

Internet-Auftritte sind Chefsache

Die Auftrittsmöglichkeiten im Internet werden immer ausgereifter. Doch werden sie richtig genutzt? Im Web präsent sein, wollen heute die meisten. Man lässt sich Design und Technikeffekte auch gerne etwas kosten. Ein Web-Auftritt ist aber weit mehr als eine grafisch faszinierende Präsentation der Corporate Identity. Die Internet-Adresse einer Firma ist heute nicht nur vordergründige Kosmetik, ist nicht bloss Werbung für das Unternehmen. Der Internet-Auftritt *ist* das Unternehmen. Vergleichbar mit dem ersten telefonischen Kontakt oder der Qualität der Produkte. Deshalb gehören Entscheidungen über Internet-Auftritte in die Geschäftsleitung.

Versprechungen einhalten

Immer wieder wird auf Firmen-Sites für effiziente und kundennahe Prozessabläufe geworben, diese aber nicht online vorgelebt. Solche Unstimmigkeiten fallen Kundinnen und Kunden schnell und ärgerlich ins Auge. Auch selbstüberzeugte Behauptungen, über aktuelles, entscheidungsrelevantes Know-how zu verfügen, wecken kein Vertrauen, wenn die Site selber nicht regelmässig aktualisiert wird. Diskrepanzen zwischen Versprechungen und elektronisch umgesetztem Kundendienst werden als Peinlichkeit wahrgenommen. Imageverlust ist die sichere Folge. Durch ein Internet-Auftritt kann nicht nur Prestige gewonnen, sondern auch verloren werden. Eine Site soll also nicht nur grafische Abbildung, sondern organisatorische Neubildung sein. Was vom Management bislang immer wieder unterschätzt wird, sind die Möglichkeiten und Tragweiten der *Prozessmodifizierungen* von e-business.

Veränderte Firmenprozesse

Will ein Unternehmen die Möglichkeiten des Webs richtig ausschöpfen, muss es seine Versprechungen online *umsetzen*. Es geht darum, die Firmenidentität online zu leben. Denn mit e-business können die ganzen Prozessketten der Firmenphilosophie angepasst und im besten Fall effizienter und kundenfreundlicher gestaltet werden. Ein Unternehmen, das sich dieser Herausforderung stellt, ist von der Buchhaltung über das Informationsmanagement bis zu den Ressourcenkanälen entscheidenden Veränderungen in den Abläufen unterworfen. An die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter werden neue Forderungen an das Know-how gestellt. Es ist die Aufgabe des Managements, diese neuen Anforderungen zu kennen und Schulungen zu veranlassen. Ein Web-Auftritt tangiert also nicht nur die PR-Abteilung oder den Webmaster, sondern fordert von allen Beteiligten umfassendes Umdenken. Die Planung und Realisierung eines sinnvollen, erfolgreichen Auftritts ist deshalb von Anfang an Sache der Chefetage.

Die fünf Kernfragen

Das Management muss die fünf Kernfragen beantworten können:
Wie muss der Auftritt *organisiert* werden, damit das Unternehmen/die Organisation im Netz nicht nur grafisch, sondern *tatsächlich* wiedergegeben wird?
Wie sehen die Prozessveränderungen aus, die durch e-business entstehen werden?
Welches neue Know-how benötigt das Unternehmen?
Sind genügend Mittel vorhanden, neues Know-how einzukaufen und die konsequente Bewirtschaftung der Site zu garantieren?
Sollen alte Prozessstrukturen parallelisiert oder substituiert werden?

Kundenvertrauen ist massgebend

Besteht im Management vor der Realisation eines Auftritts keine Klarheit über die Kernfragen, droht Imageverlust. Werden Versprechungen nicht eingehalten und Prozessabwicklungen sowie Informationsflüsse nicht kundenfreundlich gestaltet, verliert das Unternehmen an Glaubwürdigkeit. Denn bezüglich Kundenvertrauen gelten auch im Web strenge Regeln: Erfüllt ein Produkt nicht, was es in der Werbung verspricht, kaufen wir es nicht mehr. Und werden wir vom Personal eines Unternehmens nicht freundlich bedient, ist unser Urteil gefällt. Kundinnen und Kunden, die bei einem Besuch auf der Website einmal enttäuscht wurden, kehren vielleicht nie mehr zurück. Und einmal verlorenes Vertrauen wieder aufzubauen, ist sehr schwierig – im schlechtesten Fall unmöglich.

Support des Managements als „Sponsor“

Soll einem Unternehmen die Web-Site nicht als selbstregierendes Organ eingepflanzt werden, muss das Management während der Planung, Realisation und späteren Bewirtschaftung als Sponsor agieren. Falls durch ein Web-Auftritt beispielsweise die Prozesse in der Buchhaltung verändert werden, ist es Aufgabe der Chefetage, die neuen Anforderungen an die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter genau zu kennen und das erforderliche Know-how zur Verfügung zu stellen. Machen Kundinnen und Kunden schlechte Erfahrungen, so werden diese gerne an Bekannte weiter erzählt, um diesen den selben Ärger zu ersparen. Auch für firmeninterne Web-Auftritte, wie zum Beispiel die Rekrutierung durch Intranet in Grossfirmen, sind Instruktionen des Managements unerlässlich. Denn solche neue organisatorische Instrumente bedürfen genauen Erklärungen und der sorgfältigen Kontrolle, wenn nicht allseitige Überforderung das Resultat sein soll. Nur so zahlen sich die Prozessveränderungen langfristig als effizient und kostensparend heraus.

Ein guter Web-Auftritt ist:

Organisatorische Neubildung statt grafische Abbildung

Strategie statt Ziel

Vereinfachung, also Substitution von alten Firmenprozessen und deshalb Sache des Managements.

Strategie statt Ziel

Für Managerinnen und Manager stellt sich bereits bei der Planung von Web-Auftritten die Frage, ob alte Prozessstrukturen vorerst parallelisiert oder sofort substituiert werden sollen. Durch das *e-enabling* (Elektronisierung von Prozessketten) können langfristig Kosten gespart werden, kurzfristig aber Mehrkosten anfallen. So kann beispielsweise nur in den seltensten Fällen durch elektronisches Informationsmanagement gänzlich auf Printmedien verzichtet werden. Mit einem Auftritt im Web generiert ein Unternehmen also keine grundsätzlich neuen Ideen, sondern erschliesst vielmehr neue „Kanäle“. Eine Website gehört somit immer zur Strategie und nicht zum Ziel eines Unternehmens. Selbst wenn die Realisation eines Auftritts im Netz technisches Spezialistentum fordert, so ist dies für das Management kein Grund, gewichtige Strategiefragen leichtfertig aus der Hand zu geben.

Dr. Raoul Dobal (raoul.dobal@adwired.ch) ist Mitinhaber und Geschäftsleiter der Adwired AG (<http://www.adwired.ch/>)