1 Business Networking – Chancen und Herausforderungen

Rainer Alt, Elgar Fleisch, Hubert Österle

1.1 Netzwerkunternehmen im Informationszeitalter: Vision 2
1.1.1 Business Networking und die ‚New Economy' 2
1.1.2 Fünf Stufen zum Business Networking 3

1.2 Vernetzung des Unternehmens: Transformation 5
1.2.1 Von der Strategie zum realen Geschäft 5
1.2.2 Schaffung der Netzwerkfähigkeit 6
1.2.3 Teil 1: Grundlagen 7
1.2.4 Teil 2: Geschäftskonzepte 7
1.2.5 Teil 3: Applikationskonzepte 8
1.2.6 Teil 4: Integrationskonzepte 9
1.2.7 Teil 5: Kritische Erfolgsfaktoren 9

1.3 Forschungsansatz 10
1.3.1 Anwendungsbezug 10
1.3.2 Business Networking Kompetenzzentren 11

1.1 Netzwerkunternehmen im Informationszeitalter: Vision

1.1.1 Business Networking und die ‚New Economy'

Die Wirtschaft ist auf der Suche nach den Regeln der ‚New Economy' [Kelly 1998], die andere als Digital Economy (vgl. [Negroponte 1995], [Tapscott 1995]), Networked Economy [Shapiro/Varian 1999], Information Economy [Varian 1994], Internet Economy [Zerdick et al. 1999] oder als das Informationszeitalter [Lane 1998] bezeichnet haben. Die Informations- und Kommunikationstechnologie (IT)[1] ermöglicht neue Geschäftslösungen und Wirtschaftsstrukturen in gleicher Weise wie Dampf und Elektrizität vor hundert Jahren den Wandel der Agrarwirtschaft in die Industriewirtschaft eingeleitet haben.

Business Networking ist nicht das einzige, aber jedenfalls das wichtigste Merkmal der Unternehmen im Informationszeitalter. Auch in der Vergangenheit war es bereits die Vernetzung von Geschäftsfähigkeiten, die die Grundlage für die Arbeitsteilung sowohl in der Agrar- als auch in der Industriegesellschaft und Voraussetzungen für den wachsenden Wohlstand schuf. Heute führt IT zu grundsätzlich neuen Mechanismen in der Zusammenarbeit von Unternehmen. Wie [Smith 1776] bereits feststellte, ist die Arbeitsteilung durch die geographische Ausdehnung des Marktes begrenzt. Vor dem Aufkommen lokaler Märkte für landwirtschaftliche Produkte erzeugte jeder Bauer alles selbst, was er für den Lebensunterhalt benötigte. Mit Einführung neuer Transporttechnologien wuchs der Marktumfang und führte in der Folge zur Spezialisierung der Industriewirtschaft. In der heutigen Zeit forciert die IT die physische Auflösung der Märkte und Unternehmen bis an die globalen Grenzen und bereitet dadurch den Weg für eine weitergehende Spezialisierung der Unternehmen.

Business Networking kann als die Koordination (⇒ Glossar) von Prozessen innerhalb einzelner und zwischen mehreren Firmen verstanden werden. Enger gefaßt, definieren wir Business Networking als das Management von IT-gestützten Beziehungen zwischen internen und externen Geschäftspartnern. Bisher besteht noch keine systematische, d.h. umfassende und in sich geschlossene Sammlung der Strategien, Prozesse und Kooperationsmechanismen, die Business Networking für die Wirtschaft bereithält. Dabei zählen Desintegration, Spezialisierung, Reintegration, Zentralisierung usw. zu denjenigen Trends, die heute eine wachsende Herausforderung für Wirtschaftsmanagement und Wirtschaftswissenschaften darstellen.

---

[1] Angesichts des Zusammenfließens von Informationsverarbeitung und Kommunikation wird die Kombination von Informations- und Kommunikationstechnologien als IT bezeichnet.

1.1.2 Fünf Stufen zum Business Networking

„The revolution under way will be driven not by changes in production but by changes in coordination." [Malone/Rockart 1991, 128]

An den zur Informatisierung führenden Entwicklungsstufen läßt sich die Bedeutung erkennen, die der IT beim Business Networking zukommt. Der Integrationsbereich kann dabei als Indikator für den Informatisierungsgrad eines Unternehmens angenommen werden. Der Integrationsbereich beschreibt die Anzahl der Aufgaben, die ein Unternehmen in einem integrierten Informationssystem (⇒ Glossar) ausführt [Österle et al. 1992]. Zu Anfang der Informatisierung war der Integrationsbereich noch ziemlich klein. Mit zunehmender Entwicklung der Technologie nahm auch der Integrationsbereich zu. Bei dieser Entwicklung lassen sich fünf Stufen unterscheiden (s. Bild 1-1)[2]:

Stufe 1 (70er Jahre): Ziel der *Informatisierung einzelner Funktionen* war es, einzelne Geschäftsfunktionen wie z.B. die Fakturierung zu automatisieren. Manuelle Vorgänge werden dabei unverändert dem Computer übertragen [Alpar et al. 1998, 29]. Das Ergebnis sind isolierte Lösungen, d.h. separate Informationssysteme, die Einzelvorgänge effizient unterstützen.

Stufe 2 (80er Jahre): Durch die *Informatisierung von Funktionsbereichen*, wie z.B. Produktion, Finanzbuchhaltung oder Distribution wurde eine Integration (⇒ Glossar) innerhalb der wichtigsten Geschäftsfunktionsbereiche erreicht [Raffee 1993] und damit die Effizienz ganzer Abteilungen verbessert. Die IT ermöglichte erstmals neue Methoden (⇒ Glossar) anzuwenden, wie z.B. Produktions- und Finanzplanung, durch die Geschäftsprozesse umgeformt und die Mitarbeiter mit neuen Herausforderungen konfrontiert werden.

Stufe 3 (90er Jahre): Die Entwicklung von Enterprise Resource Planning-Systemen (ERP-Systeme) (⇒ Glossar) bot den Unternehmen die Möglichkeit, abteilungs- bzw. funktionsübergreifend *integrierte Prozesse* einzuführen. Damit konnten durchgängige Prozesse (z.B. Auftragsbearbeitung) vom Kunden (z.B. Verkauf, Auftragserfassung) und zum Kunden (z.B. Vertrieb, Rechnungsstellung, Zahlungseingang) eingerichtet werden. ERP-Systeme (s. Kap. 2.3.1) wurden bald zum Nervensystem der Unternehmen und ermöglichten jedem (berechtigten) Mitarbeiter unverzögerten Zugang zu allen Betriebsinformationen.

Stufe 4 (90er Jahre): Parallel zur Einführung von ERP-Systemen gingen einige Unternehmen dazu über, Verflechtungen mit ihren Kunden oder Lieferanten zu schaffen. Sie begannen z.B. Systeme zum elektronischen Datenaustausch (Electronic Data Interchange bzw. EDI) (⇒ Glossar) einzusetzen, um Massentransaktionen effizient abzuwickeln. Dies führte dann zum Aufbau ziemlich aufwendiger

---

[2] Weitere Modelle [Venkatraman 1991, [Lane 1998], [Clarke 1999], [Nolan/Croson 1995]. Zur technischen Entwicklung der Informatisierung von den Großrechnern der 60er Jahre zum heutigen elektronischen Wirtschaft vgl. [Schnedl/Schweizer 1999].

1:1- oder 1:n-Beziehungen – einer der wichtigen Gründe, weshalb EDI nicht die erwartete flächendeckende Verbreitung fand.

Stufe 5 (ca. 1990-2005): In dieser Phase verlangt der Käufermarkt einen neuen kundenorientierten Ansatz. Es sind nun die Prozesse der Kunden des Unternehmens, die den Ausgangspunkt für die Gestaltung eigener Dienstleistungen und -prozesse bilden. Neue IT-Systeme für Supply Chain Management (SCM) und Electronic Commerce (EC) (⇒ Glossar) erfüllen diese Voraussetzungen, indem sie die überbetriebliche Integration von Informationen und Prozessen und damit einen Schritt hin zur Vision des grenzenlosen Unternehmens [Picot et al. 1996] ermöglichen. Diese m:n Vernetzung interner und externer Geschäftseinheiten stützt sich auf eine Vernetzungsinfrastruktur, den Business Bus (s. Kap. 2), die anlog dem Straßennetz aus der physischen Welt funktioniert: enthalten sind Normen (z.B. Straßenbreite, Verkehrsschilder, Verkehrsvorschriften), Koordinationstechnologien und -systeme (z.B. Ampeln, GPS-Systeme) und Dienstleistungen (z.B. Polizei, Straßenwartung, Gebühren, Mautabgaben, Automobilclubs).

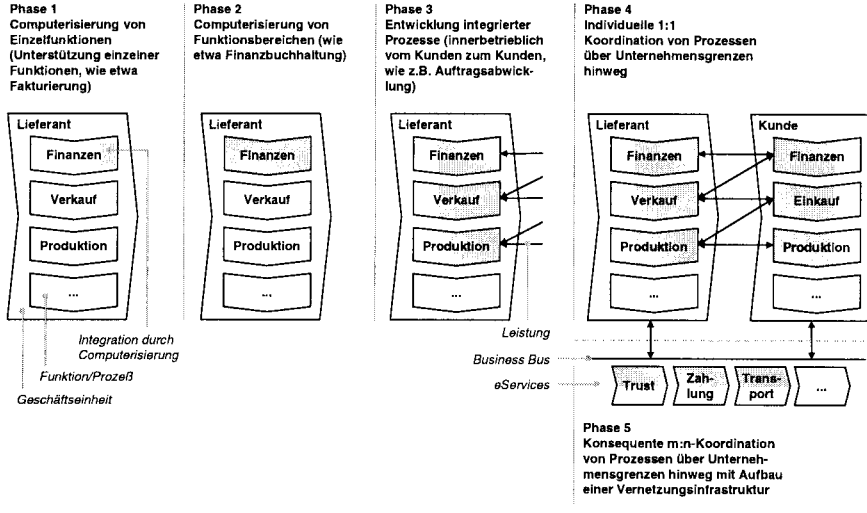

Bild 1-1: Entwicklungsstufen der Informatisierung

1.2 Vernetzung des Unternehmens: Transformation

1.2.1 Von der Strategie zum realen Geschäft

In der Literatur bestehen bereits zahlreiche Veröffentlichungen zu den Bausteinen der ‚New Economy'. Diese befassen sich mehrheitlich mit den volkswirtschaftlichen Aspekten und gelangen dabei zu einer Gesamtsicht des Business Networking. Wichtige wissenschaftliche Beiträge gehen auf die Transaktionskostentheorie [Williamson 1989], die Organisationstheorie (vgl. [Sydow 1992], [Snow et al. 1992], [Müller-Stewens 1997], [Ruigrok 1999]), die Institutionsökonomie [Williamson 1991], die Koordinationstheorie [Malone/Crowston 1994], das Geschäftsnetzwerks- und Informationsmanagement (vgl. [Malone 1987], [Klein 1996], [Picot et al. 1996]) und die Volkswirtschaftstheorie [Varian 1994] zurück. In Verbindung mit den Fallbeispielen aus der Managementliteratur haben diese Erkenntnisse auf einer eher strategischen Ebene geliefert. Sie bieten z.B. Hilfestellungen beim Aufbau strategischer Partnerschaften zwischen Unternehmen, bei der Positionierung eines Unternehmens in einer Supply Chain bzw. dienen dem besseren Verständnis der langfristigen Einflüsse der IT auf Organisationsstrukturen.

Eine große Herausforderung, der sich Unternehmen stellen müssen, ist die Umsetzung der Business Networking-Strategien in die betriebliche Realität. Unseren Forschungspartnern aus der Industrie verdanken wir in diesem Buch ausführliche Informationen über diese seltener diskutierten Hürden, die den Bemühungen um die einer praktischen Umsetzung im Wege stehen.

Das vorliegende Buch stellt eine Reihe von Bausteinen zur Verfügung, die helfen, die Lücke zwischen Strategien und den betrieblichen Grundvoraussetzungen, z.B. eines funktionsfähigen EC- oder SCM-Systems zu schließen. Einerseits wollen wir mit den Bausteinen die Umsetzung von Strategien in Geschäftsprozeßnetzwerke, die mittels IT implementiert werden können, erleichtern. Andererseits hoffen wir, mit den Orientierungshilfen die Ableitung neuer Prozesse und Strategien auf Basis neuer IT zu unterstützen.

Angestrebt wird, die Lücke durch Einführung einer *geschäftsprozeßorientierten* Sicht des Business Networking zu schließen. Dabei wird Business Networking als das logische Ergebnis einer konsequenten Prozeßorientierung betrachtet. Business Process Redesign bedeutet eine unternehmensinterne Fokussierung auf Prozesse. Prozesse jedoch beginnen beim Kunden und enden beim Kunden. Letztendlich gelten für Prozesse keine Unternehmensgrenzen, vielmehr spielen sich diese im Netzwerk ab [Venkatraman 1991].

1.2.2 Schaffung der Netzwerkfähigkeit

Hauptziel des Buches ist es darzustellen, wie Unternehmen eine angemessene Netzwerkfähigkeit (⇒ Glossar) erreichen können. Netzwerkfähigkeit, verstanden als Fähigkeit zur internen und externen Kooperation (⇒ Glossar) (vgl. Kap. 4), betrifft Ressourcen, wie z.B. Mitarbeiter, Führungspersonal, Informationssysteme, Geschäftsprozesse, z.B. den Verkaufsprozeß, und Geschäftseinheiten, z.B. ein Unternehmen in einer Supply Chain. Ziel der Netzwerkfähigkeit ist es Geschäftsbeziehungen schnell und kostengünstig aufbauen zu können.

Da der Schwerpunkt in diesem Buch auf Prozessen und der IT liegt, sind wir uns bewußt, daß viele wichtige Aspekte außer Acht gelassen werden. Bei der Betrachtung der Netzwerkfähigkeit stehen eher die Prozesse, die sich um die Supply Chain, Electronic Commerce und Relationship Management abspielen, sowie die transaktionsorientierten Informationssysteme im Mittelpunkt. Für zusätzliche Aspekte, z.B. die Strategie und Kultur sei auf die umfassenden Werke von [Klein 1996] und [Sydow 1992] verwiesen.

Das Buch richtet sich gleichermaßen an Leser aus Wirtschaft und Forschung. Es ist in fünf Teile unterteilt. Teil 1 erarbeitet die Grundlagen und stellt den prozeßorientierten Bezugsrahmen vor. Teil 2 behandelt Geschäftskonzeptionen im Rahmen des Business Networking, Teil 3 befaßt sich mit unterschiedlichen Applikationen des Business Networking, Teil 4 zeigt Wege zur Integration der Applikationen auf und Teil 5 trägt Erfahrungen aus der Praxis zusammen und leitet kritische Erfolgsfaktoren und Managementtechniken ab (s. Bild 1-2).

Kapitel 1: Business Networking - Chancen und Herausforderungen

Teil 1: Grundlagen
- Kapitel 2: Geschäftsmodell des Informationszeitalters
- Kapitel 3: Das Netzwerkunternehmen
- Kapitel 4: Netzwerkfähigkeit von Unternehmen

Teil 2: Geschäftskonzepte
- Kapitel 5: Strategien zum Business Networking
- Kapitel 6: Electronic Commerce und Supply Chain Management bei der Swatch Group
- Kapitel 7: Supply Chain Management und Electronic Commerce bei Bayer
- Kapitel 8: Customer Relationship Management in der Pharmaindustrie

Teil 3: Applikationskonzepte
- Kapitel 9: Entwurf einer Applikationsarchitektur für die Pharmaindustrie
- Kapitel 10: Systeme für das Supply Chain Management
- Kapitel 11: eProcurement: Systeme und Erfolgsfaktoren
- Kapitel 12: Connected Smart Appliances

Teil 4: Integrationskonzepte
- Kapitel 13: Templates: Standardisierung beim Business Networking
- Kapitel 14: Enterprise Application Integration bei Robert Bosch
- Kapitel 15: eServices zur ERP-Integration von eMarkets

Teil 5: Kritische Erfolgsfaktoren
- Kapitel 16: Kritische Erfolgsfaktoren des Business Networking
- Kapitel 17: Entwicklung einer Business Networking-Methode
- Kapitel 18: Anwendung der Business Networking-Methode am Beispiel SAP
- Kapitel 19: Entwicklung einer Applikationsarchitektur

Kapitel 20: Business Networking - Zusammenfassung und Ausblick

Bild 1-2: Inhaltsaufbau des Buches

1.2.3 Teil 1: Grundlagen

Teil 1 schafft die Grundlagen für Business Networking. Kapitel 2, *Geschäftsmodell des Informationszeitalters*, identifiziert die wenigen wichtigen Elemente von Unternehmen in der ‚Networked Economy', beschreibt deren Wirkungszusammenhang und leitet daraus die kritischen Konsequenzen für die Unternehmensführung ab. Die zentralen Bausteine sind der Kundenprozeß, das Kundenprozeßportal, das Wertschöpfungsnetzwerk und die elektronischen Services.

Kapitel 3, *Das Netzwerkunternehmen*, verbindet Netzwerksicht und Prozeßsicht. Es analysiert anhand von acht kurzen Fallbeispielen Spielarten, Chancen und Risiken von Vernetzung aus Sicht des einzelnen Unternehmens - des sogenannten Netzwerkunternehmens. Netzwerkunternehmen sind i.d.R. an mehreren Netzwerken beteiligt, die unterschiedlichen ökonomischen Prinzipien unterworfen sind und letztlich von Kooperationsprozessen wie Supply Chain Management, Customer Relationship Management und Innovation umgesetzt werden. Das Modell des Netzwerkunternehmens ist eine spezifische Ausprägung des Business Networking-Modells, das dem gesamten Werk zugrunde liegt.

Kapitel 4, *Netzwerkfähigkeit von Unternehmen,* erkennt die Gestaltung von Kooperationsprozessen als eine zentrale Führungsgröße in der ‚Networked Economy'. Die Netzwerkfähigkeit als Maß für die Fähigkeit zur schnellen und kostengünstigen Bildung IT-gestützter Geschäftsbeziehungen, bezieht sich auf die Dimensionen Leistung, Prozeß, Mitarbeiter, IT, Organisationsstruktur und Kultur und ist die Basis konkreter für Handlungsanleitungen in Netzwerkunternehmen.

1.2.4 Teil 2: Geschäftskonzepte

In Teil 2 liegt der Schwerpunkt auf den geschäftsorientierten Aspekten des Business Networking. Kapitel 5, *Strategien zum Business Networking,* beschreibt, wie Business Networking mit der Unternehmensstrategie verknüpft wird und wie es Kernkompetenzen (⇒ Glossar) und künftige Marktsegmente nachhaltig unterstützen kann. Es unterscheidet die drei Organisationsstrategien Outsourcing (⇒ Glossar), Insourcing (⇒ Glossar) und virtuelle Organisation und die Kooperationsprozesse Electronic Commerce, Supply Chain Management und Customer Relationship Management. Ausgehend von einer Reihe von Fallbeispielen entwickelt Kapitel 5 Handlungsanleitungen zur Beeinflussung von Marktpositionen über das Business Networking.

Kapitel 6, *Electronic Commerce und Supply Chain Management bei der Swatch Group,* zeigt am Beispiel der Distribution von Uhrwerkersatzteilen das Zusammenspiel der Strategien Electronic Commerce und Supply Chain Management. Beschrieben werden der schrittweise Auf- bzw. Ausbau der Lösung sowie der entstehende Nutzen und die wesentlichen Erkenntnisse bei der Einführung.

Kapitel 7, *Supply Chain Management und Electronic Commerce bei Bayer,* beschreibt die Möglichkeiten zur verbesserten zwischenbetrieblichen Produktionsplanung anhand der Fallstudie Bayer - Robert Bosch. Es zeigt Anforderungen, Ziele und alternative Ansätze, leitet Kooperationsprozesse ab und diskutiert unterschiedliche Umsetzungsalternativen, von SAP APO über EDI bis zum Portal (⇒ Glossar).

Kapitel 8, *Customer Relationship Management in der Pharmaindustrie,* untersucht Chancen und Risiken des Business Networking im Bereich CRM in der Pharmaindustrie. Es beschreibt die aktuellen unternehmerischen Herausforderungen, entwickelt vier Typen von Healthcare-Portalen (Prozeßportal (⇒ Glossar), Informationsportal, Verkaufsportal und Integrationsportal), analysiert diese anhand von drei Fallbeispielen aus den USA und leitet letztlich Managementempfehlungen ab.

1.2.5 Teil 3: Applikationskonzepte

Teil 3 zeigt die Umsetzung der Strategien und Prozesse des Business Networking in Informationssysteme. Kapitel 9, *Entwurf einer Applikationsarchitektur (⇒ Glossar) für die Pharmaindustrie*, setzt das Business Networking-Modell in eine Applikationsarchitektur für ein Pharmaunternehmen um. Dabei werden die zu unterstützenden Prozesse analysiert, die zu erfüllenden Anforderungen abgeleitet, künftige Softwarekomponenten strukturiert und die Prozesse und Komponenten in eine Applikationsarchitektur des Informationszeitalters eingebunden.

Kapitel 10, *Systeme für das Supply Chain Management*, konzentriert sich auf die Softwarekomponenten für das SCM. Es beschreibt die Geschäftsziele und Prozesse des Supply Chain Management, gibt eine Übersicht über die wichtigsten SCM-Werkzeugtypen (MRP, MRPII, APS etc.) und schließt mit einer detaillierten Beschreibung (Funktionen, Lieferanten und Produkte) marktgängiger Systeme.

Kapitel 11, *eProcurement (⇒ Glossar): Systeme und Erfolgsfaktoren,* befaßt sich mit Softwarekomponenten für die Beschaffung indirekter Handelsgüter. Ausgehend von einem Geschäftsprozeßmodell für die Beschaffung indirekter Materialien (Büromaterial etc.) werden die Potentiale der Desktop-Beschaffungswerkzeuge und der ihnen zugrundeliegenden Ideen untersucht. Auch hier wird eine kurze Übersicht über die wichtigsten Funktionen, Anbieter und Produkte gegeben.

Kapitel 12, *Connected Smart Appliances*, beschreibt künftige Applikationskonzepte, die über die Vernetzung von Computern, Prozessen und Menschen hinaus auf der Verknüpfung intelligenter Dinge und Geräte beruhen. Connected Smart Assets und Appliances ermöglichen einen neuen Automatisierungsgrad von Prozessen und eröffnen neue Perspektiven im Management komplexer Systeme.

1.2.6 Teil 4: Integrationskonzepte

Teil 4 zeigt unterschiedliche Wege zur Verknüpfung der Bauteile einer Applikationsarchitektur. Kapitel 13, *Templates: Standardisierung beim Business Networking*, positioniert die Standardisierung als kritischen Erfolgsfaktor des Business Networking. Es beschreibt die unterschiedlichen Dimensionen von Standardisierung und geht dann im besonderen auf Templates (⇒ Glossar) als Technik zur Standardisierung ein, wie sie in einem Projekt bei der Robert Bosch Gruppe verwendet wurde.

Kapitel 14, *Enterprise Application Integration bei Robert Bosch*, erklärt am Beispiel des gleichen Unternehmens, wie die Integration von ERP-, EC- und SCM-Systeme funktionieren kann und welchen Nutzen sog. Enterprise Application Integration-Systeme (EAI) stiften können. Vier am Markt erhältliche EAI-Systeme werden mit den wichtigsten Elementen beschrieben.

Im Gegensatz zu Kapitel 14 zeigt Kapitel 15, *eServices (⇒ Glossar) zur Integration von eMarkets (⇒ Glossar) mit ERP-Systemen*, Ansätze und Nutzen der Integration (interner) ERP-Systeme mit (externen) elektronischen Marktplätzen. Es diskutiert dabei die Rolle elektronischer Services anhand eines Fallbeispiels der Triaton GmbH und beschreibt eine konkrete Umsetzung und Architektur der Integration.

1.2.7 Teil 5: Kritische Erfolgsfaktoren

Teil 5 setzt die aus den Teilen 1 bis 4 gewonnenen Erkenntnisse in Managementrichtlinien um. Kapitel 16, *Kritische Erfolgsfaktoren des Business Networking (⇒ Glossar)*, identifiziert anhand dreier verschiedener Fallbeispiele Erfolgsfaktoren bei der Implementierung von Business Networking-Systemen. Es entwickelt zwei Techniken (Partner Profiling und Schaffung von Win-Win-Situationen), die Unternehmen als Hilfestellung bei der Umsetzung dienen können.

Kapitel 17, *Entwicklung einer Business Networking-Methode*, faßt die Erfahrungen aus allen Projekten in der übergreifenden Methode PROMET iBN zusammen. Die Methode ergänzt die bestehende PROMET-Methodenfamilie und bietet ein ingenieurwissenschaftliches Instrumentarium zur Umsetzung von Business Networking Strategien. Die beschriebenen Methodenbausteine konzentrieren sich auf Kooperationsprozesse, Kooperationsmetriken sowie die entsprechende (Geschäfts-, Prozeß- und Applikations-) Architektur.

Kapitel 18, *Anwendung der Business Networking Methode am Beispiel SAP*, zeigt anhand eines fiktiven Beispiels die Anwendung der im ASAP für APO 2.0a eingearbeiteten PROMET iBN-Methode. Vorgestellt werden zahlreiche Ergebnisdokumente – von der ‚IST-Geschäftsarchitektur' über die ‚IST-Prozessarchitektur-Makro' und ‚Meßgrößen' bis hin zur ‚SOLL-IS-Architektur'.

Kapitel 19, *Entwicklung einer Applikationsarchitektur*, zeigt mit der Methode PROMET eBN einen Weg zur systematischen Ableitung einer Applikationsarchitektur aus einer Geschäftsarchitektur.

Abschließend faßt Kapitel 20, *Business Networking - Zusammenfassung und Ausblick,* die Erkenntnisse des Buches zusammen und skizziert die nächsten Schritte der Business Networking-Forschung.

1.3 Forschungsansatz

1.3.1 Anwendungsbezug

Wie eingangs beschrieben basiert der gewählte Forschungsansatz zum Business Networking auf einer engen Kooperation von Forschung und Praxis. Folgende Charakteristika unterscheiden die präsentierten Forschungsarbeiten von anderen Arbeiten zum Thema Business Networking:

- *Praxisrelevanz.* Im Mittelpunkt stehen theoretisch fundierte und in der betrieblichen Praxis anwendbare Erkenntnisse, Konzepte und Methoden.
- *Technische Perspektive.* Business Networking setzt mittels IT strategische Konzepte und Prozesse um. Dazu wendet das Business Networking die technisch-ingenieurwissenschaftlichen Prinzipien des Business Engineering und des Methoden Engineering an.
- *Prozeßorientierung.* Das vorliegende Buch bietet eine prozeßorientierte Sicht der Vernetzung, welche die Zusammenarbeit zwischen Geschäftspartnern als Netzwerke von Prozessen begreift. Das Modell geht vom Kundenprozeß aus und beschreibt verschiedene Kooperationsprozesse zwischen den Geschäftspartnern, die auf einer Kooperationsinfrastruktur aufbauen. Der durchgängigen Verbindung von (internen und überbetrieblichen) Prozessen kommt ein wesentlicher Stellenwert zu. Im Laufe des Buches wird dieses Modell fallbezogen angewendet und validiert.
- *Unternehmenssicht.* Schließlich findet Business Networking immer aus Sicht eines Unternehmens statt. Während frühere Literatur zur Vernetzung das Netzwerk als Gestaltungsobjekt aufführt, gehen wir davon aus, daß letztlich alle Entscheidungen zur Vernetzung von einem konkreten Aufgabenträger, d.h. einem Unternehmen, getroffen werden müssen.

1.3.2 Business Networking Kompetenzzentren

Die Forschungsergebnisse in diesem Buch gehen auf die Projektarbeit in drei Kompetenzzentren zurück. Dabei handelt es sich um Projekte mit einer Laufdauer von zwei Jahren an denen verschiedene Unternehmen als sog. Partnerunternehmen teilnehmen. Forschung findet mit und in diesen Unternehmen statt. Als primäre Forschungsmethode verwenden die Kompetenzzentren die Aktionsforschung. Eine detaillierte Beschreibung dazu findet sich bei [Fleisch 2001, 289] nach [Checkland/Holwell 1998].

Das Competence Center eBN (3/1996 bis 2/1998) wurde von der Deutschen Telekom, Henkel, Hewlett Packard und SAP getragen und hatte als wichtiges Ziel die Entwicklung einer robusten Methodik zur Integration und Verteilungsplanung von ERP-Systemen in einem Unternehmen. Da alle Unternehmen SAP R/3 als strategische ERP-Software benutzten, konnte sich das Team teilweise auf diese Systemplattform konzentrieren. Die Ergebnisse des Projekts wurden inzwischen mehrfach im SAP-Benutzerkreis validiert.

Die Fragestellung des CC iBN (3/1998 bis 2/2000) lautete: „Wie sind interne und externe Kunden- und Lieferantenbeziehungen im Informationszeitalter zu gestalten und umzusetzen? Wie sind diese Beziehungen schnell und wirtschaftlich neuen Markterfordernissen anzupassen?“ Die Partnerunternehmen des CC iBN waren Bayer, Deutsche Telekom, F. Hoffmann-La Roche, HiServ, Riverwood International, Bosch und SAP. Gegenüber dem CC eBN lagen die Schwerpunkte des CC iBN auf der ‚extended Supply Chain‘ und damit auf der Konzeption und Umsetzung von SCM- bzw. EC-Lösungen. Den gleichen Fragestellungen widmete sich das Projekt Business Network Redesign (BNR)[3] mit dem Unternehmenspartner ETA S.A., einem Geschäftsbereich der Swatch Group.

Das erfolgreich abgeschlossene CC iBN wurde im März 2000 durch das Kompetenzzentrum Business Networking (CC BN) fortgesetzt. Getrieben von der Verbreitung von Internet-Technologien und -Lösungen wurde der Forschungsbereich um Portale, Märkte und elektronische Services erweitert. Gemeinsam mit den Partnerunternehmen Bosch, DaimlerChrysler, Deutsche Telekom, emagine, ETA, F. Hoffmann-La Roche, Hewlett Packard, SAP und Triaton, wird bis zum Februar 2002 u.a. eine Architektur und eine Methode für Portale, Märkte und Services erarbeitet.

Gegenüber der typischen, von Einzelpersonen getragenen akademischen ‚Desk Research‘ oder auch empirischen Daten beruht die Forschung in Kompetenzzentren primär auf Teamwork und Feldforschung. Bei jedem Projekt übernimmt ein Forschungsteam in der Zusammensetzung (a) Projektleiter, (b) Steering Committee und (c) Workgroup die Gestaltung und Durchführung des Forschungsplans.

---

[3] Das Projekt wurde vom Schweizer Nationalfond für die Förderung der wissenschaftlichen Forschung (Projekt Nr. 5003-045377) unterstützt.

Vier bis sechs Doktoranden der Universität St. Gallen (IWI-HSG) und sechs bis zwölf Führungskräfte der Partnerunternehmen bilden die Arbeitsgruppe. Die Projektleitung übernehmen Habilitanden (Rainer Alt/Elgar Fleisch), die die Arbeitsergebnisse der Arbeitsgruppe regelmäßig an den Lenkungsausschuß berichten. Dieser setzt sich zusammen aus dem für das Projekt verantwortlichen Professor (Hubert Österle), einer Führungskraft aus jedem Partnerunternehmen sowie dem Projektleiter. Die Mitglieder von Steering Committees und Workgroups der CCs eBN, iBN, BN sowie des Projekts BNR zeigt Tabelle 1-1 im Überblick.

Partnerunternehmen	**Mitglieder des Steering Committees**	**Mitglieder der Workgroups**
Competence Center electronic Business Networking (CC eBN)		
Deutsche Telekom AG Bonn	Karl-Heinz Schelhas	Klaus Basten Wolfgang Kilian
Henkel KgaA Düsseldorf	Eckhard Dieckmann	Jens Kalke Franz-Josef Thissen
Hewlett Packard GmbH Böblingen	Georg Illert	Armin Schneider Ulrich Modler
SAP AG Walldorf	Heinz-Ulrich Roggenkemper	Cay Rademann
Competence Center inter-Business Networking (CC iBN)		
Bayer AG Leverkusen	Andreas Klosson	Rolf Guntermann Gisela Schmitz
Deutsche Telekom AG Bonn	Karl-Heinz Schelhas	Jörg Fuhr
ETA SA Fabriques d'Ebauches Grenchen, Schweiz	Ernst Martin	Rudolf Zurmühlen
F. Hoffmann-La Roche Ltd., Basel, Schweiz	Vladimir Barak	Martin Wyss
HiServ GmbH Frankfurt	Norbert Kaltenmorgen	Mark Pietzner

Riverwood International Corporation Atlanta, USA	Robert Betts	Chuck Lawrence Jim Vrieling
Robert Bosch GmbH Stuttgart	Günter Lehmann	Martin von Ehr Sandra Hausmann
SAP AG Walldorf	Thomas Reiss	Andreas Pfadenhauer
Competence Center Business Networking (CC BN)		
Robert Bosch GmbH Stuttgart	Günter Lehmann	Christine Bondel Dirk Sassmannshausen
DaimlerChrysler AG, Stuttgart	Frank Appenzeller	Erich Haase Isabelle Krautwald
Deutsche Telekom AG Bonn	Karsten Schweichart Torsten Minkwitz	Rainer Scheibehenne Karl-Heinz Schelhas
emagine GmbH, Eschborn	Roland Härtner	Elmar Sänger Werner Sobek
ETA SA Fabriques d'Ebauches Grenchen, Schweiz	Kaspar Glatthard	Thomas Bühler Rudolf Zurmühlen
F. Hoffmann-La Roche Ltd., Basel, Schweiz	Vladimir Barak	Thomas Huber
Hewlett-Packard GmbH, Schweiz	Hanspeter Furrer	Mark Gasteen Jörg Grau
SAP AG Walldorf	Thomas Reiss	Axel Luther
Triaton GmbH, Frankfurt	Norbert Kaltenmorgen	Holger Bock

Tabelle 1-1: Forschungsprojekte und Partnerunternehmen

Schließlich sei darauf hingewiesen, daß das vorliegende Buch nur einen Bruchteil der von den Kompetenzzentren durchgeführten Arbeiten und gewonnenen Ergebnisse widerspiegelt. Weitere Informationen sind elektronisch erhältlich über ccbn.iwi.unisg.ch.