

Vorwort

Die kundenbezogenen Virtualisierungsstrategien von Unternehmen, die durch die Konvergenz der digitalen Erlebniswelten E-Business, M-Business und T-Business hin zu einem C-Business (Converged Business) unterstützt bzw. erzwungen werden, haben einen ubiquitären Marketspace entstehen lassen. Um erfolgreiche, integrative Multichannel-Strategien auf diesen Marketspace umsetzen zu können, gilt es die besonderen Chancen und Risiken der etablierten (E-Business), emergenten (M-Business) und visionären (T-Business) Teilmärkte, die einer extrem dynamischen Konvergenz ausgesetzt sind, ganzheitlich zu erfassen. Nur so kann das Top-Management mittels einer klaren Profit/Loss-Verantwortung die eigenständig agierende Unternehmenseinheit C-Business erfolgsorientiert führen. Dabei ist es von zentraler Bedeutung, dass eine weitgehende Verknüpfung des festnetzbasieren und mobilen Webauftritts mit sämtlichen nachgelagerten Geschäftsprozessen wie Logistik, Kundenservice, Warenwirtschaft, Rechnungswesen und Controlling stattfindet.

Der Konvergenz inhärent ist zudem, dass nur diejenigen Unternehmen auf dem konvergierenden Marketspace erfolgreich sind, die über ein ausgeprägtes Partnermanagement verfügen. Mit Hilfe von Partnerschaften mit Technologie- und Serviceunternehmen wie auch mit Lieferanten von Web-Inhalten und Content-Anbietern wird so zum einen der Auftritt in den digitalen Erlebniswelten attraktiver, zum anderen können die aus der Konvergenz abzuleitenden Systemprodukte offeriert werden. Wichtig ist ferner, dass die Konvergenz nicht nur auf die TIME-Branche begrenzt ist, sondern nahezu alle Branchen erfasst hat bzw. erfassen wird. N-TV auf dem Notebook zu schauen ist ebenso Realität wie Telematikdienstleistungen in der Automobilbranche. Dabei ist die Virtualisierung von Produkten auf Basis digitaler Technologien der Enabler für neue Geschäftsmodelle. So sind bereits heute problemlos Stadtpläne auf Personal Digital Assistants (PDAs) ubiquitär nutzbar, was eine vollkommen neue Abstimmung zwischen Unternehmen bisher getrennter Branchen bedingt.

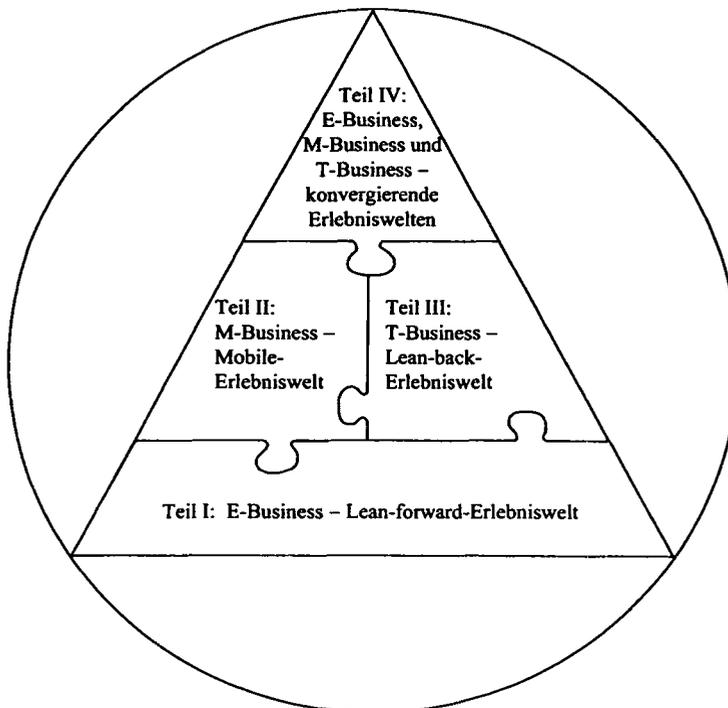
Aber auch neue Wettbewerbsstrategien, die es nach dem „Gottvater der Strategie“¹ – dem Harvard Professor Michael Porter nicht geben dürfte, wie zum Beispiel das Mass Customization, sind mittlerweile ökonomische Realität. So weisen digitale Produkte i. d. R. keinerlei Grenzkosten auf, der Konsument wandelt sich aufgrund der Individualisierungstendenzen in der Informationsgesellschaft zunehmend zum Prosumenten, und darüber hinaus ermöglichen es Netzwerkeffekte sowie ein ausgeprägter Coopetition-Wettbewerb, hybride Positionen einzunehmen. Letztlich gilt, insbesondere für die klassische (online-geprägte) Medienbranche, dass eine eigene Kannibalisierung der Produkte durch ein Engagement auf den digitalen Erlebniswelten, in Teilbereichen zwingend erforderlich ist, um Marktbarrieren aufzubauen. So ist z. B. für Zeitungs- und Publikumszeitschriftenverlage ein Auftritt in den digitalen Erlebniswelten E-Business, M-Business und T-Business trotz der gegenwärtig weitgehend katastrophalen Erlössituation im Rahmen einer digitalen Titelpräsenz zwingend erforderlich, obwohl hierdurch das eigene Print-Produkt kannibalisiert wird. Würde eine solche digitale Omnipräsenz unterbleiben, so ist beispielsweise mit einer massiven Abwanderung der Rubrikenanzeigen hin zu externen internetbasierten Dienstleistern zu rechnen, was das originäre Geschäftsmodell von Zeitungs- und Publikumszeitschriftenverlagen erodieren ließe. Nur durch die cross-mediale

¹ LITTMANN/JANSEN (2000): Oszillodox: Virtualisierung – die permanente Neuerfindung der Organisation, Stuttgart 2000, S. 283.

Omnipräsenz von Medienunternehmen in den digitalen Erlebniswelten kann somit die Kundenloyalität aufrechterhalten werden.

Um die skizzierten Strategien, Chancen und Risiken, Anforderungen und Instrumente sowie Geschäftsmodelle beispielhaft darzustellen und zu bewerten, wird nachfolgend eine vierstufige Vorgehensweise gewählt, wobei zunächst ausgewählte Bereiche der digitalen Erlebniswelten E-Business, M-Business und T-Business weitgehend isoliert betrachtet werden.

Im Rahmen der Erlebniswelt E-Business wird der Fokus einerseits auf intra- und konsumentenorientierte Portal-Technologien und andererseits auf die Möglichkeiten und Grenzen von Peer-to-Peer-Technologien gelegt. Beiträge zum Mobile Marketing und zur Bewertungsproblematik von UMTS-Lizenzen verdeutlichen aktuelle Entwicklungstendenzen und die Problematik einer blinden Hype-Hysterie im Mobile Business. Das Kapitel T-Business deckt zudem den Spannungsbogen zwischen weitgehender Zukunftsmusik („T-Commerce und iTV“) und praxisinduzierter Realität („Communication Infotainment Networks“) ab. Der Sammelband schließt mit einer Diskussion ausgewählter Aspekte der Konvergenz der Erlebniswelten. Dabei wird zunächst das ubiquitäre Business als Multichannel-Strategie herausgearbeitet, um anschließend beispielhaft anhand der Automobilbranche die Erfolgspotenziale der integrierten Nutzung der digitalen Erlebniswelten zu verdeutlichen. Letztlich werden hybride Wettbewerbsstrategien vorgestellt, die, wie eingangs gesagt, nach dem „Gottvater der Strategie“ nicht existent sind.



Dank gebührt besonders den „beratenden“ Autoren dieses Sammelbandes für ihre innovativen Beiträge und ihr großes Engagement während der Projektphase. Dies ist um so bemerkenswerter, als alle beteiligten Beratungen – *ACCENTURE, DETECON INTERNATIONAL GMBH, ESPRIT CONSULTING AG, IBM BUSINESS CONSULTING SERVICES, IDF GMBH, SIEMENS BUSINESS SERVICES, PRICEWATERHOUSECOOPERS DEUTSCHE REVISION* – ihrerseits enge terminliche Grenzen hatten und zudem in der Zeit auch noch der ein oder anderer Merger stattfand. Darüber hinaus gilt mein besonderer Dank den theoriegeleiteten und praxisinduzierten Beiträgen der Wissenschaftler der *LUDWIG-MAXIMILIAN-UNI-VERSITÄT MÜNCHEN*, der *UNIVERSITÄT GÖTTINGEN* und der *TECHNISCHEN UNIVERSITÄT ILMENAU* für ihr großes Engagement in dem vorliegenden Sammelband.

Last but not least gilt der Dank Frau *JUTTA HINRICHSSEN* und Frau *BARBARA ROSCHER* vom Gabler-Verlag in Wiesbaden für die gute Zusammenarbeit bei der Publikation des Sammelbandes.

FRANK KEUPER