieren sowie aufmerksam zu beobachten, was passiert. Kriterien für die eigene Teilnahme können sein:

- Ist der Marktplatz auf die eigenen Bedürfnisse zugeschnitten?
- Ist das Angebot umfassend und übersichtlich?
- Erreicht der Marktplatz die kritische Grösse von min. 1000 Teilnehmern?
- Wie hoch sind die Teilnahme-

gebühren, bzw. Provisionen?

- Wie gut funktionieren Bestellung, Zahlungsverkehr und Logistik?

E-Business in der Produktion, bzw. Projektausführung

Der zweite Bereich mit hohem E-Business-Potenzial für Firmen aus dem Industriesektor ist die Produktion. Immer öfter schliessen sich KMU zu virtuellen Fabriken oder virtuellen Arbeitskreisen (Arbeitsgemeinschaften) zusammen. Damit lassen sich temporär und projektbezogenen Ressourcen und Kernkompetenzen so koordinieren, dass Leistungen möglich werden, wie sie bisher Grosskonzernen vorbehalten waren. Das Konzept ist im Prinzip einfach: Die Unternehmen sind über das Internet miteinander verbunden und tauschen Projektinformationen aus. Dank des Web schrumpfen die Distanzen und der nächste Betrieb oder das nächste Büro ist gerade Mal einen Mausclick entfernt.

Gegenüber Grosskonzernen ergeben sich aus dieser Zusammenarbeit viele Vorteile:

- Der virtuelle Arbeitskreis kann immer wieder neu zusammengestellt und damit optimal auf das jeweilige Projekt abgestimmt werden. Oder anders gesagt: der «Konzern» passt sich jedes Mal dem Projekt an.
- Die Kundenfokussierung ist meist stärker ausgebildet, weil sich der direkte Kontakt mit den Kunden intensiver gestaltet.
- Aufgrund der hohen Flexibilität kann die Form der Zusammenarbeit zwischen Leistungserbringer und Kunde fast frei

gewählt werden (ein Ansprechpartner oder mehrere, usw.)

- Die Gesamtkosten sind oft niedriger, weil jeder beteiligte Betrieb ein betriebswirtschaftliches Optimum anstrebt.

Und nicht zu unterschätzen: auf Lieferantenpräferenzen des Kunden kann Rücksicht genommen werden. Entscheidend an der «virtuellen Fabrik» oder dem «virtuellen Arbeitskreis» ist die Denkhaltung der Beteiligten. Auf diesem Gebiet müssen die meisten KMU noch viel lernen. Das von Eifersüchtelei geprägte Konkurrenzdenken muss gegenseitiger Akzeptanz und Vertrauen weichen. Die KMU müssen lernen, in gemeinsam zu erarbeitenden Problemlösungen und nicht einfach nur an den Produktverkauf zu denken. Beispiele für diese neue, durch E-Business mögliche Form der Zusammenarbeit bilden die «Virtuelle Fabrik Nordwestschweiz/Mittelland» (www.virtuelle-fabrik.ch), die «Virtuelle Fabrik Euregio Bodensee» (www.virtuelle-fabrik.org) und der «virtuelle Arbeitskreis Autobahnteilstück A2», bestehend aus fünf KMU, die zusammen die Systeme für die Steuerung und Bedienung der neuen Tunnelanlagen der Autobahn A2 zwischen Luzern und Horw realisieren.

Ein weiteres Beispiel, wie E-Business bei firmenübergreifenden Projekten eingesetzt werden kann, stammt aus der Baubranche. In den nächsten Jahren müssen in der Stadt Bern alle Gasleitungen ersetzt werden. Beim Grossprojekt Grauguss wird voll auf E-Business gesetzt. Das Ziel: Der Zeitaufwand soll minimiert, Abläufe, Kommunikation und Koordination optimiert werden. Auf der dreistufigen Informationsplattform werden alle beteiligten Parteien berücksichtigt. Über das Internet werden die Bevölkerung, die Medien und andere Interessengruppen über den gegenwärtigen Stand der Arbeiten informiert. Das mittels Passwort zugängliche Extranet besorgt Datenaustausch und –integration von und zwischen Bauunternehmen, Planern, Lieferanten, Verkehrsdiensten und den Ämtern. Das Intranet schliesslich bleibt der Bauherrschaft und der Bauleitung vorbehalten. Damit ist

die Versorgung sämtlicher Parteien mit den benötigten Informationen, den notwendigen Applikationen, Software und Programmen gewährleistet.

E-Business in Forschung und Entwicklung

Der Begriff «Forschung» ist für KMU vielleicht etwas hoch gegriffen. Im Bereich der Entwicklung jedoch bietet das Internet enorme Möglichkeiten. Das Web dient im F&E-Bereich vor allem als Wissenslieferant und Vermittler von Know-how. Dadurch lassen sich Entwicklungszeiten verkürzen und Produkte schneller auf den Markt bringen.

Patente und Ideen im Internet

Das Ausmass der Investitionen in Neuentwicklungen wird immer entscheidender für den Erfolg eines Unternehmens. Wie wenig bisher Informationsquellen für Vorabklärungen genutzt werden, ist daraus zu ersehen, dass weltweit jährlich rund 100 Milliarden Franken für Doppelentwicklungen ausgegeben werden. Noch nie war aber der Zugang zu Informationen derart einfach wie heute. Verschiedene Technoparks und Technozentren zeigen, wie Strategien und Konzepte erarbeitet werden können, die dazu dienen, Patent- und F&E-Datenbanken sowie weitere auf dem Internet zugängliche Informationen zur Entwicklung von Technologien zu nutzen.

Wissensvermittlung

Eine weitere, interessante Anwendung ist das Fachportal KMU-World (www.kmu-world.ch), das unter anderem vom Zürcher Gewerbeverband unterstützt wird. Drei Leistungen stehen hier im Vordergrund:

- Teilnahme an Real-Time-Veranstaltungen mit der Möglichkeit, Fragen an die Referenten zu stellen (interaktiv mittels Tastatur oder Mikrofon)
- Ortsunabhängige Teilnahme an Weiterbildungskursen in virtuellen Klassen
- Abrufen von spezifischem Wissen, die es KMU ermöglichen, Alltagsprobleme dann zu lösen, wenn sie gerade anstehen

Ebenfalls auf die Bedürfnisse von KMU zugeschnitten ist

das Fachportal Plenaxx (www.plenaxx.ch). Es sind konkret 4 Gruppen von Dienstleistungen, die hier angeboten werden:

- individueller Arbeitsplatz für Mitarbeiter über plenaxx-Plattform
- firmeninterne vernetzte Arbeitsumgebung (Intranet)
- virtuelles Projektmanagement-Umfeld (Extranet)
- Branchen- und Interessengemeinschaften (Communities)

E-Business im Kundendienst (after sales)

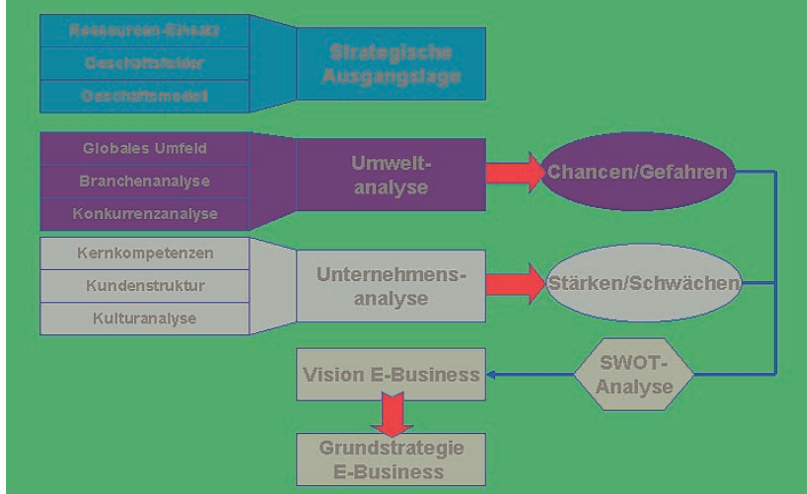
Kundendienst ist vor allem ein Kommunikationsdienst. Und damit prädestiniert für E-Business-Anwendungen. Das beschränkt sich nicht nur auf die Informationsvermittlung von Mensch zu Mensch, sondern betrifft auch diejenigen zwischen Maschinen. Stichwort Ferndiagnose und Fernwartung. Die nachstehende Aufzählung von Einsatzmöglichkeiten ist weder vollständig noch abschliessend. Gerade deswegen zeigt sie, wie umfangreich die Möglichkeiten auf diesem Gebiet sind, aber auch wie firmenspezifisch und daher nur beschränkt allgemeingültig:

- Software-Upgrade und Download
- Ersatzteilangebot inklusive Bestellmöglichkeit
- Troubleshooting-Guide
- Servicedokumente (Montage- und Einstellanleitungen, Baugruppen- und Softwarebeschreibungen, Maschinenkonfiguration, usw.)
- Diskussionsforum für Anwender
- Ferndiagnose, Fernwartung, Fernüberwachung und Fernreparatur
- Aus-, Fort- und Weiterbildung

Wie weiter?

Die Frage zum Schluss stellt sich, wie gerade mittelständische Industriefirmen eigene E-Business-Strategien erarbeiten können, um anschliessend Massnahmen und Aktivitäten in die Wege zu leiten. In welchen Schritten geht man konkret vor? Wie bereits mehrfach erwähnt gibt es dazu kein Universalrezept. Die Autoren vertreten aber die Ansicht, dass die E-Business-Strategie eines Unternehmens alle Unter-

Abb. 4: E-Business-Strategie



Die Umfeldanalyse soll pragmatisch und praktisch geschehen, damit sie operational wird und nicht zu einem Papiertiger verkommt.

Fazit E-Business

Trotz aller Hektik, trotz rasender Entwicklung des gesamten E-Business und allen Verwandten sollte man besonnen bleiben. Alle neuen E-Business-Trends zu glorifizieren ist genau so falsch wie die Augen zu verschliessen und zu meinen, das Ganze gehe irgendwie an einem vorüber. Deshalb:

- Weder in Euphorie noch in Angst verfallen, realistisch bleiben
 - Einen eigenen Informations- und Trendradar aufbauen
 - Eine einfache E-Business-Strategie erarbeiten
 - Das E-Business-Projekt etappenweise realisieren
- Im Vorteil sind nicht die, die früh eine Präsenz im Netz haben, sondern die, die früh wissen, wie sie mit E-Business jetzt und in Zukunft umgehen müssen, um damit Geld zu verdienen oder Geld zu sparen.

Autoren:

Juan Cuenca, lic.rer.pol.
Geschäftsleiter und Mitinhaber der netmarketing forum gmbh,
jcuenca@netmarketing.ch

Werner Lüthy, Dipl. Ing. HTL
Geschäftsleiter und Mitinhaber der netmarketing forum gmbh,
wluethy@netmarketing.ch

netmarketing forum gmbh
Strategie und Marketingberatung für KMU
«Erlenhof», Gertrudstrasse 1
CH-8400 Winterthur
Tel. 052 209 09 47
www.netmarketing.ch

Der vorliegende Fachartikel ist eine Zusammenfassung des Vortrages, den die Autoren anlässlich der Herbstsitzung der Fachgruppe Verfahrenstechnischer Maschinen- und Apparatebau vom 2. November 2000 bei Swissmem gehalten haben.

Literaturhinweise:
Schubert/Wölfle (Hrsg.): E-Business erfolgreich planen und realisieren, Hanser Verlag, München 2000

Schneider/Schnetkamp: E-Markets – B2B-Strategien im Electronic Commerce, Gabler Verlag, Wiesbaden 2000

nehmensbereiche und Nutzungsformen umfassen sollte und sich auf die übergeordnete Unternehmensstrategie abstützen hat.

Ein Modell zur Erarbeitung einer E-Business-Strategie kann wie folgt aussehen (vgl. Abbildung 4):

1. Erarbeiten der strategischen Ausgangslage: kurze Analyse der Ausgangssituation, Definition der Geschäftsfelder sowie Skizzierung des aktuellen Geschäftsmodells.
2. Erarbeiten der Umfeldanalyse: Globales Umfeld, Branchenanalyse und Konkurrenzanalyse.
3. Erarbeiten der Unternehmensanalyse: Definition der Kernkompetenzen, der Kundenstruktur inklusive Stärken-/Schwächenprofil.

4. Erstellung der SWOT-Analyse: Verbindung der Chancen und Gefahren mit den Stärken und Schwächen. Bestimmung erfolgsversprechender Strategie-Kombinationen
5. Festlegung der Grundstrategie: Formulierung der E-Business-Vision, der Nutzenpotentiale, Multiplikationseffekte und Strategischen Erfolgspositionen
6. Umsetzung der E-Business-Strategie: Realisierung der Massnahmen in zeitlich definierten Ausbautetappen.

Es empfiehlt sich, mit der Erarbeitung der Umfeldanalyse (Schritt 2) zu beginnen. Die aktuellen Marktveränderungen sind von grösster Bedeutung und üben einen entscheidenden Einfluss auf die künftige Ausrichtung des Unternehmens aus.

Die eigene E-Business-Strategie mit Gleichgesinnten weiterentwickeln

Um die von «netmarketing» skizzierte Strategie-Erarbeitung in Angriff zu nehmen, stehen mittelständischen Industrie-Firmen zwei Möglichkeiten offen: Die Neuorientierung mit eigenen Leuten anzupacken oder einen externen Berater beizuziehen.

Eine interessante Alternative dürfte die Idee der «Strategie by Relationship» sein. Das Prinzip ist einfach: 4 bis 5 Unternehmer aus unterschiedlichen Branchen arbeiten in unterschiedlichen Modulen vertieft an der E-Business-Strategie eines einzelnen Kollegen. Die in der Gruppe entwickelten Ideen, Anregungen und Inputs werden zu Hause weiterentwickelt und vervollständigt. Im nächsten Modul wird am Projekt des nächsten Teilnehmers weitergearbeitet. Durch die Rotation profitiert jeder Teilnehmer vom gesamten Wissen und der Erfahrung der ganzen Gruppe. Ein Coach von «netmarketing» übernimmt die Rolle des Moderators: Er führt die Gruppe zielgerichtet und resultatorientiert durch die einzelnen Module. Weitere Auskünfte zum Thema «Strategie by Relationship» sind bei den Autoren erhältlich.