

Vertraulich

Transformation einer traditionellen Exportberatungsfirma in einen E-Export-Dienstleister (cross-border outbound e-commerce)



Masterthesis

Oktober 2019, Daniel Isler

Institut: Fachhochschule Graubünden
Studiengang: Executive MBA · Digital Transformation · Klasse II
Referent: Prof. Günter Bader
Auftraggeber: Fargate AG · Swiss Export Network, Zürich

Summa cum laude (6.0 / 6.0)

Inhaltsverzeichnis

| | |
|--|------|
| Management Summary | iii |
| Inhaltsverzeichnis | iv |
| Abkürzungsverzeichnis | viii |
| Abbildungsverzeichnis | ix |
| Tabellenverzeichnis | xi |
| Danksagung | xiii |
| 1. Einleitung..... | 1 |
| 1.1. Untersuchungsgegenstand | 1 |
| 1.1.1. Auftraggeber und Forschungsobjekt (Fargate AG) | 1 |
| 1.1.2. Problem und Hypothese des Auftraggebers..... | 1 |
| 1.1.3. Stossrichtungen des Auftraggebers..... | 2 |
| 1.2. Aufgabenstellung..... | 2 |
| 1.2.1. Vision..... | 2 |
| 1.2.2. Zielsetzung..... | 3 |
| 1.2.3. Untersuchungsfragen | 3 |
| 1.2.4. Zu liefernde Ergebnisse | 4 |
| 1.2.5. Herausforderungen..... | 4 |
| 1.3. Restriktionen | 5 |
| 1.3.1. Nur B2C, kein B2B..... | 5 |
| 1.3.2. Investitionsbudget des Auftraggebers..... | 5 |
| 1.4. Relevanz dieser Studienarbeit | 6 |
| 1.4.1. Forschungslücke | 6 |
| 1.4.2. Marktlücke | 6 |
| 1.4.3. Marktpotenzial | 7 |
| 1.5. Schlüsselbegriffe | 7 |
| 1.5.1. Cross-Border Outbound E-Commerce («E-Export») | 7 |
| 1.5.2. Elektronischer Marktplatz («E-Marktplatz»)..... | 7 |
| 1.5.3. B2C und B2B..... | 8 |
| 1.6. Kontext | 9 |
| 1.6.1. Einbettung des Begriffs 'B2C E-Commerce' | 9 |
| 1.6.2. Einbettung des Begriffs 'Cross-Border Outbound Trade' | 10 |
| 1.7. Vorgehen | 10 |
| 1.7.1. Quellen..... | 10 |
| 1.7.2. Methodik..... | 11 |

| | |
|---|----|
| 2. Situationsanalyse | 12 |
| 2.1. Bestehendes Geschäftsmodell der Fargate AG (Fargate 1.0)..... | 12 |
| 2.1.1. Unternehmensgeschichte 1998-2019 | 12 |
| 2.1.2. Disruptionsbedrohung der Fargate-Branche (Einzelhandel) | 13 |
| 2.1.3. Portfolio-Analyse der bestehenden Dienstleistungen | 14 |
| 2.1.4. Unternehmensidentität | 15 |
| 2.1.5. Stärken und Schwächen | 16 |
| 2.1.6. Schlussfolgerungen zum bestehenden Geschäftsmodell | 17 |
| 2.2. Internet-Nutzung | 18 |
| 2.2.1. Anzahl Internetnutzer weltweit..... | 18 |
| 2.2.2. Nutzung mobiler Daten..... | 18 |
| 2.3. E-Commerce-Nutzung..... | 19 |
| 2.3.1. Anzahl Online Shoppers weltweit | 19 |
| 2.3.2. Umsatzkategorien | 19 |
| 2.3.3. Umsatzentwicklung..... | 20 |
| 2.4. Exportländer: Geeignete Vertriebsregionen..... | 20 |
| 2.4.1. E-Commerce-relevante Länderselektionskriterien | 20 |
| 2.4.2. E-Commerce-affine Weltregionen..... | 22 |
| 2.4.3. E-Commerce-führende Länder weltweit..... | 23 |
| 2.5. E-Marktplätze: Geeignete digitale Verkaufsplattformen | 24 |
| 2.5.1. Vorteile etablierter E-Marktplätze | 24 |
| 2.5.2. Grösste E-Marktplätze weltweit | 25 |
| 2.6. Exportprodukte: Geeignete Produktkategorien | 26 |
| 2.6.1. Digitalisierbarkeit von Produkten | 26 |
| 2.6.2. E-Commerce-hemmende Produkteigenschaften..... | 27 |
| 2.6.3. Umsatzstärkste Produktkategorien im Teleshopping..... | 27 |
| 2.6.4. Prozessbezogene Produkteignungskriterien..... | 28 |
| 2.6.5. Schnelldrehende Konsumgüter mit hoher Online-Penetration | 29 |
| 2.6.6. Schweizer Produkte auf ausländischen E-Marktplätzen..... | 32 |
| 2.7. Konsumenten: Geeignete Endkäufersegmente..... | 33 |
| 2.8. Logistik: Geeignete Speditions- und Lagerpartner | 34 |
| 2.9. Dienstleistungen: Anbietbare Services..... | 37 |
| 2.9.1. E-Commerce Aufgaben | 37 |
| 2.10. Mögliche Schlüsselpartner | 38 |
| 2.10.1. Schweizer Experten | 38 |
| 2.10.2. Schweizer Vereinigungen | 38 |
| 2.10.3. Anbieter von Web-Lösungen und mobilen Apps | 39 |
| 2.10.4. CBEC-Brückenköpfe in Zielmärkten | 39 |

| | |
|--|----|
| 2.10.5. Fargate-Agenten in den Zielländern | 39 |
| 2.11. Fazit der Analyse..... | 39 |
| 2.12. Empfohlene Strategie | 40 |
| 3. Lösung | 41 |
| 3.1. Lösungsvarianten..... | 41 |
| 3.1.1. Exportland..... | 41 |
| 3.1.2. E-Verkaufskanal | 42 |
| 3.1.3. Exportprodukte | 44 |
| 3.1.4. Konsumentenzielgruppe | 46 |
| 3.1.5. Anbieterfirmen..... | 47 |
| 3.1.6. Logistikdienstleister..... | 47 |
| 3.2. Favorisierte Lösungsvariante | 48 |
| 4. Unternehmensidentität ('Why')..... | 49 |
| 4.1. Leitbild | 49 |
| 4.1.1. Credo..... | 49 |
| 4.1.2. Vision..... | 49 |
| 4.1.3. Mission..... | 50 |
| 4.1.4. Strategische Erfolgsposition (SEP)..... | 50 |
| 4.2. Marke..... | 51 |
| 4.2.1. Werte..... | 51 |
| 4.2.2. Marketing-Philosophie..... | 52 |
| 4.2.3. Markenname | 53 |
| 4.2.4. Farbenwelt..... | 54 |
| 4.2.5. Logo | 54 |
| 4.2.6. URL..... | 54 |
| 4.2.7. Layout und Typografie | 55 |
| 4.2.8. Messeauftritt | 55 |
| 5. Strategie ('How') | 56 |
| 5.1. Organisationsmodell..... | 56 |
| 5.2. Geschäftsmodell | 57 |
| 5.3. Wertangebot | 58 |
| 5.3.1. Kernleistung..... | 58 |
| 5.3.2. Leistungskatalog | 58 |
| 6. Umsetzung ('What') | 61 |
| 6.1. Massnahmen..... | 61 |
| 6.1.1. Phase I: Pilotprojekt (2020) | 61 |

| | |
|---|----|
| 6.1.2. Phase II: Produkt- und Produzentenskalierung (2021-2022)..... | 62 |
| 6.1.3. Phase III: Länder- und E-Marktplatz-Skalierung (2023-2024) | 62 |
| 6.2. Zeitplan..... | 62 |
| 6.3. Businessplan..... | 63 |
| 6.3.1. Bilanz | 63 |
| 6.3.2. Erfolgsrechnung | 63 |
| 6.3.3. Finanzierung | 63 |
| 7. Bewertung des Vorhabens | 64 |
| 7.1. SWOT-Analyse | 64 |
| 7.1.1. Stärken | 64 |
| 7.1.2. Schwächen | 64 |
| 7.1.3. Chancen..... | 65 |
| 7.1.4. Risiken | 65 |
| 7.2. SWOT-Strategie | 66 |
| 7.2.1. SO-Matching..... | 66 |
| 7.2.2. ST-Neutralisierung..... | 66 |
| 7.2.3. WO-Umwandlung..... | 66 |
| 7.2.4. WT-Verteidigung..... | 66 |
| 7.3. Empfehlung | 67 |
| 7.4. Anwendbarkeit und Nutzen für Fargate | 68 |
| Anhang..... | 69 |
| A. Literaturverzeichnis | 69 |
| B. Durchgeführter Experten-Workshop | 72 |
| C. Durchgeführte Interviews | 73 |
| D. Themengruppen im Internet | 75 |
| E. Eigenständigkeitserklärung..... | 76 |

1.6. Kontext

1.6.1. Einbettung des Begriffs 'B2C E-Commerce'

Gemäss Stallmann (2015, S. 7) ist E-Commerce ein Teilbereich von E-Business, wobei sowohl E-Business wie auch E-Commerce auf mobilen oder anderen Geräten (Desktop, Laptop, Tablet u.a.) betrieben werden können:

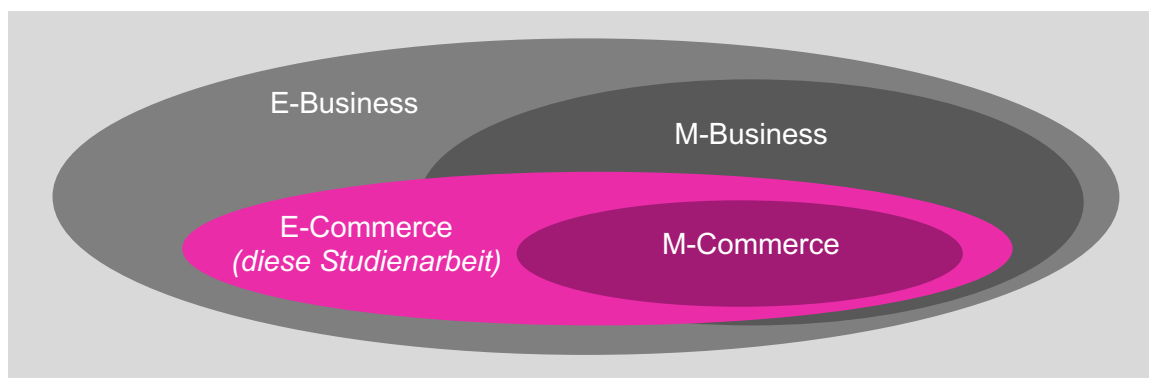


Abbildung 5: Electronic & Mobile Business (eigene Darstellung)

Gemäss Stallmann (2015, S. 8) spielen sich E-Business-Transaktionen jeweils zwischen zwei Partnern ab, die den vier Typen Business, Consumer, (Public) Administration und Employees zugeordnet werden können. Entsprechend ergeben sich sechzehn verschiedene E-Commerce-Bereiche:

| | Business | Consumer | Administration | Employee |
|----------|---|--|---|---|
| Business | B2B (z.B. Bestellung bei einem Zulieferer) | B2C (z.B. Bestellung eines Kunden in einem Online Shop) <i>Diese Studienarbeit</i> | B2A (z.B. Steuerabwicklung von Unternehmen) | B2E (z.B. Mitarbeiterportale) |
| Consumer | C2B (z.B. momox.de, Verkauf von Büchern durch Privatpersonen an das Unternehmen) | C2C (z.B. Internetkleinanzeigen bei eBay) E-Commerce | C2A (z.B. Online-Ummeldung beim Einwohnermeldeamt) E-Government | C2E (z.B. Teilnahme an Unternehmensumfragen) |
| Admin | A2B (z.B. öffentliche Ausschreibung von Projekten) | A2C (z.B. Abwicklung von Unterstützungsleistungen) | A2A (Transaktionen zwischen öffentlichen Institutionen im In- und Ausland) | A2E (z.B. online verfügbare Richtlinien zum Arbeitsschutz) |
| Employee | E2B (z.B. Erfassung von Urlaubsanträgen, Reisekostenabrechnungen) | E2C (z.B. E-Mail vom Kundenberater an Kunden) | E2A (z.B. Einreichen der Lohnsteuerkarte) | E2E (Informations- und Wissensaustausch im Unternehmen) |

Tabelle 2: Beziehungstypen im E-Business (eigene Darstellung)

5. Strategie ('How')

5.1. Organisationsmodell

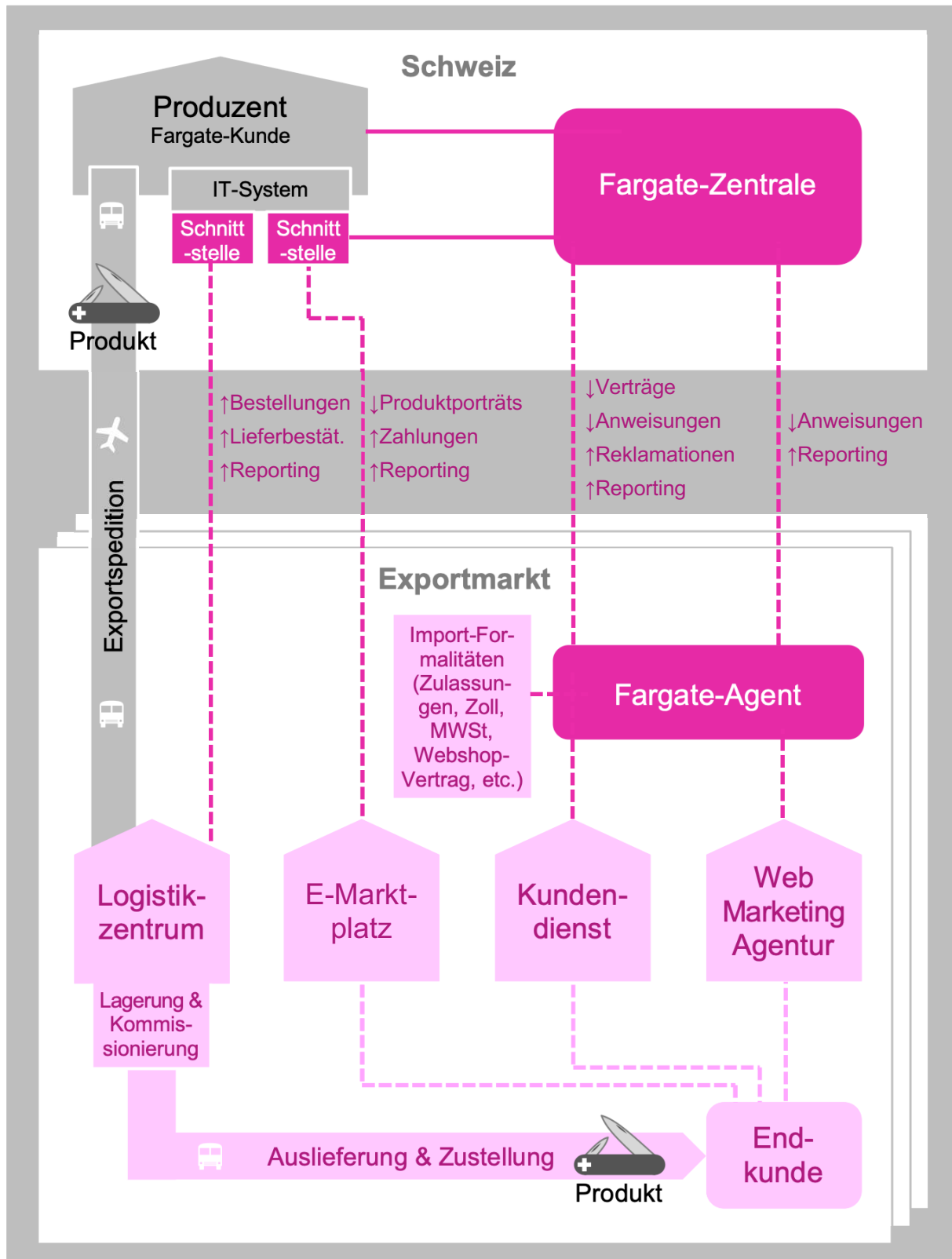


Abbildung 35: Organisationseinheiten und Wertestrom