

Warum E-Business einen gezielten Strukturwandel erfordert

erschienen in: E-Government meets E-Business, Hrsg: Bundesministerium für Wirtschaft und Arbeit, Bonn, 2003

„Das Erdöl ist eine klebrige Flüssigkeit, die stinkt und keiner Weise verwendet werden kann“, so eine Stellungnahme der Akademie der Wissenschaften St. Petersburg 1806. Zugegeben, seither ist eine Menge Zeit vergangen und kein Schulkind würde sich zu solchen aus heutiger Sicht abstrusen Bemerkungen hinreißen lassen. Dennoch lässt sich aus der krassen Fehleinschätzung der damaligen Experten -wen hätte man sonst fragen sollen?- viel lernen. Bei der Betrachtung der Entwicklungsgeschichte großer Innovationen tauchen sie immer wieder auf: So wollte man bei den Rothschilds an der Börse Bell's Telefon nicht, weil man ja Botenjungen hatte, Lee De Forstes (der „Vater“ des Radios) meinte 1926, auf das Fernsehen sollte man keine Träume verschwenden, weil es sich nicht finanzieren ließe. H.M. Warner von Warner Bros. konnte sich nicht vorstellen, warum man und wer Schauspieler sprechen hören wollte (in der Hochphase des Stummfilms). Tesla meinte, Atomenergie ließe sich weder zivil noch militärisch nutzen und John v. Neumann war als Konstrukteur der heutigen PC-Architektur bereits vor etwa 50 Jahren gar der Meinung, dass wir die Grenzen dessen erreicht haben, was mit Computertechnologie möglich ist. Die letzte populäre Fehleinschätzung ist von Bill Gates bekannt, als er 1994 verkündete „there is no money for us in internet“.

Haben alle zu kurz gedacht? Wurde ihre Intelligenz überschätzt? Sicher nicht. Kann es möglich sein, dass Experten einer aktuellen Technologie bei der Einschätzung des Potentials einer anstehenden Innovation mit Ihrem Urteil häufig falsch liegen? Sie geradezu notorisch unterschätzen? Kann es daran liegen, dass die aktuelle Leistungsfähigkeit einer völlig neuen Technologie natürlich noch weit unter der der „alten“, ausgereiften Technologie liegt? Dass man unbedacht jeweils Äpfel mit Birnen vergleicht? Dass man sich unbewusst eben nicht die Mühe macht, die eine neue Technologie erst einmal in ihr zukünftig passendes Umfeld „hineinzudenken“, eine geeignete Infrastruktur „herumzudenken“ und erst dann den Vergleich von „bisher“ und „neu“ durchführt? Beim obigen Blick in die Vergangenheit scheint es so.

Ein Blick in die Tagespresse deutet für den aufmerksamen Leser eine Fortführung dieser Denkblockaden an. Da ist zu lesen, dass das Internet für Bertelsmann bereits seinen Reiz verloren hat, es „...wird kein eigenes Geschäft begründen..“, so der Konzernchef. Eine nach den scheinbar verlorenen Milliardeninvestments des Konzerns eine nachvollziehbare Einschätzung. Trotzdem steht sie bereits heute an, Bill Gates als Letzten in der Sammlung der Fehleinschätzungen retrospektiv in einigen Jahren abzulösen. Thielsen steht aber beileibe nicht alleine da, auch beim Verlag Rowohlt meint man, für eine elektronische Form von Büchern gäbe es keinen Markt und wenn doch, dürfe der Käufer aber keine Preisnachlässe erwarten. Eine zweifelhafte Meinung, denn warum sollte das elektronische Versenden einer elektronischen Vorlage wohl die gleichen Kosten verursachen, wie das Setzen, Binden, Drucken, (teilweise weltweite) Versenden, Lagern und Verkaufen beim Buchhändler. Vielleicht wird der fehlende Restaufwand gegenüber der starren Darstellungsform (Buch) für die Suche nach einem Kopierschutz veranschlagt. Wiederum ist aber schon heute klar, dass die viel zu hohen Preise ein idealer Nährboden für das subversive Schaffen von Umgehungsmöglichkeiten solcher Schutzmechanismen sein wird, die sich über das Internet in Windeseile verbreiten.

Durch die übertriebene Hype um und dem teilweise wirklich nicht anders als blind zu bezeichnendem Hinterherlaufen in das gelobte Internet beobachtet man in den letzten Monaten eine regelrechte De-Hype. Während immer mehr Konsumenten „drin“ sind, rückt das Thema Internet und Web auf der Agenda der Unternehmen immer weiter nach unten. Und während

immer mehr Konsumenten online kaufen oder kaufen wollen, lässt der größte Teil der Unternehmen sie durch Ihren Irrgarten an ungepflegten Webseiten laufen. Niedrige Konversionsraten (Anzahl Besuche zu echtem Kauf) werden nicht grundlegend analysiert, sondern auf Kaufunlust, auf „nur schauen wollen“ geschoben. Damit wird Ursache mit Wirkung verwechselt. Verständlich, dass hier ein weiteres Investment nicht lohnend erscheint. Oder gerade deswegen?

Plattformbetreiber, die etwas von Besuchern -und wie man mit ihnen online umgeht- verstehen, verzeichnen im Gegensatz einen steigenden Zulauf: Yahoo, Amazon oder z. B. die Online-Auktionsplattform E-Bay, deren deutschen Ableger es gelang, von einer Basis aus von 766.000 Nutzern im April 2002 mittlerweile knapp 9 Mio. Nutzer (Stand: Juni 2002) von den Vorzügen einer aktiven Teilnahme zu überzeugen. Die GfK hat auf Ihrer Jahrestagung bereits 2000 festgehalten, dass die Nachfrageseite sich besser entwickle als die Angebotsseite und die potentiellen Käufer die Angebote als zu undifferenziert und zu wenig attraktiv betrachten. So weit zur aktuellen Lage und dem Versuch, die verhaltene Stimmung bei Anbietern zu interpretieren und zu kommentieren.

Es scheint also alles darauf hinzudeuten, dass bei grundlegenden Innovationen von vielen, meist sogar den führenden, oft der rechtzeitige Anschluss verpasst wird. Ein Grund mag darin liegen, dass eine die neue Technologie unterstützende Umgebung noch nicht etabliert ist. Sie „passt“ noch nicht so richtig in das eigenen Bild und zu viele Fragen bleiben offen. Bei E-Business sind ebenfalls Tendenzen erkennbar, dass hier das vorhandene Potential unterschätzt wird.

Was hat der hinter E-Business stehende Dot (der Punkt vor dem „de“ bzw. der sogenannten Top-Level Domain) verändert? Eine der gravierenden Auswirkungen ist wohl die entstandene Transparenz. Die Einfachheit der schonungslosen Aufdeckung von Preis- und Leistungsunterschieden darf in der Tat vielen Unternehmen nicht recht sein. Hierzu kommt der fatale Umstand, dass Käufer oft nicht vernünftig nachrechnen und ökonomisch günstigere, aber vorzugsweise teurere Angebote für den einzelnen nicht deutlich werden. Durch das Netz ist eine bisher unbekannte Art der Konsumentenmacht entstanden, die sich sicherlich in den nächsten Jahren eher noch verstärken wird. War es früher für Käufer nicht möglich, minderleistenden Unternehmen oder unausgereifte Produkte bekannt zu machen, so gibt eigens hierfür Plattformen im Web – und diese verzeichnen eine rege Teilnahme.

Warum sind so viele bisherige E-Businessprojekte gescheitert?

- Dabei sein ist *eben nicht* alles.
Besonders im Web gilt: Ohne tragfähige Strategie sind keine vernünftigen Entscheidungen möglich. Diese alte und fast banale Leitsatz vernünftig verstandener Ökonomie ist bei all der Hype offenbar in Vergessenheit geraten. Eine Strategie kann jedoch erst entwickelt werden, wenn wirklich verstanden wurde, was sich hinter E-Business-Technologien verbirgt. Es ist nur zu verständlich, dass die meisten Erklärungen von technikverliebten Informatikern ins Leere liefen. Die Führungskräfte haben grundlegende Dinge -und damit ihr Potential für das eigenen Unternehmen- nicht selten noch immer nicht verstanden. Mit dem Zukauf von möglichst vielen Dot-Com Unternehmen und dem Schalten einer möglichst aufregend wirkenden Website hat sich an diesem Dilemma jedoch noch nichts geändert.
- E-Business ist nicht nur „im Internet sein“.
In dieser Fehleinschätzung liegt ein weiteres Problem begründet. Das echte Potential liegt in der Verbindungsmöglichkeit von bisher inhomogenen Informationsschnittstellen. Die aufwändigen Programmierungen jeder einzelnen Schnittstelle zu Unternehmen

men in der eigenen Wertschöpfungskette entfallen größtenteils. Umfassende Verzeichnisdienste ermöglichen es, vormalig unbekanntes Unternehmen aufzufinden und ohne vorherige Absprache über Formate Daten austauschen zu können. Das von allen favorisierte Bild der Umsatzsteigerung durch eine „browserbasierte“ Präsenz im Web gelingt nur wenigen wirklich innovativen Unternehmen. Der wahre Vorteil für die breite Masse liegt aber in der Automatisierung von unternehmensübergreifenden Prozessen. Nicht Umsatzmaximierung, sondern Kostenreduzierung führen -richtig und rechtzeitig gemacht- zur erhofften Gewinnsteigerung.

- Bremser müssen *vorher* identifiziert und überzeugt werden. Wie immer bei der Einführung von etwas Neuem gibt es vordergründig Gewinner und Verlierer. Dies zu verharmlosen, gar zu ignorieren wäre eine sträfliche Vernachlässigung jeder vernünftigen Planung. Die makroökonomischen Auswirkungen auf den Arbeitsmarkt sollen an dieser Stelle nicht erörtert werden. Es wäre jedoch genauso naiv zu glauben, es gäbe im Betrieb zukünftig keine Auswirkungen auf Arbeitsinhalte, wie zu glauben, dass man dies aufhalten könnte. Auch hier gibt es aus der Historie viel zu lernen. Gängige Gegenargumente wurden bereits dazu verwendet, das Automobil aufzuhalten zu wollen, weil die gesamte Infrastrukturversorgung rund um das Pferd bedroht war. Auch damals waren Stallburschen wie Tierärzte keine begeisterten Wegbereiter für die anstehende Innovation. Da bei E-Business-Projekten meist interdisziplinäre Teams notwendig sind, muss dem Tatbestand Rechnung getragen werden, dass möglicherweise nicht jeder im Team mit vollem Elan mitarbeiten möchte. Es gilt daher, Barrieren frühzeitig zu erkennen und positiv damit umzugehen.
- E-Business kostet zunächst Geld. Man darf sich nicht der Illusion hingeben, man könne schnell und kostengünstig zu weitreichenden Lösungen kommen. Wenn etwas erreicht werden soll, muss Geld in die Hand genommen werden. Zuvor empfiehlt es sich allerdings, den ROI (Return on Investment) nachzurechnen. Die bedeutet nicht, dass nur die Projekte angepackt werden, die einen schnellen ROI bringen! Im Sinne einer Strategieverfolgung kann sich dies als fatal erweisen. „Nachrechnen“ meint hier mehr, zu wissen, was die verfolgte Strategie tatsächlich kostet und bringt notwendige Anhaltspunkte für ein effektives Strategiecontrolling. Besonders gute Unternehmen versuchen sogar zu rechnen, was ein Verzicht oder ein zu zögerlicher Einstieg am Ende kostet.

Was verbirgt sich eigentlich hinter dem höchst unscharfen Begriff „E-Business“? Kurz gesagt nicht mehr und nicht weniger als ein ganzes Bündel von internetgetriebenen Technologien. Es geht, wie oben angeführt, letztlich dabei darum, die Businesskommunikation der verschiedenen Computer nun endlich kompatibel zu einander machen zu können und –soweit sinnvoll- automatisieren zu können. Der Einsatz und die Möglichkeiten dieser Technologien werden dabei einen grundlegenden Strukturwandel bewirken, der durchaus mit der Einführung des Telefons, Fax oder auch des PC am Arbeitsplatz verglichen werden kann. Auch wenn immer wieder unter Rückgriff auf den ansteigenden Papierverbrauch gegen das papierlose Büro argumentiert wird; der Großteil der Kommunikation *zwischen* Teilnehmern ist heute schon papierlos (was natürlich niemand davon abhält, nochmals zur Sicherheit alles auszudrucken...). Gründe hierfür finden sich vor allem in der hohen Geschwindigkeit und der Weiterverarbeitbarkeit von Informationen. Hier erscheint einer der Basistreiber: Weiterverarbeitbarkeit! Während man den meisten Geschäftspartnern ungefragt eine MS-Word- oder -Exceldatei senden kann, sieht das mit Prozess- und Bestandsdaten schon ganz anders aus. Die herrschende Vielfalt und die vielfältigen Konfigurationsnotwendigkeiten machen einen Austausch auch nur mit einem Partner ohne aufwendige Anpassung unmöglich.

Genau hier setzt E-Business an. Über standardisierte Schnittstellen und genormte Protokolle könnten Daten über international verwendete Katalogformate verschickt, bearbeitet und weitergeschickt werden. Die eigentliche Revolution liegt dabei zumeist im Detail versteckt und blieb bisher für die meisten Führungskräfte noch unbemerkt. Die Möglichkeiten, die z. B. alleine in XML, einer Programmiersprache, stecken, unterscheiden sich gravierend von reinen Weiterentwicklungen. Technisch ist es bereits heute möglich, mit einem (noch) unbekannten Geschäftspartner in Madrid oder auch Shanghai *verarbeitbare* Daten der beiden Warenwirtschaftssysteme oder auch Rechnungsdaten auszutauschen. Die Daten aus einem elektronisch erhaltenen Angebot vollautomatisch in die eigene Adressdatenbank, das Auftragsystem oder die FIBU einzulesen ist bereits möglich – und zwar mit automatischer Datenfeldübersetzung (nicht zu verwechseln mit semantischer Freitextübersetzung). Als logische Konsequenz wurde inzwischen ebXML entwickelt (electronic Business XML). Weitere Technologien bzw. Standards wie SOAP, UDDI, WSDL, RMI, WSRP können an dieser Stelle nicht alle im Detail erklärt werden, tragen aber wesentlich zur Vereinfachung der elektronischen Kommunikationsprozesse bei.

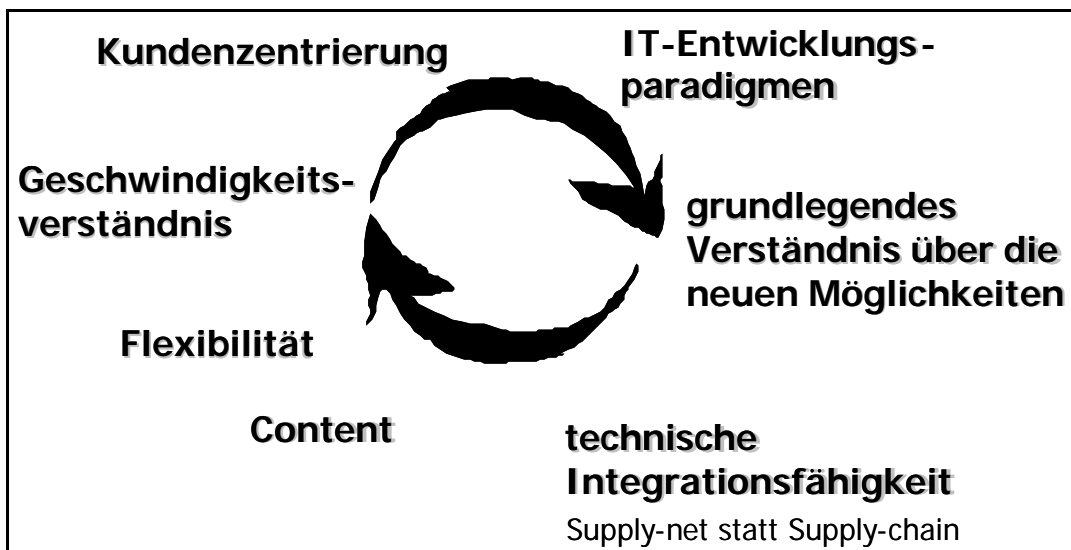


Abbildung 1

Die in Abbildung 1 aufgeführten Stichpunkte müssen für erfolgversprechende E-Business-Strategien im Unternehmen zumeist inhaltlich weiter ausgebaut werden. Dass es im Web in Kundenzentrierung fehlt, mag heute eigentlich niemand mehr ernsthaft bezweifeln. Eigenartigerweise immer nur dann, wenn es um die Webseiten der Mitbewerber geht oder diejenigen, die man selber gerne nutzt. Die eigene Unternehmensseite steht kurioserweise meist nie im Zweifel. Laut einer kürzlich geschickt durchgeführten Studie von Enterpuls sind 89% aller befragten US-Geschäftsleute nicht von der Website ihrer potentiellen Partnern überzeugt, 66% wollen sogar nie mehr hinklicken. Bei der Interpretation ist allerdings zu beachten, dass man sich damit eigentlich gegenseitig evaluiert hat. Die vorhandene Kenntnis über die eigenen Produkte und internen Strukturen lassen die Betroffenen eine wichtige Erkenntnis in weite Ferne rücken: Kaum einer von außerhalb hat solche intimen Kenntnisse und kommt daher meist mit den Seiten auch nicht zurecht. Usability-Studien zeigen meist glasklar, wie viel Know How man dem Besucher unberechtigter Weise unterstellt und abverlangt hat. Umso größer ist dann die Überraschung über die Erkenntnis der wahren Gründe, warum aus Besuchern tatsächlich keine Kunden wurden.

Im elektronischen Business herrscht auch ein anderes Geschwindigkeitsverständnis. 90% aller Besucher erwarten bei einer eMail eine Antwort innerhalb 24 Std, 58% erwarten gar einer Reaktion innerhalb 8 Std. Für diesen Dialogkanal mit direktem und unmittelbarem Kundenkontakt sind die meisten Unternehmen personell nicht vorbereitet. Beobachtet werden kann dies daran, dass fast alle großen Unternehmen eMail-Adressen aus dem Webauftritt verbannt haben, sieht man von den vorgeschriebenen Pflichtangaben im Impressum ab. Statt dessen muss sich der Kontakt- und Informationssuchende durch wenig aktuelle Anfrageformulare quälen, die meist den eigentlichen Anfragegrund nicht enthalten. Oft sind auch die in den berüchtigten Pull-Down-Boxen die aktuellen Produkte noch gar nicht enthalten. Diese Unsitte, den potentiellen Kunden in einen Fragebogen mit umfangreichen Adressangaben einklassifizieren zu wollen zeigt Wirkung. Die Zahl der Anfragen und damit der Bearbeitungsaufwand geht zurück. Dabei wollten einige nur wissen, wo man das Produkt denn kaufen kann...

Ein nicht weniger unterschätztes Problem stellt der fehlende oder mangelhafte Content dar, der meist nicht in elektronischer Form vorliegt. Dies beginnt bei Bildern oder Konstruktionszeichnungen und endet bei Beschreibungen, technischen Daten oder schlicht Rabattstaffeln, die sich über die Jahre hinweg in Losgröße 1 für jeden Kunden gebildet haben. Hier zeigt sich ganz besonders, dass Softwareausgaben für E-Business eher eine zu vernachlässigende Größe sind, weil die „Zusatz“aufwendungen durchaus 90 und mehr Prozent des Gesamtprojektbudgets ausmachen können.

Seitens der DV-Abteilungen beschäftigt man sich oft nebenbei mit neuen Programmierparadigmen. Hoch im Kurs sind derzeit Webservices, von denen man verkürzt gesagt hofft, Teile des notwendigen Aufwands von spezialisierten Anbietern von außen zu beziehen. Das muss nicht immer Kosten sparen – Zeit aber allemal. Und die kann in der schnelllebigen zum kritischen Wettbewerbsfaktor werden. Wer schneller als die Mitbewerber Konnektoren zum generellen Datenaustausch mit den Mitgliedern der Versorgungskette (nach vorne wie nach hinten) entwickelt, hat einen klaren Kosten- und Geschwindigkeitsvorsprung. Wer diesen preispolitisch nutzt, kann ihn zu einem strategischen Wettbewerbsvorteil ausbauen. Dies schließt auch mit ein, mit potentiell neuen Kunden und Lieferanten auf einer gleich hohen Integrationsstufe zu fahren, wie bisher nur mit ausgewählten Kernpartnern.

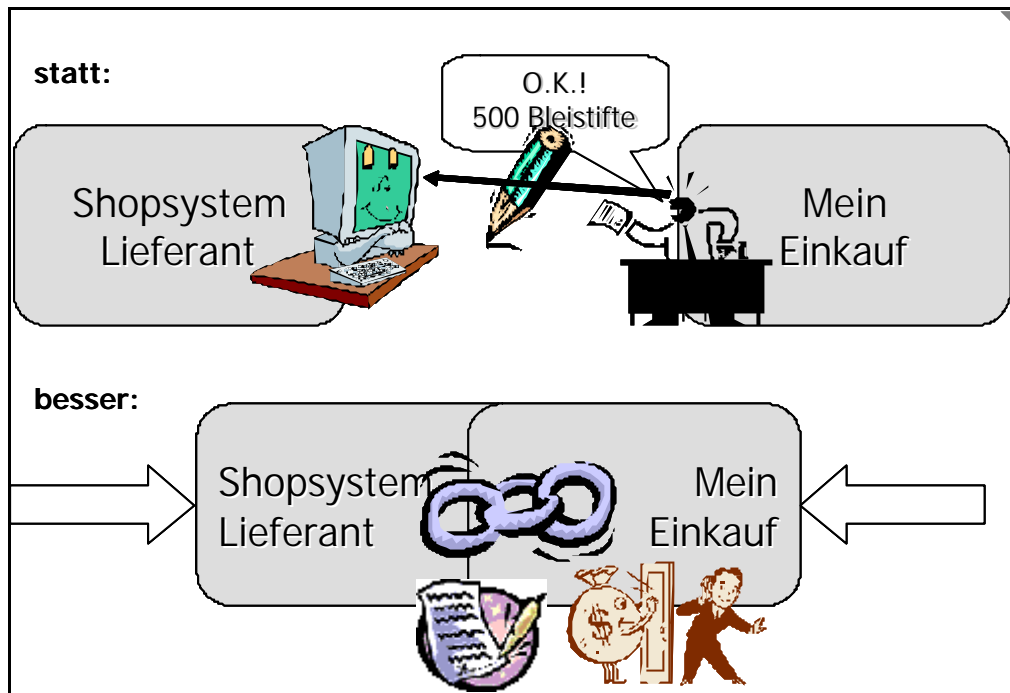


Abbildung 2

Erste Schritte in Richtung E-Business zeigen hohe Einsparpotentiale. Hierzu muss das Unternehmen allerdings seine wertschöpfenden Prozesse teilweise neu organisieren und straffen. Die echten Potentiale werden sich aber erst erschließen, wenn alle Unternehmen einer gesamten Wertschöpfungskette (Supply Chain, besser: Supply Net, also Wertschöpfungsnetzwerk) eine Optimierung und Harmonisierung der inner- und überbetrieblichen Prozesse vornehmen. Je nach Branche kann man das Henne-Ei-Problem („Wir warten noch, bis unser Kunde/ Lieferant...“) derzeit gut beobachten. Ein Telefon, ein Fax oder eMail machte ja auch erst Sinn, wenn viele es haben. Das Aufbrechen alter und das Aufsetzen neuer Strukturen über mehrere Unternehmen hinweg braucht eine Menge Zeit, Geduld, Know How und Geld. Noch ist diese Zeit – trotz des „E-Biz“-Hype in den Medien. Das Dumme im „Internet-Zeitalter“ ist allerdings, dass keiner genau weiß, wie viel...

contact:
 Prof. Dr. Mario Fischer
 FH Wuerzburg – University of Applied Sciences
 Computer Sciences and Business Computer Sciences
 Muenzstrasse 12/19
 D – 97070 Wuerzburg
 Phone +49 (0) 931 3511-310
 fischer@mario-fischer.de