

1 TEIL

**Web-Age: Die Wirkung globaler
Trends auf Gesellschaft und
Unternehmen**

Ein Unternehmen muss stark genug sein, sich von der Eigenart seiner Unvollkommenheit zur Vollkommenheit seiner Eigenart zu wandeln. Zur Unvollkommenheit trägt aber nicht selten die historisch gewachsene und oft wenig geliebte Informationstechnik bei. Sie steht einer Umstrukturierung im Sinne optimierter Geschäftsprozesse vermeintlich im Weg und hat den Ruf, solche Vorhaben zu verlangsamen. Außerhalb traditioneller Unternehmen bewirkt sie aber seit einigen Jahren genau das Gegenteil: Menschen interessieren sich für das World Wide Web, und kleine „Start-up“-Firmen werden zu ernsthaften Wettbewerbern etablierter Anbieter. Dabei geht es im E-Commerce um nichts anderes als um den betrieblichen Einsatz gerade dieser Informationstechnik.

Das ist vordergründig gesehen paradox, aber mehr und mehr die Realität, denn das Internet greift mittlerweile überall ein, in alle Bereiche – Staat, Gesellschaft und Wirtschaft. Kein Unternehmen bleibt davon unberührt. Denn die besondere Eigenart technologischer Entwicklungen ist deren Eigendynamik. Heute sind nach einer Studie der IDC etwa 130 Millionen Menschen weltweit im Netz. Jeden Tag kommen etwa 170 000 dazu. Heute und morgen werden sich so viele Menschen neu ans Internet anschließen, wie die Stadt Karlsruhe an Einwohnern hat – oder alle 20 Tage ganz Berlin. Nach dem Bericht des US-Wirtschaftsministeriums „Emerging Digital Economy“ aus dem Jahr 1999 werden voraussichtlich 2005 eine Milliarde Menschen im Netz sein. Diese Entwicklung ist eine Revolution.

Das Internet ist ein Phänomen, wie es in der Geschichte der Technik, vielleicht sogar in der Geschichte der Menschheit, so noch nicht vorgekommen ist. Denn technischer Fortschritt läuft im Normalfall langsam ab. Als zum Beispiel James Watt die Dampfmaschine erfand, dauerte es noch weitere 40 Jahre, bis die Menschen auf dem Kontinent überhaupt davon erfuhren. Weitere Jahrzehnte vergingen, bis die Dampfmaschine den Grundstein für die industrielle Revolution legte. 55 Jahre dauerte es, bis schließlich 50 Millionen Haushalte ans Telefon angeschlossen waren, beim Radio dauerte dies 38, beim Fernsehen 13 Jahre – beim Internet aber gerade mal drei Jahre.

Die Alternativen bei diesem Tempo sind deutlich vorgegeben: Entweder die Herausforderung wird verinnerlicht und die Entwicklung aktiv mitgestaltet oder es droht das Abseits – andere ergreifen die Initiative und verbuchen den Erfolg für sich. Groß ist dann die Mühe und teuer sowieso, den Anschluss wieder zu finden. Egal, ob diese Entwicklung als Web-Age, digitale Revolution oder Infor-

mationsgesellschaft bezeichnet wird, die Richtung ist klar: Gerade passiert der Sprung von der Industrie- in die Informations- und Wissensgesellschaft auf Basis einer weltumspannenden Vernetzung.

Vorangetrieben wird diese Vernetzung durch zunehmende Miniaturisierung der Technologie und durch immer weiteren Preisverfall. PCs oder Datengeräte werden heute zu Preisen gehandelt, die vor zehn oder 15 Jahren nicht möglich gewesen wären. Eine Formel für diese Entwicklung gibt das Moore'sche Gesetz. Der ehemalige Vorsitzende von Intel, Gordon Moore, hat beobachtet, dass sich die Zahl der Transistorschaltungen pro Chip alle 18 Monate verdoppelt. Ein Gesetz, das seit vielen Jahrzehnten gilt und nach heutiger Einschätzung auch noch einige Jahrzehnte weiter gelten wird. Die Verarbeitungsgeschwindigkeit und Speicherkapazität elektronischer Bausteine verzehnfacht sich nach diesem Gesetz alle fünf Jahre, verhundertfacht sich alle zehn Jahre und vertausendfacht sich alle 15 Jahre. Damit erschließt sich Technologie für neue Kreise. Schon heute gehört es bei Schulkindern zum guten Ton, mindestens einen Computer im Kinderzimmer stehen zu haben.

Wissen als Wettbewerbsfaktor

Das Charakteristikum des Web-Age ist das Wissen in seiner Funktion als Produktionsfaktor. Peter Drucker, der Altmeister der Managementtheorie, bringt es auf den Punkt, indem er meint, dass der entscheidende Wettbewerbsfaktor für Unternehmen wie Nationen die effiziente Produktion und Verarbeitung von Wissen sei. Der reichste Mann der Welt ist heute kein Ölscheich mehr, sondern Bill Gates. Mit Wissen verbinden sich mithin konkrete Geschäftschancen und -erwartungen: Sandoz aus Basel wird 3,5 Milliarden DM in ein Breitband-Glasfasernetz investieren. Alcatel arbeitet schon daran – auch hier werden 3,5 Milliarden Mark investiert. Die Leistung des bisherigen Netzes wird sich verzehnfachen, blockierte Leitungen, Engpässe und Wartezeiten gehören wahrscheinlich schon bald der Vergangenheit an. Aber nicht nur bei Sandoz und Alcatel tut sich was. In ganz kurzer Zeit wird eine Reihe von Leistungssprüngen registriert werden können. Die gegenwärtigen Kapazitäten des Webs werden sich verfünffachen, sodass über Leitungen und Server im Internet deutlich mehr möglich sein wird. Bereits im Jahr 2005 wird wahrscheinlich jeder private Haushalt über einen mobilen Zugang zum Netz und damit im Prinzip über weltweites Wissen verfügen.

Diese Entwicklung führt auf Seiten der Unternehmen zwangsläufig zu verstärktem Wettbewerbsdruck und Globalisierung. Jeder deutsche Unternehmer, aber auch jeder japanische oder argentinische, erwägt folglich die Zusammenarbeit mit global agierenden IT-Partnern. Denn alle wollen und müssen mehr oder weniger zu so genannten „Global Players“ werden. Unternehmen brauchen Partner, die in den angestrebten Expansionsfeldern bereits präsent sind, Erfahrungen haben und nicht sprichwörtlich erst Lehrgeld bezahlen müssen.

Das zweite wichtige Kriterium ist die Verkürzung der so genannten „Time-to-Market“. Unternehmen beschäftigen ohne Frage innovative Ingenieure in ihren Entwicklungsabteilungen. Es kommt allerdings nicht nur darauf an, gute Ideen zu haben, sondern auch darauf, über die Werkzeuge zu verfügen, aus einer Idee ein fertiges Produkt zu machen und dieses – möglichst schneller als der Wettbewerb – auf den Markt zu bringen.

Best-of-Practice

Der dritte Punkt ist die Frage nach „Best-Practice“-Lösungen. Das sind Lösungen, die – bereits bewährt im Einsatz – gut und zuverlässig funktionieren. Fehlschläge sind nicht mehr akzeptabel. Denn es kostet Zeit, Mühe und Geld, einmal verloren gegangenes Terrain wieder zu erobern. Firmenfusionen sorgen darüber hinaus für permanenten Druck auf die Entscheidungsträger. Diesem Druck ausgesetzt, wird jedes nur mögliche technische Hilfsmittel herangezogen, Entscheidungen, auf die der Markt ungeduldig wartet, schneller zu fällen. Fusionen wie die von DaimlerChrysler oder Deutsche Bank/Banker's Trust sind eben nur erfolgreich, wenn die beteiligten Parteien über ein hervorragendes Kommunikationsmedium verfügen.

Menschliche Begegnungen sind für das gemeinsame Verständnis zwar notwendig und wichtig, für den reinen Informationsaustausch aber genügt es, wenn Bits und Bytes auf die Reise gehen.

Beispiel DaimlerChrysler: Hier werden als Erstes 500 000 Menschen in ein Kommunikationsnetz eingebunden, ein gemeinsames Netz, in dem über alle Zeit- und geografischen Grenzen hinweg Leute miteinander reden, Dokumente und Pläne austauschen, diskutieren, Anregungen geben und sich an der Entwicklung des Konzerns beteiligen können. Kommunikation ist das Wichtigste: Mitarbeiter dazu zu bekommen, so eng wie möglich zusammenzuarbeiten. Unternehmen müssen konzentrierter als jemals zuvor daran arbeiten, ihre Mitarbeiter

und ihre Informationstechnik auf diese neuen Anforderungen einzustimmen. Das ist mitunter ein steiniger Weg.

Megatrends

Der Markt wird momentan von globalen Trends geprägt, auf die Unternehmen reagieren müssen. Da ist zunächst der bereits beschriebene Megatrend der globalen Vernetzung. Vorreiter sind die USA. Die amerikanische Regierung treibt diese Technologie seit neun Jahren vehement voran. Bereits 1991 wurden 3,5 Milliarden Dollar in ein neues Breitband-Netzwerk investiert – für das Wall Street Journal damals die klügste aller möglichen Entscheidungen. In den Vereinigten Staaten werden heute täglich 6 000 Kilometer Glasfaserkabel verlegt. Bemerkenswert dabei ist: Auf einem einzigen Glasfaserkabel können aktuell pro Sekunde 25 Terabits an Information übertragen werden. Damit verdreifacht sich die Bandbreite der amerikanischen Kommunikationsnetze jedes Jahr, und George Gilder hat die Vorhersage formuliert, dass dieser Trend noch in den nächsten 25 Jahren anhalten wird.¹

Leistungsfähigere Netze werden alle Bereiche der Gesellschaft verändern: jede Institution wird beeinflusst, jede Behörde und jedes Individuum. Auch die Demokratie wird sich verändern. Jeder Bürger wird direkt ansprechbar sein, Wahlvorgänge oder Umfragen werden mit wenig Aufwand über das Internet abgewickelt werden – vielleicht wird sogar irgendwann einem neuen amerikanischen Präsidenten noch in der Wahlnacht zuverlässig gratuliert werden können.

Der zweite Megatrend ist eine Veränderung der Geschäftsbeziehungen. Eines der Paradebeispiele ist das Bankgeschäft. In der Vergangenheit war physische Kundennähe in möglichst vielen Bankfilialen das primäre Ziel – die teuerste Art der Kundenbetreuung überhaupt: Überweisungen am Bankschalter kosten in der Vollkostenrechnung 70 Mark – für Personal, für Miete, Heizung und so weiter. Derselbe Vorgang kostet die Bank im Online-Banking gerade mal elf Pfennig. Die Entwicklung ist vorgezeichnet und verlangt nach neuen Strategien. Tatsächlich ist es ein schwieriger Spagat, gleichzeitig die Kunden-Bank-Bindung aufrechtzuerhalten, ohne dabei den menschlichen Kontakt zu verlieren. Versicherungen stehen vor ähnlichen Herausforderungen. Auch IT-Unternehmen wie IBM hätten es sich vor sechs oder sieben Jahren noch nicht träumen lassen, dass in Deutschland ein Drittel des Gesamtumsatzes indirekt unter anderem über

Telesales, Direktmarketing oder über Partner getätigt wird. L'Tur, der Baden-Badener Last-Minute-Spezialist, versteigert seine Reisen zwei Tage vor Reiseantritt im Internet. Auch die Lufthansa versteigert ihre nicht verkauften Tickets bei Langstreckenflügen mittlerweile über das Web. Diese Beispiele zeigen: Es entwickeln sich neue Geschäftsfelder. In Amerika läuft schon jedes vierte Wertpapier über das Internet. Das Brokerhaus Charles Schwab hat mit seinem Wertpapiersystem in einem Jahr mehr Neukunden über das Internet akquiriert als vorher in 13 Jahren über seine Filialen in den ganzen USA. Ein weiteres Beispiel: Ein Lebensversicherer in Schweden verkauft ausschließlich über das Internet – ohne Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Außendienst. Akquiriert werden vor allem Hochschulabgänger – normalerweise eine fast unlösbare Aufgabe, 20-Jährige für die Altersvorsorge zu gewinnen. Trotzdem verkaufte der Lebensversicherer in kürzester Zeit 250 000 Policen. Dahinter stehen an Personal gerade mal 19 Leute – dieselben 19 Leute übrigens, die den kompletten Bestand auch verwalten.

Daraus folgt ein dritter Megatrend: Als Konsequenz aus den veränderten Geschäftsstrategien müssen auch die Kundenbindungen neu aufgebaut werden. Wenn Kunden nicht mehr direkt betreut werden, müssen neue, attraktive Wege gefunden werden, um über den elektronischen Weg für Kunden attraktiv zu bleiben: Neue Services werden nur in Anspruch genommen, wenn sie einen Mehrwert bieten. Der besteht zum Beispiel darin, dass Wege erspart bleiben, dass kein Parkplatz gesucht werden muss, dass außerhalb der Ladenöffnungszeiten eingekauft werden kann. Viele Menschen bedienen sich heute bereits dieser Möglichkeiten und flüchten so vor Regelwerken, die sie in ihren Freiräumen beeinträchtigen. Aber reicht das schon? Traditionelle Unternehmen werden weit mehr in Methoden des Customer Relationship Management (CRM) investieren müssen. Aktuell liegen wertvolle Kundeninformation beispielsweise in Form von riesigen ungenutzten Datenfriedhöfen in den Unternehmen brach und werden nicht zur Kundenpflege herangezogen. Gegenbeispiel: Safeway, der Großmarkt ohne Kassen. Preise der gekauften Waren werden über ein Handpad eingescannt und automatisch den Kunden-Konten belastet. Das Interessante dabei ist: Safeway baut sich auf diesem Weg ein enormes Wissen über das Kaufverhalten seiner Kunden auf. Heute muss diese Seite des „Customer Care“ ernst genommen werden, denn der internationale Wettbewerb wird übermächtig und Mitbewerber, die über geeignete Werkzeuge verfügen, werden in allen Branchen in

Erscheinung treten. Sie werden Unternehmen zwingen, diesem Trend zu folgen. Die richtige Nutzung der neuen Technologien hat Einfluss auf die Wettbewerbsfähigkeit der gesamten – auch der deutschen – Wirtschaft.

Der vierte Megatrend ist der Aufbau integrierter webbasierter Wertschöpfungsketten. So stehen beispielsweise hinter vielen Online-Lösungen auch neue anspruchsvolle Logistiksysteme. United Parcel mit seinem durchgängigen Paket-Überwachungssystem auf Basis des Internets stellt sich bereits auf diesen Trend ein. Niemand will auf eine, zumal im Internet, bestellte Ware drei Wochen warten. Sie muss spätestens übermorgen ausgeliefert sein, und die gleichzeitige Abbuchung vom Konto muss außerdem sicher und korrekt erfolgen. Dies betrifft den Aufbau von Datenbanken unter Einbeziehung von Lieferanten bis hin zum Endbenutzer – mithin eine Optimierung des gesamten Produktionsprozesses. In den USA läuft das Thema unter dem Stichwort Integrated Supply Chain Management (SCM).

Wo stehen wir Deutschen im internationalen Vergleich? Absolut gesehen gar nicht schlecht: Über zehn Prozent der Deutschen sind zurzeit im Netz – die meisten Internet-Nutzer in Europa sind Deutsche. Ganz anders sieht es allerdings aus, wenn der Prozentsatz auf 10 000 Einwohner zum Vergleich herangezogen wird. Dann wird plötzlich klar, dass ein Land wie Finnland beispielsweise sechsmal so stark vertreten ist, dass Norwegen, Schweden, Dänemark, die Niederlande, Großbritannien und Belgien weit vor Deutschland liegen. Und die Statistiken sagen noch etwas: Länder, die aggressiv auf dem Technologie-Gaspedal stehen, treiben ihre Erwerbstätigenquote nach oben. Die Dänen haben in den letzten zehn Jahren ihre Erwerbstätigenzahl um 2,6 Prozent erhöht, die USA sogar um 10,1 Prozent. Eine wichtige Rolle spielt dort die unbedingte Technologiegläubigkeit. Gesellschaft und besonders auch Unternehmen müssen in Deutschland wieder eine positivere Einstellung zur Technologie finden. Führt im Internet-Zeitalter ein Weg daran vorbei? Uns Deutschen steht vielfach Skepsis im Weg. Immer wieder werden die gleichen Fragen beispielsweise nach der Sicherheit gestellt. Problemstellungen solcherart sollten konstruktiv angegangen werden. Lösungen im E-Commerce müssen einfach das größtmögliche Maß an Sicherheit mitbringen und Anbieter im Web solches auch aktiv vermarkten. Wichtigstes Resultat: Ein Einstellungswandel wird erreicht. Sicherheitsrisiken bestehen zweifellos auch in den USA, was unsere amerikanischen Nachbarn aber nicht davon abhält, die sich bietenden Chancen zu ergreifen. Die Zahlen

sprechen für sich: Während die Zahl der Erwerbstätigen in den USA um über zehn Prozent und in Großbritannien um 2,5 Prozent gestiegen ist, ist sie in Deutschland im gleichen Zeitraum um 7,35 Prozent gefallen. Das ist symptomatisch. Die deutsche IT-Industrie bietet zurzeit Stellen rund ums Internet, die nicht besetzt sind. Dabei werden völlig neue Chancen geschaffen, neue spannende Berufe für kreative junge Menschen: zum Beispiel der Producer, den es vor kurzer Zeit noch nicht gegeben hat. Leider meinen aber immer noch viel zu viele, Informatik sei gleichzusetzen mit hochkomplexer Mathematik, und verzichten auf das entsprechende Studium. Gerade die IT-Industrie aber braucht Leute mit Kreativität und Fantasie, die gerne mit anderen im Team zusammenarbeiten, die soziale Kompetenz haben, die sich in die Zielgruppen hineinversetzen können. Damit sich die Einstellung dieser jungen Leute ändert, muss bereits in den Schulen damit begonnen werden, Kinder für die neuen Technologien zu begeistern. Denn das Internet ist für Jugendliche ein Kinderspiel. Sie lernen spielerisch den Umgang mit einem Instrument, das sie dann später auch beruflich einsetzen. Doch das Thema Internet kommt in deutschen Schulen immer noch viel zu wenig vor. Im Gegensatz beispielsweise zu Ländern wie Kanada, wo 80 Prozent der Schulen mit Internet-Anschluss ausgestattet sind, oder den USA mit 60 Prozent und Holland mit 40 Prozent, sind in Deutschland gerade mal zwölf Prozent mit internetfähigen Computern ausgerüstet.

Fehlender Mut, mangelnde Initiative und mangelndes Vertrauen in die Internet- und Informationstechnik sind in Deutschland mithin ein gesellschaftliches Phänomen, das sich bis in die Chefetagen der Unternehmen fortsetzt. Es gibt ein Spiel, in dem Kinder sich bei Ebbe am Strand Sandburgen bauen und sich darin verkriechen, wenn die Flut kommt. Sie setzen spielerisch Vertrauen in ihr kleines Bollwerk, wissen aber eigentlich doch, dass das Wasser unaufhaltsam in das Innere vordringen wird. Ähnlich verhalten sich Unternehmen in Bezug auf das Internet. Da ist auf der einen Seite die sorgsam gehegte Auffassung: Geschäft ist die eine, Internet die andere Sache. Trotzdem erzeugt das Internet ein unbehagliches Gefühl in den Chefetagen. Halbherzige „Me-too-Seiten“ sind das Ergebnis, die die Angst der Unternehmen widerspiegeln, von der Konkurrenz oder von „Newcomern“ online überholt zu werden. Können Gründe dafür benannt werden? Manager und leitende Angestellte haben zu wenig Zeit, sind zu stark im Alltagsgeschäft eingebunden, können keine Distanz zu ihren Aktivitäten entwickeln². Das elektronische Geschäft, das E-Business, ist aber neu und

erfordert auch eine neue Sicht der Dinge. Weit reichende Erfahrungen gibt es noch nicht. Viele Unternehmen zögern deshalb, den ersten Schritt zu wagen.

Vision E-Business

Im November 1995 erläuterte der IBM-Vorsitzende Lou Gerstner seine Zukunftsvision für sein Unternehmen, eine Vision, bei der alle Menschen, wo auch immer sie sich befinden und womit auch immer sie arbeiten, über das Internet miteinander verbunden sind. Die Umsetzung dieser Vision lautet E-Business – eine neue Art der Abwicklung von Geschäften in einer vernetzten Welt. Im Grunde steht hinter dem Begriff ein einfaches Konzept: E-Business ist eine Organisationsstruktur, die über Intranets, Extranets und das World Wide Web eine direkte Verbindung zwischen zentralen Unternehmenssystemen und wichtigen Partnern schafft. Da Kunden, Mitarbeiter, Zulieferer und Vertragshändler Zugang zu allen benötigten Unternehmenssystemen und -daten haben, lassen sich wichtige Unternehmensprozesse mittels E-Business grundlegend neu gestalten. Genau dies ist die richtige Definition von E-Business: die Umgestaltung von zentralen Unternehmensprozessen durch Internet-Technologien.

Online-Banking, Online-Shopping, Online Procurement gibt es in vielen Bereichen schon. Von den Unternehmen werden diese Ansätze zurzeit aber noch als Insellösungen betrieben. Es wird sozusagen genau ein Geschäftsvorgang abgebildet. Woran mithin gearbeitet werden muss, ist die Integration dieser Online-Lösungen in die restliche Organisation. In einer zweiten Welle des E-Business wird es verstärkt darum gehen, eine prozessübergreifende Integration zu erreichen – nicht mehr eine „dot.com“ zu eröffnen, sondern viele davon zu integrieren.

Der vorliegende Text will anhand zahlreicher Beispiele für E-Business der ersten Generation in traditionellen Unternehmen umfangreiches Anschauungsmaterial bieten. Vielfach werden durch E-Business veränderte Geschäftsprozesse, erzielte Renditen und die technische Realisierung diskutiert. Es werden dabei sowohl verschiedene Branchen als auch unterschiedliche Unternehmensgrößen betrachtet. Die meisten der aufgezeigten Projekte sind erste Schritte in die richtige Richtung. Neben Problemen, die es zu meistern gilt, haben jedoch alle auch gemeinsam, dass sich ziemlich bald messbare Erfolge und eine Atmosphäre einstellen, die zum Weitermachen ermuntert. E-Business kann fast überall zur Unternehmensphilosophie werden. Der Text will nicht zuletzt dazu beitragen, Berührungsängste abzubauen.

Auch der E-Commerce-Experte Don Tapscott empfiehlt, Unsicherheiten lernend anstatt wissend gegenüberzutreten. Frei nach Konfuzius muss die Philosophie lauten: Unsicherheit soll nicht bekämpft, sondern akzeptiert werden. Strategien für das E-Business lassen sich noch am ehesten aus Chaos- und Komplexitätstheorien entwickeln. Der Einfluss von E-Commerce auf das unternehmerische Tun unterscheidet sich dabei branchenabhängig stark. In der High-tech- und Medienbranche ist alles möglich. Klassische Methoden der Strategiedefinition wie Marktanalysen oder so genannte „Discounted-Cashflow-Methoden“ bringen wenig. Es sind Techniken notwendig, die harte Fakten mit weichen Faktoren, wie Erfahrungen und Bauchgefühl, kombinieren. Das Spektrum reicht von der Spieltheorie bis zur Szenarioplanung.

Embedded Internet-Start-ups

Etablierte Unternehmen sind dabei gut beraten, sich eines „Start-small-grow-big“-Vorgehens zu bedienen: Schritt für Schritt. Neue Organisationsformen, wie zum Beispiel interne „Embedded Internet-Start-ups“, die „jungen Wilden“ im eigenen Hause, deren Mitarbeiter erfolgsbeteiligt sind, werden heute bereits getestet. Erfolg und Misserfolg in diesen Bereichen geben dem Management eine Navigationshilfe an die Hand. Nach jeder Phase sollten die Veränderungen des betriebsinternen und externen Umfelds erneut eingeschätzt und umgesetzt werden. Roland Berger betont: „Man muss im E-Business mit dem Risiko leben lernen. Es ist unmöglich, ein neues System zu testen, bis man mit Garantie alle Fehler ausgemerzt hat. Sonst kommt man nie auf den Markt. Beim E-Business sind nicht die Fehler fatal, fatal ist, wenn man in einem Unternehmen vor lauter Angst gar nichts macht.“

Unternehmen sollten sich dabei im Sinne der oben angeführten Megatrends auf drei zentrale Geschäftsprozesse konzentrieren:

- **Supply Chain Management** – ermöglicht dem Unternehmen, das richtige Produkt zur richtigen Zeit am richtigen Ort zur Verfügung zu stellen, und das zu möglichst geringen Kosten.
- **Customer Relationship Management** – unterstützt das Unternehmen bei der Identifizierung, Auswahl, Akquisition, Entwicklung und Bindung seiner Kunden
- **E-Commerce** – ermöglicht eine individuellere, bessere Geschäftsbeziehung mit Zulieferern, Vertragshändlern und Kunden.

In Kapitel 2 dieses Buches wird dies konkretisiert werden. Kurz gesagt, geht es in diesem ersten Schritt um die organisatorische Ausrichtung auf E-Business. Unternehmen tun in diesem Zusammenhang gut daran, die Voraussetzungen für einen dauerhaften Dialog zwischen Teilorganisationen zu schaffen. Der Kunde ist dabei Ausgangs- und Mittelpunkt. Ein gemeinsamer Informationsstand ist die Voraussetzung, dass auf höchster Ebene die strategische Richtung bestimmt und die Erfolg versprechenden Umsetzungsvarianten identifiziert werden können.

Damit kommt der Informationstechnologie im Rahmen von E-Business eine völlig neue Rolle im Unternehmen zu. Mit ihr werden alle Beteiligten der Wertschöpfungskette miteinander vernetzt. Basis dieser Vernetzung ist das Internet. Nach der Vision von Axel Glanz und Jörg Sander werden Transaktionen in Zukunft nicht mehr verschiedene informationstechnische Systeme durchlaufen, sondern letztendlich in einem prozessübergreifenden System ausgeführt. Die Endbenutzer sehen dabei nur eine einfache Browser-Oberfläche. Dahinter verbirgt sich eine komplexe Technologie, mit der Produkte im Internet angeboten und Bestellvorgänge gesteuert, Kunden direkt angesprochen und Sicherheitsanforderungen erfüllt werden können. Solcherart wird die Informationstechnologie mehr denn je strategische Bedeutung für das Unternehmen erhalten. Sie stellt nicht mehr nur den Geschäftsbetrieb sicher und unterstützt Abläufe, sondern sie nimmt in Zukunft direkten Einfluss auf die Wertschöpfung der Unternehmen.³

Kapitel 3 dieses Buches führt zunächst aus, wie vorhandene IT-Systeme miteinander und mit dem World Wide Web auf der Basis offener Standards vernetzt werden können. Diese Business Integration ist die Grundlage für eine flexible Anpassung und Neuausrichtung der Wertschöpfungsketten im Rahmen von E-Business. Eine solchermaßen integrierte IT-Umgebung ist auch die Basis für Business Intelligence: die unternehmensweite Konsolidierung und weiter gehende Analyse von Informationen und Daten im Sinne von mehr Kundenorientierung. Schließlich wird auch E-Commerce im Unternehmen nur dann erfolgreich sein, wenn die entsprechenden Lösungen in die vorhandenen IT-Systeme integriert werden können. Daraus leitet sich ein Kriterienkatalog zur Bewertung heute verfügbarer Standardlösungen ab, mit dem das Kapitel schließt.

Mit den in Kapitel 3 ausgeführten Techniken – Einsatz offener Standards, Business Integration (SCM), Business Intelligence (CRM) und der Integration von E-Commerce – trägt die Informationstechnologie den zentralen Trends von E-Business Rechnung und wird damit ihrer neuen Rolle gerecht. In dieser Rolle wird die Informationstechnologie schließlich gar nicht mehr den Restriktionen

der Unternehmensentwicklung unterliegen, sondern sie wird Möglichkeiten der Entwicklung neuer Produkte und Märkte bieten.