

Business im Zeitalter des Internets

1

*»Be a rule maker, not a rule taker«
(R.Kalakota)*

Was erwartet Sie:

- Was unterscheidet das World Wide Web von dem Internet und den eCommerce von dem eBusiness
- Wer sind die Lichtgestalten des Internets und wodurch unterscheiden sich ihre Geschäftsmodelle von den traditionellen Unternehmen
- Was sind die Auswirkungen der New Economy und wie verändert sich das Business-Umfeld
- Welche Chancen und Herausforderungen bietet die Internetinfrastruktur den Unternehmen
- Wie sollte sich ein Unternehmen in dem Internetumfeld positionieren und worauf ist bei der Umsetzung zu achten
- Was ist die Internet-Ökonomie und wie kann sie in den Unternehmen zur Anwendung kommen
- Wie kann sich ein eCommerce zu einem eBusiness entwickeln
- Was sind die Kennzeichen eines eBusiness-Ansatzes
- Welche Services sind in einem eBusiness-Umfeld vorstellbar und kennzeichnend

1.1 Internet versus World Wide Web

Internet, Web, World Wide Web, http, E-Mail, eCommerce, eBusiness. Viele Menschen sind von der Vielzahl der Begriffe verwirrt und kommunizieren über dieses Thema ohne deren Unterschiede genau zu kennen. Daher möchte ich zu Beginn eine kurze Begriffsklärung vornehmen, um eine gemeinsame Basis für das weitere Verständnis zu haben. Sollten Sie diese Begriffe alle einordnen können, so lesen Sie bitte im Kapitel 1.2 Die Netheads weiter.

Die größten Verwechslungen ergeben sich bei den Begriffen Internet und World Wide Web (WWW) bzw. Web, das eine Abkürzung hierfür ist. Das Internet entstand historisch in den 60er-Jahren in Form des so genannten ARPANet. Die Idee war, ein Netzwerk zu etablieren, das über eine große Ausfallsicherheit verfügt, d.h. selbst wenn große Teile des Netzwerkes ausfallen, sollte es weiterhin als Netzwerk noch funktionieren. Es ist leicht zu erraten, dass dahinter militärische Interessen standen. Wie dem auch sei, das Internet bezeichnet hauptsächlich diese Netzinfrastruktur, die auf bestimmten technischen Standards wie dem Internet-Protocol (IP) basiert. Diese Standards ermöglichen eine Kommunikation zwischen verschiedenen Beteiligten und legen fest, wie der Informationsfluss organisiert sein muss. Es ist dabei nicht festgelegt, welche Art von Informationen ausgetauscht werden.

Auf diesem Internet-Protocol und den entsprechenden Standards aufbauend fußen die Spezifikationen des World Wide Web. Das Protokoll, das festlegt, wie über das WWW ein Informationsaustausch stattfinden soll, ist das so genannte Hypertext Transferprotokoll (http). Dieses Protokoll erlaubt es hauptsächlich, HTML-formatierte Dokumente zu versenden und zu empfangen. Es ist hierbei jedoch noch nicht festgelegt, ob diese Webseite im Intranet, Extranet oder global zur Verfügung steht. Die Schnittstelle, die diese Dokumente anzeigen und Dienste aufrufen kann, ist der Webbrowser oder auch kurz Browser genannt. Er ermöglicht auch Menschen mit äußerst geringen Computerkenntnissen an den Dienstleistungen im Internet teilzuhaben.

Neben dem WWW gibt es noch weitere Protokolle im Internet, die eine Kommunikation und einen Austausch von Informationen über das Netzwerk erlauben. Das sind die eMail-Dienste (POP3, SMTP, IMAP), die Newsgroups (NNTP) oder die Chats (IRC), die auf dem gleichen Fundament, nämlich dem Internet basieren.

Im Folgenden werden wir Internet und World Wide Web synonym verwenden, da wir uns hauptsächlich auf den WWW-Dienst des Internets fokussieren. Da wir die Unterschiede besprochen haben, sollte diese sprachliche Ungenauigkeit kein Verständnisproblem hervorrufen.

1.1.1 eCommerce, eBusiness und cBusiness

Neben den Möglichkeiten, sich Informationen über alle möglichen und unmöglichen Themen über das Internet zu beschaffen, war der Kauf von Waren die nächstliegende Möglichkeit, die neue Wege des Handels für Kunden und Verkäufer eröffnete. Dieser virtuelle Marktplatz wird als eCommerce bezeichnet. Der eCommerce hält noch immer Einzug in viele Unternehmen und er wird auch eines der Standbeine von Unternehmen bleiben, da sie hierüber die Vorteile eines solchen global zugreifbaren virtuellen Shops nutzen können. 1997 prägte IBM über eine groß angelegte Werbekampagne einen neuen Begriff, nämlich den des eBusiness. Der Sinn dieses neuen Konzeptes war es, unterschiedlichste Geschäftsarten über das Internet zu integrieren, um damit den Nutzen für die Kunden zu erhöhen und die Potenziale der Netzinfrastruktur zu nutzen. Es wurde propagiert, dass eCommerce ein Grundpfeiler des eBusiness ist, dieser Ansatz jedoch auch andere e-Services in eine Gesamtstrategie integriert, wie z.B. e-Marketing, Customer-Relationship-Management oder Groupware. Es sollte klargemacht werden, dass dieser Ansatz das Ziel hat, die Kernprozesse eines Unternehmens in das Web zu integrieren und von überall zu jeder Zeit mit angemessener Information zugreifbar zu machen. IBM definiert eBusiness folgendermaßen: *»Ein gesicherter, flexibler und integrierter Ansatz, um unterschiedlichen Unternehmen Werte durch Kombination der Systeme und Verfahren bereitzustellen, die Kerngeschäftsvorgänge mit der durch die Internet-Technologie möglichen Einfachheit und Reichweite zu betreiben.«*

SAP führte 1999 aufbauend auf dem eBusiness mit seiner Internetplattform *mySAP.com* die nächste Generation des eBusiness ein, das so genannte cBusiness, das als klare Zielvorgabe die Zusammenarbeit mit Partnern, Kunden, Lieferanten und sonstigen Prozessbeteiligten über das Internet hat. Es werden die Geschäftsprozesse hierbei gesamtheitlich betrachtet und alle Beteiligten in dem Prozess berücksichtigt. Sie spielen eine spezifische Rolle mit entsprechenden Interaktionsmöglichkeiten und Informationsbedürfnissen. Daher kann cBusiness als logische Weiterentwicklung des eBusiness gesehen werden.

1.2 Die Netheads

»Das Internet wird die Geschäftswelt revolutionieren! Die New Economy wird die Old Economy bei weitem übertreffen. Das Web wird einen Großteil des Handels übernehmen! Der B2B-Handel wird in Kürze alle Branchen erreicht haben.« Solche Aussagen, die eine florierende Internet-Zukunft des geschäftlichen Umfelds prognostizieren, liest man seit mehreren Monaten in jeder Wirtschaftszeitung. Jedoch ist dies Zukunftsmusik? Wenn man sich einschlägige Unternehmer und Unternehmen der so genannten New Economy etwas genauer ansieht, so stellt man fest, dass wir mitten in diesem Veränderungsprozess sind und dies nur

1.2 Die Netheads

noch teilweise Zukunftsvisionen sind. Der Wandel zur internetbasierten Informationsgesellschaft geht zwar größtenteils langsam und unbemerkt vor sich, ist aber in seiner Radikalität nicht zu unterschätzen.

Eine besondere Sorte von Unternehmern, die sich die New Economy und deren Regeln zunutze machen, sind die so genannten »Netheads«. Sie sehen das Internet als das Zentrum ihrer Arbeit und versuchen mit den sich daraus ergebenden Veränderungen den maximalen, langfristigen Erfolg zu erreichen. Papier, Fax, Telefon und Vertriebsmitarbeiter verschiedener Groß- und Zwischenhändler sind Themen, mit denen sie sich niemals beschäftigen würden. Sie setzen darauf, dass durch das Internet ein direkter Kontakt zwischen Käufer und Verkäufer zustande kommt, der sowohl Raum und Zeit spart als auch die Kostenseite äußerst positiv beeinflusst. Dieser Kulturwandel hält Einzug in die verschiedensten Branchen und Industrien, denn er ist keinesfalls nur auf die Hightechbranche beschränkt. »*The Internet is not only creating a new industry in itself, but changing the competitive landscape of every industry in the world*«, meint hierzu Benjamin M. Rosen, Chairman der Compaq Computer Corporation. Damit diese Entwicklung in hoher Geschwindigkeit vor sich geht, bedarf es einer Reihe von Unternehmen und Managern, die ihre Visionen Realität werden lassen. Für ihre Visionen gehen sie große Risiken ein mit der Aussicht oder Hoffnung, dass die Mutigsten und die Schnellsten mittelfristig belohnt werden. Trotz ihres gleichen Ziels gibt es unter ihnen verschiedene Ausprägungen der gewählten Netzstrategie und des Weges, den sie eingeschlagen haben, und von dem sie überzeugt sind, dass er Erfolg versprechend ist.

Wie Bill Gates es formulierte: Ab sofort ist nicht mehr die Größe eines Unternehmens der entscheidende Erfolgsfaktor, sondern die Geschwindigkeit mit der es auf Veränderungen reagiert. Damit wird der ständige Wandel zum Unternehmensziel erkoren und erfordert Veränderungen in der Denkweise und der Unternehmenskultur. Diese Erkenntnis hat ebenfalls die traditionelle Wertschöpfungskette auf den Kopf gestellt: Heute bestimmt nicht mehr ein Manager oder ein internes Entscheidungsgremium über die Herstellung neuer Produkte, sondern die Kunden selbst. Dies macht deutlich, dass die traditionellen Entscheidungs- und Führungskriterien sich radikal wandeln. Es sind jetzt andere Managerqualitäten gefragt, um den neuen Produkt- und Unternehmensanforderungen wie Time-to-Market, Flexibilität und Skalierbarkeit gerecht zu werden. Hierfür ist ein prozessorientiertes Denken, gepaart mit einem bedingungslosen Kundenfokus, überlebenswichtig. Denn in der Hightechbranche sind die Trends der nächsten Jahre schon sichtbar: Die Welt will Breitband. Die Welt will drahtlose Kommunikation. Gekauft werden Dienste oder Lösungen, aber keine Produkte. Hierfür benötigt man Unternehmer, die sich mit dem Web und seinen Möglichkeiten identifizieren. Diese Trends werden nach kurzer Zeit von Unternehmen aller Branchen gefordert und finden dort auch ihre nutzbringenden Anwendungsfelder.

Die Netheads haben für ihre Geschäftsstrategien unterschiedliche Schwerpunkte gesetzt, die sich jedoch in zwei Gruppen unterteilen lassen:

- ▶ neue Geschäftsmodelle
- ▶ Infrastrukturlieferanten

Im Folgenden werden wir typische Vertreter beider Gruppierungen näher beleuchten. Diese Visionäre stehen in ihren Industrien für ein radikales Umdenken; man kann ihre Ansichten betrachten und selbst einschätzen, ob sich Teile davon in das eigene Unternehmen übertragen lassen.

1.2.1 Die neuen Geschäftsmodelle

Die erste Gruppe versucht mit neuen Geschäftsmodellen und spezialisierten Services einen Mehrwert zu schaffen, der nur mit den Möglichkeiten des Internets erzielbar ist. Hierunter sind sowohl neue Ansätze der geschäftlichen Praxis als auch die Umgestaltung (bekanntere) traditioneller Branchen in die New Economy zu subsumieren. Allen diesen Unternehmern ist jedoch eines gemeinsam: Sie haben erkannt, dass einer der wenigen Fixpunkte in dem teilweise chaotisch wachsenden Netzumfeld der Kunde und seine Bedürfnisse ist, und setzen daher auf drei Punkte:

- ▶ Kundenfokus,
- ▶ Kundenfokus und
- ▶ Kundenfokus.

Die im Folgenden genannten Lichtgestalten der neuen Welt des Internets sollen ein Gefühl für die neuen Möglichkeiten und Herausforderungen vermitteln und darstellen, dass nicht nur eine Branche, sondern die ganze Economy in diesen Prozess involviert ist. Auch in der Technologie- und Hightechbranche ist dieser Umgestaltungsprozess langsam überall sichtbar. Da das Internet wie das Web keinen Mittelpunkt besitzt, kann jeder Mitarbeiter eines völlig unbekanntes ».com – Unternehmens« in Kürze einen neuen Businessstrend kreieren. Dazu gehört heute nicht mehr die Größe eines Unternehmens, sondern das Erkennen und Realisieren von Bedürfnissen. »The beauty of the web is that's open for everybody. Everybody gets to stand on the shoulders of everybody's work. That's why everything's accelerating« bezeichnet Scott McNealy, CEO der SUN Microsystems, dieses Phänomen. Venture Capital für eine gute Idee zu bekommen ist nicht sehr schwer, wie viele IPOs von Internetunternehmen in der jüngsten Zeit gezeigt haben.

Jeffrey P. Bezos, AMAZON.com Inc.

Der wohl bekannteste Vertreter des Internetsales ist die Firma AMAZON.com. Es gibt wohl kaum noch einen Menschen, der über einen Internetzugang verfügt und noch nie auf der Seite dieses Unternehmens war. Was macht den

1.2 Die Netheads

Erfolg dieses Unternehmens aus? werden sich viele fragen. Heute hat AMAZON.com eine Unternehmensbewertung von mehreren Milliarden Dollar, was beim Markteintritt kaum jemand für möglich gehalten hätte, denn sie wurden zu Beginn der Geschäftstätigkeit von vielen nur belächelt. Jeffrey P. Bezos, Gründer und CEO der AMAZON.com Inc. erläutert seine Strategie folgendermaßen: »*The Internet is this big, huge hurricane. The only constant in that storm is the customer.*« (Business Week, 1999). Bezos stellt mit seinem Motto den Kundenfokus in den Mittelpunkt seiner Geschäftstätigkeit. Was bedeutet diese Erkenntnis für sein Unternehmen? Er fokussiert alles auf der Website von AMAZON.com darauf, es dem Besucher bzw. Kunden so leicht wie möglich zu machen, das zu finden, wonach er sucht. Darüber hinaus ist es ein Ziel, den Besucher Dinge entdecken zu lassen, wovon er noch nicht wusste, dass er sie möchte. Alles schnell zu kaufen – wenn möglich mit nur einem Mausklick – ist ein definiertes Ziel von AMAZON.com. Die Motivation der Besucher zur Beteiligung an der Schaffung neuer wertschöpfender Zusatzangebote wird von kaum einem anderen Unternehmer so konsequent gefördert wie von Bezos. Es geht so weit, dass jede Art von qualitativen Bewertungen der angebotenen Produkte – auch negative Buchrezensionen – den Wert des Angebotes erhöht und somit wiederum neue Kunden auf die Website zieht. Mut zu unkonventionellen Lösungsansätzen und die Fokussierung auf den Kundennutzen bringt neue innovative Ideen hervor, die das eigene Angebot trotz eines standardisierten Produktkatalogs von vielen anderen Konkurrenten differenziert. Die Innovation wird von Bezos ernst genommen, deshalb werden die angebotenen Services zunehmend mit mehr Intelligenz ausgestattet, wie z.B. kollaboratives Filtern von Produkten, das jedem Benutzer individuell solche Zusatzprodukte vorschlägt, die zu seinem Profil passen könnten. Der Erfolg dieser Strategie gibt Bezos Recht: 70% der Verkäufe werden an wiederkehrende Kunden getätigt. Customer-Relationship-Management wird hier anhand des praktischen Zusatznutzens für den Kunden vorgelebt.

Bezos wäre kein Innovator und würde hier nicht genannt werden, wenn er sich mit dem Status quo des momentanen Geschäftsmodells zufrieden geben würde. Er treibt sein Unternehmen mit ungewöhnlichen Maßnahmen weiter über neue Grenzen hinweg. Um seinem langfristigen Ziel näher zu kommen, nämlich schnell groß und in Kürze zum uneinholbaren Marktführer zu werden, verzichtet er in der Anfangsphase komplett auf Profit und versucht mit dem Umfang seiner Produktauswahl, der Schnelligkeit seiner Services und zusätzlicher Werte besser zu sein und dadurch größer zu werden als seine Konkurrenten. Im März 2000 betrat AMAZON.com das Feld der Online-Auktionen, um seinen Markt in Richtung des interaktiven Handels zwischen Individuen auszuweiten. Ebenfalls werden entsprechende intelligente Suchmaschinen angebunden, um Produkte auch außerhalb des Angebots von AMAZON.com zu suchen. Diese Information kann wiederum zur Profilierung des Kunden genutzt werden, um ihm auf seine Bedürfnisse zugeschnittene Angebote machen zu können. One-to-one-Marketing mit Hilfe der Information von exter-

nen Zusatzprodukten erhöht die Qualität der eigenen Marketingdaten. Allein diese konsequent umgesetzte Idee verdient entsprechenden Respekt und wird AMAZON.com wieder ein Stück weiter nach vorne bringen.

Jay S. Walker, Priceline.com

Der Name Priceline.com drückt die Geschäftsidee dieses Unternehmens in einem markanten Begriff aus. Priceline.com verdreht mit seinem Ansatz die normale Geschäftspraxis, denn der Kunde gibt eine Preisobergrenze vor, die er bereit ist, für ein Produkt oder eine Dienstleistung (was im eigentlichen Sinne ebenfalls ein Produkt ist) zu bezahlen. Die Mitarbeiter von Priceline.com kontaktieren als Nächstes die ihnen bekannten Verkäufer des gewünschten Produktes und vergleichen deren Angebot mit dem vom Kunden vorgegebenen Preis. Mit dieser Methode werden heute Flugtickets, Hotelzimmer, Autos, Zubehör, Hi-Fi-Geräte und Vermietungen veräußert. Im Normalfall geben die Kunden keinen Markennamen, sondern nur das Produkt mit den Produkteigenschaften, die ihnen wichtig sind, vor. Sie verzichten gegebenenfalls auf bestimmte Produktattribute, z.B. bei einem Flugticket auf den exakten Abflugzeitpunkt. Sie geben einen Toleranzbereich vor, in dem dieser Flug stattfinden soll. Mit diesem zusätzlichen Freiheitsgrad erhöhen sie die Wahrscheinlichkeit, für eine gegebene Preisgrenze einen Anbieter zu finden. Je mehr Freiheitsgrade sie gewähren, um so größer ist die Möglichkeit, den Preis zu minimieren. Heute nutzen bereits über 2 Millionen Kunden diesen Service, um Waren über das Internet zu kaufen. Dies hat zur Folge, dass Unternehmen, die auf der Verkäuferseite agieren, ihr bestehendes Preismodell grundlegend überdenken müssen, damit sie bei solchen Deals berücksichtigt werden können. Das Geschäftsmodell von Priceline.com macht deutlich, dass feste Preise in der Internetzeit vielfach überholt sind und nur bedingt zu den neuen Geschäftsmodellen passen.

Die Ausweitung seiner Geschäftsidee auf Bereiche des täglichen Gebrauchs ist das nächste Ziel von Walker; zu Beginn hat er sich den Pharmamarkt der privaten Haushalte ausgewählt. Er sieht seinen Ansatz als einzigartige Plattform, die durch zwei Patente vor Imitation geschützt ist und sehr einfach auf weitere Produktlinien ausgeweitet werden kann. Hinter seiner weitgehenden Vision steht die Einsicht, dass ein Großteil der Anschaffungen auf einem vorher festgelegten Budget basiert. Er betrachtet den Kaufprozess aus der Sicht des Kunden und versucht über diese Erkenntnisse spezialisierte Services anzubieten, die dem Wunsch und dem Verhalten der Kunden in diesem Prozess entsprechen. Die Analyse dieses Prozesses und die Nutzung der Möglichkeiten der Internet-Infrastruktur lies die Priceline.com-Idee Realität werden. Dieses Geschäftsmodell zeigt ebenfalls eine totale Kundenorientierung, wobei der Kunde in die Lage versetzt wird, die Preisschilder eines Produktes selbst zu schreiben. Nicht der Verkäufer, sondern der Kunde hat die Macht, einen Preis

zu setzen. Der Kundenfokus und die Erfüllung der Bedürfnisse des Kunden machen Priceline.com zu einem ernsthaften und Erfolg versprechenden Unternehmen der New Economy.

Pierre Omidyar, Gründer der Ebay Inc.

Pierre Omidyar hatte die geniale Idee, Auktionen online über das Internet auszuführen und somit die gesamte virtuelle Internet-Community daran teilhaben zu lassen, völlig egal, wo sich ein potenzieller Kunde lokal befindet. Das »global village« sollte über einen Basar verfügen, der jede Art von Produkten zu handelbaren Preisen anbietet. Dieser virtuelle Online-Marktplatz hat Ebay zu seinem überwältigenden Geschäftsmodell gemacht; was lag näher, als die Möglichkeiten des globalen Netzwerks zu nutzen und alle daran teilhaben zu lassen. Im Jahr 2000 zählt Ebay bereits 5,6 Millionen Kunden, die Gefallen daran gefunden haben, unterschiedlichste Waren online zu ersteigern. Das Versteigerungsrecht hatte jedoch die Beschränkung, dass es, von einigen Ausnahmen abgesehen, nur möglich war, gebrauchte Gegenstände über diese Art des Handels zu vertreiben. Die in vielen Ländern vorgeschriebene Preisbindung für Neuprodukte war eine weitere Hürde für dieses Geschäftsmodell, da Ebay nicht vorgesehen hatte, auf die Versteigerung von Neuprodukten zu verzichten. Eine Änderung der gesetzlichen Lage machte den Weg frei, über Bieterverfahren mit den potenziellen Kunden auch neue Waren zu vertreiben. Dieses Konzept wird inzwischen von einigen Unternehmen imitiert (z.B. eHammer.de in Deutschland, QXL.com in Großbritannien, um nur zwei Vertreter zu nennen), so dass das Alleinstellungsmerkmal nicht mehr nur über das gewählte Geschäftsmodell zu erkennen ist. Jedoch hat Ebay gegenüber diesen Konkurrenten einen entscheidenden und auf Dauer wohl überlebenswichtigen Vorteil, denn das Unternehmen verfügt bereits über einen (wertvollen) Markennamen in der Internetgemeinde, der einen entsprechenden Kundenstamm sichert, da er das Synonym für Onlineversteigerung ist, wie z.B. Tempo für Papiertaschentücher. An diesem Fall zeigt sich ebenfalls eine wichtige Eigenschaft der New Economy: Wer zu spät kommt, wird bestraft, denn er hat kaum noch eine Möglichkeit, sich mit der gleichen Geschäftsidee große Marktanteile zu sichern, wenn der Erste über einen entsprechenden Geschäftssinn und die finanziellen Möglichkeiten verfügt, ein Branding zu etablieren. Das Internet sorgt auch dafür, dass diese innovative Idee vom ersten Zeitpunkt prinzipiell global war. Ebay erweitert diesen globalen Ansatz durch einen lokalen, denn es etabliert seit einiger Zeit auch spezielle international ausgerichtete Auktionsmarktplätze, die sich entsprechenden Themen oder Warengruppen widmen. Des Weiteren finden über diese lokalen Marktplätze, die untereinander verbunden sind, auch spezialisierte lokale Auktionen für Waren statt, die nicht oder nur äußerst schwer international versendbar sind. Für Pierre Omidyar liegt der Erfolg seines Konzeptes darin, auf die Wünsche der Kunden zu hören und das eigene Geschäft unter diesen Wünschen kritisch zu betrachten. Kundennutzen und

Schnelligkeit in der Umsetzung einer innovativen Idee waren und sind die Erfolgsgaranten von Ebay. Der Kundenfokus tat ein Übriges, den Markennamen Ebay als Markennamen im Internet zu etablieren.

Stephen M. Case, America Online Inc. (AOL)

Fragt man irgendjemanden auf der Straße nach einem bekannten Internetunternehmen, so werden viele der Befragten die Firma AOL an erster Stelle nennen. Ein Großteil aller Menschen, die bereits mit dem Internet in Kontakt gekommen sind, kennen AOL oder nutzen gar die Dienste des Unternehmens als Netzzugang. Stephen Case und seinem Unternehmen AOL kommt im Internet die »missionarische« Tätigkeit zu, es jedem Interessierten zu ermöglichen, die Vision der so genannten Internet-Revolution Realität werden zu lassen und ihm einen Zugang zum Netz der Netze anzubieten. Jedoch würde man AOL Unrecht damit tun, das Unternehmen als reinen Internetprovider darzustellen, denn diese Dienstleistung bieten noch viele andere an. Warum ist jedoch gerade AOL dieser fast grenzenlose Erfolg gelungen? Die Frage ist rückblickend einfach zu beantworten, denn AOL hat den Zugang zu dem Internet seiner technischen Hürden beraubt und der Unterhaltung geöffnet. Nicht ein Zugang für eine kleine Gruppe von Spezialisten, sondern ein Internetzugang für alle Menschen wollte AOL bereitstellen. Damit erreicht er mit seinem Dienst inzwischen mehr als 20 Millionen Abonnenten. Die Kunden wollten sich nicht mit Protokollen, Modems, Browserinstallationen oder anderen technischen Dingen auseinander setzen, sondern auf Knopfdruck in die weite Welt der Unterhaltung und Information eintauchen. Stephen Case erkannte diesen Wunsch frühzeitig, daher vereinfachte und perfektionierte er die Möglichkeit des Zugangs und ermöglichte es somit jedem Einzelnen, am Internet teilzuhaben. Das Tor zum Internet über einen Knopfdruck für jedermann aufzustoßen wurde mit AOL Realität. Dieser Erfolg machte das Unternehmen zu einem der größten Internetzugangs-Portale der Neuzeit. Der Aufstieg führte sogar so weit, dass AOL in der Lage war, eines der bedeutendsten Medienunternehmen der Welt, das Unternehmen Time Warner des Medienmoguls Ted Turner, in einem Milliardendeal zu übernehmen und sich damit zu einem der bedeutendsten Contentanbieter zu machen.

Nach Meinung von Case ist dies jedoch erst der Beginn einer massiven Veränderung der Nutzung des Internets. Ihm schwebt vor, dass seine Netz-Community weltweit viele Millionen Menschen umfasst, vergleichbar heute mit einer großen Zuschauerzahl eines global agierenden Fernsehsenders. Diese »Cyber-Community« soll das Internet in der nahen Zukunft für die Arbeit, zur Kommunikation, zum Einkauf und zur Unterhaltung nutzen. Ein Zusammenwachsen verschiedenster Geräte, vor allem im Kommunikations- und Unterhaltungsbereich, eröffnet ungeahnte Möglichkeiten. Der Computer wird vom Hightechgerät zum Kommunikationsmedium, das überall einsetzbar und vorhanden ist und dadurch zur Selbstverständlichkeit wird. Die Fusion mit Turner ist unter diesem Gesichtspunkt ein genialer Schachzug, da sich Case damit den

Zugriff auf weiter verwertbaren Content gesichert hat, den er nun über entsprechende Versionierungsstrategien mehrfach nutzen kann. Sein Portal gewinnt durch diese Inhalte ebenfalls an Bedeutung und kann somit über Netzeffekte weitere User in seinen Bann ziehen. Mit der AOL-Anywhere-Strategie möchte er sicherstellen, dass unabhängig vom Ort, Gerät oder Service, den ein Kunde benutzen möchte, AOL das einfach handzuhabende und zuverlässige Gateway zum Internet bleibt. Um diesem Ziel näher zu kommen, werden Services auf anderen Geräten, wie z.B. Palmtops bereitgestellt. Ein weiterer Zweig befasst sich mit der Bereitstellung von Content, um die angebotenen Informations- und Unterhaltungsangebote zu verbreitern. Ein weiterer Schritt in die Richtung eines Technologie- und Contentanbieters ist die Kooperation mit DirectTV, einem Satellitenverteilendienst, um AOL und Fernsehen weiter zu koppeln. Weitere Kooperationen mit Telekommunikationsunternehmen wie z.B. NTT erlauben Stephen Case seiner Idee eines global agierenden Internet-Portals mit eigenem Content näher zu kommen.

Christos M. Cotsakos, Vorstandsvorsitzender der E*Trade Group Inc.

E*Trade ist eines der bekanntesten und größten Finanzinstitute, die sich im Internet bereits einen Namen gemacht und eine starke Position erreicht haben. Anfangs hatte E*Trade seine Aktivitäten auf die aktiven Trader fokussiert und überzeugte dieses Klientel mit Echtzeitkursen und günstigsten Konditionen für den Aktien- und Wertpapierhandel. Weitere Finanzinformationen rund um die Aktien, Optionen und Optionsscheine, sowie Unternehmensnachrichten rundeten das Angebot ab. Mit diesen zusätzlichen Services war jeder Kunde in der Lage, sich via Self-Service die Informationen in dem Detaillierungsgrad und zu der Zeit zu besorgen, die seinen momentanen Bedürfnissen entsprach. Das ganze wurde durch Anreize abgerundet, wie z.B. After-Hour-Trading. Diese gesamte Initiative fand unter den Analysten in der Wallstreet entsprechend positiven Anklang. Das bestehende Angebot wurde auf Wertpapiere jeder Art, Versicherungen, Hypotheken und die Möglichkeit IPO-Aktien zu erwerben, erweitert. Man wandelte sich vom spezialisierten Directbroker zum Anbieter der kompletten Palette der Financial Services. Das Ziel von E*Trade ist inzwischen auch den angestammten Finanzhäusern klargeworden: E*Trade möchte die erste Adresse im Internetumfeld sein, die aufgerufen wird, wenn es um Finanztransaktionen oder Finanzinformationen geht. Die qualitativ hochwertigen Services werden der eigenen Kundschaft meist kostenlos angeboten, so dass man über diese Dienstleistungen auch weitere Interessenten für sich selbst als Kunden erschließen kann.

Die bisherige Kundschaft zählt zu den technisch und finanztechnisch Interessierten, die in Fachkreisen so genannten »heavy traders«. Um die Wachstumsraten des Geschäfts weiter halten zu können, muss E*Trade es schaffen, den Massenmarkt zu erschließen. Dies gelingt jedoch nur, wenn es das Unterneh-

men schafft, die immer noch vorhandenen Ängste bei der Übermittlung von Finanzdaten über das Netz zu brechen. Cotsakos bezeichnete diese Situation folgendermaßen: »It's all about clickophobia. If only we could get people to understand that all the databases of the world won't crash and that your information won't be lost when you send a trade.« (Business Week, 1999). Die technologische Weiterentwicklung im Bereich der Netzsicherheit und in den Möglichkeiten der Authentifizierung von Usern wird es E*Trade erleichtern, die bisher noch skeptischen Kunden mittelfristig von den in diesem Geschäft notwendigen Sicherheitsreserven zu überzeugen und für sich zu gewinnen. Wenn diese Interessenten einsehen, dass diese Transaktionen sicher sind und keine Daten verloren gehen oder von Dritten manipuliert werden können, dann wird E*Trade die nächste Stufe seines Planes erklimmen. Denn spätestens in diesem Fall ist die Zeit gekommen, um mit den Großbanken dieser Welt in allen Bereichen zu konkurrieren.

Mayoshi Son, Gründer und Vorstandsvorsitzender der Softbank Corp.

In den Jahren 1998 und 1999 waren Venture Capital und die Unternehmen, die in Erfolg versprechende Unternehmen investieren, in aller Munde. Exorbitante Kurssprünge bei verschiedenen IPOs ließen das Venture Capital Geschäft in einem rosigen Licht erscheinen. Bald darauf wurde jedoch klar, dass dies ein überzogener Hype war und auch in diesem Bereich nur dauerhaft Bestand hat, was qualitativ hochwertig ist. Bereits im Jahre 1995 investierte Son mit seinem Unternehmen Softbank in Firmen, die heute zu den bekanntesten Websites der New Economy zählen. Es sind hierbei bekannte Namen wie Yahoo! Inc., E*Trade, GeoCities und andere mehr. Eine Art des »Who's who« von Internetmarken hatte er in seinem Portfolio versammelt. Softbank besitzt von all diesen aufstrebenden Unternehmen einen signifikanten Anteil. Son unterstützte diese Unternehmen mit einem Investment von ca. 2 Mrd. \$, dessen Wert sich im Jahre 2000 auf ca. 15 Mrd. \$ erhöht hat. Manch ein anderer Unternehmer hätte sich mit diesem Erfolg zur Ruhe gesetzt und würde die schönen Seiten des Lebens genießen und vielleicht sein Handicap beim Golfspiel verbessern oder in der Toskana Wein anbauen, jedoch Son zeigt keine Anzeichen einer Verlangsamung seiner Investitionen. Über 100 Unternehmen gehören zu seinem Imperium, die sich im Bereich Internet und den zugehörigen Dienstleistungen betätigen.

Seine weitergehende Strategie ist es, bekannte Websites nach Japan zu bringen, wo bisher kaum Erfahrung in der Kommerzialisierung des Internets vorhanden ist. In Sachen Internet ist Japan den USA um einige Jahre hinterher, so dass es im Aufbau und in der Ausgestaltung des Internets und entsprechender Services auf dem japanischen Markt noch ein erhebliches Nachholpotenzial gibt. Daher gründete er Joint Ventures mit Yahoo! und E*Trade, die ihn bei der Erreichung seines Ziels unterstützen sollen. Des Weiteren versucht er unerbitt-

lich in Japan bestehende Hürden aus der Welt zu schaffen, um ein Aufblühen der New Economy zu ermöglichen. Ein erster Schritt ist die Schaffung eines Aktienmarktes für neue Werte in Japan, der mit der Nasdaq in USA oder dem Neuen Markt in Deutschland vergleichbar ist. Dieser spezialisierte Aktienmarkt verschafft schnell wachsenden und technologisch innovativen Unternehmen in einer sehr frühen Phase ihres wirtschaftlichen Bestehens Risikokapital, um die weitere Expansion und die Entwicklung der Produkte zu finanzieren. Son hilft ebenfalls der japanischen Regierung, das Land in Richtung eCommerce und B2B-Transaktionen zu entwickeln, um auch das starre Preisgefüge des japanischen Marktes zu lockern. Jedoch werden auch Kritik an Softbank und deren Einfluss laut. Son kontrolliert ca. 70% aller gelisteten japanischen Internetunternehmen und zukünftig etwa 60% der japanischen Nasdaq. Weitere Kritiker äußern, dass er die lukrativen Nischen des japanischen Internetmarktes U.S.-Firmen überlassen könnte. Son jedoch bestreitet all diese Kritik und verspricht eine Gleichbehandlung aller Marktteilnehmer. Jedoch kann Japan nur mit Akteuren wie Son den Wechsel hin zum Internetzeitalter schaffen. Er wird alles daran setzen, um dies zu ermöglichen. Denn Son hat aufgrund seiner bisherigen Erfahrungen begriffen, dass Japan mittelfristig wirtschaftlich nur in der ersten Liga mitspielen kann, wenn das Land sehr schnell die bestehende Lücke in der Internet-Technologie schließen kann. Das Internet kennt keine Grenzen und die vorhandenen Services sind weltweit verfügbar. Dieses Internetgesetz gilt überall. Auch in Japan.

Michael S. Dell, Gründer und Vorstandsvorsitzender der Dell Computer

Wollen Sie einen PC kaufen? An welche Unternehmen denken Sie hierbei? Ohne ihre Antwort genau zu kennen wage ich die Prognose, dass bei vielen Lesern der Name Dell unter den ersten drei Namen auftaucht, die ihnen bei dieser Frage einfallen. Wie hat es Dell geschafft, einen so bekannten Markennamen in diesem Sektor zu etablieren, gegen die fast übermächtig wirkende Konkurrenz der IBMs, HPs, Compaqs und anderer Global Player, die noch vor einigen Jahren den Markt unter sich aufgeteilt haben? Michael Dell hatte als 19-jähriger Student die Idee, den PC-Kunden optimale Produktqualität und hervorragenden Service zu bieten und den Direktvertrieb ohne Zwischenhändler zu etablieren. Dies war im Jahre 1984! Er hatte erkannt, dass es ein großes Missverhältnis zwischen den Vertriebskosten und dem Wert eines Objekts gab und suchte dafür eine Lösung. Die hohen Vertriebskosten waren zumindest teilweise durch die hohe Anzahl von Groß- und Zwischenhändlern verursacht. Daher war es seine Idee, einen Direktvertrieb aufzubauen, der diese in seinem Weltbild unnötigen Zwischenstufen eliminierte und direkt mit dem Endkunden Handel betrieb. Dieser Direktvertrieb konnte nur im Internetumfeld zu der Größe reifen, in der sich das Unternehmen Dell heute auf dem Markt präsentiert. Michael Dell kann als einer der großen Visionäre in Sachen Internet bezeichnet werden, denn als viele seiner Kollegen noch nicht einmal genau

wussten, wie man Internet schreibt oder was Internet bedeutet, hatte er Dell Computer schon in einen Online-Shop verwandelt. Raten Sie mal, in welchem Jahr das stattfand? Falsch, es war schon 1995! Heute ist Dell eines der bedeutendsten Internetunternehmen, das täglich Waren im Wert von etwa 40 Millionen \$ über das Web verkauft. Dell selbst erkannte sehr früh die Möglichkeiten, die das Internet für ein Unternehmen dieser Branche eröffnet, nämlich einerseits den Verkauf explosionsartig zu beschleunigen, und andererseits die Kosten für Service und Support zu verringern. Diese Gleichzeitigkeit von Netzeffekten und Kostensenkungsstrategien ist bezeichnend für den Erfolg professionell geführter Internetunternehmen, die die Chancen dieses virtuellen Marktes Gewinn bringend für das eigene Unternehmen nutzen. Was war daher logischer, als diesen Weg konsequent zu verfolgen? Der 34-jährige Michael Dell richtete sein Unternehmen komplett auf das Medium Internet aus und versuchte auch den Online-Einkauf selbst zu einem Erlebnis werden zu lassen. Die Erkenntnis des notwendigen Entertainments bei der Suche und dem Kauf sowie deren Umsetzung zeigt große Parallelen zu dem bereits besprochenen Fall von *AMAZON.com*. Ebenso hat Dell die Industrieunternehmen mit speziellen Zusatzfunktionen auf sein Angebot aufmerksam gemacht: Sie können z.B. die Bestellungen direkt online in ihr betriebswirtschaftliches Buchungssystem übernehmen, denn sie erhalten diese Daten von Dell in einem entsprechenden Format. Hier zeigt sich ein weiteres Merkmal der New Economy: Der Erfolg ist durch einen Zusatznutzen für den Kunden auch mit» traditionellen Produkten« erzielbar. Das Ergebnis kann sich sehen lassen, denn Dell erzielt bereits heute schon 50% seines Profits direkt aus dem Internet.

Aber nicht nur der Verkauf über das Web selbst, sondern auch die dahinter liegenden Geschäftsprozesse hat Dell konsequent auf eBusiness umgestellt. So sind alle Lieferanten direkt online mit Dell verbunden, um effizienteste Bearbeitung und Interaktion zu gewährleisten. Das Konzept zahlt sich aus, denn Dell ist viermal profitabler in seiner Branche als der nächste Konkurrent. Typisch für einen »Nethead« ruht sich Michael Dell nicht auf dem erreichten Status quo aus, sondern sucht nach neuen Ideen, das Internet noch mehr für sich und seine Kunden zu nutzen. Dies zeigt sich zum einen in der Erschließung neuer Märkte. Inzwischen ist China für Dell bereits an der achten Stelle bezüglich des erzielten Umsatzes. Aufgrund dieser geografischen Expansion in viele Erdteile ist die nächste Idee schon geboren und wird bei Dell unter dem Namen eServices weiterverfolgt: die Hardware von Dell soll zukünftig über automatische Diagnosesysteme verfügen bzw. online diese nutzen und dann über die Internetverbindung die entsprechenden Servicetechniker direkt kontaktieren. Ebenso werden Weiterbildungsangebote als Onlinekurse entwickelt. Die von Dell umgesetzte Geschwindigkeit in der Anpassung der Prozesse an das neue Umfeld hat seinen Grund, denn er ist davon überzeugt, dass solche Entwicklungen auf der Hand liegen. Wenn er diese nicht selbst nutzt, so wird es ein Wettbewerber vor ihm tun. Dell formuliert diese Situation wie folgt: *»Think of the internet as a weapon there on the table. Either you pick it up or your com-*

1.2 Die Netheads

petitor does – but somebody is going to get killed.« (Business Week, 1999). So weit möchte er es verständlicherweise nicht kommen lassen, denn er weiß, wie schwer es ist, einen Vorsprung eines Konkurrenten in der virtuellen Welt wieder aufzuholen. Sein Grundsatz für die nächsten Jahre lautet: »*Man muss für alles offen sein und aus Resultaten schnell lernen.*«

1.2.2 Die Infrastrukturlieferanten

Eine weitere Gruppe von Unternehmern, die sich dem Thema Internet und seiner Technologie gewidmet haben, sind die Infrastrukturlieferanten. Ohne ihre Produkte und Ideen wäre das rasante Wachstum des Internets nicht möglich gewesen und es gäbe eine Vielzahl der heutigen Webservices nicht, da hierfür die notwendige Technologie fehlen würde. Sie liefern die Basisbausteine des Internets und werden oft mit den Schaufelproduzenten im Wilden Westen der Goldrauschzeit verglichen. Nur haben diese Unternehmer mit ihren virtuellen Schaufeln nicht nur den Menschen in einer bestimmten lokalen Umgebung von Cyber-Goldminen geholfen ihr Glück zu versuchen, sondern sie haben die Möglichkeiten geschaffen, dass weltweit alle Menschen ihre Ideen im Bereich des Internets Realität werden lassen können, unabhängig davon, wo sie sich befinden. Sie liefern das Baumaterial für das globale Dorf und sind damit die wahren Baumeister der virtuellen Welt. Sie bauen die Netzwerke und Werkzeuge, um die globale Kommunikation und die Bereitstellung von Informationen und neuen Webservices für jedermann Wirklichkeit werden zu lassen. Jedoch darf man sich nicht täuschen lassen, denn das nun geforderte eBusiness ist mehr als Kommunikation und Information. Es verlangt nach einer neuen Dimension der Integration von IT-Systemen. Der Schlüssel zum Erfolg in Sachen eBusiness ist in der sinnvollen Zusammenfassung von IT-Landschaften und der Integration von unterschiedlichsten Anwendungen und Services über die Internetinfrastruktur zu suchen und in den neuen großartigen Möglichkeiten, die sich daraus ergeben.

John T. Chambers, Gründer und Vorstandsvorsitzender der Cisco Systems

Wenn jemand gefragt würde, wer der wichtigste Mann im Bereich des Internets ist, so werden viele Teilnehmer der Webcommunity wahrscheinlich John Chambers und sein Unternehmen Cisco nennen. Noch vor einigen Jahren war Cisco für einen Großteil der Menschen ein völlig unbekannter Name, den nur die IT-Spezialisten auf der ganzen Welt, die sich mit Netzwerktechnik beschäftigen, einordnen konnten. Cisco war in diesen Kreisen als Synonym für hohe Qualität und problemlosen Betrieb von Netzwerkkomponenten etabliert. Mit der rasanten Expansion des Internets ging auch das ebenso schnelle Wachstum von Cisco einher, die sich den Markt der technischen Infrastruktur gesichert haben. Jedoch würde man Chambers Unrecht tun, ihn »nur« als Lieferanten

technologischer Komponenten des Internets zu bezeichnen, denn er ist auch einer der eifrigsten Verfechter des Prinzips des eBusiness. Cisco selbst hat sein eigenes Geschäftsmodell konsequent auf eBusiness umgestellt und setzt heute 78% seiner Waren direkt über das Internet um. Jeder Bereich, d.h. auch Produktion, Personal, Finanzen und vor allem der Kundenservice sind diesem Dogma unterstellt und wurden in Richtung Webservices ausgebaut. Durch diese Ausrichtung hat Cisco allein in den letzten drei Jahren ca. 1,5 Mrd. \$ eingespart, was klarmacht, welches Potenzial in einer konsequenten eBusiness-Strategie steckt.

Seine Mission endet jedoch nicht an seinen internen Unternehmensgrenzen, sondern er bemüht sich auch aktiv in der Öffentlichkeit um das Verständnis für die Wichtigkeit und die Chancen des Internets für die Zukunft. Seine Zuhörer sind die Lichtgestalten aus Politik und Wirtschaft, z.B. Bill Clinton, Jiang Zemin sowie die bekanntesten Unternehmensführer verschiedenster Branchen der ganzen Welt. »*We are living through the second Industrial Revolution*«, rüttelt er seine Zuhörer aus der oft übermächtigen Lethargie in Sachen Internet auf (Business Week, 1999). Da man Unternehmer und Staatsmänner am besten mit Zahlen überzeugen kann, zeichnet er das heutige volkswirtschaftliche Szenario mit dem erwarteten Ausblick: Das Internet erzeugt allein in den USA im Jahr 1999 einen Umsatz von 300 Milliarden \$, bis im Jahre 2010 wird der eCommerce 25% des weltweiten Bruttosozialprodukts betragen. Ein so extremes Wachstum verlangt natürlich ein schnelles Handeln und aktives Mitgestalten des Marktes, wenn man nicht in der Bedeutungslosigkeit verschwinden möchte. Chambers spricht daher eine Warnung an die Zögerer und Zauderer in diesem Umfeld aus: »*You can be AMAZONED in a moment.*« (Business Week, 1999). Chambers sucht auch trotz seines großen Erfolges ständig nach neuen Möglichkeiten, an dem Internet zu partizipieren. Daher gründete Cisco ein Joint Venture, das die eigenen Erfahrungen in dem Bereich des Internet-Business, das Cisco so erfolgreich betreibt, als Consultingleistung anbietet. Somit ist Chambers nicht nur der Infrastrukturlieferant und Evangelist des Internetzeitalters, sondern einer der aktivsten und erfolgreichsten Umsetzer desselben. Theoretiker und Praktiker in einem, gepaart mit dem Drang zur schnellen Umsetzung, schreitet Chambers weiter auf der Straße des Interneterfolges.

Louis V. Gerstner Jr., Vorstandsvorsitzender der IBM

Der schwere Riese IBM und das schnelle, anpassungsfähige Internet; wie passt dies zusammen? Noch vor wenigen Jahren hätte kaum jemand an IBM oder Lou Gerstner gedacht, wenn die Rede von innovativen Internetapplikationen oder von innovativen Internetunternehmen war. Gerstner wurde in dieser Zeit sogar vorgeworfen, er wäre strategielos und hätte keine Visionen. Damals glaubte man, dass nur der Webcontent ein Erfolg versprechendes Geschäft sein würde; Content ist alles, Technologie kommt erst danach, war der Grundsatz vieler Analysten. Gerstner erkannte aber, dass das Internet mehr ist, als der reine Verkauf an Endkunden über das Web. Die »Killerapplikation« wird das

B2B-eCommerce-Geschäft sein, war seine Vision, die damals als Strategie nicht wahrgenommen wurde und hauptsächlich nur Spott ertete. Er verfolgte jedoch sein Ziel trotz dieses Widerstands weiter, was für einen großen Unternehmensführer spricht, und hatte den Mut, bereits im Jahre 1995 ca. 25% des verfügbaren Entwicklungsbudgets auf Projekte im Bereich netzzentriertes Computing und Internettechnologie zu verlagern. Er sah voraus, dass das Internet bzw. die technischen Komponenten mit massiven Datenmengen umgehen müssen, wenn sich die Erwartungen über das Wachstum des Internets nur in Ansätzen erfüllen würden. Dieses Wachstum würde zu einer der Lebensnerven des Internets werden, daher forderte er von seinen Technikern eine neue Servergeneration, die diese Leistung erbringen sollte. Wie wir heute wissen, lag er mit seiner Einschätzung richtig und kann nun auch die Erfolge seiner Strategie auskosten, denn das Internetgeschäft hat in der IBM heute einen Anteil von 25% oder 20 Mrd. \$. Dieser Umsatz wird durch eine ganze Suite von eBusiness-Komponenten generiert, die Produkte wie Server, eCommerce oder andere spezialisierte Softwaresysteme im Bereich Optimierung, Customer Relationship Management (Kundenmanagement) oder Groupware beinhalten. Unter dem Gesichtspunkt dieser Strategie ist auch die Übernahme von Lotus mit seinen Groupwareprodukten zu sehen. Eine komplett auf das eBusiness ausgerichtete Produktpalette und ein aggressives und kreatives Marketing haben IBM zu einem der wichtigsten Player in dem Bereich der eBusiness-Welt gemacht. Die Marktposition von IBM wird sich aufgrund der vorhandenen Kundenbasis in den nächsten Jahren noch verbessern, da die meisten dieser Kunden zukünftig entsprechende eBusiness-Projekte durchführen werden (müssen) und IBM hierbei jedes Mal im engeren Auswahlprozess beteiligt ist. Die Marketingmessage, die unaufhörlich IBM als den eBusiness-Leader für Groß- und Kleinunternehmen propagiert, zeigt eine entsprechende Wirkung. Um zukünftig diesen Webdrive beizubehalten, hat der Vorstand eine allgemein gültige Regel für die Produktentwicklung definiert: Jedes Produkt von IBM, d.h. vom kleinsten Laptop bis zur komplexesten Software, muss irgendetwas webbasiertes beinhalten. »eBusiness besteht zu 50% aus Integration und zu 50% aus Innovation«, sagt Gerstner und es scheint, dass er damit richtig liegt.

David C. Peterschmidt, Vorstandsvorsitzender der Inktomi Inc.

»Wer oder was ist Inktomi?«, werden nun viele Leser denken. Und sie haben Recht, denn abgesehen von einigen Technologie- oder Hightechbörsengurus ist dieses Unternehmen den meisten Menschen recht unbekannt. Obwohl Inktomi längst nicht die öffentliche Aufmerksamkeit genießt wie andere Player der Webinfrastruktur (z.B. Yahoo! oder AOL), so basieren die meisten dieser Websites jedoch auf der Technologie von Inktomi; eine Art »Inktomi inside« wäre die richtige marketingspezifische Umschreibung der Situation. Für welche Art von Webtechnologie steht nun dieses Unternehmen? Die Kalifornier besitzen eine eigene Suchmaschine und eine Technologie zur Erreichung einer signifi-

kanten Beschleunigung der Netztransaktionen in ihrem Produktportfolio. Die Überlegenheit dieser Technologie zeigt sich daran, dass über 50 sehr große Websites die Produkte und Plattformen und die Technologie von Inktomi einsetzen, um konkurrenzfähig zu bleiben. Damit ist die Zielrichtung von David Peterschmidt klar: Er möchte das Technologieskelett des Netzes liefern, eine Art Microsoft Windows des Internets werden. »*We are supplying a unified operating system for getting information on the web*«, umschreibt Peterschmidt seine Vision (Business Week, 1999). Diesem Ziel hat er sich verschrieben und möchte diesen Markt mit Inktomi dominieren. Seine Strategie zahlt sich heute schon aus, denn er kann mit gewaltigen Wachstumsraten aufwarten, die sich im Jahre 1999 in mehreren hundert Prozent im Vergleich zum Vorjahr ausdrücken. Zwar schreibt das Unternehmen wie viele andere Internetunternehmen noch keine schwarzen Zahlen, aber die Marktkapitalisierung liegt schon bei mehreren Mrd. \$. Nimmt man die Analysten und ihre Einschätzungen ernst, so scheinen die Zukunftsprognosen gemessen an diesen Analysen viel versprechend zu sein. Auch Peterschmidt ist wie alle erfolgreichen Internetunternehmer ständig auf der Suche nach neuen Produkten und Ideen, um sein Geschäft auszuweiten. Daher erweiterte Inktomi vor kurzem seine Produktpalette um eine neue Web-Shopping-Software, die die Umsatzzahlen in neue Höhen katapultieren soll. Hat die Strategie Erfolg, so sollte der Break-Even-Point bald erreicht sein. Bis dahin hat Inktomi wohl noch einer viel größeren Zahl von Unternehmen mit seiner Technologie geholfen, im Internetmarkt wettbewerbsfähig zu werden bzw. zu bleiben.

Kevin J. O'Connor, Gründer und Vorstandsvorsitzender der Doubleclick

Doubleclick – der Name ist Programm bei diesem jungen Unternehmen. Denn es wird alle Anstrengung darauf gelegt, dass Internetsurfer über bestimmte Banner auf neue Sites gelockt werden. Und das passiert meistens mit Doubleclick. Das Unternehmen hat sich bereits heute einen Namen durch die Etablierung eines globalen Netzwerks für Werbung gemacht. Als Kevin O'Connor, der Gründer und Vorstandsvorsitzende der Doubleclick, vor fünf Jahren die Idee der Internetwerbung hatte, wusste er noch relativ wenig über die klassische Werbung. Dieses Unwissen war jedoch kein entscheidender Nachteil, sondern in diesem Fall wahrscheinlich ein Vorteil. Im Gegensatz zu den klassischen Medien, wie TV, Radio oder Zeitung, wollte er eine andere Art von Marketing anbieten, nämlich mit der Werbung die richtigen Kunden zur richtigen Zeit zu erreichen, eine spezielle Art des Zielgruppenmarketings. Diese Idee ist für sich betrachtet nicht gerade revolutionär, denn dieses Ziel hat auch die traditionelle Werbung. Aber O'Connor würde hier an dieser Stelle nicht genannt werden, wenn er nicht zusätzlich noch eine besondere Erfolg versprechende Vision gehabt hätte. Er gab sich nicht damit zufrieden, an eine Hand voll Kunden Werbebanner oder Webspace zu verkaufen, sondern er wollte die Möglichkeiten des Internets für sein Unternehmen auf eine andere Art nutzen.

1.3 Die Auswirkungen der New Economy

Die Idee von O'Connor war, eine Werbecommunity im Web aufzubauen, wo er als eine Art Makler zwischen den beiden Geschäftspartnern auftritt. Das Ergebnis heute kann sich sehen lassen, denn über 500 Websites und knapp 4.000 Werbekunden gehören dieser virtuellen Marketing-Community bereits an. Sowohl bei den Websites sind bekannte Unternehmen, wie z.B. AltaVista zu finden, als auch bei den Werbepartnern wie z.B. General Motors. Die Idee hinter Doubleclick ist einfach, aber genial: Das Unternehmen tritt als Mittelsmann zwischen den bekannten Websites und den Werbekunden auf. Somit können für beide Teile entsprechende zielgruppengerechte innovative Werbemittel eingesetzt und verkauft werden. Auch dieser Dienst wäre an sich leicht imitierbar, daher ist das Unternehmen dauernd bestrebt, den Zusatznutzen für seine Kunden zu erhöhen. Deshalb bietet Doubleclick zusätzlich eine Technologie, um die Werbepersistenz auf Websites zu messen, was sowohl den Werbekunden als auch den Websites entsprechendes Zahlenmaterial zur Verfügung stellt. Jedoch liegt O'Connors Ziel noch etwas höher: Er möchte den heiligen Gral der Werbewirtschaft erreichen, nämlich ein One to One-Marketing. Um dies zu erreichen, müssen die vorhandenen Daten über die Einkaufsgewohnheiten der einzelnen Kunden analysiert und mit Hilfe der aktuellsten Zielmarketingtechniken verarbeitet werden. Dies würde eine neue Runde des Webmarketings einläuten und das wahre Potenzial des Internets in diesem Bereich eröffnen. Und Doubleclick wäre wieder einmal mittendrin, statt nur dabei.

1.3 Die Auswirkungen der New Economy

Sind die New Economy und das Internet, die heute durch einige wenige Unternehmen als Geschäftsgrundlage genutzt werden, die Zukunft des wirtschaftlichen Handelns? Liegen die »Netheads« mit ihren Visionen und Geschäftsmodellen richtig? Der Börsenboom in dem Hightechsegment zeigt, dass eine Vielzahl von Menschen zwischenzeitlich daran glauben, dass die Zukunft im Bereich des Internets und seiner Möglichkeiten liegt. Lassen Sie uns einige Fakten und Analysen genauer betrachten:

Das populärste Geschäftsmodell des Internets, der eCommerce, erfährt ein äußerst dynamisches Wachstum, was viele einschlägige Analysen beweisen. Es wird davon ausgegangen, dass dieser Bereich fast aus dem Nichts im Jahre 1998 innerhalb weniger Jahre auf einen Betrag von ca. 65 Mrd. \$ in Europa wächst. Dieses Wachstum ist nur durch ein ebenso rasantes Wachstum der Userzahlen möglich. Ist dieses prognostizierte Anwachsen der Internetuser realistisch? Die kurze Antwort ist Ja! Denn jeden Tag werden weltweit eine Vielzahl von Privatpersonen und Firmen an das globale Netzwerk Internet angeschlossen und diese erhalten den Internetzugang zu einem sehr günstigen Tarif, der sich zudem noch ständig verbilligt.

Das Internet verändert das Businessumfeld

● Rasantes Wachstum

- \$65 Mrd. in 2001
- 50 Millionen User in 4 Jahren (Radio benötigte ca. 40 Jahre)

● Kundenorientierung

- Kunden übernehmen den aktiven Teil in Geschäftsprozessen
- Kundenfokus ist überlebenswichtig
- Kundenbindung wird weniger

● Wettbewerb

- nur einen Mausklick entfernt
- schnell schlägt langsam

● Produkte

- Vergleichbarkeit & Transparenz
- Differenzierung?

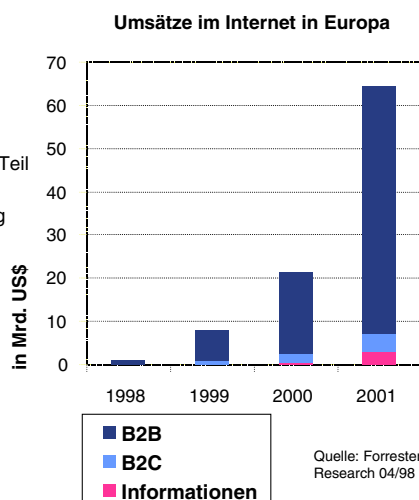


Abbildung 1.3-1 Das Internet verändert das Businessumfeld

Diese Low-Cost-Verbindung ermöglicht jeder Privatperson und jedem Unternehmen die unzähligen Services und Informationen, die das Internet bereithält, zu seinem Vorteil zu nutzen und ein Teil davon zu sein. So ist es zu erklären, dass das Internet es in 4 Jahren geschafft hat, 50 Millionen Anwender zu bekommen. Zum Vergleich: Das Radio benötigte für die gleiche Anzahl von Hörern ca. 40 Jahre! Es wird auf Regierungsseite überlegt, ob eine eMail-Adresse und ein extrem kostengünstiger Internetzugang ein Persönlichkeitsrecht jedes Einzelnen darstellt und somit staatlich gefördert werden muss. Diese Diskussion wird nicht nur in der westlichen Welt, sondern weltweit geführt, da das Internet eine Chance gerade für wirtschaftlich unterentwickelte Länder bereithält. Die Weiterbildungsmöglichkeiten über dieses Medium und die Möglichkeit Waren und Dienstleistungen weltweit anzubieten, geben diesen Ländern eine neue Chance, sich eine wirtschaftliche Bedeutung im »Global Village« des Webs zu erarbeiten. Man diskutiert heute darüber, dass ein bedeutender Teil der heutigen administrativen Tätigkeiten über das Internet von Ländern wie Indien oder Südosteuropa zu einem unschlagbar niedrigen Preis übernommen werden könnte. Die Endprodukte dieser Tätigkeiten können jedem Unternehmen auf der Welt, soweit sie über einen Internetanschluss verfügen, auf Knopfdruck bereitgestellt werden. Diese Zusammenarbeit kann auch im eigenen Unternehmen durch die Schaffung virtuell zusammenarbeitender interkultureller Arbeitsgemeinschaften entstehen, deren Effizienz heute von global operierenden Unternehmen nur in Bruchteilen erreicht werden können.

1.3 Die Auswirkungen der New Economy

Durch die Vielzahl der Angebote von Waren und Dienstleistungen im Internet hat sich die Verkaufssituation eindeutig in Richtung der Kunden verbessert. Der Kunde steht im Mittelpunkt des Geschehens und die Unternehmen haben diese Situation zu beachten oder sie kommen kurzfristig in extreme wirtschaftliche Schwierigkeiten. Der Grund hierfür liegt auf der Hand, denn durch die neue Wettbewerbs- und Anbietersituation übernehmen die Kunden einen aktiveren Anteil in den Geschäftsprozessen und bestimmen zu großen Teilen selbst, was, wann, zu welchem Preis, in welcher Qualität und wie sie es haben wollen. Als Beispiel sei nur der *Priceline.com*- oder der *LetsBuyIt.com*-Ansatz des vorigen Kapitels erwähnt. Er versetzt den Kunden mehr oder weniger in die Lage, die Preise für Produkte selbst zu gestalten. Ist das Unternehmen nicht fähig, diesen Informations- und Gestaltungswünschen zu entsprechen, so wird sich der Kunde nach anderen Anbietern umsehen, die diesen Service mit den vorgegebenen Preis- und Leistungskriterien leisten. Das einzelne Unternehmen muss sich der neuen Wettbewerbssituation jederzeit bewusst sein: In dieser neuen digitalen Welt ist der nächste Konkurrent nur einen Mausklick entfernt. Sollte ein Produkt oder eine Dienstleistung in einer Produkteigenschaft oder in der Präsentationsweise den Vorstellungen des Kunden nicht entsprechen, so ist das Unternehmen sehr schnell durch eine andere Internetadresse (URL) ersetzt. Und ist dieser Kunde erst einmal abgewandert, so wird es sehr schwer, ihn wieder dazu motivieren, zu der Internetadresse zurückzukehren, die er bereits aus seiner Favoritenliste gelöscht hat. Die Kundenbindung an das eigene Unternehmen wird zunehmend schwieriger und muss jeden Tag neu erkämpft werden. Das Ganze wird noch dadurch erschwert, dass der Kunde mit wenigen Handgriffen einen globalen Anbietervergleich durchführen kann, so dass Preis- oder Servicenachteile gegenüber der Konkurrenz den wirtschaftlichen Exitus bedeuten können. Diese Dienstleistung kann er entweder selbst durchführen oder einen der im Internet verfügbaren Services wie *Priceline.com* oder auf Preisvergleich spezialisierte Suchmaschinen für diese Aufgabe nutzen. Ebenfalls wird der Großteil der Zwischenhändler durch den digitalen Ansatz obsolet, da sie für den Kunden keinen Mehrwert bringen. Die totale Vergleichbarkeit und Transparenz werden hier zu existenziellen Eruptionen im Handelsumfeld führen. Für die Handelsunternehmen stellt sich damit die Frage, wie sie sich von ihren Mitbewerbern differenzieren können. Die Antwort ist so einfach wie auch komplex: Sie müssen ihr Geschäft aus der Sicht des Kunden neu überdenken und alles an dem Kundennutzen ausrichten. Hierbei ist einerseits an zusätzliche Services zu denken wie auch daran, den ganzen Kaufprozess von der Selektion bis zur Auslieferung zum Erlebnis zu gestalten. Ein exzellentes Beispiel für diesen Trend ist *Amazon.com*, die mit zusätzlichen Services, Personalisierung und einer gelungenen Erlebnisgestaltung des Einkaufsvorganges innerhalb weniger Jahre einen erheblichen Marktanteil von den bisherigen Keyplayern erobert hat.

Die beschriebenen Veränderungen durch das Internet werden nicht nur das reine Handelsgeschäft wandeln, sondern in viele, wenn nicht in alle Bereiche des gesellschaftlichen Lebens vordringen. So, wie das Auto das soziale Umfeld geprägt hat, wird die neue digitale Gesellschaft vorhandene Strukturen radikal ändern. Das Lernen wird sich multimedial über das Internet weiterentwickeln. Globales Lernen bezüglich Lerninhalten, Lernpartnern und Lernstoff wird das heutige Bildungswesen und die Art der Wissensvermittlung in eine neue Dimension versetzen. Virtuelle Hochschulen sind heute schon Realität und lebenslanges Lernen kann dann zu jeder Zeit an jedem Ort erfolgen. Die Informationsvermittlung wird in allen Bereichen digital: Bargeld, Schecks, Lieferscheine, Rechnungen, analoge Telefonate, Pläne, Fotos, Videos, Fernsehen, Briefe usw. in ihrer heutigen physischen Form werden zunehmend von der digitalen Variante abgelöst. Dies hat zur Folge, dass alles über das Netz in Sekundenbruchteilen auf jedem Ort der Erde bereitgestellt werden kann und von dort zugreifbar ist; Distanzen verlieren ihre Bedeutung. Die neue Wirtschaft wird sich immer mehr in eine Wissenswirtschaft wandeln, die ihre Wertschöpfung im Bereich der geistigen Betätigung hervorbringt. Auch die bisherigen produzierenden Gewerbe werden in verstärktem Maße von dieser Wissensgesellschaft erfasst. Die Landwirtschaft wird mit chipbestückten Automaten in neue Effizienzbereiche versetzt; Waren werden in chipbestückten Containern verladen, die ihren Inhalt und ihre Route genau kennen; die Telematik im Bereich des Verkehrs wird in noch rasanterem Maße zunehmen, um Staus zu umgehen, Navigation zu unterstützen und die Parkplatzsuche überflüssig zu machen oder bei einem Unfall automatisch, abhängig von der Schwere, Hilfe anzufordern. Die Gründe für eine physische Mobilität wird sich durch die neuen Möglichkeiten etwas beschränken, da jeder von zu Hause aus die gewünschten Waren und Services ordern kann. Die Auslieferung dieser Waren erfolgt wieder auf physischem Wege, aber über spezielle Sammelverfahren; daher werden neue Dienstleistungen von Logistikunternehmen gefordert und erbracht, was bedeutet, dass die Spedition heutiger Prägung sich zum Logistikdienstleister wandelt oder ersetzt wird. Der intelligente Kühlschrank, der einen Bestellvorschlag per Internet an den entsprechenden Lebensmittelhändler übermittelt, ist ebenso in greifbarer Nähe wie die Steuerung und Überwachung des eigenen Hauses von jedem Platz der Erde. Nicht die Güter werden hauptsächlich von einem Ort zum anderen transportiert, sondern die Information darüber. Die Personalisierung der Produkte wird auch in die Güter des alltäglichen Gebrauchs vorstoßen. Der Bäcker kennt ihre Lieblingsbrotsorten wie ihr Friseur ihre spezifische Haarkosmetik. Die Urinprobe wird täglich auf ihrer Toilette ausgewertet und ihrem Hausarzt übermittelt, der bei kritischen Werten direkt aktiv werden kann und sich online mit seinen Patienten beraten kann. Wie Sie sehen, wird das Internet alles bis in den Alltag hinein verändern oder zumindest beeinflussen. Im Folgenden werden wir uns von den privaten Aspekten des Internets abwenden und die Betrachtungen auf die Veränderungen im Umfeld von Unternehmen, Kunden, Partnern und Lieferanten konzentrieren. Die New Economy ist über das Stadium der Vision schon

längst hinaus, denn die Zukunft hat bereits begonnen! Schauen Sie aufmerksam auf das Leben im virtuellen Raum und Sie werden überrascht sein, welche Möglichkeiten es heute schon zur Lösung der unterschiedlichsten Probleme bietet.

1.3.1 Chancen und Herausforderungen

Veränderungen von solcher Dimension bedeuten für alle Beteiligten eine Vielzahl von Chancen und Herausforderungen.

Veränderungen im Internetumfeld

● Chancen

- Geschäftsumfeld
 - ◆ Globale Präsenz
 - ◆ 24 h, 7 Tage
 - ◆ Zusätzlicher Vertriebskanal
 - ◆ Neue Handelspartner
- Geringere Vertriebskosten
 - ◆ Direktvertrieb
 - ◆ Direktmarketing
- Geschäftsprozesse
 - ◆ elektronisch abgebildet und unterstützt
 - ◆ verteilt über elektronische Allianzen
 - ◆ effizienteres Design
 - ◆ Etablierung von Value-Added-Services

● Herausforderungen

- Intensiverer, globaler Wettbewerb
 - ◆ einfache Vergleichbarkeit
 - ◆ totale Preistransparenz
 - ◆ Service-Level-Differenzierung
- Auswirkungen auf den Einkauf
 - ◆ bessere Information bzgl. Produkt, Preis, Service, Konkurrenzsituation
 - ◆ Kunde ist König
 - ◆ Erwartungshaltung
 - ◆ Bildung von Einkaufscommunities
- Unternehmensverbindungen
 - ◆ einfacher aufzubauen und zu lösen
 - ◆ Allianzen können aus dem Nichts entstehen und den Marketleader attackieren

Abbildung 1.3.1-1 Veränderungen im Internetumfeld

Sie werden sich jetzt fragen, welche Chancen überhaupt in einem solch unsicheren, von dauerndem Wandel und globalem Wettbewerb geprägtem Umfeld bestehen. Das Geschäftsumfeld wird mit der Nutzung des Internets radikal erweitert, denn es schafft mit einfachen Mitteln eine globale Präsenz für die eigenen Produkte und Dienstleistungen. Unternehmen, die bisher zu großen Teilen in einem abgegrenzten Markt operiert haben, eröffnet sich jetzt die Chance, ihre Marktpräsenz über die bisherigen Handelsgrenzen hinaus zu vergrößern. Dies gilt für den Weinhändler in der Toskana in gleicher Weise wie für einen global operierenden Automobilhersteller wie z.B. *Daimler-Chrysler*. Die bisherige Beschränkung bezüglich Raum und Zeit entfällt, da auch eine 24 Stunden / 7 Tage Verfügbarkeit des Angebots ohne weitere gesetzliche Bestimmungen und Personalressourcen möglich ist. An diesem kleinen Beispiel wird deutlich, dass die lokale Gesetzgebung im Internet an Grenzen stößt, die bisher als unerschütterlich galten. Durch die virtuelle Präsenz können über den zusätzlichen Vertriebskanal neue Handelspartner erreicht und angespro-

chen werden, was bei entsprechender Akzeptanz zu einer enormen Ausweitung der bisherigen Geschäftstätigkeit führen kann. Die Vertriebskosten können sich potenziell verringern, da bei dieser neuen direkten Art der Geschäftsbeziehung die Zwischenhändler oftmals ausgeschaltet sind und der Kunde sich aufgrund der bereitgestellten Information (vor)informieren kann. Eine längere Interaktion zwischen dem Vertriebsmitarbeiter und dem Kunden entfällt, solange der Kunde dies nicht ausdrücklich wünscht. Er kann seine Interessen bekunden und dann ein speziell auf sein Profil ausgerichtetes Informationsangebot z.B. über Newsletter, spezifische Internetseiten oder telefonische Beratung erhalten. Auf der Seite der Geschäftsprozesse liegen die Chancen und Herausforderungen nahe beieinander. Gelingt es den Unternehmen, die Geschäftsprozesse von ihren Front-End-Applikationen bis zu den Back-End-Prozessen komplett elektronisch abzubilden, so ergeben sich bei entsprechender Architektur der Systeme neue Möglichkeiten, wie sie die Prozesse effizienter durchführen können. Es besteht die Möglichkeit, Teile auf Partner auszugliedern, Lieferanten und Kunden direkt in die Prozesse einzubinden und für alle Beteiligten einen erheblichen Mehrwert durch zeitnahe und qualitativ hochwertige Information zu schaffen. Das Aufnehmen von zusätzlichen wertschöpfenden Services (Value-Added Services) gibt diesen Unternehmen einen Wettbewerbsvorteil, falls der Service von ihren Kunden als Mehrwert erkannt wird und den Nutzen auf der Kundenseite real erhöht.

Die Herausforderung liegt ebenfalls darin, den Prozess komplett abzubilden. Dadurch, dass Teile der Wertschöpfungskette bedingt durch den Einsatz von eCommerce elektronisch bearbeitet werden, müssen die restlichen Teile sich diesem Trend anpassen oder sie laufen Gefahr ersetzt zu werden. Daher ist ein Redesign des Businessmodells nicht eine von vielen Optionen, sondern die erste und wichtigste Managementaufgabe, die langfristiges Überleben ermöglicht. Die Unternehmen müssen sich des Weiteren auf einen intensiveren Wettbewerb einstellen, da die Preistransparenz und Vergleichbarkeit der Produkte zunimmt. Sie können sich nur durch entsprechende Service-Levels von der Konkurrenz differenzieren, was zu einer Neubewertung und Positionierung ihrer Serviceleistungen führen muss. Der Einkauf in den Unternehmen wird diese neuen Möglichkeiten der Informationsbeschaffung begrüßen und extensiven Gebrauch davon machen. Die Information über Produkte, Eigenschaften, Preise und Komplementärangebote ist über das Netz zu erhalten und der Vertrieb muss sich darauf einstellen. Ein Beispiel hierfür ist die Internetseite Kelly Bluebook in den USA, über die interessierte Kunden (und wer ist das im Beschaffungsprozess nicht) den Händlerverkaufspreis eines Neuwagens nachlesen können, was zu einer ganz neuen Situation der Autohändler geführt hat. Der Kunde hat in diesem Fall zu großen Teilen die gleiche Information wie der Verkäufer selbst und besitzt damit eine völlig veränderte Erwartungshaltung bezüglich zusätzlicher Services, falls die anderen Kriterien der Produkteigenschaften gleich sein sollten. Auch können sich über diesen virtuellen Weg Einkaufs-Communities bilden, um über bestimmte Mengen bessere Preise und

1.3 Die Auswirkungen der New Economy

Konditionen zu erhalten. Hier gibt es sowohl Unternehmen, die dies professionell als Dienstleistung anbieten, wie z.B. *LetsBuyIt.com* oder *Priceline.com*, als auch den Zusammenschluss von ganzen Branchen, wie in der Automobilindustrie, um den Einkauf zu bündeln. Das Aufbauen von lange währenden Unternehmensbindungen wird zunehmend schwieriger, da ein Wechsel einer bestehenden Unternehmensbeziehung fast auf Mausklick möglich ist. In diesem Umfeld ist mit der Bildung von strategischen Allianzen zu rechnen, die sehr schnell etabliert werden und den Betrieb aufnehmen können, um den bisherigen Marktführer zu attackieren. Diese virtuellen Unternehmenszusammenschlüsse können aus dem Stand heraus auftauchen und auf effiziente Weise ein Produkt hervorbringen, das konkurrenzfähig ist, da jeder Partner seine Kernkompetenzen in dieses Joint Venture einbringen kann. Voraussetzung ist jedoch, dass die Unternehmen sich informationstechnisch integrieren und jeder Zugang zu den entsprechenden Informationen und Systemen hat.

1.3.2 Nur strukturelle Veränderung führt zum Ziel

Wie können die Unternehmen auf diese Herausforderungen reagieren, um wirtschaftlich zu überleben? Wie bereits diskutiert wurde, kommt dem eCommerce in den neuen Geschäftsmodellen eine besondere Bedeutung zu. Dies führt zu einer dramatischen Veränderung der bestehenden Geschäftsmodelle, die höchstens mit der Einführung des Computers in das Geschäftsleben vergleichbar ist. Der eCommerce zieht jedoch radikalere Veränderungen nach sich, da er die traditionelle Wertschöpfungskette verändert. Wenn Teile sich dieser Veränderung widersetzen, so riskieren sie mittelfristig ersetzt zu werden. Daher ist der erste und wichtigste Schritt, das bisherige Geschäftsmodell zu überdenken und neu zu definieren. Dieses Redesign muss die bisherige Wertschöpfungskette in Frage stellen und die wirklichen Kundenbedürfnisse analysieren. Diese sind dann mit dem heutigen Angebot zu vergleichen und daraus entsprechende Entscheidungen über die Neuausrichtung zu treffen. An der richtigen Analyse und deren Umsetzung hängt das wirtschaftliche Überleben. Es ist neben der geeigneten Auswahl und Motivation von Mitarbeitern die wichtigste Managementaufgabe. Damit ergibt sich folgendes Handlungsmuster für die Analyse:

- ▶ Überprüfe die heutige Wertschöpfung aus Kundensicht.
- ▶ Betrachte den ganzen Prozess und die ganzheitliche Kundeninteraktion.
- ▶ Integriere alles, was sich sinnvoll zusammenfassen lässt.
- ▶ Richte das Unternehmen an einem technologieorientierten Fundament aus, das auf jeden Fall kundenorientiert sein muss.
- ▶ Stelle sicher, dass die beteiligten Manager Visionen bezüglich einer wirtschaftlichen Zukunft in einem flexiblen Internetumfeld aktiv mitgestalten (können).

Die Auswirkungen beziehen sich auf alle Teile eines Prozesses, die sich auf die neue Situation einstellen müssen. Das neue Umfeld erfordert eine strukturelle Veränderung in den Unternehmen, da ein Wechsel der wirtschaftlich bedeutenden Werte stattgefunden hat. Das wahre Anlagevermögen von morgen bzw. heute ist in den Bereichen Branding, Kundenbindung, Partner- und Lieferantenintegration sowie in der Nutzung von Schlüsselinformationen zu suchen und nicht mehr ausschließlich im vorhandenen Produktmix. Dieser kulturelle Wandel kann nur dann erfolgreich umgesetzt werden, wenn er durch alle Managementebenen unterstützt wird. Das Wichtigste hierbei ist, dass alle Beteiligten es verstehen, dass es bei eBusiness in erster Linie um Veränderung von bestehenden Strukturen geht. Die Unternehmen sind gezwungen, eine Strategie um ein informationszentriertes Business zu entwickeln, unabhängig davon, welcher Branche und Größenkategorie sie angehören. Die Fragestellung des wirtschaftlichen Erfolges ist nicht mehr in erster Linie rein produktbezogen, sondern vielmehr, ob es ihnen gelingt, sich in dem neuen Ecosystem zu behaupten.

Solche radikalen Veränderungen haben jedoch eine große Hürde zu nehmen, da sie auf einen enormen internen Widerstand stoßen. Dieser Widerstand wurde von Alvin Toffler als Zukunftsschock (Future Shock) bezeichnet. Es sind in diesem Fall besonders die großen und erfolgreichen Firmen anfällig, da sie dazu neigen, nicht mehr schnell und effizient genug auf äußere Veränderungen zu reagieren. Sie sind oft in internen politischen Verteilungskämpfen engagiert und stehen nicht unter dem existenziellen Marktdruck, auf ihre Kunden zu hören. Durch den internen Widerstand gegen jede Art von Veränderung, die einen radikalen Charakter hat, agieren diese Unternehmen in solchen Situationen völlig paralysiert. Es gibt hierfür auch einige bekannte Beispiele aus der näheren Historie. IBM und Digital dominierten in den 80er-Jahren den PC-Markt, verloren jedoch ihre führende Stellung an Start-up-Firmen wie Compaq, Gateway oder Dell. Sie nahmen nicht wahr, dass sich das Business im PC-Markt einer radikalen strukturellen Änderung unterzogen hatte. Digital wurde in solch einen Nischenmarkt abgedrängt, dass das Unternehmen letzten Endes noch von Compaq übernommen wurde. Dies macht deutlich, dass nicht die Größe entscheidend ist, sondern

- ein gesundes Maß an Unwohlsein mit dem Status Quo,
- die Fähigkeit, wichtige Trends schneller als die Konkurrenz zu erkennen,
- richtungsweisende Entscheidungen schnell zu treffen und
- flexibel zu bleiben, um neue Businessmodelle in Kürze zu realisieren und implementieren.

Ein überholtes Businessmodell kann nicht durch marginale Änderungen den neuen Erfordernissen angepasst werden, sondern erfordert eine schnelle Hinwendung zu einem neuen und besseren Modell, um den Kundenanforderungen in angemessener Zeit gerecht zu werden. Dies ist besonders schwer

1.3 Die Auswirkungen der New Economy

einzu sehen, wenn das bisherige Modell dominant und erfolgreich war, was jedoch kein Garant für ein wirtschaftliches Überleben darstellt. Denn der Kunde möchte kein Produkt kaufen, sondern ein Bedürfnis erfüllen, was er momentan hat. Das macht deutlich, dass das Thema eBusiness nicht das Thema einer IT-Abteilung ist, sondern ein wichtiges, wenn nicht momentan das wichtigste, Top-Management-Thema.

Damit ist eine Tatsache klar geworden: Die Anpassungsgeschwindigkeit von Unternehmen an veränderte Bedingungen muss in extremen Maße zunehmen, um zukünftig wirtschaftlich erfolgreich zu sein. Dies verlangt nach einem flexiblen Geschäftsmodell, um diesen Anforderungen gerecht zu werden, denn die Unternehmen sind weder auf solche Veränderungen vorbereitet noch sind sie einfach zu exekutieren. Die Antwort auf diese Anforderung kann eine Anzahl strategischer Outsourcing-Allianzen sein, die es ermöglichen, das spezifische Know-how verschiedener Unternehmen gewinnbringend zu bündeln. Gerade in der Hightechbranche, die mit immer komplexer werdenden Produkten sich auseinander setzen muss, werden diese Allianzen erfolgreich eingesetzt. Durch die neuen Integrationsmöglichkeiten von Business-Software-Applikationen sind solche Allianzen auch einfacher etablierbar und durchführbar, als dies noch vor einigen Jahren der Fall war.

Die strukturelle Änderung, die die neue eBusiness-Welt erforderlich macht, ist vor allen Dingen eine Managementaufgabe, die alle Ebenen mit einbezieht. Das Ziel einer eBusiness-Strategie muss es sein, ein Umfeld zu schaffen, das es möglich macht

- ▶ eine Organisationsstruktur zu etablieren, die offen für Änderungen ist und jeweils die Kundenzufriedenheit als oberstes Gebot verinnerlicht
- ▶ die Prozesse an die neuen Realitäten anzupassen, um aus Kundensicht End-to-end-Wertschöpfungsketten anzubieten, die auch alle notwendigen Partner und den Kunden selbst als Bestandteil des Prozesses einbindet
- ▶ eine IT-Landschaft aufzubauen, die Änderungen und neue Businessziele unterstützt und dabei offen für Integrationen jeder Art ist
- ▶ das Internet als Vision begreift und das Geschäft an dieser Vision ausrichtet
- ▶ Manager heranbildet, die diese Visionen umsetzen können und eigene Ideen damit verbinden
- ▶ die Mitarbeitermotivation als Grundelement des Unternehmenserfolgs ansieht

An die Organisation wird hierbei extreme Anforderungen gestellt. Sie muss die Änderungen schnell umsetzen können, ohne dass bei diesem Umstellungsprozess die Kosten, die Qualität oder die Performanz auf der Strecke bleiben. Das hat zur Folge, dass eine strikte Verbindung zwischen Organisation, Businesszielen, IT-Infrastruktur, Verständnis der Strategie auf allen Ebenen und der Umsetzung dieser Strategie gewährleistet sein muss, um Erfolg zu haben. Ein

Fehlschlagen der Umsetzung einer solchen eBusiness-Strategie ist demnach kein Technologieproblem, sondern ein Managementfehler. Dies macht deutlich, dass es für diese strategischen Entscheidungen ein »buy-in« aller Managementebenen, einschließlich des Top-Managements, braucht.

1.4 Das Unternehmen in der New Economy

Die erwähnten strukturellen Veränderungen bedeuten auch, dass die heutigen Unternehmen vor einer großen Herausforderung stehen. Sie müssen mehrere Aufgaben gleichzeitig lösen, nämlich neue Produkte und Services entwickeln, neue Wege zur Kostenreduktion finden, neue Vertriebskanäle für die eigenen Produkte nutzen, den Time-to-Market-Zyklus signifikant verkürzen, die Produktqualität erhöhen und vor allen Dingen den Kunden in den Mittelpunkt der Betrachtung stellen, um für ihn einen Mehrwert zu schaffen. Wie können Unternehmen sich ändern, um für diese Herausforderungen gerüstet zu sein? Um auf diese Frage eine Antwort zu geben, muss man die Entwicklung der letzten Jahre etwas genauer analysieren. Die 80er-Jahre waren geprägt durch ein neues Qualitätsverständnis des Managements, dessen oberstes Ziel es war, sich von der Konkurrenz zu differenzieren und die Kunden an sich zu binden. Es war die Zeit des Einsatzes des Total Quality Managements (TQM) und von kontinuierlichen Verbesserungsprozessen (KVP). Qualität war Managementaufgabe und die Antwort auf die damals neue Situation der aufkommenden Globalisierung. Die 90er-Jahre wurden erschüttert von der radikalen Denkweise von M. Hammer mit seinem Trend des Business Process Reengineering (BPR). Hammer zwang Unternehmen, Organisationen und Regierungen darüber nachzudenken, ob die bisherigen Verfahren, Produkte und vor allem die Prozesse geeignet sind, um in der sich immer schneller ändernden Welt zu bestehen. Er forderte ein radikales Gedankengut, das alles erst einmal in Frage stellen sollte. Ein sich anschließender Reengineeringprozess sollte bezüglich neuer, globaler und wettbewerbsintensiver Fragestellungen die Effizienz und die Kostenstruktur verbessern. Jedoch blieb der große Erfolg dieser an sich sehr einleuchtenden Idee versagt. Was waren die Gründe? Das größte Problem stellte der Mangel an Veränderungsbereitschaft bei Beteiligten fast aller hierarchischen Ebenen dar. Weitere Gründe waren der fehlende Promotor auf allen Führungsebenen, unrealistische Erfolgserwartungen sowie mangelnder Konsens über den Nutzen und den Weg des Projektes. Veränderungen bedeuten ein Verlassen des gewohnten Umfeldes, ein großes Stück Risiko sowie ggf. organisations- und kostenrelevante Änderungen bestehender Strukturen. Genau an diesem Punkt sind die größten Widerstände, verständlicherweise, zu erwarten. Wenn die betroffenen Leute erkennen, dass ein Teil von ihnen obsolet wird oder werden könnte, entschließen sie sich zum (oft passivem) Widerstand. Deshalb muss an diesem Punkt angesetzt werden und alle Beteiligten müssen sehr früh in den Entscheidungsprozess aufgenommen werden. Dies gilt auch für den Übergang zur New Economy: Das Internet muss als ganzheit-

liche Strategie begriffen werden, die alle Teile des Geschäftslebens integriert. Wer es nur als neue Technologie ansieht, wird das Potenzial nicht erschließen können und mittelfristig auf der Strecke bleiben. Das bedeutet, jedes Unternehmen muss sich diesen neuen Herausforderungen stellen. Jedoch was bedeutet dies im Einzelnen?

1.4.1 Die neuen Herausforderungen

Das Unternehmen agiert global

In der Vergangenheit war die Globalisierung ein Businessstrend für Großunternehmen. Mit der Nutzung des Internets als neue Möglichkeit der Zusammenarbeit und des Vertriebs eröffnet sich für jedes Unternehmen eine ganz neue Art des geschäftlichen Handelns. Es umfasst einen gigantischen Wirtschaftsraum. Das drückt sich bereits heute in beeindruckenden Zahlen aus. In den letzten 40 Jahren ist der internationale Handel um 1500 Prozent angewachsen und die durchschnittlichen Zölle sind von 50 auf 5 Prozent gefallen. Diese neue Globalisierung steht jetzt auch allen Ländern offen, da sie sich mit sehr einfachen Mitteln an die neue wirtschaftliche Lebensader, das Internet, konnektieren können. In einigen Zahlen ausgedrückt: Indien (900 Millionen Einwohner), ehemalige Sowjetstaaten (220 Millionen Einwohner), Pakistan (130 Millionen Einwohner) und Indonesien (160 Millionen Einwohner), um nur die Größenverhältnisse aufzuzeigen. Alle diese Menschen haben nun eine Chance, ihre Produkte weltweit anzubieten und zu exportieren. Die Vorstellung, dass es sich hierbei nur um Entwicklungsländer handelt, die nicht fähig sind diese technologische Möglichkeit zu nutzen, ist ein Irrglaube. Bangalore ist ein weltweit anerkanntes Zentrum für Informatikdienstleistungen und beschäftigt 140.000 Softwarespezialisten, das bedeutet weltweit die Nummer zwei. Es gibt bereits 200 Millionen Inder (die in Indien leben), die den gleichen Lebensstandard wie ein Durchschnittseuropäer haben. Viele Unternehmen sehen sich inzwischen als multinationales Unternehmen und schmieden Allianzen mit Partnern auf der ganzen Welt. Schauen wir einmal auf die Herstellung von DRAMs (spezielle Speicherchips). Diese werden in Südostasien produziert, in Mexiko in die entsprechenden Endgeräte montiert und dann weltweit verkauft. Willkommen im globalen Dorf.

Das Unternehmen stellt sich einer neuen Dimension der Wettbewerbsintensität

Die angesprochene Globalisierung, die durch die Verbreitung des Internets auf eine neue Stufe gestellt wird, bringt eine techno-ökonomische Gleichstellung mit sich. Das bedeutet, dass es kaum noch Informationen, Produkte, Dienstleistungen, Erkenntnisse, Wissensgebiete, Verfahren oder Einrichtungen gibt, die bestimmten Lokationen auf der Welt vorbehalten sind. Sie sind weltweit erhältlich und vorhanden. Damit hat jeder die Möglichkeit, in das globale Wirt-

schaftsgeschehen miteinzugreifen und in Konkurrenz zu den bestehenden Anbietern zu treten. Die Wettbewerbsintensität wird demnach immer mehr zunehmen, da die Konkurrenz nun auch aus Kasachstan, Bulgarien, Rumänien, Indonesien oder Indien kommt. Es wird ebenfalls eine Konkurrenz um die Top-Positionen in den erfolgreichen Unternehmen geben, die aus dem weltweit vorhandenen Ressourcenpool akquiriert werden können. Daher ist der Wettbewerb nicht nur auf Produktebene zu sehen, sondern es wird darum gehen, wer weltweit die besten Mitarbeiter und Partner an sich binden kann, um den Markt dominieren zu können.

Das Unternehmen benötigt eine neue Art von Unterscheidungsmerkmalen

Was unterscheidet meine Produkte und Dienstleistungen von anderen? Ein Blick in das neue globale Branchenbuch, sprich Suchmaschine, genügt und es gibt für die meisten Produkte unzählige Anbieter. Vorausgesetzt, Preis, Qualität und Lieferbedingungen sind gleich (im anderen Fall ist man grundsätzlich sofort out-of-business), so entscheidet der Kunde nach Bekanntheitsgrad und Zusatznutzen, welchem Lieferanten oder Hersteller er den Vorzug gibt. Die gute Nachricht ist, dass sich neue Ideen und zusätzliche Services sehr schnell auf dem Markt etablieren werden, da sie den Zusatznutzen des eigentlichen Produkts erhöhen. Die schlechte Nachricht ist, dass gute Ideen sehr schnell imitiert werden, da ca. 3 Milliarden Menschen versuchen, den Lebensstandard der führenden Wirtschaftsnationen zu erreichen, was den Wettbewerbsdruck und die ununterbrochene Suche nach neuen Unterscheidungsmerkmalen zu neuen Höhepunkten treiben wird. Die Produkte ein bisschen abzuändern oder mit einem neuen Feature auszustatten wird nicht genügen, denn dies kann in Stunden oder Tagen imitiert werden. Design, Service, Image, Zusatznutzen oder innovative Ideen bestimmen die neuen Erfolgsstrategien. Die Wissenskomponente der Produkte ist einer der möglichen Innovatoren. Die bisherige Politik des Abwartens und Aussitzens wird in diesem Fall wirtschaftlich tödlich verlaufen, denn dieser Trend wird sich nicht abkühlen. Es hilft nur eines: Innovative Produkte und Dienstleistungen entwickeln, um einen temporären Wettbewerbsvorteil zu haben, um wieder Ressourcen einsetzen zu können, die wiederum auf der Suche nach wirtschaftlich erfolgreichen Innovationen sind.

Das Unternehmen benötigt organisatorische Innovation

Neue Produkte und Dienstleistungen, die innovativ sind, fallen nicht vom Himmel. Es ist daher sehr wichtig, ein Umfeld in dem eigenen Unternehmen zu schaffen, das Kreativität fördert und nicht wie in sehr vielen Unternehmen über Formulkriege gar behindert. Das Unternehmen muss es als eines seiner wichtigsten Ziele ansehen, die vorhandene Kreativität und das Innovationspotenzial seiner Mitarbeiter zu nutzen. Neben dem Druck Innovationen hervorzubringen, gibt es den Drang nach der Schnelligkeit der Produktentwicklung.

1.4 Das Unternehmen in der New Economy

Nehmen wir als Beispiel die Automobilentwicklung: Wenn früher für die Entwicklung eines neuen Modells noch 6 bis 10 Jahre notwendig waren, so werden heute dafür nur noch zwei Jahre veranschlagt. In anderen Branchen ist dieser Trend noch viel extremer, z.B. in der Hightechbranche. Hier sind die erfolgreichsten Unternehmen diejenigen, die einen Großteil ihres Umsatzes mit Produkten machen, die es vor zwei oder drei Jahren noch gar nicht gab. Time-to-Market wird immer mehr zum Wettbewerbskriterium und die Organisation hat ein Umfeld zu schaffen, wo diese kurzen Entwicklungszyklen möglich sind. Und dies noch unter sich ständig ändernden Marktbedingungen. Nortel-Chef David Vice formulierte dies so: »Es wird zukünftig noch zwei Arten von Unternehmen geben: schnelle und tote!«

Das Unternehmen benötigt eine neue Art des Managements

Der allwissende Chef alter Prägung, der auf Basis von Angst und Schrecken als Tyrann herrschte, ist tot. Er wird den notwendigen Wandel nicht überleben. Benötigt wird ein Coach und Visionär, dem die Mitarbeiter vertrauen und der die Zukunft des Unternehmens aktiv gestalten kann. Um den neuen Marktbedingungen gewachsen zu sein, treten die Managementaufgaben immer mehr in den Mittelpunkt der Betrachtung. Die Art der Aufgaben hat sich ebenfalls gewandelt. Im Vordergrund stehen jetzt Fähigkeiten, um Mitarbeiter zu gewinnen, zu halten und zu Höchstleistung zu motivieren. Wir haben gesehen, dass zukünftig strategische Allianzen erheblich an Bedeutung gewinnen. Daher müssen Lieferanten und Partner als wichtige Bestandteile des unternehmerischen Handelns angesehen werden und diese Beziehungen müssen auch professionell und mit aller Offenheit gemanaged werden. Die Kundenbedürfnisse sind eindeutig Chefsache und klarer Unternehmensfokus. Aufgrund dieser Fülle sozial anspruchsvoller Qualifikationen sind nicht mehr die geradlinigen Lebensläufe innerhalb eines Unternehmens gefragt, sondern die vielschichtige Erfahrung von unterschiedlichen Unternehmen, Projekten und Kulturen. Das Management muss eine Unternehmenskultur schaffen, in der sich Mitarbeiter wohl fühlen und die es ermöglicht, Höchstleistungen zu ermöglichen. Denn Unternehmenskultur und -image sind als strategischer Wettbewerbsvorteil beim Kampf um die besten Mitarbeiter nicht zu unterschätzen. Ein weiterer Punkt, um den sich das Management kümmern muss, ist die technologische Nutzung und Definition einer umfassenden Internet- bzw. eBusiness-Strategie. Wie bereits erwähnt bringt eine solche Strategie weit reichende organisatorische und kulturelle Änderungen mit sich, die von dem Management aktiv mitgestaltet werden müssen. Dies als reine Technologieaufgabe der IT-Spezialisten des Unternehmens zu sehen ist der falsche Ansatz und beraubt das Unternehmen der wirklich strategisch notwendigen Potenziale.

Das Unternehmen benötigt eine funktionierende und durchgängige Infrastruktur

Eine durchgängige IT-Infrastruktur, die es sicherstellt, verschiedenste Anwendungen, Services und Best-of-Breed-Lösungen zu integrieren, wird immer mehr zum Lebensnerv des Unternehmens. Die Möglichkeiten der Nutzung von externen Services und des Outsourcings von verschiedenen Teilen der Infrastruktur gibt neue Gestaltungsmöglichkeiten und versetzt auch junge Unternehmen in die Lage, professionelle IT-Ausstattung ohne große Liquiditätsverluste zu unterhalten. Die Aufrechterhaltung und die Nutzung der technologischen Möglichkeiten sowie die Nutzung der sich daraus ergebenden neuen Möglichkeiten wird immer mehr zur Chefsache, was sich in vielen großen Unternehmen in der Schaffung der Positionen eines CIO (Chief Information Officer) oder eines CTO (Chief Technology Officer) widerspiegelt. Denn immer mehr wachsen Technologie, Vision und Strategie zusammen und haben Auswirkungen auf bisherige Geschäftsmodelle, Prozesse und Organisationsformen, so dass diese Aufgaben nicht ausschließlich einer Abteilung zu übertragen sind.

Das Unternehmen stellt die Bedürfnisse des Kunden in den Mittelpunkt

Die Zeiten, in denen der Kunde für einen Großteil seiner Produkte nur wenige mögliche Lieferanten zur Auswahl hatte, sind Vergangenheit. Durch das Internet kann der Kunde von einem Lieferanten zum nächsten über genau einen Mausklick kommen. Applikationen wie z.B. CRM (Customer Relationship Management) erleben aus diesem Grunde rasante Absatzzahlen. Jedes Unternehmen ist gezwungen, sich auf die Bedürfnisse seiner Kunden einzustellen und den Kundenfokus zum Mittelpunkt des Handelns zu machen. Value Added Services sind der Schlüssel, um Kunden zu halten und sich neue Kunden zu erschließen. Nur was dem Kunden einen Mehrwert verschafft, wird mittelfristig auf dem Markt Erfolg haben. Zusätzlich sind Innovationen eine Möglichkeit Kunden an sich zu binden, und wenn das Unternehmen es zusätzlich schafft, ein Image der Innovation aufzubauen, werden auch längerfristige Kundenbindungen entstehen. Bei immer vergleichbareren Produkten und Leistungen ist ein professionelles Kundenmanagement und eine dieser Situation angemessene Kundenbetreuung wirtschaftlich überlebensnotwendig. Das hat zur Folge, dass der Kunde aktiv in die Prozesse einbezogen wird und als wichtiger Bestandteil der ganzen Geschäftsabwicklung gesehen wird.

Das Unternehmen benötigt Echtzeitinformation

Wir haben gesehen, dass Schnelligkeit eines der Kriterien für Unternehmen sein wird, um in dem Wandel zu bestehen. Der oben erwähnte Kundenfokus erfordert die Bereitstellung von Information in Echtzeit, damit sich der Kunde

jederzeit über den aktuellen Status selbst informieren kann. Verschiedene Logistikanbieter eröffnen den Kunden heute schon die Möglichkeit sich jederzeit online über den momentanen Standort seiner Lieferungen zu informieren, ohne dass hierfür ein Callcenter oder ein Vertriebsmitarbeiter angefragt werden muss. Die Verkürzung der Produktentwicklungszyklen und die Einbindung von Partnern in den Gesamtprozess ist ein weiteres Indiz für die Wichtigkeit von jederzeit verfügbaren Echtzeitinformationen im gewünschten Format und in der angemessenen Detaillierung. Die Gesellschaft wandelt sich immer mehr zum Informationskonsumenten, der in der Lage ist, zwischen verschiedenen Anbietern auf Knopfdruck zu wechseln. Ähnlich wie der Musikvideokonsument bei Nichtgefallen zwischen MTV, Viva und VH-1 wechselt, wird der Kunde zu dem Unternehmen zappen, das ihm die besten Informationen und Produkte liefert. Er wird dann genau so lange bei diesem Geschäftspartner bleiben, wie er seine Bedürfnisse befriedigen kann und kein anderer Hersteller ein neues Produkt anbietet, was innovativer ist. Es ist sofort einsichtig, dass dies Auswirkungen auf die IT-Infrastruktur, den Kundenfokus, die Prozesse und das Management hat. Diese Wirkungsketten zu begreifen und die Aufgaben und Chancen jenseits der reinen Technologie zu sehen, ist die Aufgabe der Unternehmen.

Das Unternehmen stellt sich virtuellen Marktplätzen und Auktionen

Wir bewegen uns im rasanten Tempo in ein Zeitalter der Auktionen und des dynamischen Pricings bzw. sind schon mittendrin in diesem Trend. Der Handel, wie er auf verschiedenen Märkten und Basaren schon seit Jahrhunderten stattfindet, erlebt eine neue virtuelle Renaissance. Das Aufkommen von Versteigerungsplattformen wie Ebay, Ricardo oder QXL sowie von virtuellen Marktplätzen ist der viel versprechende Anfang dieser Entwicklung. Die Börse reguliert sich schon seit Bestehen nach diesem Prinzip von Angebot und Nachfrage. Alle Aktien werden nach diesem Grundsatz gehandelt, d.h. der Preis wird für den Moment des Handels festgestellt und kann erheblich von dem vorherigen, sowie dem nächsten Preis differieren. Jeder, der mit Aktien und Wertpapieren handelt, sieht dies als völlig normal an. Jedoch, wenn man sich für ein Produkt eines der dort gehandelten Unternehmen entscheidet, wie z.B. ein Auto oder ein Mobiltelefon, steht der Preis schon lange vor dem Kauf fest. Warum? Wenn man sich die Sache jedoch genauer betrachtet, stellt man fest, dass viele der Waren außerhalb des persönlichen Tagesbedarfs diesem Prinzip, wenn auch nicht ganz so offensichtlich und offiziell, folgen. Man tritt in Verhandlungen mit dem Verkäufer über Rabatte, Anzahlungnahmen und sonstige Zusatzprodukte, die dem momentanen Nachfragestatus folgen. Kommen wir dann wieder zurück auf den Basar, der manchmal stundenlanges Handeln vor einem Kauf voraussetzt? Ja und Nein. Denn der neue virtuelle Basar hat keine räumliche oder zeitliche Begrenzung und er ermöglicht auf Knopfdruck, sich viele Zusatzangebote einzuholen oder eine Preisgrenze vorzugeben, die dann

Anbieter und Käufer auf dem gewünschten Niveau zusammenbringen. Die Finanzmärkte können in dieser Welt als Vorreiter gesehen werden, die verschiedene Instrumente entwickelt haben, um sich gegen diese Marktschwankungen zu versichern und daran je nach gewünschtem Risikolevel zu partizipieren. Die großen Fluglinien sichern schon seit Jahren den Ölpreis mit Optionen gegen Schwankungen ab. Dies erfordert ein entsprechendes Markt-Know-how, um in diesem Umfeld die richtigen Entscheidungen zu treffen. Es ist aber auch sichtbar, dass dieser Trend wieder neue Services, Produkte und Dienstleistungen hervorbringen wird. Die Echtzeitinformationen und externe Marktinformationen sind für die Kunden nun wichtige Faktoren, um Kaufentscheidungen zu treffen. Werden Sie der *Warren Buffet* der Auktionsgesellschaft und nutzen Sie die neuen Chancen des Handelns. Verhindern werden sie diese nicht, denn es wird immer einige Unternehmen in dem globalen Dorf geben, die diesen Service ihren Kunden anbieten. Überlegen Sie, ob Ihnen ein stichhaltiger Grund einfällt, der auf Kundenseite dagegen spricht, Autos, Küchen oder Möbel zu kaufen, wie heute Aktien über eine der Direktbanken gekauft werden!

1.4.2 Die Internet-Ökonomie als Leitbild für das Unternehmen

Der European Communication Council (ECC) hat in einem Report zur Internet-Ökonomie mehrere Thesen erarbeitet, die klarmachen sollen, wohin sich die Märkte und die Gesellschaft entwickeln werden. Diese Thesen sollen verdeutlichen, dass die bisherigen Grundsätze der Ökonomie in der neuen Welt nur noch bedingt Gültigkeit haben, manche direkt außer Kraft gesetzt sind. Die Geschwindigkeit, mit der Newcomer im Internet ganze Branchen revolutionieren, sollte Grund genug sein, sich damit zu beschäftigen und selbst Strategien für das eigene Unternehmen zu entwickeln, um der nächste Amazon dieser Branche zu werden. Diese neuen Regeln sind wettbewerbsentscheidend, nicht nur für die Telekommunikations- und Hightechindustrie, sondern für alle Bereiche der Wirtschaft. Im Folgenden werden die zehn Thesen des ECC genannt und kurz erläutert.

Die Globalisierung der Bits

Die Volkswirtschaft wird in immer größerem Maße von der Internet-Ökonomie beeinflusst, da zunehmend mehr Bereiche der wirtschaftlichen Interaktion sowohl Zugang zum Internet haben als auch in diesem neuen Medium wirtschaftlich aktiv werden. Der Wandel findet auf zwei Arten statt: einerseits in der Globalisierung der Volkswirtschaft durch Nutzung des Internets als Infrastruktur und andererseits durch den Handel mit Information. Dieser Handel mit elektronischen Bits unterwirft sich nicht den alten Regeln, da man hier ein Produkt gleichzeitig verkaufen und behalten kann, da eine Kopie fast ohne Aufwand herstellbar ist und dann vom Original nicht unterschieden werden

kann. Die Grenzkosten zur Herstellung einer solchen Kopie tendieren ebenfalls gegen Null und die Kopien können fast in Nullzeit in die ganze Welt versendet werden. Hierbei kann der Transfer über Landesgrenzen praktisch nicht kontrolliert werden. Negroponte umschrieb dies im folgenden Statement: »Bits haben kein Gewicht und bewegen sich mit Lichtgeschwindigkeit. Die Grenzkosten für die Produktion weiterer Bits sind gleich Null. ... Regierungen können nicht feststellen, wo sie sich gerade befinden. ... Der Marktplatz der Bits ist global.« Cairncross bezeichnet diesen Zustand als »Death of distance«, da über die vorhandene Infrastruktur jede Art von digitalisierter Information an (fast) jeden Ort dieser Erde in Nullzeit zu transferieren ist. Dies hat zur Folge, dass (fast) alle Regeln des internationalen Handelverkehrs und der Lagerhaltung außer Kraft gesetzt sind, da sich die Information diesen Regeln nicht unterwirft. Berücksichtigt man, dass ein Großteil aller Produkte um Informationskomponenten angereichert wird, so kann man extrapolieren, dass diese neuen Regeln früher oder später im ganzen oder in Teilen auf alle Produkte anwendbar sind.

Nicht Knappheit, sondern Überfluss sichert Erfolge

Die Nutzung des Internets als Infrastruktur ergibt eine massive Vernetzung aller Akteure. Diese Vernetzung ermöglicht neue technologische Möglichkeiten, in der auch autarke Objekte miteinander vernetzbar sind und von Fall zu Fall neu kombinierbar werden, um ein bestimmtes Ergebnis zu erreichen. Die Integration von Menschen, Unternehmen, Applikationen, Diensten und Objekten ergibt Lösungen in einer neuen Dimension, die eine ganz neue Qualität der Dienste und Zusammenarbeit eröffnen, die weit über das bisher gewohnte Maß hinausgehen. Die Kommunikationsmöglichkeiten von bisher nicht vernetzten Objekten werden neue Dimensionen erreichen und eröffnen neuen Diensten ungekannte Möglichkeiten. Angefangen vom Kühlschrank, der seine Utensilien selbst verwaltet, bis zum selbststeuernden Haus sind alle Szenarien in den Bereich des Möglichen gerückt. Um eine Interoperabilität dieser verschiedenen Objekte zu erreichen, ist ein Setzen von Standards unablässig. Die Macht zur Standardisierung setzt jedoch die Erreichung einer kritischen Masse voraus. Die alte Regel hat nun in ihrem Gegenteil ihre Gültigkeit: nicht Knappheit eines Gutes, sondern der Überfluss bestimmt dessen Wert. Bob Metcalfe, der Gründer von 3Com, kleidete diesen Effekt in eine Formel, die als Metcalfe's Law in der Literatur Eingang gefunden hat. Dieses Gesetz besagt, dass der Wert eines Netzwerks (W) etwa im Quadrat zu der Anzahl seiner Nutzer (n) ansteigt: $W=n^2-n$. Dieser als Netzeffekt benannte Faktor ermöglicht demjenigen eine Marktführerschaft, dem es gelingt, innerhalb kürzester Zeit eine große Anzahl von Nutzern hinter sich zu vereinen. Denn nur mit dieser kritischen Masse ist eine Standardisierung möglich. Der so genannte »Kunden-Lockin« ist die Voraussetzung für den späteren Erfolg.

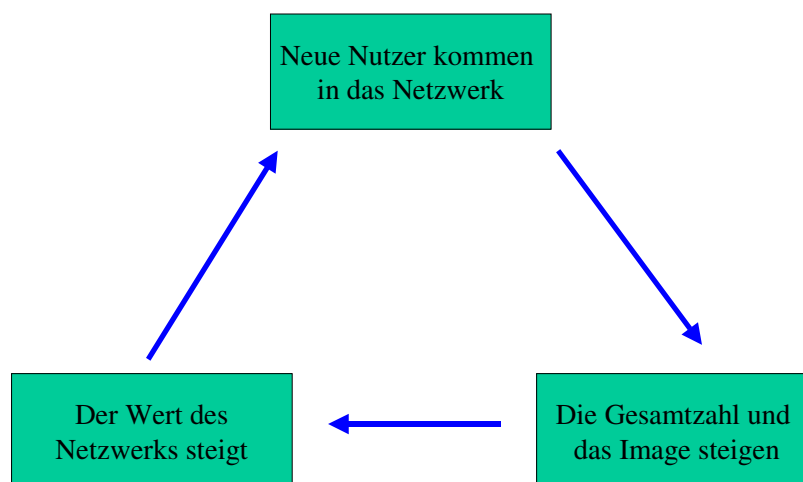


Abbildung 1.4.2-1 Netzeffekte

Nichtstun wird bestraft, da die traditionelle Wertschöpfungskette erodiert

Die traditionelle Wertschöpfungskette erodiert zunehmend in der Internet-Ökonomie. Wer nicht frühzeitig reagiert und den Markt für sich einnimmt hat das Nachsehen, denn Aussitzen in dieser Welt wird bestraft. Jedes Unternehmen muss sich den Zugang zu den neuen Märkten und Zahlungsströmen sichern, um nicht massiv Marktanteile zu verlieren. Dieser Markteintritt unterliegt aber entsprechend harter und innovativer Konkurrenz. Nur wer es schafft, dem Kunden ein Produkt in gleicher Qualität und mit gleichem Preis mit zusätzlichen Nutzenaspekten anzubieten, wird bestehen. Denn die bereits angesprochenen Netz- und Skaleneffekte treten mit einer zuvor nicht gekannten Massivität auf, die ein verspätetes Handeln fast unmöglich macht, da der Konkurrent es gegebenenfalls in der Zwischenzeit geschafft hat, sich einen Markennamen und ein Image in der neuen Welt aufzubauen. Nehmen wir als Beispiel einen Klimaanlagehersteller. Bisher war die Verkaufsstrategie, dem Kunden immer die größte Klimaanlage zu verkaufen, um über den Produktverkauf die Erlöse zu maximieren. Es war nicht im Interesse dieses Herstellers z.B. den Stromverbrauch als Regulativ mit zu berücksichtigen. Ein Ansatz in der Internet-Ökonomie wäre es, dem Kunden nicht eine Klimaanlage zu verkaufen, denn der Kunde hat im eigentlichen Sinne kein Interesse an der Klimaanlage an sich, sondern an einem entsprechenden Raumklima. So könnte eine Dienstleistung angeboten werden, die für einen bestimmten monatlichen Betrag dafür sorgt, ein vereinbartes Klima bereitzustellen. Da in diesem Falle auch die Stromkosten mit eingehen, wird nun der Vertriebsmitarbeiter auf die sinnvolle Auslegung im Rahmen einer Gesamtbetrachtung achten. Gleiches

kann man auch auf die Software-Industrie anwenden, die auf Transaktionsbasis Leistungen anbieten wird, da der Kunde ein bestimmtes Problem gelöst haben möchte und nicht sein Interesse am Kauf und am Betrieb von Software und IT haben wird.

Follow the Free

Die wohl radikalste Neuerung der Internet-Ökonomie ist die Regel: »*Follow the free*«, die fordert, zu Beginn die zumeist »virtuellen« Produkte zu verschenken. Mit Hilfe dieses Gratisangebotes kann aufgrund der Netzeffekte innerhalb kürzester Zeit eine kritische Masse erreicht werden, die eine Standardisierung ermöglicht. Das Verschenken der meist informations- oder software-spezifischen Produkte kann zu Grenzkosten der Produktion und des Vertriebs, die gegen Null tendieren, ermöglicht werden. Nach Erreichung einer kritischen Masse können Erlöse durch Zusatzangebote, Upgrades, erweiterten Funktions- und Leistungsumfang sowie zusätzliche Dienstleistungen erzielt werden, die an die gesamte bisherige Usergemeinde gerichtet werden können. Die bereits genannten Netzeffekte können hier sehr gut veranschaulicht werden. Ein typischer Vertreter dieser Regel ist *Netscape*, die zu Beginn ihren Browser verschenkten und innerhalb von sechs Monaten einen Marktanteil von 80 Prozent erreichten. Ein weiteres Beispiel ist das Betriebssystem Linux, das über die gleiche Methode versucht, die Allmacht von Microsoft anzugreifen. Mit dieser Methode kann ein sonst nicht erreichbarer Geschwindigkeitsvorteil erzielt werden, der die (etablierte) Konkurrenz innerhalb kürzester Zeit vor neue Marktverhältnisse setzen kann.

Kooperation über strategische Allianzen

Die Konzentration auf das Kerngeschäft wird zur Maxime des unternehmerischen Handelns. Dadurch wird der Fokus sowohl enger als auch breiter. Enger in dem Sinne, dass das Unternehmen sich darauf konzentriert, die eigenen Kompetenzen zu stärken und in diesem Bereich die Konkurrenz hinter sich zu lassen; und breiter, da das Unternehmen mit Hilfe von Partnern und strategischen Allianzen eine neue Lösungsbreite anbieten kann und somit die Kundenbedürfnisse entscheidend besser befriedigen kann. Die strategische Allianz als Element des wirtschaftlichen Handelns wird durch das Internet zusätzlich gefördert: Die neuen Möglichkeiten der Zusammenarbeit und der Interoperabilität von Anwendungen und Objekten über die Internetinfrastruktur ermöglichen solche strategischen Allianzen, ohne zuvor viel Geld und Mühen in die technische Abstimmung der unterschiedlichen IT-Systeme zu stecken. Dies bedeutet jedoch auch, dass die eingegangenen Partnerschaften auch einfacher gelöst werden können und neue Allianzen fast aus dem Nichts sich in kurzer Zeit etablieren können. Die so genannte Wintel-Allianz, d.h. die enge Zusammenarbeit von Microsoft und Intel, mag als eines der erfolgreichsten Beispiele einer strategischen Allianz, die beide Unternehmen als Gewinner hervorgehen lässt, gelten.

Gleichzeitigkeit von Kostensenkungs- und Differenzierungsstrategie

Die Größe eines Marktes bestimmt das Maß der Spezialisierung. Dieser Grundsatz gilt auch in der Internet-Ökonomie und hat hier eine grundlegende Bedeutung. Durch die zunehmende Spezialisierung, die auch durch die Fokussierung auf die eigenen Kernkompetenzen bedingt ist, kann eine Kostenführerschaft erreicht oder zumindest Kostensenkungspotenziale können genutzt werden. Hervorgerufen durch die globale Vernetzung und die Bildung von Allianzen kann der Kunde eine kundenindividuelle Konfiguration erreichen, die ein hohes Maß an Differenzierung ermöglicht. Dies wird erreicht durch die Kombination hoch spezialisierter Anbieter, die Kundenorientierung als Wettbewerbsvorteil bzw. als Faktor des wirtschaftlichen Überlebens begriffen haben. Daher ist die traditionell geforderte Entscheidung zwischen der Spezialisierung und hoch individueller Konfiguration sowie der Kostensenkung nicht mehr notwendig, sondern kann in einer Gleichzeitigkeit beider Faktoren erreicht werden.

Produktdifferenzierung durch unterschiedliche Versionen

Digitale Produkte bieten den Vorteil, dass von ihnen ohne großen Mehraufwand unterschiedlichste Versionen hergestellt werden können, die auf verschiedene Kundenbedürfnisse ausgerichtet werden können. Hierbei können verschiedene Produkteigenschaften variiert werden: z.B. Aktualität, Umfang, Präsentation, Detaillierungsgrad, verwandte Produkte und Dienstleistungen usw. Beispiel hierfür sind virtuelle Börsendienste. Durch unterschiedliche Versionen können Echtzeitkurse, zeitverzögerte Kurse, Marktnachrichten, Unternehmensnachrichten, Newsletter, Führung von Kundendepots und Integration von Financial Services aus dem gleichen Produkt angeboten werden. Es hängt dann vom Informationsbedürfnis und der Kostensituation des Kunden ab, welche Version des Produktes er sich leisten möchte bzw. kann. Diese Vorgehensweise ermöglicht dem Hersteller, mit sehr einfachen Mitteln eine komplette Produktlinie anzubieten, die wiederum auf eine entsprechende Differenzierungsstrategie und Kostensenkungspotenziale zurückgeführt werden kann. Weiterhin ist jedoch zu beachten, dass durch die Versionierung die einzelnen Produkte nicht komplizierter für den Endanwender werden. Shapiro/Varian beschreiben dies folgendermaßen: »If you add a fancy new feature to your software or information product, make sure there is some way to turn it off! Once you've got your high-value, professional product, you often want to eliminate features to create a lower value, mass market product.«

Individualisierung der Massenmärkte

Durch zunehmende Personalisierung der Produkte und Dienstleistungen kann bis zu einem spezialisierten 1:1-Marketing mit angepassten Strategien auch in Massenmärkten erfolgreich agiert werden. Die fortschreitende Internationali-

sierung, Beschleunigung und verbesserte Kundeninteraktion ermöglicht auch über den Einsatz von intelligenten Agenten ein kundenindividuelles Ansprechen. Dem Kunden können speziell auf seine Bedürfnisse abgestimmte Zusatzprodukte angeboten werden, die seiner Problem- und Interessenslage entsprechen. Durch die Speicherung der Kundenfilter in entsprechenden Datenbanken kann über das Internet als Infrastruktur eine kostengünstige Möglichkeit eröffnet werden, kundenindividuelle Leistungen auch in internationalisierten Massenmärkten anzubieten.

1.4.3 Die Perspektiven für Unternehmen

Die im letzten Kapitel aufgezeigten Grundsätze der Internet-Ökonomie werden von den meisten Fachleuten nicht in Frage gestellt. Es wird allgemein davon ausgegangen, dass sie in allen Branchen Anwendung finden; die einzige Frage, die noch offen ist, lautet, wie schnell dies geschieht. Jedoch ist auch festzustellen, dass die noch bis vor einigen Monaten vorherrschende Goldgräberstimmung nun einem gesunden Realismus weicht. Damit unterwirft sich ebenfalls das Internet der Maxime, dass auch dieser Markt mit Strategien entwickelt werden muss und nur Unternehmen langfristig bestehen können, die Aussicht auf Gewinne haben. Aber genau wie in den Zeiten des Goldrausches haben nicht nur die Goldgräber verdient, sondern vor allem die Unternehmen, die die Ausrüstung liefern. Schaut man sich die Aktienkursentwicklung der Cisco an, so ist dieser Vergleich nahe liegend. Auch damals schon wurden Investoren, die glaubten, eine ergiebige Goldader für ihre Investitionen gefunden zu haben, phantastische Gewinnerwartungen prognostiziert, jedoch nur wenigen eröffnete sich der Reichtum. Parallelen zu vielen IPOs im Internetumfeld sind wohl nicht zufällig, sondern folgen ähnlichen Mustern.

Es stellt sich die Frage, wie schnell die Unternehmen mit der Umsetzung der Internet-Ökonomie in der Breite rechnen müssen. Grundsätzlich ist zu sagen, dass es schneller gehen wird, als viele vermuten werden. Jedoch ist dies abhängig von der Lokalisation, an der sich das Unternehmen befindet, trotz der Existenz des globalen Dorfes. Hier kann der USA ein Vorsprung von etwa zwei Jahren bescheinigt werden, da dort der Zugang zum Internet erheblich kostengünstiger zu erhalten ist als in Europa. Das Aufkommen der Flatrates für den Zugang wird der ganzen Entwicklung nochmals einen gehörigen Schub nach vorne versetzen. Grundsätzlich sollte von den staatlichen Gremien überlegt werden, ob der Internetzugang nicht zu den Grundrechten gehört und entsprechend förderungswürdig ist. Es wäre auch zu überlegen, wie eine Infrastruktur geschaffen werden kann, um entsprechend hohe Bandbreiten zu haben, wie z.B. über die verlegten Kabelnetze oder DSL-Zugänge. Die Zukunft wird zeigen, dass der Zugang zu der Infrastruktur des Internets auf der Kostenseite gegen Null tendieren wird und die dort vertretenen Anbieter über Inhalte ihre Erlöse erhalten werden. Die Bedeutung des Telefonnetzes für die Ausbreitung des Internets als Medium kann nicht genug betont werden; Negroponte

beschrieb diesen Umstand folgendermaßen: »*Make local calls a flat free and you would change Germany's economy more than any president could. It's a cultural demand.*«

Die Hinwendung zu der Internet-Infrastruktur auf Seite der Unternehmen bedeutet auch, dass der Trend wieder eine Rückkehr zu zentralen IT-Strukturen bedeutet, da im Mittelpunkt des Interesses leistungsstarke Server stehen. Hinzu kommt, dass sich nun auch Java immer mehr als Lingua Franca der Netze durchzusetzen scheint, denn die Java-Anwendungen sind prinzipiell in der Lage, auf allen Plattformen zu laufen. Somit kommen sie als Brückentechnologie zusammen mit entsprechenden XML-Anwendungen in Frage und ermöglichen eine Interaktion unterschiedlichster Anwendungen. Die Webanwendungen innerhalb der Unternehmen entwickelten sich in der jüngsten Vergangenheit ebenfalls weiter. War es zuerst das Ziel, eine Website des Unternehmens zu haben, um unternehmensspezifische Informationen zu publizieren, so erfolgt nun immer mehr die Integration eines Intra- und/oder Extranets in die Unternehmens-IT-Landschaft. Hinzu kommen immer mehr eCommerce-Applikationen, virtuelle Marktplätze, sowie die Einbindung externer Webservices, um einerseits die interne Konzentration auf Kernkompetenzen voranzutreiben und andererseits ein erweitertes Lösungsangebot für die eigenen Kunden zu haben. Es ist schon heute absehbar, dass zukünftig eine Vielzahl von speziellen Internetzugangsgeschäften auf den Markt kommen wird, deren Hauptaufgabe der mobile Internetzugang und die Kommunikation ist. Dies reicht von entsprechenden TV-Set-Top-Boxen, über UMTS-Handys, Personal Digital Assistants, Internet Smart Phones bis zu Webpads oder ähnlichen Entwicklungen. Microsoft erkannte diese Entwicklung bereits 1995, wie ein internes Memorandum belegt. Dort steht Folgendes: »*This is not about browsers. Our competitors are trying to make an alternative platform to Windows. They are smart, aggressive and have a big lead. ... Netscape/Java is using the browser to create a virtual operating system. Windows will become devaluated, eventually replaceable. This is make-or-break time: the next six months are critical!*« Microsoft hat aufgrund dieser Erkenntnis das Unternehmen radikal umgebaut und versucht eine Internetcompany zu werden. Der Erfolg des Internetexplorers und seiner Active-X-Aktivitäten, einer Art Microsoft-Java, ist ein erstes Indiz für die Entschlossenheit des Weltmarktführers.

Prinzipiell lassen sich mehrere Trends erkennen, die für die nächsten Jahre Bestand haben werden: Das Tempo des Fortschritts in der Mikroelektronik und Computerindustrie wird zunehmen, denn in Sachen Internet sind wir erst ganz am Anfang einer rasanten Entwicklung, an der das gesamte Global Village teilhaben wird. Der Software-Anteil an der größten Zahl aller Produkte wird weiter zunehmen. Die Vernetzung aller Objekte, die zukünftig über Kommunikationsmöglichkeiten verfügen (das sind fast alle Produkte), wird exponentiell ansteigen und eine neue Dimension an Zusatznutzen und neuen Services schaffen. Die Internet-Infrastruktur, die kommenden Flatrates und Möglichkeiten des mobilen Zugangs wirken als Katalysator dieser Entwicklung. Die virtu-

1.5 Vom eCommerce zum eBusiness

ellen Marktplätze werden sich immer mehr zur wichtigsten Art des Absatzes entwickeln und die Handelspartner unterliegen somit in immer stärkerem Maße der Internet-Ökonomie.

Die Erlösstrategien in den so genannten virtuellen Märkten erweitern sich über den bisher gekannten traditionellen Produktverkauf hinaus auf neue Arten. Diese Erweiterung wird durch die ansteigende Verbreitung der virtuellen Marktplätze noch gefördert, denn erstens existiert durch den weltweiten Zugang ein erhöhtes Erlöspotenzial und zweitens werden die bisherigen geografischen Grenzen bedeutungslos. Werden große Nutzerzahlen auf diese Art der neuen Marktplätze gebracht, so ergeben sich folgende neue Erlösformen:

- ▶ Werbung
- ▶ Transaktionsgebundene Erlöse
- ▶ Kommissionsgebundene Erlöse
- ▶ Abonnementgebundene Erlöse
- ▶ Bereitstellung von Datamingergebnissen für 1:1-Marketing

Es könnte somit auch ein Erlösmix aus einer Sammlung der genannten Erlösformen angestrebt werden, der je nach Kundenprofil spezialisierte Sets anbietet. Die Käufer sind dabei nicht mehr nur die bisherigen Kunden, sondern auch Unternehmen, die bereits nicht zum traditionellen Kundenstamm gehörten, wie z.B. Werbeunternehmen, Handelsagenturen, Leasingunternehmen, Komplementäranbieter usw.

Diese neuen Möglichkeiten werden die von Hagel III beschriebenen »Business Webs« begünstigen, da diese Business Webs Gruppen von verschiedenen Unternehmen beinhalten, die jede für sich wertschöpfende Teilleistungen erstellen, um zusammen eine neue Lösungsbreite und -tiefe ihren Kunden anzubieten. Diese strategischen Allianzen sind (neue) Unternehmensformen, die von den Unternehmen in verstärktem Maße angewendet werden müssen. Die Teilnehmer im globalen Dorf sowohl auf Kundenseite wie auch auf Anbieterseite werden diese Entwicklung erforderlich machen. Kelly beschreibt diesen Effekt folgendermaßen: »*In the networks economy a firms primary focus shifts from maximizing the firm's value to maximizing the network's value.*«

1.5 Vom eCommerce zum eBusiness

Internet, Portale, eProcurement, eCommerce, Marktplätze und eBusiness. So könnte man mit einigen wenigen Begriffen die Entwicklung der letzten fünf Jahre im Internetbusiness beschreiben. Hinter all diesen Begriffen verbirgt sich ein kaum bemerkter, jedoch revolutionärer Wandel von einem System (fast) totaler Information, nämlich dem Medium Internet selbst, zu einer neuen Art von internetbasiertem Business, dem so genannten eBusiness. Wir haben

bereits diskutiert, dass eBusiness mehr ist als reine Technologie und eCommerce. Es hat seine Schwerpunkte im Kundenfokus, der Integration, der Nutzung der neuen Medien und in der Veränderung der bestehenden Wertschöpfungsketten. Im Folgenden sollen diese wichtigen Aspekte eines eBusiness-Ansatzes detaillierter erläutert werden, um die Grundstrukturen einer eBusiness-Strategie verstehen zu können, auf der dann ein entsprechendes cBusiness aufgebaut werden kann.

1.5.1 eBusiness ist mehr als eCommerce

Eine der wichtigsten Errungenschaften der letzten Jahre ist der Durchbruch des eCommerce. Man versteht darunter das Kaufen und Verkaufen über digitale Medien, oder allgemeiner ausgedrückt eine elektronische Unterstützung von Geschäften zwischen Unternehmen, wobei der Austausch von Waren im Mittelpunkt der Betrachtung steht. Man unterscheidet beim eCommerce noch zwischen den so genannten B-to-B- und den B-to-C-Szenarien. Business to Business (B-to-B oder B2B) bezeichnet hierbei die Interaktion zwischen zwei Unternehmen, die im Kontext von Geschäftsprozessen miteinander in Interaktion treten. 80 Prozent der eCommerce-Interaktionen werden in dem B2B-Bereich getätigt; an dieser prozentualen Aufteilung wird sich wohl auch in der mittelfristigen Zukunft kaum etwas ändern. 70 Prozent der Manager gehen laut Forrester davon aus, dass sie bis zum Jahr 2004 mehr als ein Viertel ihrer Geschäftstätigkeit über die B2B-Portale abwickeln werden. Bis zum Jahr 2005 wird es in Europa gar zu einer Blüte der B2B-Marktplätze kommen, glauben die Marktforscher. Das Volumen der per Internet abgewickelten Transaktionen soll 900 Milliarden Euro erreichen. Im Vergleich hierzu hat der Business to Consumer (B-to-C oder B2C) den privaten Endkunden im Fokus. Namhafte Vertreter dieser Spezies sind die bereits besprochenen *Amazon.com* oder *Dell Computer*. Der Einstieg in das eCommerce bedeutet für viele Unternehmen, dass sie die erste Voraussetzung für einen Einstieg in das eBusiness geschaffen haben. Man spricht in diesem Fall auch von der ersten Stufe des eBusiness. Sie müssen sich jedoch darauf einstellen, dass sie mit diesem Schritt prinzipiell sofort global agieren und die potenzielle Kundenbasis extrem verbreitern können. Das bisherige Geschäftsmodell muss dieser Entwicklung angepasst werden, sonst kann der eCommerce-Ansatz zu keinem Erfolg werden. Es ist hierfür eine eCommerce-Strategie zu definieren, die die Antwort auf die Frage der Integration mit dem bisherigen Geschäftsmodell geben muss. Weiterhin sind die Inhalte, der so genannte Content, festzulegen, d.h. der Produktkatalog, der über dieses Medium vertrieben werden soll. Es stellt sich hierbei auch sofort das Problem der Mehrsprachigkeit, der Lokalisierung und der Kundenerwartung auf den entsprechenden Seiten. Ein oft nicht berücksichtigter Punkt ist die Aktualisierung der Inhalte. Der letzte Problembereich, der bearbeitet werden muss, ist die Entscheidung über die technologische Basis dieser Internetkomponenten und deren Integration in das Gesamtsystem.

1.5 Vom eCommerce zum eBusiness

Was ist nun der Unterschied zu eBusiness? Wie wir gesehen haben, ist der eCommerce der erste Grundstein einer eBusiness-Strategie, wobei der eBusiness-Ansatz weit reichender ist, als eine rein virtuelle Handelsplattform zu schaffen. eBusiness integriert die Front- und Backoffice-Applikationen, um ein modernes Business zu ermöglichen. Weiterhin definiert es das bisherige Businessmodell neu mit entsprechender Technologie unter dem Fokus der Maximierung des Kundennutzens. Es ist somit eine Gesamtstrategie, die alle Bereiche des Business involviert und nach dieser Strategie ausrichtet. Eine eBusiness-Strategie ohne Einbindung aller Stufen des Managements wird daher keinen Erfolg haben!

Grundsätzlich umfasst eine eBusiness-Strategie neben dem eCommerce mehrere Bereiche, die in einem Gesamtkonzept zusammenspielen. Im Einzelnen umfasst dies folgende Komponenten:

- ▶ Internet-Infrastruktur
- ▶ Produktdifferenzierung
- ▶ Integration von Prozessen und Wissen
- ▶ Umbau der Wertschöpfungskette
- ▶ Flexible Organisation
- ▶ IT-Architektur

Die Internet-Infrastruktur gilt als Enabler einer eBusiness-Strategie, da sie die technische Basis bildet, auf der die neue Art der Interaktion und der Zusammenarbeit unter kostengünstigen Bedingungen erst möglich ist. Sie stellt einerseits das Netzwerk, über das die unterschiedlichen Beteiligten, mit denen das Unternehmen Berührungspunkte hat, auf einfache Weise Daten austauschen und kommunizieren können. Andererseits ist es Grundlage der Technologie, die es erlaubt, unterschiedlichste Applikationen unter einem gemeinsamen Integrationsmantel zusammenzubinden, was sowohl rein unternehmensintern als auch unternehmensextern genutzt werden kann. Es bietet auch das World Wide Web als Medium, das einen Ozean an Wissen und spezialisierten Services bereitstellt, die von dem Unternehmen Gewinn bringend eingebunden und genutzt werden können, um eine neue Dimension der Lösungen zu erreichen.

Die Produktdifferenzierung ist ein notwendiger Schritt zu einer eBusiness-Strategie. Er geht über die erste Phase, die Internetpräsenz, hinaus, die von der eigenen Website und der Verfügbarkeit der eigenen Produkte und Services im Internet geprägt ist. Die eigenen Produkte müssen mit zusätzlichen wertsteigernden Diensten angereichert werden und um Zusatzinformationen und um internes und externes Wissen angereichert werden. Jedoch sollten sich die Unternehmen von dem Produktdenken mehr und mehr lösen und sich zu einem kundenzentrierten Lösungsdenken hin entwickeln. Dies erfordert jedoch, dass das Unternehmen einerseits auf die Kundenanforderungen ein-

geht und sich andererseits nach weiteren ergänzenden Produkten auf dem Markt umsieht, um eine größere Lösungsbreite und -tiefe zu erreichen, die den Bedürfnissen der Kunden näher kommen. Diese Lösungen sollten in hohem Maße personalisierbar sein, damit der Kunde das Produkt nach seinen Wünschen gestalten kann. In der nächsten Phase hat das Unternehmen die Aufgabe, innovative Lösungen zu bauen, die durch die Kombination der neuen Technologien mit den Kommunikations- und Vernetzungsmöglichkeiten neue Nutzenpotenziale für den Kunden erreicht und dadurch auch höhere Margen erzielbar sind.

Das Thema der Integration besteht einerseits aus der technischen Integration von Systemen und Services und andererseits aus der betriebswirtschaftlichen Integration. Die technischen Integrationsmöglichkeiten haben wir bereits angesprochen. Bei der betriebswirtschaftlichen Integration sind zwei Bereiche zu unterscheiden:

- die Prozessintegration
- die Wissensintegration

Der Wandel hin zu einem kundenorientierten Lösungsangebot und der Schaffung innovativer Ideen erfordert eine Änderung der bestehenden Geschäftsprozesse. Die Prozesse müssen dahingehend verändert werden, dass sie sowohl flexibler und reaktiver auf die Kunden- und Marktanforderungen werden als auch bisher nicht involvierte Teile in die Gesamtprozesse integrieren. Durch die noch vorhandenen Medienbrüche und Prozessschranken wird zusätzliche Komplexität geschaffen, die unter den Effizienzgesichtspunkten als kontraproduktiv anzusehen sind. Die neuen Technologien ermöglichen solche Integrationen auf einfachere Weise als bisher. Die Wissensintegration ist einer der wichtigsten Bausteine des eBusiness, da die Lösungen mit spezifischem Wissen angereichert werden müssen. Dieses Wissen ist jedoch traditionell in den meisten Unternehmen nur in fragmentierten Blöcken vorhanden und über verschiedenste Medien und Ablageorte verteilt. Daher muss ein Wissensmanagement, ein so genanntes Knowledge Management, innerhalb des Unternehmens etabliert werden, um das Wissen zugreifbar und verarbeitbar zu machen. Der Aufbau von Wissensdatenbanken und zugehörigen Recherchesystemen ist dabei genauso unablässig wie die einfache Möglichkeit des Zugriffs, der Suche, der Klassifizierung und des Eincheckens von Wissen. Dieses Wissen, kombiniert mit den neuen und innovativen Lösungen, ergibt für die Kunden einen wirklichen Mehrwert.

Der Umbau der Wertschöpfungskette wird notwendig, da über die traditionellen Wege die erzielbaren Deckungsbeiträge zunehmend abnehmen werden. Das bedingt eine Konzentration auf die Kernkompetenzen bei gleichzeitiger Verbreiterung des Lösungsangebotes. Daher stellt sich für die Unternehmen bei jedem Prozessschritt die Frage nach der weiteren Ausgestaltung. Grundsätzlich bieten sich hierbei drei Alternativen:

1.5 Vom eCommerce zum eBusiness

- ▶ Make: Eigenerstellung von Produkten und Services
- ▶ Buy: Zukauf bzw. Auslagerung von Leistungen
- ▶ Cooperate: Finden und Nutzen von Kooperationen

Diese Entscheidung führt im Rahmen des Gesamtprozesses zu der Notwendigkeit, Prozesse über Unternehmensgrenzen hinweg zu integrieren und unter dem Aspekt des Gesamtprozesses zu optimieren. Hinzu kommen die strukturellen Änderungen, die die Hinwendung zu den neuen wertschöpfenden Tätigkeiten mit sich bringt (vgl. Kapitel 1.4 »Das Unternehmen in der New Economy«).

Das eBusiness erfordert einen strukturellen Wandel, der die unterschiedlichsten Bereiche des Unternehmens tangiert (vgl. Kapitel 1.3.2 »Nur strukturelle Veränderung führt zum Ziel«). Der Umbau der Wertschöpfungskette ist hierfür ebenso verantwortlich wie der Drang nach Flexibilität und der Erhöhung der Anpassungsgeschwindigkeit als auch der unbedingt notwendige Kundenfokus. Die Organisation muss den Wandel als Normalität begreifen und sich die Flexibilität erarbeiten, die sich auf die Änderung der organisatorischen Einheiten, wie auf das Denken und die Einstellung der Mitarbeiter, bezieht. Dieses eThinking, das Denken in neuen Strukturen und Technologien, sowie der Drang und die Suche nach innovativen Produkten ist ein Wettbewerbsvorteil, den sich die Unternehmen erarbeiten müssen, um eBusiness erfolgreich umsetzen zu können.

Die IT-Architektur ist ein weiterer wichtiger Bereich, um das eBusiness Realität werden zu lassen, da hier sowohl die neuen Technologien Einzug halten müssen als auch die Landschaft die geforderte Flexibilität in Bezug auf Prozesse und Strukturen ermöglichen soll. Daher ist die bestehende IT-Infrastruktur daraufhin zu analysieren, inwieweit sie diese Öffnung und Integration erlaubt. Die Ergebnisse müssen dann in einer konsolidierten Architektur zu einem eBusiness-System eingearbeitet werden, um die Potenziale auch umsetzen zu können. Hierzu gehört einerseits ein ERP-System, das als Back-End für die Geschäftsprozesse dient und andererseits spezialisierte Lösungen, wie z.B. CRM- und SCM-Systeme, die das Kundenmanagement und die Optimierung der Lieferkette übernehmen. Diese Systemlandschaft wird über Internettechnologie mit externen Services und Applikationen verbunden und ermöglicht einen weltweiten Zugriff auf die notwendigen Funktionalitäten und Informationen. Darüber hinaus werden typische Internetanwendungen wie Marktplätze und Online-Shops im Rahmen des eCommerce-Ansatzes integriert.

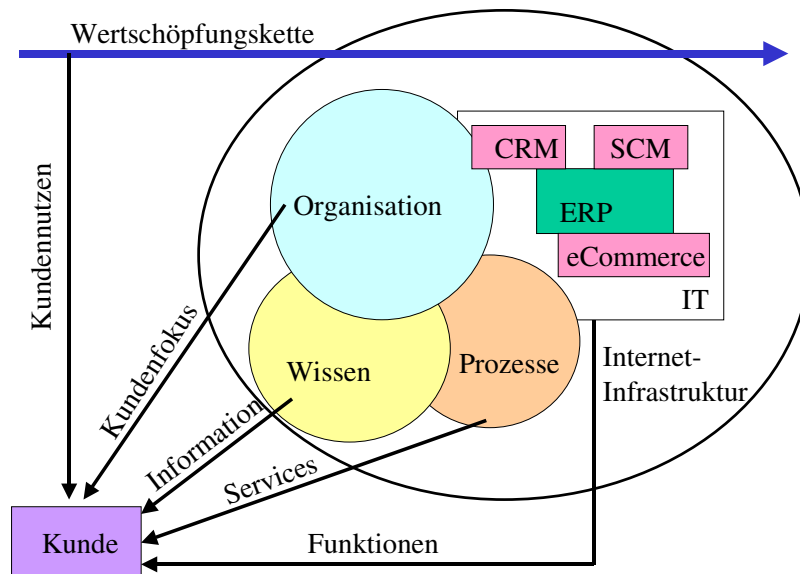


Abbildung 1.5.1-1 Bestandteile eines eBusiness-Ansatzes

1.5.2 Outsourcing-Allianzen

Die Notwendigkeit der Konzentration auf die eigenen Kernkompetenzen haben wir bereits andiskutiert. Es ist kein Unternehmen in der Lage, in allen Bereichen führend zu sein und in diesem Fall alles zu einem konkurrenzfähigen Kostenansatz zu leisten. Eine Möglichkeit, die gerade im Zeitalter des Internets nahe liegt, ist das so genannte Outsourcing, das Auslagern von Prozessen, Prozessteilen, Systemen oder Applikationen. Outsourcing kann als eine Folge der ansteigenden Komplexität von Produkten, Technologien und Services angesehen werden (vgl. Kapitel 4.4 »Application Hosting als Enabler einer cBusiness-Strategie«). Daher sind die Unternehmen gezwungen, sich auf das eigene Know-how zu fokussieren, was vor allem auf kleine und mittlere Unternehmen zutrifft; Outsourcing ist in diesem Fall eine Möglichkeit, diesem Dilemma zu entgehen. Als Beispiel für eine solche Auslagerung sei *Bellsouth* genannt, das seine komplette IT an *IBM* und *Andersen Consulting* für einen Betrag von 4 Mrd. \$ outgesourced hat. Das Outsourcing findet jedoch nicht nur im Bereich von Dienstleistungen statt, sondern kann auch Teile der Produktionskette oder sonstige Tätigkeiten umfassen. Das Beispiel Puma, die nur noch aus einer Kernmannschaft, die den Markennamen, die Unternehmensstrategie und die zukünftige Ausrichtung des Unternehmens bestimmt, besteht, zeigt welche Dimension das Outsourcing annehmen kann. Es führt auch dazu, dass

konventionelle Firmengrenzen verschwimmen, dem Kunden aber ein Ansprechpartner eines Unternehmens zur Verfügung steht. Das so entstehende virtuelle Unternehmen ist heute in vielen Bereichen schon Realität.

Viele junge Firmen, die neu in die Märkte eintreten, benutzen Outsourcing als Businessmodell, in dem sie Allianzen mit Partnern schmieden, um schnell mit einem kompletten Produktprogramm antreten zu können. Dieses Vorgehen wird auch als GBF-Strategie bezeichnet: Get big fast. Diese Art des Zusammenarbeitens in Allianzen wird mit speziellen Begriffen belegt, wie eBusiness-Communities, Cluster oder Coalitions. Diese Allianzen wurden zu Beginn hauptsächlich im Hinblick auf Kostenreduktion gebildet oder um Größeneffekte (economies of scale) zu erreichen. Durch die neuen Technologien werden die Bildung und der laufende Betrieb dieser Zusammenschlüsse erleichtert, da es aufgrund des integrativen Charakters der Internet-Technologien möglich ist, verschiedenste Anwendungen über entsprechende offene Protokolle zu koppeln und zu integrieren. Solche Allianzen, seien sie nun aus einem Outsourcing heraus entstanden oder die Folge eines strategischen Partnerkonzepts, sind heute mit einfachen Mitteln technisch sehr schnell realisierbar, so dass sie fast aus dem Stand ihren Geschäftsbetrieb aufnehmen können, sobald die geschäftsstrategischen Fragen geklärt sind. Dies hat zur Folge, dass bestehende Marktführer viel anfälliger gegen Attacken von Neueintretenden werden. Der Handlungsbereich ist hierbei besonders anfällig, da er ein meist sehr einfaches Businessmodell hat, das ohne große Probleme replizierbar ist. Werden hierfür noch die neuen Vertriebskanäle genutzt und neue nützliche und werterhöhende Services (wie z.B. bei *Amazon.com* die Online-Rezensionen) angeboten, so ist der Konkurrenzkampf mit dem neuen Konkurrenten, der aus dem Nichts kam, schon voll entbrannt. Grundsätzlich kann konstatiert werden, dass durch eBusiness strategische Allianzen erleichtert werden und diese wohl ein immer häufiger gewähltes Businesskonzept sein werden.

1.5.3 Kundenfokus, Kundenfokus, Kundenfokus

Wie wir bereits diskutiert haben, versetzt der verstärkte Wettbewerb den Kunden in die agierende Position, in der er verlangen kann, dass die Produkte und Services nach seinen Bedürfnissen ausgerichtet werden und er sich nicht an ein spezifisches Produkt anpassen muss. Daher ist in jedem Moment ein Überdenken der bisherigen Produkte, Dienstleistungen und Prozesse dringlichst erforderlich. Nur wenn die eigenen Produkte die Bedürfnisse des Kunden voll erfüllen, werden sie von Bestand sein. Ebenfalls werden von dem Kunden Komplettlösungen, so genanntes End-to-end-Business verlangt, an dem sich die Wertschöpfungskette orientieren muss. Die Unternehmen haben dafür zu sorgen, dass alle Systeme und Prozesse darauf ausgerichtet sind, die Probleme der Kunden in einem ganzheitlichen Ansatz zu lösen und nicht ihm Teile zu liefern, die er nur mit extremen Aufwand zu einer Lösung kombinieren muss. Sowohl bei jeglichem Handeln als auch bei dem Design von Systemen, Produk-

ten, Dienstleistungen und Strategien muss kritisch hinterfragt werden, ob der gewählte Ansatz dem Kunden hilft und seine Erwartungen voll und ganz erfüllt. Ist dies nicht der Fall, so besteht akuter Handlungsbedarf, denn die Chance, dass ein Konkurrent in diese Servicelücke springt, ist mit fortschreitender Zeit immer wahrscheinlicher und für den Kunden heute oft schon nur einen Mausklick entfernt. Daher kann gar nicht stark genug die Wichtigkeit des Kundenfokus betont werden. Die Kunden legen bei ihren Bedürfnissen folgende Qualitätskriterien an:

- Time-to-Market und Servicegeschwindigkeit
- Integration und Personalisierung
- Qualität und Preis
- Gebotener Zusatznutzen und innovative Differenzierung

Wir haben bereits an Beispielen aufgezeigt, dass in der Internetwelt ein wirtschaftlich existenzieller Drang besteht, das Thema Time-to-Market äußerst ernst zu nehmen, da ein Zweiter Gefahr läuft, nicht mehr wahrgenommen zu werden und nur noch bedingt in das wirtschaftliche Handeln eingreifen zu können. Servicegeschwindigkeit kann aus Kundensicht nie zu schnell sein, sondern es gibt nur unterschiedliche Ausprägungen derselben. Er erwartet auf jeden Fall eine angepasste Reaktionsgeschwindigkeit auf seine Anfragen. Erfolgreiche Unternehmen versuchen unablässig die Reaktionsgeschwindigkeit zu erhöhen. Die Servicegeschwindigkeit kann auch durch aktive Einbeziehung des Kunden in den entsprechenden Prozess positiv beeinflusst werden.

Die Integration zwischen den unterschiedlichsten Unternehmensbereichen muss anhand der Lieferkette (Supply Chain) erfolgen, so dass es jederzeit möglich ist, einzugreifen und den Status zu erfragen, um weiter gehende Entscheidungen treffen zu können. Diese Integration bezieht auch Partner und Lieferanten ein, um ein durchgängiges Konzept der gesamten Wertschöpfungskette zu haben. Der Kunde erwartet zu Recht, dass zu jeder Zeit Informationen über den Status seiner Aufträge zu erhalten sind, unabhängig davon, ob der momentane Prozessschritt im eigenen Unternehmen oder bei einem strategischen Partner liegt. Daher ist die Informationskomponente dieser Integration in seiner Wichtigkeit zu erfassen und entsprechend umzusetzen. Im Bereich der Personalisierung misst der Kunde, inwieweit er als Nummer oder als Individuum behandelt wird. Dies erfordert, dass alle verfügbare Information bei der Interaktion mit ihm genutzt wird, um auf seine spezifische Situation zugeschnittene Informationen bereitzustellen. Er möchte vom System als Individuum erkannt werden und seine spezifische Information ohne langes Suchen direkt angeboten bekommen. Diese Forderung wird von vielen Unternehmen, die heute schon eBusiness betreiben, umgesetzt indem sie so genannte External Community Portals anbieten. Über ein solches Kundenportal authentifiziert sich der Kunde und erhält alle wichtigen Informationen und Werkzeuge auf einen Blick. Diese External Community Portals werden ebenfalls für Interes-

senten, Partner oder Lieferanten angeboten und mit entsprechendem angepasstem Informationsgehalt befüllt.

Die Qualität und der Preis sind Produkteigenschaften, die in der eBusiness-Welt in immer extremerem Maße vergleichbar werden. Der Kunde erwartet hier die gleiche Qualität und den gleichen Preis, den er bei jedem anderen Anbieter im Internet erhalten kann. Wird ihm dies nicht angeboten, so hat er keinen realen Grund mit dem Unternehmen bezüglich dieses Produktes weitere Geschäfte zu machen. Diese Vergleichbarkeit wird durch immer intelligentere Suchagenten vom Internet unterstützt und die Unternehmen müssen sich auf die neue Preistransparenz, zumindest bei Standardprodukten, einstellen.

Ein Grund für den Kunden, das eigene Unternehmen zu wählen, ist der gebotene Zusatznutzen, den er zu dem Produkt erhält. Dieser Zusatznutzen wird ihn nur überzeugen, wenn er einen Mehrwert in seinem Wertesystem darstellt. Hier sind die Unternehmen gefordert, ihre Kreativität zu nutzen, um innovative Services zu entwickeln, die das eigene Unternehmen von der Konkurrenz differenziert. Je höher der Innovationsgrad dieses Services, umso höher die Wahrscheinlichkeit, dass dieser Service nicht sofort von der Konkurrenz imitierbar ist.

Zusammenfassend lässt sich feststellen, dass sich jeder Manager immer und immer wieder die Frage stellen muss, wie er durch Nutzung neuer Technologien und innovativer Services den Kundennutzen im Wertesystem des Kunden erhöhen kann. Er muss hierfür sein momentanes Geschäft aus der Sicht des Kunden betrachten und somit neue Einsichten in die Verbesserungsmöglichkeiten bekommen. Werden zusätzlich die oben erläuterten Qualitätskriterien jederzeit kritisch auf ihren Erfüllungsgrad analysiert, so werden sich durch neue Kunden, die den verbesserten Service, den günstigeren Preis oder die komfortable Betreuung gerne nutzen, wirtschaftliche Erfolge einstellen.

1.5.4 Search of Excellence: Sei der Beste, der Bekannteste oder der Billigste

Durch die zunehmende Vielzahl von Produkten und Anbietern mit gleichzeitig immer höherer Komplexität der Produkte neigt der Kunde zur Vereinfachung. Dieser Trend ist erkennbar und wissenschaftlich erklärbar, denn der Mensch neigt zur Komplexitätsreduktion, um Probleme erfassen zu können. Mit den neuen Technologien ist der Kunde in der Lage, auf einen globalen Fundus von Produkten und Anbietern in Sekundenschnelle zuzugreifen; hierfür werden im Internet unzählige Suchmaschinen und intelligente Agenten bereitgestellt. Auch widmen sich spezielle Unternehmen diesem Problem und bieten Services an, um Produkte und Produkteigenschaften in dem global vorhandenen Angebot zu vergleichen. Was fängt jedoch der Kunde mit all den möglichen Optionen an? Die Antwort kennen Sie bereits. Sie müssen sich nur die einzige Frage beantworten: Wie würden Sie ein Produkt beurteilen, das 98% so gut, nicht

besonders bekannt und 3% teurer als ein auf den ersten Blick vergleichbares Produkt ist. Richtig! Es wird keine Chance haben, nur einen Bruchteil des Marktes für sich zu gewinnen und höchstwahrscheinlich schnell vom Markt verschwinden. Die neuen Businessmodelle zwingen die Unternehmen sich zumindest auf eines der drei wichtigsten Produktattribute zu fokussieren:

- ▶ Qualität
- ▶ Image
- ▶ Preis

Sie müssen es entweder schaffen, in allen diesen drei Kriterien mindestens genauso gut zu sein wie der härteste Konkurrent, oder in einem der drei Bereiche einen signifikanten Vorsprung haben, wenn sie nicht in allen Bereichen so gut sind wie die Konkurrenz. Schauen wir uns die Möglichkeiten und Handlungsalternativen an:

Wenn Sie der Beste sein wollen, so verlangt der Kunden von Ihnen ein in jeder Hinsicht maximal überzeugendes Produkt: bei den Produkteigenschaften, beim Service und bei besonderen zusätzlichen Leistungen, wie z.B. Rückgaberecht, Finanzierungsmöglichkeiten, Zahlungsbedingungen, Garantieleistungen o.ä. Dies erfordert ein sehr hohes Maß an Integrationstiefe von Zulieferern und Partnern, da Sie ein Gesamtprodukt verkaufen und der Qualitätsvorsprung alle Bereiche umfassen und daher auch von allen Partnern mitgetragen werden muss.

Entscheiden Sie sich, der Bekannteste zu sein, so müssen Sie dafür sorgen, dass Ihre Leistung vorhersagbar ist, egal in welchem Umfeld. Als Beispiel sei McDonald's angeführt. Es gehört unbestritten zu den bekanntesten Fastfood-Restaurants weltweit. Der Kunde kann auch im noch so entfernten Land in ein McDonald's-Restaurant gehen und er erhält genau das, was er erwartet. Denn das Unternehmen präsentiert ihm auf der ganzen Welt sein gewohntes Produktangebot mit den bekannten Eigenschaften. Ein weiterer Vorteil eines strategisch aufgebauten Images ist die Assoziation, d.h. wenn sich ein Kunde entschließt, das spezifische Produkt zu kaufen, für das der Markenname steht, so wird Ihr Unternehmen immer in der Auswahl vertreten sein. Bei manchen Produkten kann über spezielle Trends auch ein höherer Preis durchsetzbar sein, weil es einfach zum guten Ton gehört, ein Produkt mit dem Namen X zu besitzen. Hierfür kann Ferrari oder Porsche als Beispiel angeführt werden, die das Image eines hochpreisigen, technologisch fortschrittlichen und exklusiven Sportwagens haben. In diesem Segment wird kaum jemand auf die Idee kommen, einen Preisvergleich mit einem Mitsubishi Sportwagen anzustellen, da der Statuswert und damit das Image diesem Vergleich nicht standhält.

Wenn Sie möchten, dass man Sie mit den billigsten Preisen assoziiert, so können Sie hierbei auf keinen Fall auf Qualität verzichten. Der Billigste ist nicht gleichbedeutend mit dem Schlechtesten bezüglich der Produkteigenschaften.

Ein gutes Beispiel für diese Strategie ist die Handelskette Fielmann, die sich mit ansprechenden Produkten zu niedrigen Preisen einen Markennamen geschaffen hat.

1.5.5 End-to-end Prozesse und eBusiness-Communities

Die Internet-Technologie sollte nicht nur dafür genutzt werden, ein Produkt oder einen Service zu kreieren, sondern den End-to-end-Prozess zu verbessern, d.h. ein äußerst innovatives Produkt mit einem unterhaltsamen und erweiterten Prozess von der Auswahl und Bestellung bis zur Auslieferung anzubieten. Die Erwartungshaltung des Kunden geht immer mehr zu dem one-stop-shopping, d.h. er kann alle Bedürfnisse hier und jetzt erfüllen. Dies ist vergleichbar mit dem Erfolg der großen Einkaufszentren, die die unterschiedlichsten Produkte und Dienstleistungen in einem Verkaufsstopp anbieten und es nicht notwendig machen, nochmals in weitere Geschäfte zu fahren. Nur wenn der Prozess den Bedürfnissen des Kunden entspricht, kann bzw. können auch das oder die angebotenen Produkte erfolgreich sein. Als Beispiel sei das typische Handelsgeschäft genannt. Bei konventionellen Unternehmen muss der Kunde geografische und zeitliche Grenzen in Kauf nehmen, da er zu einem bestimmten Geschäft während der Öffnungszeiten gehen muss (ausgenommen sind hier natürlich die 24 h-Märkte). Das Online-Shopping unterscheidet sich hier radikal, aber es muss folgende Eigenschaften aufweisen: Der Kunde muss sich auf Antriebe zurechtfinden, der Auftritt muss informativ und einfach zu benutzen sein und der Betreiber vertrauenswürdig erscheinen. Dies erfordert jedoch auch auf der Unternehmensseite, dass hinter diesem Onlinegeschäft ein funktionierendes integriertes Back-End-System vorhanden ist, um den ganzen Prozess erfolgreich durchführen zu können. Ein technologischer Schnitt auf dieser Ebene bedeutet Effizienzverluste bei der Interaktion mit dem Kunden und ist daher als ein wichtiges Keyelement einer Online-Strategie anzusehen.

Die wichtigste Erkenntnis ist, den Prozess von den Kundenanforderungen aus zu denken und zurück in das Unternehmen zu verfolgen. Um solche kompletten Prozesse dem Kunden anbieten zu können, werden strategische Allianzen, auch als eBusiness-Communities bezeichnet, geschlossen, die gemeinsam diese Leistung erbringen. Daher wird der zukünftige Konkurrenzkampf nicht zwischen einzelnen Unternehmen, sondern zwischen eBusiness-Communities stattfinden. Innerhalb dieser eBusiness-Communities positionieren sich die einzelnen Unternehmen als Teil des Ganzen, wobei jedes einzelne mit seinem spezifischen Know-how und seinen Ressourcen zum Gesamterfolg beiträgt. Diese End-to-end-Prozesse sind alles andere als einfach zu implementieren, da die wenigsten Unternehmen über eine integrierte Infrastruktur und entsprechende Applikationen verfügen. Daher muss hier eine eBusiness-Strategie definiert werden, die diese integrierte Infrastruktur bereitstellt, und alle Mitarbeiter müssen sich nach dieser Strategie ausrichten. Eine solche eBusiness-Strategie ist nicht nur eine Frage der Technologie, da das Ganze nur funktionieren kann,

wenn Technologie, Unternehmensstrategie, Umsetzung und Organisation an einem Strang ziehen und das gleiche Ziel (und Zielverständnis) vor Augen haben. Dies ist eindeutig eine Managementaufgabe und keine Frage von Technologie!

1.6 eBusiness und eServices

Im Rahmen des eBusiness werden eine Reihe von speziellen Services erwähnt, die unter einer ganzheitlichen eBusiness-Strategie als Bestandteile von Einzelkomponenten angesehen werden können. Einige dieser Services sind schon zur Selbstverständlichkeit im täglichen Umfeld geworden, wie z.B. eMail, andere wiederum sind erst im Anfangsstadium und werden erst in näherer Zukunft weiter an Bedeutung gewinnen. Das eBusiness ist hier als ein Schirm zu verstehen, der die unterschiedlichsten Services im Rahmen einer Gesamtstrategie kombiniert und dadurch eine größere Lösungsbreite durch Integration bieten kann. Es ist also mehr als die Summe der einzelnen Services, da ganz neue Geschäftsmodelle möglich werden und sich der erzielbare Nutzen in eine neue Dimension katapultieren lässt. Dies erfordert jedoch die Kenntnis und eine gewisse visionäre Einstellung zu dem ganzen Thema, um der Konkurrenz einen Schritt voraus zu sein, die nun in der virtuellen Welt ohne zeitliche und räumliche Begrenzung miteinander in Konkurrenz tritt. Die aufgeführten eServices erheben keinen Anspruch auf Vollständigkeit, sondern sollen nur die Bandbreite der Möglichkeiten aufzeigen, die das eBusiness unter sich vereinen und integrieren kann.

1.6.1 eMail

Das eMail ist wohl der bekannteste und verbreitetste Dienst, der von fast jedem Geschäftskunden heute genutzt wird und auch eine erhebliche Abdeckung bei der Privatkundschaft hat. Wenn die Rede von eBusiness ist, wird dieser Dienst meistens nicht erwähnt, da er bereits Bestandteil des täglichen Lebens ist und nicht mehr über die Aura einer innovativen Lösung verfügt. Jedoch ist die digitale Kommunikation die Grundlage des geschäftlichen Handelns in der Neuzeit. Wir möchten eMails hier etwas weiter fassen und auch die Form des Chats, einer Art Online-Diskussion, hier miteinbeziehen. Das bedeutet, dass die Kommunikation online erfolgt und dazu noch über einen Dokumentencharakter verfügt, da ein Chat (heute noch) schriftlich abläuft. Die Nutzung von eMails führt nach und nach zu einer gewaltigen Veränderung der Kommunikationsstruktur in der Gesellschaft, da die konventionelle Kommunikation, wie z.B. über Brief, Telefon oder Telefax weiter zurückgedrängt wird. Der große Vorteil der eMails liegt darin, dass über dieses Medium jede Art von Daten übertragen werden können, wie z.B. Texte, Präsentationen, Bilder, Sounds, gesprochene Texte, Filme und Videosequenzen. Durch die Unmittelbarkeit der Kommunikation ist es heute nicht mehr notwendig, alle Aspekte eines Sachver-

haltes sofort zu kommunizieren, sondern reaktiv auf Fragen und Einwände der Gegenseite zu reagieren und problemgerecht Information bereitzustellen. Dies ist heute weder über Brief, noch über Telefon möglich. Ein weiterer Vorteil ist es, dass über Verteilerlisten ohne Aufwand weitere Kommunikationspartner jederzeit eingebunden werden können, um verschiedene Aspekte mit weiteren Experten zu besprechen. Viele Manager verbringen heute einen nennenswerten Anteil ihrer Arbeitszeit damit, über eMails ihre Managementaufgaben zu bewältigen, d.h. Aufgaben verteilen, Informationen weitergeben, Fragen beantworten und mit anderen internen und externen Geschäftspartnern zu kommunizieren.

1.6.2 eBanking

Das eBanking oder Internet-Banking hat in den letzten drei Jahren enorme Zuwachsraten verzeichnet. Einige Marktbeobachter sind der Meinung, dass das Internet-Banking den größten Teil der heutigen konventionell getätigten Bankgeschäfte ablösen könnte. Prinzipiell ermöglicht das eBanking alle Arten von Bankgeschäften, wie z.B. Kontoabfrage, Überweisungen, Daueraufträge, Orders von Wertpapieren, Bestellung von speziellen Bankprodukten wie Checks oder Kreditkarten oder auch die Serviceabteilung der Bank zu kontaktieren. Das eBanking ist die logische Weiterentwicklung des bisherigen Callcenter-Ansatzes verschiedener Banken, die die zuvor genannten Leistungen über das Telefon angeboten haben. Über entsprechende Internetseiten hat der Kunde einen direkten Zugang zu allen Informationen rund um sein Finanzmanagement. Die Deutsche Bank startete vor kurzem einen weiter gehenden Service (www.moneyshef.de), der es auch erlaubt, Konten und Finanzprodukte anderer Banken über einen zentralen Zugang zu verwalten. Diese virtuelle Bank ist das Institut, unter dessen Dach alle weiteren Transaktionen erledigt werden können, unabhängig von der »physikalischen« Heimat der entsprechenden Teilkomponenten, wie z.B. Girokonto, Wertpapierkonto, Hypothekendarlehen, die auf jeweils unterschiedliche Finanzinstitute verteilt sein können.

Die Direktbanken setzten am massivsten auf den Trend des eBankings und gewährten ihren Kunden entsprechende Rabatte beim Kauf und Verkauf von Wertpapieren. Die momentane Börsenbewertung dieser Institute spricht eine eigene Sprache und zeigt die großen Erwartungen, die in diese Unternehmen gesetzt werden. Die traditionellen Banken bieten zwischenzeitlich fast alle ebenfalls solche Direktangebote, die auch über den Wertpapierhandel hinausgehen, zu geringeren Preisen. Der Kunde erhält weiterhin neueste Kurs- und Unternehmensnachrichten, die er bei Bedarf online abrufen kann. Das traditionelle Bankgeschäft wird sich mehr und mehr zu einer qualitativ hochwertigen Beratung verändern, da die Routinetransaktionen direkt online getätigt werden können und keine weitere Interaktion eines Bankmitarbeiters notwendig macht. Um die Sicherheit in diesem Umfeld zu gewährleisten, werden verbes-

serte Verschlüsselungsmöglichkeiten etabliert. Die bereits verwendeten PIN- und TAN-Schlüssel sind eine Möglichkeit, die Transaktionen abzusichern, die wiederum verschlüsselt zur Bank übertragen werden. Zukünftig werden hier auch SmartCards (z.B. von der Firma SCM) oder auch weitere Sicherheitsmaßnahmen eingeführt werden, die z.B. die Iris scannen (z.B. von der Firma Siemens oder Imagis), um eine eindeutige Identifizierung vorzunehmen. Des Weiteren wird nach Verfahren gesucht, um auch das Abheben von Bargeldmitteln online zu ermöglichen, was z.B. über entsprechende Geldkarten oder ähnliche Technologien realisiert werden könnte. Die heutigen Bankfilialen werden dadurch zunehmend überflüssig und durch spezielle Beratungshäuser ersetzbar. Im Unterschied zu eBanking arbeitet Homebanking mit einer meistens lokal installierten Software eines Drittanbieters. In diesem Fall werden die Transaktionen lokal durchgeführt und dann an die Bank übermittelt.

1.6.3 eCommerce

Über das Thema eCommerce wurde schon einiges gesagt und auch an Beispielen die Wichtigkeit erläutert. In bezug auf eine eBusiness-Strategie ist das eCommerce eine wichtige Säule, jedoch nicht die einzige. Die Vorteile des eCommerce sind darin zu sehen, dass eine 365 Tage / 7 * 24 h-Verfügbarkeit des Produktangebots gewährleistet werden kann, eine weltweite Präsenz ermöglicht wird, ein weiterer Vertriebskanal für bestehende und neue Kunden genutzt werden kann und letztendlich die räumliche Distanz zur Unwichtigkeit verkommt (abgesehen natürlich vom physikalischen Transport der gekauften Waren). Der eCommerce zwingt die Unternehmen mehr kundenzentriert zu arbeiten, da durch das neue Medium auch die Konkurrenz globalisiert wurde. Dieser Kundenfokus muss sich in den Produktkriterien, wie auch in den angebotenen Services ausdrücken, was eine kulturelle Änderung in den Unternehmen selbst hervorrufen wird.

1.6.4 eAuctions

Es wurde bereits diskutiert, welchen Erfolg *ebay* mit ihren Online-Auktionen (eAuctions) bereits hat (vgl. Kapitel 1.2.1 »Die neuen Geschäftsmodelle«); neben *ebay* haben sich auch *QXL* in Großbritannien, die mit *Ricardo* in Deutschland fusioniert haben, als ernst zu nehmende Versteigerungsplattform etabliert. Traditionell gab es Auktionen schon viele hundert Jahre, jedoch war es bisher immer mit Aufwand und Mühen verbunden, an solchen Auktionen teilzunehmen. Das Problem war sowohl die Anreise zu den Auktionsplätzen, das Problem der Informationsbeschaffung über ein Produkt am Ort der Auktion sowie das Mitführen der finanziellen Mittel, um Produkte über eine Auktion zu erwerben. Die Online-Auktionen haben all diese Nachteile nicht, da jeder von seinem PC mit Internetanschluss aus an solchen Versteigerungen teilnehmen kann. Er hat alle Möglichkeiten, sich online Informationen über das Pro-

dukt zu besorgen, um dann seine Kaufentscheidungen zu treffen. Die Feststellung des Höchstgebots ist aufgrund der digitalen Übermittlung sehr einfach möglich.

Die meisten Online-Auktionsbetreiber bieten nach Themen geordnete Auktionen an, an denen sich jeder auch als Anbieter eines Produktes beteiligen kann. Der Betreiber erhält im Falle des Verkaufs eine kleine Provision. Die eAuctions sind ein ganz typisches Beispiel der eBusiness-Philosophie, da sie aufgrund des angebotenen Nutzens und der Nachfrage auf Kundenseite dynamisch den Preis eines Produktes bestimmen. Das dynamische Pricing ist einer der Trends, der in Zukunft vermehrt für alle Arten von Produkten und Geschäften genutzt werden wird. Damit wird eine radikale Änderung der heutigen Geschäftsmodelle einhergehen, da der Kunde bestimmt, welchen Preis er bereit ist für ein spezifisches Produkt zu bezahlen und das Unternehmen nur noch bedingt ein Preisdiktat vornehmen kann (vgl. Kapitel 1.2.1 »Die neuen Geschäftsmodelle«).

1.6.5 eLearning

Information ist zu einem wichtigen Wirtschaftsfaktor geworden, wobei die Halbwertszeit des Wissens sich ständig verringert. Dies ist keine neue Erkenntnis, beschreibt jedoch sehr gut den momentanen Wandel zur Informationsgesellschaft, die den dynamischen Wandel als das einzig Stetige und als zentralen Punkt hat. Die Geschwindigkeit, in der heute umwälzende Veränderungen stattfinden, hat natürlich Auswirkungen auf die Art und Weise, wie Wissen vermittelt und gelernt wird. Starre Lehrpläne und traditionell geprägte Wissensvermittlung passen nur bedingt in eine Zeit, in der das Internet mit all seinen neuen Möglichkeiten Einzug in alle Lebensbereiche hält. Der Weiterbildungsbedarf im Bereich der Fortbildung ist enorm, da die Wahrscheinlichkeit, einen Beruf auf die gleiche Weise über vierzig Jahre durchzuführen, wie es früher war, etwa gleich null ist. Es kommt erschwerend hinzu, dass die Geschwindigkeit der Neuerungen extrem angestiegen ist, was ebenfalls Auswirkungen auf angebotene Lehrinhalte hat. Traditionelle Weiterbildungen, bei denen die Teilnehmer auf Schulung in ein Weiterbildungszentrum geschickt werden, werden zunehmend von computer- bzw. internetgestützten Weiterbildungsangeboten ergänzt bzw. abgelöst. Diese neuen Angebote können räumlich und zeitlich den eigenen Bedürfnissen angepasst werden. Das Lernmaterial kann online präsentiert und multimedial aufbereitet werden, um neue Wege der Wissensvermittlung zu beschreiten. In vielen Unternehmen werden heute schon Virtual Classroom Sessions abgehalten, die konzernweit von jedem Mitarbeiter von seinem Arbeitsplatz aus »besucht« werden können, ohne dass er physikalisch am Ort des Lehrenden erscheinen muss. Das virtuelle Klassenzimmer ist somit heute schon bei einigen Unternehmen, wie z.B. *Daimler-Chrysler* oder *SAP*, Realität. Es gibt bereits Überlegungen, dass die Universitäten ihren Lerninhalt online anbieten und der Student oder Interessierte auf diese Weise an der Vorlesung teilnehmen kann. Er kann nun die Hochschule wählen, bei

dessen Professor er sich den größten persönlichen Nutzen verspricht. Das eLearning bezieht auch Prüfungen ein, die entweder in Echtzeit mit anderen Teilnehmern oder asynchron bei Bedarf abgelegt werden können. Über Chats oder eMails können Fragen und Probleme mit anderen diskutiert und besprochen werden. Das eLearning bietet neben dem Zeit- und Raumvorteil auch die Voraussetzung, das Lerntempo den eigenen Bedürfnissen und Möglichkeiten anzupassen und somit eine teilnehmerindividuellere Ausgestaltung. Typische Weiterbildungen wie z.B. MBA oder bestimmte weiterqualifizierende Kurse können online (fast) komplett durchlaufen werden und bei Bestehen online an den Arbeitgeber in dessen Personalsystem übermittelt werden.

1.6.6 eGambling

Gesetzliche Beschränkungen und rigorose Steuern lasten in vielen Ländern auf dem Glücksspiel, in manchen Ländern sind sie komplett verboten. Das Internet bietet aufgrund seiner Struktur hier die Möglichkeit, virtuelle Casinos dort zu betreiben, wo das Glücksspiel erlaubt ist und niedrige Steuersätze herrschen. Jeder potenzielle Spieler kann sich auf einer entsprechenden Website einloggen und seiner Spielsucht fröhnen, völlig unabhängig davon, wo er sich auf dieser Welt befindet. Ein häufiger Standort solcher Websites ist die Karibik, da dort die Steuern auf Glücksspiel verhältnismäßig gering sind. Diese Websites werden heute täglich von mehreren hunderttausend Spielern besucht, die ihr virtuelles Glück bemühen. Sie werden sich jetzt natürlich fragen, weshalb das eGambling Bestandteil einer solch seriösen Angelegenheit wie dem eBusiness sein soll. Der Vergleich ist jedoch auf den zweiten Blick einleuchtend, da dieses Beispiel zeigt, dass das eBusiness bzw. das Internet die herrschenden geografischen und gesetzlichen Strukturen teilweise außer Kraft setzen kann und eine nach dem Kundennutzen ausgerichtete Demokratie etabliert. Starre und rigide Verordnungen passen nicht in die Welt des eBusiness und können mit einfachen Mitteln ausgehebelt werden, so dass auch in diesem Fall der Kundennutzen und der Kundenwunsch im Vordergrund steht.

1.6.7 eDirectory

Bekannte Verzeichnisse sind das Telefonbuch und die gelben Seiten, die bestimmt schon jeder von uns benutzt hat. Die gelben Seiten katalogisieren nach bestimmten Kriterien die Anbieter von bestimmten Produkten oder Dienstleistungen. Das Telefonbuch ist ein Verzeichnis aller Anschlüsse eines Telefonnetzes. Diese Art von Verzeichnissen bieten sich auf natürliche Weise an, sie in das Internet zu verlagern und dort mit entsprechenden Suchwerkzeugen zu versehen. Eine kostenaufwändige Verteilung über gedrucktes Papier, das schon wieder veraltet ist an dem Tag, an dem es ausgeliefert wird, ist ein entscheidender Nachteil, den die virtuelle Variante nicht hat. Die zentrale Datenbasis kann immer auf dem neuesten Stand gehalten und nach den ver-

schiedensten Kriterien durchsucht werden. Das Suchergebnis kann in Sekundenschnelle dem Suchenden präsentiert werden. Im Zeitalter der Dezentralisierung des Telefonmarktes kann ein spezieller Dienst etabliert werden, der alle Telefonanbieter mit seinen Anschlüssen absucht und das Ergebnis dem Kunden präsentiert, da er gegebenenfalls keine Information hat, bei welcher Telefongesellschaft der Gesuchte vertraglich gebunden ist.

Virtuelle Marktplätze bieten oftmals so genannte spezielle Businessdirectories an, bei denen sich potenzielle Anbieter listen lassen können, um neue Kunden ansprechen zu können. Diese Businessdirectories bieten den Vorteil einer geringen Streuung, da ein Großteil der Marktplätze themengebunden ist und die Interessenten aus diesem Marktsegment sind. Somit ist eine fast optimale Zielgruppensegmentierung innerhalb eines bestimmten Marktes möglich. Über entsprechende spezialisierte Suchmaschinen können die Angebote dieser gelisteten Unternehmen durchsucht werden und in den Beschaffungsprozess auf Kundenseite eingebunden werden.

1.6.8 eProcurement

Der Einkauf von Betriebsmitteln, d.h. nicht produktive Waren und Dienstleistungen, die benötigt werden, um das Tagesgeschäft zu bewältigen, stellen für die Unternehmen einen nicht zu unterschätzenden Kostenfaktor dar. Darunter fallen Produkte der Betriebs- und Geschäftsausstattung, Bürobedarf, Reise- und Bewirtungskosten sowie alle Artikel, die der sofortigen vollständigen Abschreibung unterliegen. Traditionell wurde die Beschaffung dieser Produkte den dezentralen Einheiten selbst überlassen, die meistens über papierbasierte Beschaffungsprozesse abgewickelt wurde. Dies führte sehr oft zu höheren Beschaffungskosten, da keine zentrale Steuerung und Kontrolle vorhanden war. Die Lieferanten hatten ebenfalls das Problem hoher Transaktionskosten, da die Bestellmengen meistens gering und der Beschaffungsprozess nicht digital war. Dieses Problem soll durch den eProcurement-Ansatz beseitigt werden, da in diesem Fall der Prozess in digitaler Form unter der Einbeziehung der Lieferanten abläuft. Die Transaktionskosten können auf beiden Seiten in großem Maße gesenkt werden, da sie voll elektronisch abgewickelt werden können. Über entsprechende Rahmenverträge können Konditionen verhandelt und dann auch entsprechend automatisiert überwacht werden. Eine weitere Entwicklung von eProcurement geht in Richtung spezialisierter Marktplätze für Betriebsmittel, wie sie bereits von verschiedenen Konzernen angedacht sind.

1.6.9 eMarketing

In Zeiten, in denen der Wettbewerb härter wird und die Unternehmen sich einer globalen Konkurrenzsituation stellen müssen, wird es immer wichtiger, sehr schnell in angemessener Weise auf die Kundenbedürfnisse zu reagieren. In diesem Umfeld der zunehmenden Kundenorientierung und -fokussierung

kommt dem Marketing und den verwendeten Marketingmethoden eine neue, stärkere Bedeutung zu. Das Image eines Unternehmens und eines Produktes wird ein wichtiges Anlagegut, das entsprechend aufgebaut und weiterentwickelt werden muss. Hierzu kommt die Anforderung an das Marketing nach schnellen und an den Kundenbedürfnissen ausgerichteten Werkzeugen, die sich dem neuen Medium des Internets und dem eBusiness stellen und diese Gewinn bringend nutzen. *Amazon.com* hat es vorgemacht, was ein individualisiertes Marketingkonzept in diesem digitalen Umfeld zu leisten vermag. Das Marketing muss sich auch den Trends der dynamischen Preisgestaltung, der Kommunikation von Zusatznutzen und der Analyse des Kundenverhaltens auf der Website stellen, um problemgerecht reagieren zu können. Eine spontane Rückmeldung von Seiten der Kunden steht zur Verfügung, da immer mehr digitale Kanäle zur Kommunikation und Interaktion zwischen Geschäftspartnern genutzt werden. Diese Interaktionen hinterlassen in Echtzeit digitale Fußspuren, die sich marketingtechnisch analysieren lassen und ein Datenmaterial liefern, das die neuesten Trends und Verhaltensweisen auf der Kundenseite fast tagesgenau auswertbar machen. Der Trend des eMarketings geht ganz eindeutig zum 1:1-Marketing, in dessen Zentrum der Kunde als Individuum mit seinen persönlichen Vorlieben und Bedürfnissen steht. Die neuen Technologien erlauben eine immer weitere Personalisierung, was bedeutet, dass der Kunde gemäß seiner spezifischen Problemstellungen angesprochen und mit den entsprechenden auf ihn zugeschnittenen Informationen und Produkten versorgt werden kann. Ein professionelles Customer-Relationship-Management bietet die Grundlage weiter gehender Aktionen zur Kundenbetreuung auf mittel- bis langfristiger Basis.

1.6.10 eEngineering / eConstruction

Design und Konstruktion komplexer technischer Systeme mussten traditionell entweder lokal an einem Ort stattfinden oder es war mit großem zeitlichem Aufwand verbunden, unterschiedliche regionale Teams einzubinden. Früher mussten die Konstruktionen noch per Post verschickt werden, in der nächsten Phase wurden Konstruktionen über eMail versendet. Das Problem der Synchronisation war jedoch dadurch noch nicht gelöst, sondern nur die zeitliche Verzögerung enorm reduziert. Die Vision des Simultaneous Engineering war jedoch noch weit entfernt von der Realität. Das Internet erlaubt nun eine parallele Entwicklung an ein und demselben Teil, da es bereits Tools gibt, die ein Online-Design unterstützen. Damit können die besten Ingenieure und Experten unabhängig von ihrem lokalen Aufenthaltsort zur Lösung eines komplexen Problems zusammengezogen werden. Dies erhöht natürlich die Produktivität, da auch eine gleichzeitige Kommunikation über das gerade zu lösende Problem möglich ist. Ein weiterer Aspekt ist, dass durch eEngineering neue Dienstleistungen und Services entstehen, die weltweit angeboten werden können. Es ist vorstellbar, dass sich Beratungsnetzwerke etablieren, die an komplexen

Aufgabenstellungen zeitweise mitarbeiten, unabhängig von dem Ort des Projektes. Wird während des Projektes festgestellt, dass noch zusätzliches spezielles Know-how benötigt wird, so kann über spezifische Suchmaschinen oder einem Knowledge-Broker dieses Wissen gesucht und über eBusiness-Technologien in das Projekt eingebunden werden, so dass das Projektergebnis auf sehr effiziente Weise zu erreichen ist.

Linux als Open Source Projekt ist ein prominentes Beispiel für verteilte Entwicklung, was sehr schnell eine Produktreife erreichte, die von einzelnen lokal zusammenarbeitenden Informatikern in der Zeit und Qualität nicht erreichbar gewesen wäre. Auch konnte sich in diesem Fall jeder einbringen, der Zeit und Kompetenz hatte, um bestimmte Teile zu realisieren. Der gewählte Ort und die Zeit waren dabei zweitrangig. Dieses offene Arbeitskonzept ist ein typischer Trend, der auch vom eBusiness vorgezeichnet wird und in manchen Bereichen sehr schnell Normalität werden kann.

1.7 Management Summary

- ▶ Das Internet verändert das Businessumfeld gepaart mit einem rasanten Wachstum und erschafft ein »global village«, in dem sich alle Unternehmen und Privatpersonen präsentieren können. Zeit und Distanzen verlieren ihre bisherige Bedeutung.
- ▶ Die neue Art von »Internetunternehmern« versuchen mit innovativen Geschäftsmodellen die Potenziale des Internets zu nutzen. Im Zentrum ihres Handelns steht ein totaler Kundenfokus und der ständige Drang nach neuen Lösungen und Innovationen.
- ▶ Den großen Chancen stehen jedoch auch Herausforderungen gegenüber, die die Unternehmen zum Handeln zwingen. Der Wettbewerb ist global und der nächste Konkurrent nur einen Mausklick entfernt.
- ▶ Die Herausforderungen sind nur über strukturelle Veränderungen erreichbar, da die Wertschöpfungskette an das neue Umfeld angepasst werden muss. Hierbei stehen der Kundennutzen, der Gesamtprozess, die Integration und die neuen Technologien im Mittelpunkt des Interesses. Die Mitarbeiter und Manager müssen die neue Ausrichtung verstehen und die Visionen umsetzen.
- ▶ Der Wandel wird zur Normalität. Die Unternehmen müssen neue Trends schnell erkennen und ein hohes Maß an Flexibilität an den Tag legen.
- ▶ Der Transfer zur New Economy stellt neue Anforderungen an die Unternehmen. Sie müssen:
 - ▶ Global agieren,
 - ▶ Sich einer neuen Dimension der Wettbewerbsintensität stellen,

- Eine neue Art von Unterscheidungsmerkmalen erarbeiten,
- Organisatorische Innovation erreichen und das Management auf die neue Unternehmenskultur einchwören,
- Die Bedürfnisse des Kunden in den Mittelpunkt stellen,
- Eine funktionierende und durchgängige Infrastruktur schaffen,
- Echtzeitinformationen liefern und sich Marktplätzen und Online-Auktionen stellen.
- Die Internet-Ökonomie wird zum Leitbild von Unternehmen und folgt neuen Regeln, die teilweise die bestehenden Wertstrukturen auf den Kopf stellen.
- Der eCommerce ist ein wichtiger Bestandteil des eBusiness. Eine eBusiness-Strategie umfasst jedoch alle folgenden Bereiche:
 - Internet-Infrastruktur
 - Produktdifferenzierung
 - Integration von Wissen und Prozessen
 - Umbau der Wertschöpfungskette
 - Flexible Organisation
 - Durchgängige und offene IT-Architektur
- Outsourcing-Allianzen werden zu einem strategischen Wettbewerbsvorteil.

