

17 Staples

Jean-Pierre Jeannet und W. Caleb McCann

Folgende Personen waren an der Bearbeitung dieser Case Study beteiligt:

Tab. 17.1: Mitarbeiter der Fallstudie

Ansprechpartner	Funktion	Unternehmen	Rolle
Prof. Dr. Jean-Pierre Jeannet	Professor	Babson College, Boston	Betreuer/Autor
Prof. Dr. Dhruv Grewal	Professor	Babson College, Boston	Betreuer
W. Caleb McCann	Forschungsassistent	Babson College, Boston	Autor
Martha Lanning	Assistentin	Babson College, Boston	Lektorin

Die beschriebene Lösung ist unter www.staples.com, www.quill.com und www.stapleslink.com zugänglich.

17.1 Das Unternehmen

Staples Incorporated, gegründet 1985 mit Sitz in Framingham, Massachusetts, ist ein führender Grosshändler für Bürobedarf.

17.1.1 Hintergrund

Staples hat über 50'000 Beschäftigte in den USA, Grossbritannien, Kanada, Deutschland, den Niederlanden und Portugal.

Staples bedient Kunden über mehr als 1'300 Büromärkte, Kataloge, das Internet und im Auftragsgeschäft (eine Geschäftsform, bei der Firmen zu vorher vereinbarten Bedingungen mit Bürobedarf beliefert werden). Die Firma hat einen Verkaufsumsatz von 11 Milliarden US\$. Im Februar 2001 verteilte sich der Umsatz bei den Haupterzeugnissen wie folgt: Bürobedarf und Dienstleistungen 39.9 %, Büromaschinen und Telekommunikations-Service 28.7 %, Computer und Zubehör 23.9 %, Büromöbel 7.8 %.

Four brands, six countries:

	Retail	Catalog	Contract	Dotcom
U.S.	Staples	Staples Quill	Staples	Staples.com Quill.com StaplesLink.com
Canada	Business Depot Bureau En Gros	Business Depot Bureau En Gros	Staples	BusinessDepot.com BureauEnGros.com
U.K.	Staples	Staples/Quill		
Germany	Staples	Staples/Quill		
Holland	Office Centre			
Portugal	Office Centre			

Abb. 17.1: Erzeugnisgruppen und Kundenprofile

Die Firma hat weltweit 8'313 Aktionäre. 77 % der Firmenaktien sind im Besitz von Institutionen. Das sind deutlich mehr als die durchschnittlich 52 % der Branche. Staples' Wachstumsrate bei den Kapitalaufwendungen liegt bei 31 % verglichen mit 21 % in der Branche; dies reflektiert die Investitionen in Grossmärkte.

Staples finanziert seinen Betrieb hauptsächlich durch einbehaltene Gewinne und langfristige Verbindlichkeiten. Die langfristigen Verbindlichkeiten der Firma lagen im April 2001 bei 430 Millionen US\$. Das Schulden-Kapital-Verhältnis betrug

30 %. Die langfristigen Verbindlichkeiten sind 2001 im Vergleich zum Vorjahr um 21 % gesunken. Die Einnahmen sind innerhalb von fünf Jahren um 28 % angewachsen. In der Branche lagen sie sonst durchschnittlich bei 20 %. Staples strebt eine Wachstumsrate von 19.4 % an, der Rest der Branche hofft auf durchschnittlich 16.1 %. Das Verhältnis von Verkauf zu Warenbestand beträgt 6.8. Für die 12 Monate einschliesslich April 2001 lagen die Betriebskosten von Staples bei 6.1 %.

17.1.2 Branche

Staples konkurriert in der Bürobedarfsbranche in den Geschäftsbereichen Schreibwarenläden, Katalogverkauf und Versand von Schreibwaren sowie Bürobedarf. Der Umsatz der Bürobedarfsindustrie liegt in den USA jährlich bei schätzungsweise 240 Milliarden US\$, der Marktanteil von Staples beträgt davon 4 %. Die zwei Hauptkonkurrenten sind Office Depot mit 4 % Marktanteil und Office Max mit 2 % Marktanteil. Die verbleibenden 90 % des Markts sind fragmentiert.

17.1.3 Produkt

Staples ist mit dem Konzept, grosse Mengen an Büroartikeln in Grossmärkten anzubieten der anerkannte Pionier und ein führender Grosshändler für Bürobedarf. Die Preise der Artikel liegen zwischen 30 % bis 70 % unter den Listenpreisen der Hersteller. Staples verkauft die folgenden Produkte:

Bürobedarf: Papiererzeugnisse (auch für Druck und Gravur), Postkarten, Schul- und Büroformulare, amtliche Formulare und Materialien, Kopierbedarf, Umschläge, Schreibmaschinenpapier, Aktenordner, Karteikarten, Mappen, Kugelschreiber, Stifte, Briefpapier, Grusskarten, Kohlepapier, Geschäftsformulare, Schnellhefter und Farbbänder.

Möbel: Bücherregale, Stühle, Schreibtische, Aktenschränke, Listensysteme, Regal- und Lagersysteme, Beleuchtung, Drucker- und Computergestelle und -tische.

Technik: Computerzubehör, Computermedien, Computer, tragbare Computer, Kopierer, Faxgeräte, Digitalkameras, Scanner, Netzwerkgeräte, Druckerpatronen und Toner, Bürogeräte, Bürogerätebedarf, Peripheriegeräte, Drucker, multifunktionale Geräte, Software, Telefone und Telefonanlagen.

Gewerbliche Dienstleistungen: Geschäftliche Druckaufträge, Vermietung von Büromöbeln, automatische Überwachung und Überprüfung von Paketen, Fernverbindungen und zentrale Telefondienste, Einwahl- und ISDN-Internetzugänge, kundenspezifische E-Mail-Adressen, Internet-Provider, Registrierung von Domain-Namen, Website Design und Entwicklung, Software-Vermietung, Virus-Aktualisierungen, Consulting und professionelle IT-Dienstleistungen, internetgestützte Intranetzwerke, Geschäftsfinanzierung, Debitorenmanagement, Geschäfts-

kreditberichte, Computerwartung, Kreditkartenabwicklung, Forderungseinziehung, Gehaltsauszahlungen, Finanzplanung, Online-Steuererklärungen, Personal- Management, Direkt- und Adressenlistenversand, Marketingunterlagen, Unternehmensprofile und Informationsmaterial, Online-Kontakt und Lösungen fürs Verkaufsmanagement, professionelles Design, Hilfe in Rechtsfragen und Firmenversicherungen.

17.1.4 Zielgruppe

Beim Endverbraucher zielt Staples auf vier Hauptbereiche:

1. Konsumenten und Selbständige werden von Staples.com und Kiosken bedient.
2. Kleine Firmen und Organisationen mit bis zu 100 Beschäftigten werden von Staples.com, Kiosken und StaplesLink.com bedient.
3. Mittlere Betriebe und Organisationen mit 101 bis 499 Beschäftigten werden von Staples.com und StaplesLink.com bedient.

Grosse Firmen mit 500 und mehr Beschäftigten werden von StaplesLink.com bedient.

17.1.5 Vision der E-Business-Lösung

Staples' Vision einer E-Business-Lösung besteht aus der Erweiterung der Produktpalette und der Ausdehnung des Markenbewusstseins durch Dienstleistungen. Die Firma sieht E-Business als Übergangsstrategie an, um von einem Grosshändler für Bürobedarf zu einem führenden Anbieter für Bürobedarfsprodukte und -dienste zu werden.

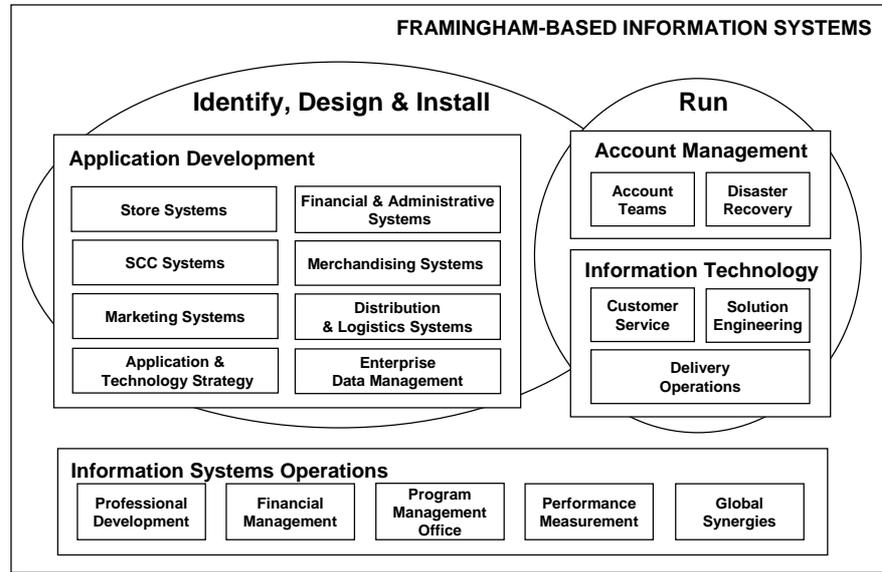


Abb. 17.2: Die E-Business-Lösung

17.2 Strategie

Staples' gesamte E-Business-Strategie besteht in einem Übergang vom Grosshändler für Bürobedarf zu einem führenden Anbieter für Bürobedarfsprodukte und -dienste, indem die Firma ihre bisherige Erfahrung, die ausgedehnte Vertriebs-Infrastruktur und die Kundenservice-Expertise mit auf dem Internet basierender Informationstechnik kombiniert.

17.2.1 E-Business-Konzept des Anbieters

Im E-Business-Konzept von Staples gibt es drei Komponenten, die alle darauf ausgerichtet sind, den Verkauf zu steigern, bei gleichzeitiger Verringerung der Gemeinkosten.

Staples.com, Electronic Business, benutzt die Firmenerfahrung, Kaufkraft und das Vertriebsnetzwerk, um Büroerzeugnisse und Dienstleistungen online zu verkaufen. Dieser Geschäftsbereich besteht aus drei Websites: *Staples.com*, einer öffentlichen Website, *Quill.com*, einer E-Commerce-Website für mittelgrosse Betriebe und

StaplesLink.com, einer sicheren, auf den Kunden zugeschnittenen E-Commerce-Beschaffungslösung für mittlere und grosse Vertragskunden.

Staples Internet Kioske wurden im August 2000 in den Läden vor Ort installiert. Bis Ende Januar 2001 hatte die Firma in insgesamt 954 Läden je vier Kioske eingebaut. An den Kiosken haben die Kunden im Laden die Möglichkeit, auf 45'000 SKUs (Stock Keeping Units, ein Begriff aus der Lagerhaltungskontrolle) und 100'000 herunterladbare Softwaretitel zuzugreifen. In einem herkömmlichen Geschäft sind es vergleichsweise nur 7'500 SKUs. Staples bietet den Kunden die Möglichkeit, entweder am Kiosk für die dortigen Einkäufe mit Kreditkarte zu zahlen, ähnlich wie bei einer herkömmlichen E-Commerce-Transaktion, oder mit dem Ausdruck der Transaktion an eine Ladenkasse zu gehen und dort zu bezahlen. Das System ist so programmiert, dass alle Kioskbestellungen sofort stormiert werden, wenn sie nicht so eingetragen sind, dass sie entweder mit Kreditkarte am Kiosk oder per Transaktion an der Kasse bezahlt wurden. NDI International entwickelte die Kioske.

StaplesLink.com ist eine sichere, auf den Kunden zugeschnittene E-Commerce-Beschaffungs-Website für Vertragskunden. Die Website wurde entworfen, um den Einkaufsleitern der Unternehmen dabei zu helfen, den Einkauf von Bürobedarf zu dezentralisieren bei gleichzeitiger Zentralisierung und Überwachung der Kosten.

17.2.2 Leistungsumfang

Das Leistungsspektrum von Staples deckt E-Commerce- und E-Business-Lösungen für Grosskunden und Einzelhändler ab.

Staples.com setzt seine Erfahrung, Kaufkraft und sein Vertriebsnetzwerk dazu ein, die gesamte Bandbreite an Büroerzeugnissen, Möbeln, Technik und gewerblichen Dienstleistungen online an Privat- und Geschäftskunden zu verkaufen.

StaplesLink.com, die sichere, auf den Kunden zugeschnittene E-Commerce Beschaffungs-Website für Vertragskunden stellt eine direkte Lagerhaltungskontrolle und eine Aufzeichnungsmöglichkeit zwischen Firma und Kunden zur Verfügung. Das Leistungspaket umfasst individuelle Preisbildung, Zahlungsbedingungen, Verbrauchsbericht und Lagerhaltung von Markenartikeln.

17.2.3 Partner

Partner bei der Ausführung

Staples finanzierte sein bestehendes Vertriebsnetzwerk über Kredite, um Staples.com zu starten. Die Online-Bestellungen werden vom Staples LKW-Fuhrpark nach Hause geliefert. 100 Verteilereinrichtungen unterstützen das Kataloggeschäft.

Cardservice International stellt die Zahlungsdienste zur Verfügung. Cardservice International, eine Firma für Kreditkarten-Abwicklung mit mehr als 12 Jahren Erfahrung, bietet Wirtschaftsunternehmen ein komplettes Angebot unterschiedlicher Zahlungsweisen, einschliesslich Kredit- und Debitkarten-Abwicklung, Scheckgarantien, Terminals am Verkaufsort bei Einzelhändlern oder Büros, Lösungen für Internetzahlungsweise, schnurlose Terminals zur Abwicklung von Transaktionen und den LinkPoint Secure Payment Gateway mit drei Online-Produkten und anderen Zahlungsmöglichkeiten.

Firma für ERP-Lösung/Derzeitige IT-Partner

Staples beschäftigt JDA (auf AS/400 basierendes Paket) für die ERP-Lösung. JDA Software ist ein weltweiter Anbieter von integrierter Software und professionellen Dienstleistungen. JDA hilft Firmen mit mehreren Geschäftsbereichen bei deren Management.

Internet Agentur

Staples beauftragte Sapient zur Entwicklung der Staples.com-Websites. Sapient ist eine Unternehmens- und Technologieberatungsfirma, die weltweit Strategien, sachkundiges Design, technisches Fachwissen und Kenntnisse bei der Durchführung liefert.

Ausgewählte Partner

Staples hat einen Partnervertrag mit ICL, einer Fujitsu-Tochter, die mit Computer-Konfigurationen, Installation und Support betraut sind. ICL entwirft, baut und betreibt IT-Lösungen und -dienste. ICL arbeitet mit Staples an der Sicherstellung von Systemintegrationen, indem sie ein komplettes System installiert und wartet. Das beinhaltet Back-Office-Server, Terminals am Verkaufsort, Stechuhren, Drucker und Kassen. Die Leistungen für Konfiguration und Installation beinhalten Projekt- und Durchführungsmanagement, Standortgutachten, Hardware-Integration, Softwarekopien, Dokumentation von Vorbereitung und Installation, Verkabelung und Support.

Die Aufgaben von ICL sind:

- Die Installation von Kiosken, an denen die Kunden Produkte speziell online bestellen und dafür im Laden bezahlen können, und
- der Aufbau des Versandzentrums, ein spezieller Bereich im Laden, der für Verpackung und Versand zuständig ist.

Im Mai 2001 kam auch eine Partnerschaft zwischen Staples und Elcom International zustande. Damit wurde Staples bevorzugter Lieferant von Bürobedarf für Elcoms per Fernabfrage nutzbares E-Procurement-System, PECOS Internet Procurement Manager (PECOS.ipm). Diese Partnerschaft ermöglicht es Kunden und Nutzern von Elcom, auf StaplesLink.com zuzugreifen und hilft Einkaufsmanagern, Kosten und Zeit bei der Beschaffung von Bürobedarf einzusparen. Kunden und Nutzer können über die Website von Elcom Echtzeit-Informationen von und über Produkte, Preise und Verfügbarkeit einholen. Diese Informationen werden automatisch an PECOS.ipm zurückgegeben und in den automatischen Bestellvorgang eingespeist.

PECOS.ipm ist die per Fernabfrage nutzbare E-Procurement-Lösung von Elcom, um den Beschaffungsprozess zu automatisieren. Sie deckt den gesamten Durchlauf von der Produktauswahl über die Bestellung bis zur Bezahlung ab. PECOS.ipm hilft bei der Beschaffung aller grossen Kategorien der Unternehmensausgaben. Dazu gehören Gemeinmaterial (IT-Ausstattung und Bürobedarfsgüter), Industrie-MRO (Wartung, Reparatur und Betrieb), Produktionsmittel, Dienstleistungen und Eigenmaterial.

PECOS.ipm stellt den Kunden auf Browser-Technologie beruhende (browser-based) Einkaufsfunktionen mit Selbstbedienung zur Verfügung, die sie direkt von ihrem Computer aus bedienen können. Dieser Service beinhaltet Online-Kataloge vieler unterschiedlicher Anbieter und unterstützt bei bevorzugten Lieferanten eine reguläre oder abgesprochene Preisbildung. PECOS.ipm stellt funktional auf verschiedenen Ebenen Leistungen zur Verfügung, dazu gehört der Support bei Nachfragen zum Bestellungsstatus, automatische E-Mail-Autorisierung und zeitmarkierte Vorgangsprüfung während der gesamten Transaktion.

Im Juni 2000 ging Staples mit zehn strategischen Partnerfirmen Verträge ein, um durch seinen Business Service gewerbliche Dienstleistungen anbieten zu können. Die zehn Partner sind:

1. OnTimeAuditor, ein automatischer Service für die Überwachung und Auffindung von Express-Paketen und deren Rückgabe für Unternehmen, die den Versand mit UPS und FedEx abwickeln
2. BizBuySell, eine Website mit über 10'000 Datenbankeinträgen von Firmen, die zum Verkauf stehen

3. Dun & Bradstreet, ein B2B-Anbieter von Informationen zur Unterstützung von Management-Entscheidungen
4. MergerNetwork, eine Website für Fusionen und Erwerbungen mittlerer Grösse, die über 3'000 zum Verkauf stehende Unternehmen auflisten, die einen Jahresumsatz von einer Million US\$ und mehr haben
5. Click Tactics, ein Outsourcer und Anbieter für Marketing-Dienste, der auf Direct-Response-Marketing, Daten-Management und Ausführung spezialisiert ist
6. Innovyx, eine Firma mit Internet-Basis für Marketingsysteme, die E-Mail, das Internet und Datenbankwerkzeuge verwendet, um die auf den einzelnen Kunden abgestimmten Verbindungen zu automatisieren
7. MyProspects, von MySoftware angeboten, liefert gezielt Listen möglicher Kunden.
8. Zoomerang, ein Zweig von MarketTools Inc., ist ein Internetservice, der Unternehmen hilft, professionelle Gutachten zu erstellen und das Feedback zu analysieren.
9. Pre-Paid Legal Services bietet eine Reihe unterschiedlicher Leistungen im Rechtsbereich für eine feste monatliche Gebühr an.
10. Learn2.com ist der Hersteller und Vertreiber von E-Learning-Lösungen für Wirtschaft, Regierung und Privatnutzer.

Kunden von Staples Business Services haben damit Zugriff auf mehr als 85 unterschiedliche Leistungskategorien, die von ausgewählten Händlern angeboten werden und können von mehr als 20'000 Verkäufern ein Angebot einholen.

17.3 Fulfillment-Lösung

Staples betreibt für alle Marktbereiche seine eigenen Lager und Vertriebszentralen. Aus Kostengründen überlässt Staples aber manchmal Fremdfirmen die Ausführung.

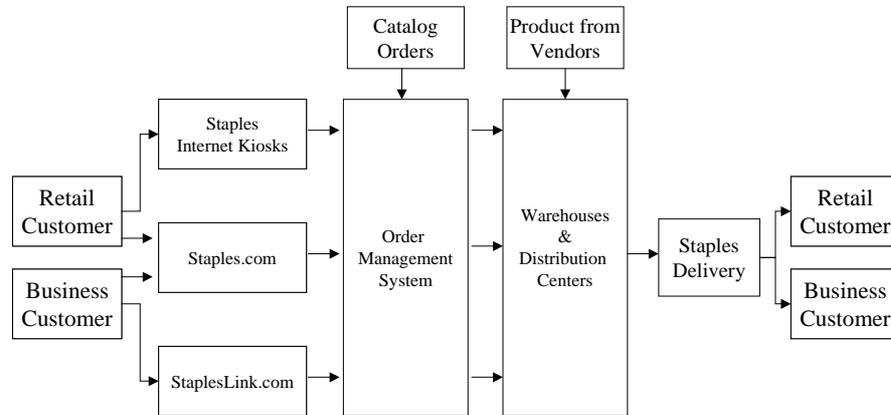


Abb. 17.3: Die Ausführungskette

17.3.1 Art der Fulfillment-Leistung

Staples verstärkt sein vorhandenes Vertriebsnetzwerk (wie Lagerhaltung und Transport) um Staples.com zu bedienen. Die Online-Bestellungen werden von den bestehenden 100 Lagerstandorten des Kataloggeschäfts durch den Staples-eigenen Fuhrpark dem Kunden nach Hause geliefert. Staples betreibt auch vier grosse Vertriebszentralen, die seine Grossmärkte beliefern. Das Unternehmen steigert wegen der Lieferbedingungen Verbindungen und Effizienz zwischen seinen Online- und den herkömmlichen Einzelhändlern. Staples macht seine Gewinne aus der Kombination von Website-Verkäufen und Einzelhandelsgeschäften. Wenn auf der Website eine Bestellung aufgegeben wurde, wird diese Information durch die gleichen Kanäle weitergegeben wie die Katalogbestellungen. Anders als in der Branche sonst üblich, wird die Abwicklung der Lieferung nicht an Fremdfirmen weitergegeben. Damit besitzt Staples völlige Kontrolle über die Logistik und verbessert damit erheblich die IT-Integration zwischen der Logistik-Abteilung und den restlichen Geschäftsbereichen von Staples.

Vier Staples-Vertriebszentralen lagern und füllen den Warenbestand in ganz Nordamerika auf. Jede Vertriebszentrale hat 95 % bis 97 % aller Produkte auf Lager, die man in einem Staples-Einzelhandel findet. Die Vertriebszentralen führen und verfolgen zwischen 8'200 und 9'200 SKUs und erledigen zwischen 50 und 300 Aufträge pro Tag.

17.3.2 Lösung des Fulfillment-Partners

Staples setzt ein Lagermanagement-System namens Exceed ein, eine UNIX-Version von EXE Technologies. Vertriebszentralen und Lagermanagement-Systeme sind mit der Datenzentrale der Firma über ein Frame Relay Wide-Area Netzwerk (WAN) verbunden. Exceed ist auch mit dem Hostsystem der Firma verbunden und hat dadurch Zugang zu Informationen über Verkäufer, Bestellungen und Einnahmen. Jede Nacht sammelt eine IBM AS/400 in der Firmenzentrale Kunden-Verkaufsinformationen aus den Einzelhandelsgeschäften und aktualisiert damit den Warenbestand in jedem Laden. Jede Vertriebszentrale erhält von den Einzelhändlern Nachbestellungen und kann so ihre Lagerbestände mit Hilfe des Exceed-Systems auffüllen.

Staples wendet ein gemeinsames System für die Auffüllung des Warenbestands und die Voraussagen in all seinen Geschäftskanälen an, einschliesslich der nationalen und internationalen Einzelhändler, dem Direktbestellungskatalog und den Websites. E3 Corporation erstellte das gemeinsame System. Die Geschäftskanäle von Staples verwenden ein oder beide E3-Corporation-Produkte: E3SLIM (Store Level Inventory Management) für die Läden und E3TRIM (True Replenishment and Inventory Management) für den Vertrieb. Die E3-Produkte legen den Vorausssagen frühere Verkäufe, momentane Trends und saisonale Unterschiede zugrunde, und stellen so sicher, dass die Waren bereits auf Lager sind, ehe sie verlangt werden. Das System verwendet dabei die früheren Daten der Kundennachfrage von Staples, um für die einzelnen SKUs in jedem Laden eine eigene Voraussage zu machen.

Einzelhändler in den USA benutzen E3SLIM und E3TRIM. Die meisten Staples-Produkte gehen vom Verkäufer zu den Vertriebszentralen und danach sofort weiter zu den Einzelhandelsgeschäften. E3TRIM hilft beim Management des Produktflusses vom Verkäufer zur Vertriebszentrale, E3SLIM von der Vertriebszentrale zum Einzelhandel. E3SLIM verwendet eine Durchgangslogik, die die Produkte in den Vertriebszentralen den Läden in Echtzeit zuweist. Damit können Produkte innerhalb eines Tages über die Vertriebszentralen zu den Einzelhändlern gelangen. E3TRIM sorgt für die Lagerhaltungsplanung auf Lager- und Vertriebsebene. Es hilft den Einkäufern von Staples bei der Entscheidung, wann und wieviel sie für jede Vertriebszentrale einkaufen.

Vertriebszentralen für die Geschäftszweige Contract and Commercial und Staples.com arbeiten anders als die für den Einzelhandel. Die Ausführung einzelner Bestellungen von der Website, aus dem Katalog oder von Vertragskunden ist vom Volumen her geringer als die vollen Produktpaletten, die an den Einzelhandel gehen. Für dieses Geschäftssegment benutzt Staples ein Lagermanagement-System, das von Manhattan Associates entwickelt wurde. Es ermöglicht Staples, eine grosse

Anzahl kleiner Bestellungen an den Contract and Commercial- Vertriebszentralen herauszugreifen.

17.4 Implementierung

Staples' Einführung seiner Internetstrategie und deren Betrieb erforderte Anpassungen bei den Ausführungsbetrieben. Viele davon liessen sich verwirklichen, indem man mit Drittfirmen Verträge abschloss.

17.4.1 Prozesse/Redesign

Staples reorganisierte seinen Betrieb, um als Firma auf allen Ebenen agieren zu können und seine Kunden durch die Verwendung eines gemeinsamen Informationssystems auf allen vier Verkaufswegen gleich bedienen zu können. Das System besteht aus verschiedenen Software-Lösungen unterschiedlicher Hersteller. Das Liefermodell musste modifiziert werden, um den Verkauf per Internet und Kiosk, die Online-Dienste mit gewerblichen Kunden sowie die Nachbestellungs- und Zahlungssysteme mit einzubinden.

17.4.2 Software-Lösung/Programmierung

Staples kaufte einige bestehende Software-Programme, die vom jeweiligen Hersteller programmiert wurden. War zusätzliche Software-Programmierung nötig, wurde das von den IT-Kräften im Haus erledigt.

17.4.3 Technische Plattform

Staples verwendet eine IBM AS/400 und einige UNIX-Systeme sowie Microsoft IIS-Technik für B2C und IBM Websphere für B2B.

17.5 Betrieb

17.5.1 Unterhalt

Die Staples-Abteilung für Informationsdienste (Staples Information Services Department) beschäftigt ungefähr 500 Mitarbeiter und ist für alle Erfordernisse im Bereich der Informationstechnik zuständig. Das beinhaltet Entwicklung, Betrieb

und Wartung des internen Netzwerks sowie der Datenbanken, Integration, Website-Entwicklungsdesign und Hosting. Alle Ausgaben der Informationstechnik müssen direkt mit dem Kerngeschäft verknüpft sein und eine erkennbare Kapitalrendite aufweisen.

17.5.2 Rentabilität

Die Effizienz der Kostenkontrolle und des E-Commerce-Geschäfts spiegelt sich in den Gewinnen des ersten Vierteljahrs 2001 wider, die die Erwartungen mit einem Anstieg von 182 % gegenüber dem Vorjahr weit übertrafen.

17.6 Erfolgsfaktoren

Die Faktoren des Erfolgs liegen in einem zentralen Management der IT-Systeme, der Unternehmenskultur und der Integration herkömmlicher Geschäftspraktiken in die Praxis von Netzwerk- und IT-Geschäft.

17.6.1 Spezialitäten der Lösung

Staples stärkt seine Pionier- und Führungsposition als Handelshaus für Bürobedarfsartikel durch die Möglichkeiten des E-Commerce.

17.6.2 Unique Selling Proposition

Das einmalige Verkaufsangebot besteht darin, dass die Kunden ein gleichbleibendes Serviceniveau und einen verbesserten Zugang zu den Produkten auf allen Verkaufskanälen erhalten.

17.6.3 Veränderungen

Die Verbesserungen bestehen in der garantierten Verfügbarkeit von Produkten und der grösseren Anzahl von SKUs, was zu einem Anstieg von Verkauf und Gewinn sowie einem verbesserten Kundenservice führt.

17.6.4 Lessons Learned

Staples.com ist aus Gründen der Schnelligkeit organisatorisch abgetrennt. Dabei wurde der Grössenvorteil geopfert. Die Möglichkeit einiger interner Probleme mit

der Arbeitsmoral hätten sich vielleicht vermeiden lassen, wenn die Kommunikation zu den Angestellten im Nicht-Dotcom-Bereich besser gewesen wäre.

Der strategische Einsatz von E-Business- und E-Commerce-Lösungen kann einem bereits erfolgreichen Unternehmen dabei helfen, Verkauf, Marktanteile und grundlegende Rentabilität zu erhöhen.

Anmerkung der Autoren

1998 erweiterte Staples sein Geschäft um den Katalogbereich. Staples erkannte schnell, dass der neue Absatzweg, der durch das Kataloggeschäft entstanden war, seinen Einzelhandelsbereich ergänzte und eine Gelegenheit schuf, Kunden zu erreichen, die auf unterschiedlichen Wegen einkaufen (Multi-Channel-Kunden). Solche Kunden kaufen sowohl im Einzelhandel als auch per Katalog. Im Durchschnitt geben sie zweimal soviel aus wie Kunden, die nur in den Einzelhandelsgeschäften einkaufen. Diese Erkenntnis bestätigte sich, als Staples seinen Internet-Shop startete. Bis zum Jahr 2000 war für Staples klar, dass Kunden, die über Einzelhandel, Katalog und Internet einkauften, 4,5-mal soviel Geld ausgaben wie der durchschnittliche Einzelhandelskunde.

Staples hatte seinen E-Business-Bereich ursprünglich als separate Einheit aufgebaut, komplett mit separatem Warenvertrieb. Staples änderte seine Strategie, als die Firma mehr über das Verhalten der Multi-Channel-Kunden lernte und den Effekt der Flaute in den US-Finanzmärkten zu spüren bekam. Diese Strategieänderung zielte darauf ab, alle Geschäftseinheiten miteinander zu verknüpfen, um die Wachstumsmöglichkeiten bei bestehenden Multi-Channel-Kunden zu maximieren.

Staples fasste seine öffentliche Website und den Katalogbetrieb in eine Einheit zusammen, um kleine Geschäfte zu bedienen. Ausserdem schloss es Staples-Link.com mit dem Vertragsgeschäft zusammen, und Quill.com mit Quill, um grössere Kunden zu bedienen. Die Vereinigung von E-Business-Einheiten mit traditionellen Geschäftsbereichen liess Staples von den Parallelen bei Kundenprofilen, Marketing-Gelegenheiten und der Infrastruktur für die Auftragsausführung profitieren. Staples konnte intern auf diese Weise viel effektiver die Kundendaten gemeinsam nutzen, die Marketingkosten effizienter gestalten und die einzelnen Geschäftsbereiche stärken, um neue Kunden zu gewinnen, bestehende Kunden zu halten und die Einkäufe bei beiden zu steigern.

Staples nutzte die Erfahrungen, die es aus seiner unerreichten "Pure-Play"-Internet-Strategie gewann, indem es diese mit seiner bestehenden Erfahrung in der Bürobebedarfsbranche so kombinierte, dass die Firma gestärkt wurde.

Diese Vorteile wurden durch die gemeinsame Nutzung von Informationstechnik und E-Business-Werkzeugen in der ganzen Firma erreicht. Die Kombination von Einzelhandel- und Interneterfahrung durch Installierung der Kioske ist ein Beispiel dieser Integration. Die Kioske bietet Kunden, die im Einzelhandel und im Internet kaufen, die gleiche Erfahrung in Service, Produktpalette und -verfügbarkeit. Angestellte im Laden können die Kioske nutzen, um Produkt- und Serviceinformationen abzurufen, zu denen sie vielleicht sonst keinen Zugang haben. Das erhöht die Effizienz beim Verkauf, denn die Angestellten können Kunden in Echtzeit mehr Produkte zeigen und anbieten als das in einem einzelnen Laden möglich wäre.

Die Kioske bieten Kunden und Angestellten eine Fülle von Informationen über mehr als 100'000 Produkte im Online-Angebot. Die Kioske stellen auch sicher, dass Staples fast nie einen Verkauf verpasst. Wenn ein Produkt nicht im Regal steht, kann der Kunde es durch einen Kiosk im Laden bestellen. Am nächsten Geschäftstag wird es auf gleichem Serviceniveau geliefert wie bei einer Katalog- oder Sonderbestellung.

Entscheidender Erfolgsfaktor für E-Fulfillment: Der entscheidende Erfolgsfaktor für die elektronische Auftragsabwicklung bei Staples ist die Integration des E-Business in existierende und umfassende Vertriebssysteme. Wenn ein Kunde auf Staples.com geht, sieht er zuerst ein Online-Formular, in das er seine Postleitzahl eingibt, sodass er sofort in Echtzeit die Verfügbarkeit des Warenbestands für das örtliche Liefernetzwerk ansehen kann. Somit können die Staples-Betriebe effizient arbeiten, da sie nicht zuerst ein neues Vertriebsnetzwerk aufbauen mussten, um ihre E-Business-Strategie unterzubringen. Der Kunde wird also immer auf die gleiche Weise beliefert, egal ob er auf dem traditionellen Weg oder online bestellt. Die erfolgreiche E-Fulfillment-Strategie wird durch generelle Geschäftseigenschaften des Unternehmens noch erleichtert, die da sind:

- IT-Flexibilität und Zentralisierung
- Grosser Kundenstamm
- Servicepartner mit der Bereitschaft zur Zusammenarbeit
- Eine innerhalb der Branche bereits gefestigte Position
- Ein Firmenruf von hoher Qualität
- Ressourcen