

# Chefsache: Qualität im eBusiness

von **Thomas Vehmeier**

Erfolg im Internet verlangt Konsequenz und ein Management der kleinen Schritte. Auch im Electronic Commerce gehört das Bedienen des Kunden zur Kernaufgabe. Die Verbesserung der eigenen Prozesse muss täglich aus den eigenen Reihen geschehen.

Auch die Baustoffbranche hat den ersten Schritt in die digitale Ökonomie vollzogen und sucht nun nach neuen, weiterführenden Ansätzen. Nicht bei allen hat sich der erhoffte Erfolg eingestellt. Doch bleibt das Potenzial auch nach dem Niedergang vieler Internet-Startup-Firmen mit inzwischen 24 Millionen deutscher Internet-Nutzer gewaltig. Doch die Kunden von heute sind durch eine Flut von weltweit über 1 Milliarde Websites inzwischen verwöhnt und haben eine entsprechende Erwartungshaltung. Diesbezüglich fallen die meisten Websites heute beim Kunden durch. Tatsächlich sind die meisten Internet-Angebote kaum zu bedienen. Das Forum Electronic Commerce Infonet (ECIN) hat beobachtet, dass der Weg zum Ziel über durchschnittlich 27 Fehlklicks führt. Bei vielen Websites fehlt sogar die Postadresse.

## Führungskräfte unterschätzen technischen Aufwand

Tatsächlich kann man sich des Eindrucks auf vielen Angeboten nicht verwehren, dass der Kunde im Internet stört. Aber das ist zu einfach. Eine erste Erklärung dieses offensichtlichen Mangels an Service-Qualität liegt im sogenannten Black-Box-Phänomen. Wie etwas, das in einer geschlossenen Schachtel liegt, nicht von außen erkennbar ist, bleiben auch die am anderen Ende der Internet-Leitung verursachten Fehler oft unsichtbar. Anders als im Ladengeschäft fehlt dem Unternehmer also auf dem Web-Angebot oft das notwendige Feedback, um mögliche Fehler überhaupt zu erkennen. Beim Internet-Briefverkehr muss daher erst in die schwarze Schachtel geschaut werden, um zu bemerken, ob E-Mails fehlgeleitet oder nicht beantwortet worden sind. Es fehlt also meistens an den konkreten Informationen, ob und welche Mängel vorliegen.

Von zahlreicher Seite wird bemängelt, dass gerade vielen mittelständischen Internet-Projekten eine präzise Geschäftsstrategie als Grundvoraussetzung fehlt. Zuwenig bewusst ist man sich aber der Tatsache, dass viele Führungskräfte den technischen und organisatorischen Aufwand für die Realisierung eines Projekts erheblich unterschätzen. Diese Ahnungslosigkeit kann zu schweren Fehlern führen, hat aber einen realen Hintergrund: immer noch zu viele Manager „lassen“ surfen.

## Lerneffekte im eigenen Unternehmen

Wer sich der Verantwortung gegenüber seinem Kunden im Internet-Handel stellen möchte, muss den Frust, der durch qualitativ miserable Angebote bei den enttäuschten Kunden entsteht, ernstnehmen. Das kann nur gelingen, wenn auch im Internet der Kontakt mit dem Kunden gesucht wird und aus diesem Kontakt heraus im Unternehmen Lernprozesse angestoßen werden.

Unter diesem Blickwinkel wird eine andere Schwäche offensichtlich: ein bedeutender Teil der Internet-Leistungen ist von externen Dienstleistern erbracht worden. Beim Betrieb der Website haben diese Firmen sich dann schnell verabschiedet und gemeinsam mit dem Unternehmen auf den Relaunch (Überarbeitung/Neuprogrammierung) der Website gewartet. So handelt man sich von Relaunch zu Relaunch – und dazwischen passiert nichts. Nur wenn aber Lerneffekte im eigenen Unternehmen möglich sind, startet man nicht immer wieder von vorn. Dabei wird kaum eigenes Wissen im Unternehmen gebildet. Und schlechtes Wissensmanagement führt selten zu gutem Qualitätsmanagement. Damit eBusiness-Projekte nicht scheitern, müssen einerseits Fehler auch weiterhin zugelassen werden, gleichzeitig



**Thomas Vehmeier (30) ist Diplom-Volkswirt mit dem Schwerpunkt Internetwirtschaft und realisiert seit 1995 Internet-Projekte.**

**Nach seiner Tätigkeit als Berater bei Addcore Deutschland hilft er Unternehmen aus dem Handel beim Aufbau eigener eCommerce-Kompetenz. Unter <http://www.webaudit.de> steht der Branche ein System zur Verfügung, die Qualität Ihres Internetauftritts schnell zu analysieren und zu verbessern.**

aber mehr Kontinuität und Langfristigkeit der Maßnahmen durch ein effektives Controlling sichergestellt werden. Dabei ist die Dauer des internen Lernprozesses nicht zu unterschätzen. Hier drohen hohe Investitionsrisiken, da viele Systemhäuser die wahren Kosten einer betrieblichen Prozess-Digitalisierung zurückhalten.

## Permanente Evolution statt revolutionärer Konzepte

Aus dem fehlenden Gespür für das Tagesgeschäft im elektronischen Handel wird vor allem der Aufwand für notwendige Änderungen, die sich aus neuen Erkenntnissen während des Betriebs ergeben, sehr häufig unterschätzt. Viele Planungen verfolgen daher einen allzu konstruktivistischen Ansatz, der schon zu Beginn möglichst alle Projektphasen

umfasst. Das Wissen, um solche Entscheidungen sicher zu treffen, kann in einem frühen Projektstadium jedoch noch nicht vollständig vorliegen.

Daher spricht viel für einen schrittweisen Aufbau des Systems im Sinne einer permanenten Optimierung. Die Kunden werden den virtuellen Laden nicht am ersten Tag stürmen. Wenn zunächst also nur wenig Wasser den Berg hinabfließt, dann muss man nicht gleich einen Staudamm bauen. Wie die Wirtschaftsgeschichte lehrt, sind viele Staudammprojekte schiefgegangen. Das Bild eines vielschichtigen Bewässerungssystems, welches nach und nach ausgebaut wird, aber schon am ersten Tag Wasser spendet, hilft hier Kosten zu sparen und Investitionen zu sichern. Dieses Vorgehen kann durchaus zu innovativen Lösungen führen. Auch im Internet gilt, dass der zweite Schritt meistens nach dem ersten folgt. Jeder Unternehmer, der glaubt, die Probleme ließen sich mit einem großen Paukenschlag lösen (zum Beispiel durch ein großartiges Portalprojekt), sollte sich schon mal warm anziehen. Hier droht eine neue „Cash-Falle“.

Als zweite wichtige Maßnahme muss dringend der mangelnde Kontakt zum Kunden verbessert werden. Das Internet bietet hier alle Möglichkeiten, um das Kundenmanagement systematisch zu intensivieren und weitere zur Service-Verbesserung notwendige Informationen zu erlangen. Man muss sie nur nutzen wollen.

## Denken in Prozessketten

Kundenorientierung im Internet heißt aber auch, in Prozessen zu denken – und zwar über die Grenzen des eigenen Betriebes hinweg. Die Industrie und die Verarbeiter werden in Zukunft vom Handel die Internet-Unterstützung aller Prozesse bis hin zum Lieferschein und Rechnung als Voraussetzung fordern, um Geschäfte ohne Medien-Brüche abwickeln zu können und damit selbst Kosten zu sparen.

Der Handel wird gezwungen sein, die Vorteile einer Kostenführerschaft weiterzugeben, um der Industrie Marktanteile bieten zu können. Die weiterhin

ren Parallelprozesse und Insellösungen aufgebaut worden, die bei stagnierendem Marktwachstum auf Dauer zusätzliche Betriebskosten verursachen. Am Beispiel des Netz-gestützten Einkaufs zeigt sich, dass es also nicht bloß um billigere Einkaufspreise gehen kann (oder haben etwa alle Einkäufer die letzten Jahrzehnte geschlafen?), sondern um eine Reduzierung der mit dem Einkaufsprozess verbundenen Kosten.

## Qualitäts-Controlling einführen

Vielen Unternehmen fehlt jedoch in weiten Bereichen das Bewusstsein für die eigenen Mängel im Prozess. Im Baustoffhandel wird diese fatale Sicht noch durch das zehrende Tagesgeschäft unterstützt.

Die durch ein internetbasiertes Kundenmanagement erlangten Informationen müssen durch ein begleitendes Qualitäts-Management abgesichert werden. Es wird dringend geraten, ein regelmäßiges Web-Audit als sinnvolle Controlling-Maßnahme durchzuführen. Nur mit diesem Instrument kann eine systematische Qualitätsverbesserung im Laufe von Internet-Projekten erreicht werden. Neben der Usability (der Bedienbarkeit) sind das Geschäftsmodell, das Projektmanagement, die Informationsarchitektur sowie die organisatorischen Voraussetzungen für eine dauerhafte Pflege einer Website erfolgskritisch zu prüfen. Mittelfristig sollten auch juristische und sicherheitsrelevante Fragen einem Web-Audit unterzogen werden. Nicht nur eine einmalige Kreativleistung macht also einen Internetauftritt erfolgreich, sondern die Frage, wie oft und wie systematisch der interne Lernprozess einer regelmäßigen Erfolgsbewertung mit der Möglichkeit der Kostenkontrolle unterzogen wird. ■



gegebene Möglichkeit der Industrie, mit geringen Kosten am Handel vorbei direkt zu liefern, darf der zukunftsgerichtete Baustoffhändler nicht ignorieren. Tatsächlich sind in den letzten zwei Jah-