

Hindernisse in der Umsetzung der e-Business Ambitionen in Deutschland

Ergebnisse einer Befragung unter Fach- und Führungskräften mit e-Business Verantwortung
Pressekonferenz

München, 12. Oktober 2001



INHALT

- **Rahmenbedingungen der Studie**
- Ergebnisse der Studie
- Fünf zentrale Herausforderungen

Insgesamt wurden über einen Zeitraum von 3½ Wochen 310 Unternehmen unterschiedlicher Branchen und Größe befragt

Befragung

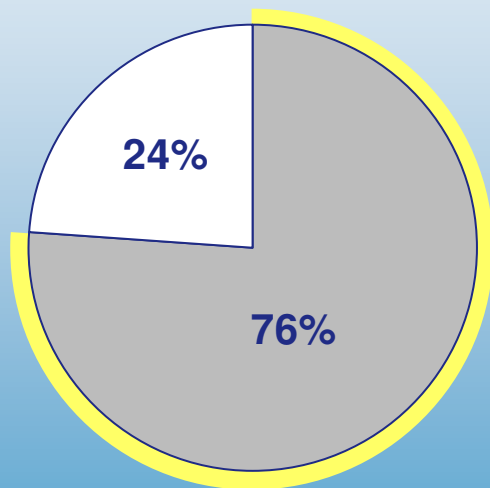
- Zielgruppe
 - **Fach- und Führungskräfte**, die auf Geschäftsführungsebene bzw. oberer Managementebene für die e-Business Aktivitäten in ihrem Unternehmen verantwortlich sind
 - **310 große deutsche Unternehmen** nahmen an der Untersuchung teil
 - Der Schwerpunkt lag auf **Investitions- und Konsumgüterherstellern**; Banken, Versicherungen, Telekommunikations- und Medienunternehmen wurden nicht befragt
- Methodik
 - **Computergestützte** Telefoninterviews durch das Marktforschungsinstitut Link + Partner
 - Zeitraum: **16. August** bis **07. September 2001**
 - Fragebogen mit **85 hypothesengetriebenen Fragen** und einer durchschnittlichen Interviewzeit von **25 Minuten**
- Auswertung
 - Durch CGE&Y in Kooperation mit dem **Competence Center E-Business an der Universität Trier** unter wissenschaftlicher Leitung von Prof. Dr. Weiber
 - Aufnahme der Ergebnisse des **internen Research von CGE&Y** (The Institute), das die Thematik parallel analysierte

INHALT

- Rahmenbedingungen der Studie
- **Ergebnisse der Studie**
 - **Positionsbestimmung: Strategie und Erfahrungen**
 - Richtungsfindung: Ziele und Erwartungen
 - Hindernisidentifikation: Bremsfaktoren für die Umsetzung
- Fünf zentrale Herausforderungen

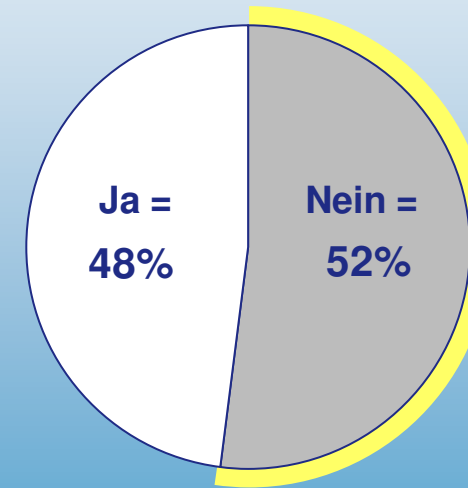
Drei Viertel der Industrie beurteilt e-Business als ein bedeutendes Thema, doch nur die Hälfte hat eine explizite Strategie

**Bedeutung des e-Business
im eigenen Unternehmen**



- Sehr hohe bis mittlere Bedeutung
- Mittlere bis keine Bedeutung

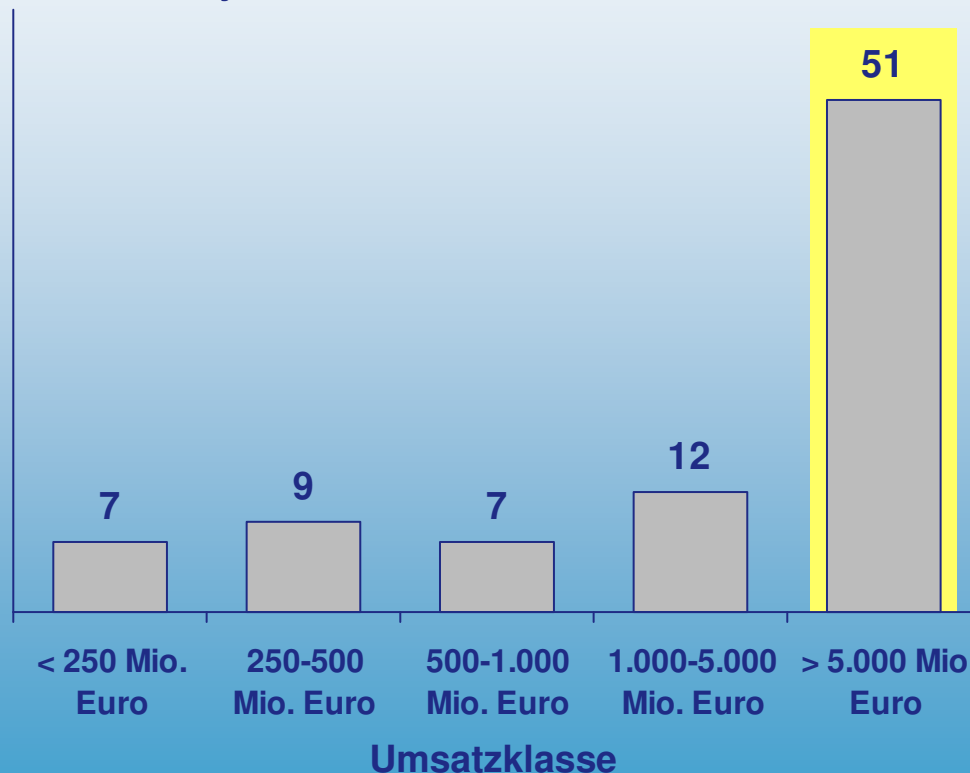
**Vorhandensein einer
e-Business Strategie**



Erklärung: Ergebnisse einer Umfrage unter Fach- und Führungskräften, die für die e-Business-Aktivitäten zuständig sind (n = 310).
Für die Bedeutung des e-Business sind die Werte 1-3 einer Skala von 1 (= sehr bedeutsam) bis 6 (= überhaupt nicht bedeutsam) dargestellt.
Quelle: Cap Gemini Ernst & Young, September 2001

Gerade Großkonzerne arbeiten derzeit an einer Vielzahl von e-Business Projekten

Durchschnittliche Anzahl e-Business Projekte



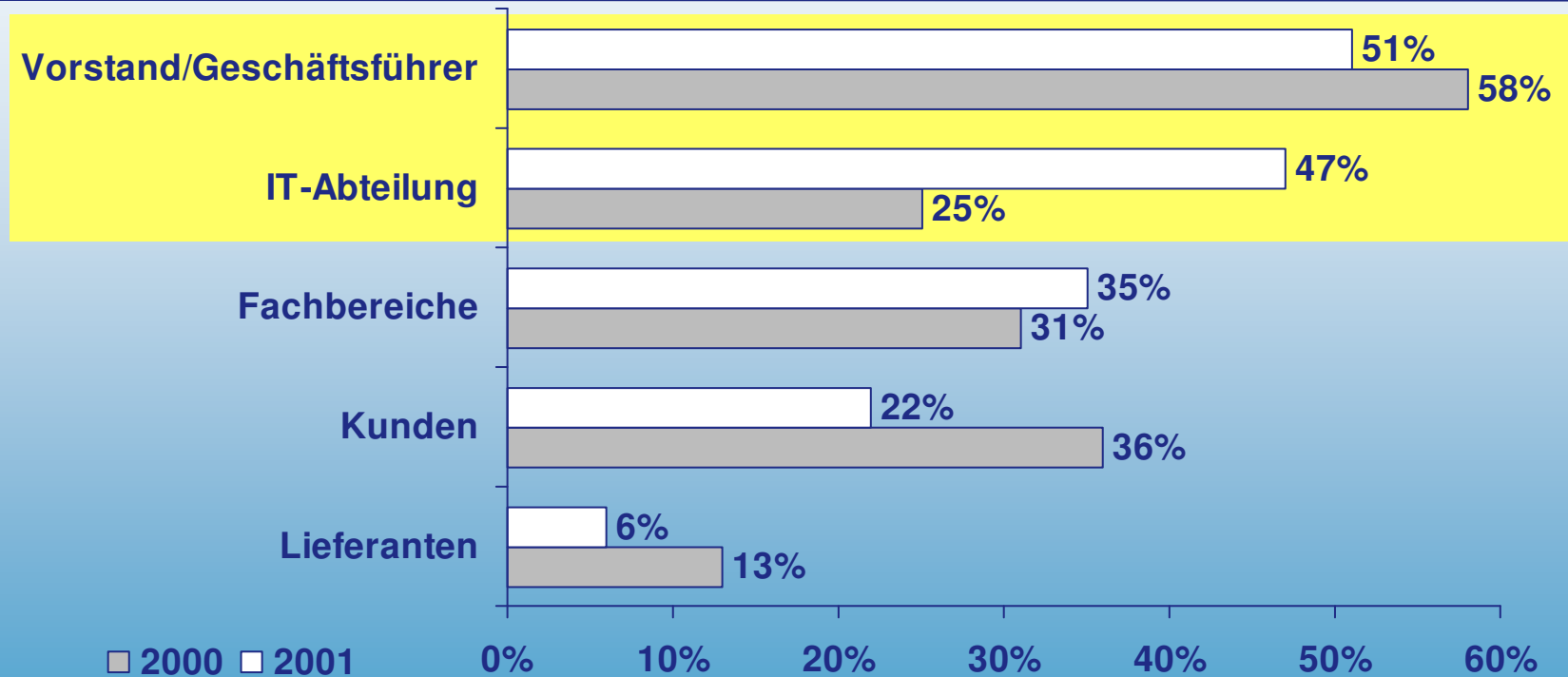
e-Business Projekte

- Im Durchschnitt laufen in deutschen Unternehmen zur Zeit 10 e-Business-Projekte
- Ein Drittel (36%) der Unternehmen betreibt mehr als 5 e-Business Projekte parallel
- Im Branchenvergleich weist die Chemie- und Pharmaindustrie mit 22 e-Business Projekten die höchste Anzahl auf
- In der Investitionsgüterindustrie finden durchschnittlich 8 e-Business Projekte statt; im Konsumgüterbereich sind es 17

Erklärung: Ergebnisse einer Umfrage unter Fach- und Führungskräften, die für die e-Business-Aktivitäten zuständig sind (n = 310).
Quelle: Cap Gemini Ernst & Young, September 2001

e-Business wird vom Top Management und immer stärker auch von den IT-Abteilungen vorangetrieben

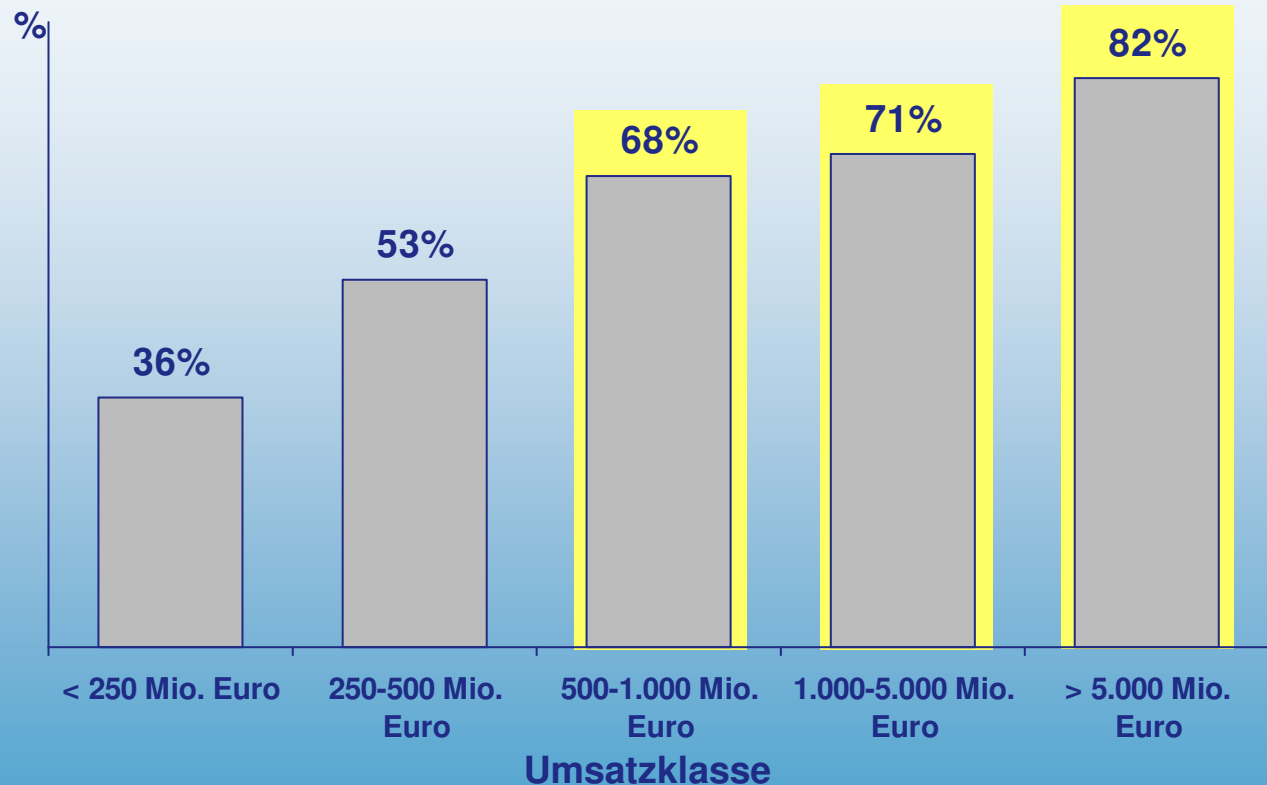
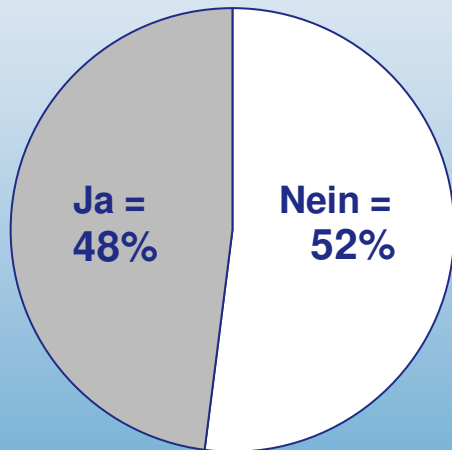
Parteien, die die e-Business-Umsetzung am stärksten vorantreiben (in %)



Erklärung: Ergebnisse einer Umfrage unter Fach- und Führungskräften, die für die e-Business-Aktivitäten zuständig sind (n = 310). In 2001 waren 2 Nennungen möglich.
Die Studie für 2000 wurde von Cap Gemini Ernst & Young durchgeführt. Befragt wurden CIOs deutscher Großunternehmen (n = 102).
Quelle: Cap Gemini Ernst & Young, September 2001

Je größer ein Unternehmen, desto eher hat es eine explizite e-Business Strategie formuliert

Vorhandensein einer e-Business Strategie

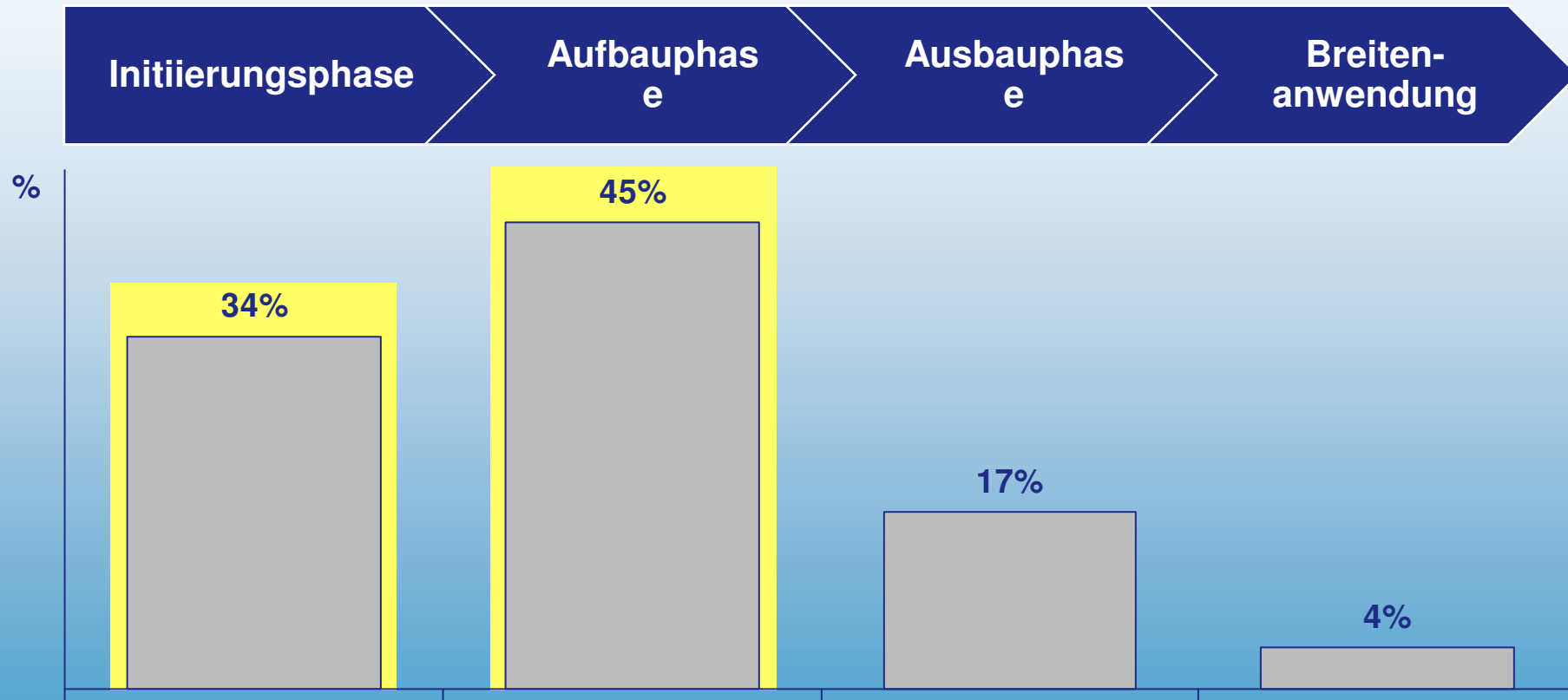


Auch wenn der Mittelstand die strategische Bedeutung des e-Business erkannt hat, wäre eine stärker konzeptionelle Betrachtung häufig angebracht - insbesondere im Vertrieb.

Erklärung: Ergebnisse einer Umfrage unter Fach- und Führungskräften, die für die e-Business-Aktivitäten zuständig sind (n = 310).

Quelle: Cap Gemini Ernst & Young, September 2001

Trotz zahlreicher Initiativen sehen sich die Unternehmen noch am Anfang ihrer e-Business Entwicklung



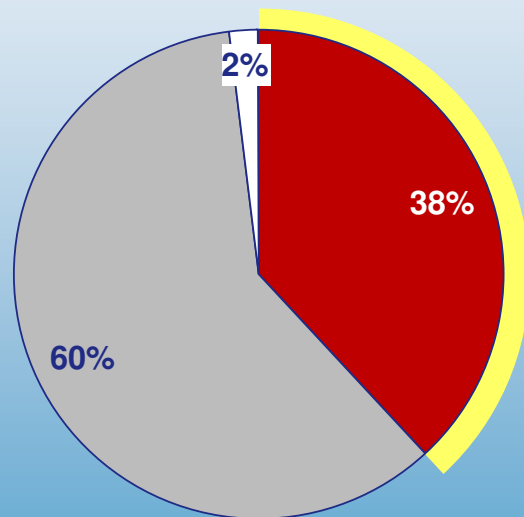
Im Schnitt gehen die Befragten davon aus, daß die meisten Unternehmen bis Mitte 2004 e-Business als Breitenanwendung implementiert haben werden.

Erklärung: Ergebnisse einer Umfrage unter Fach- und Führungskräften, die für die e-Business-Aktivitäten zuständig sind (n = 310).
Quelle: Cap Gemini Ernst & Young, September 2001

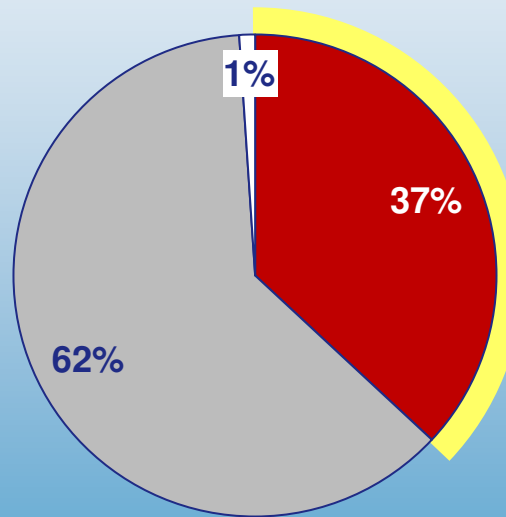
Mit ihren bisherigen Initiativen ziehen die Unternehmen erst ganz allmählich Nutzen aus ihren Investitionen in das e-Business

Die e-Business-Investitionen trugen dazu bei ...

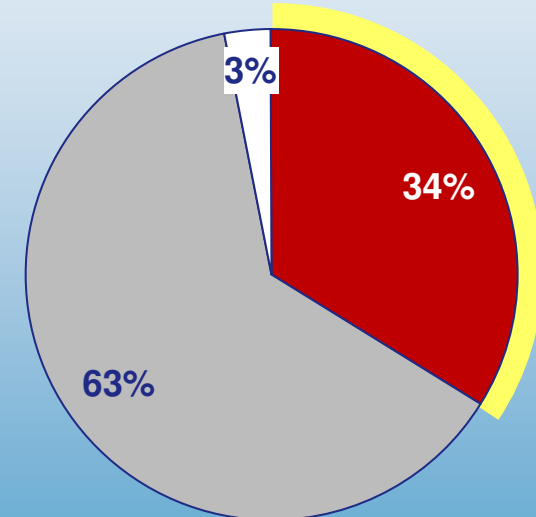
... den Unternehmenserfolg zu steigern



... die Kosten zu senken



... den Kundennutzen zu erhöhen



■ Ja ■ Nein ■ Keine Angabe

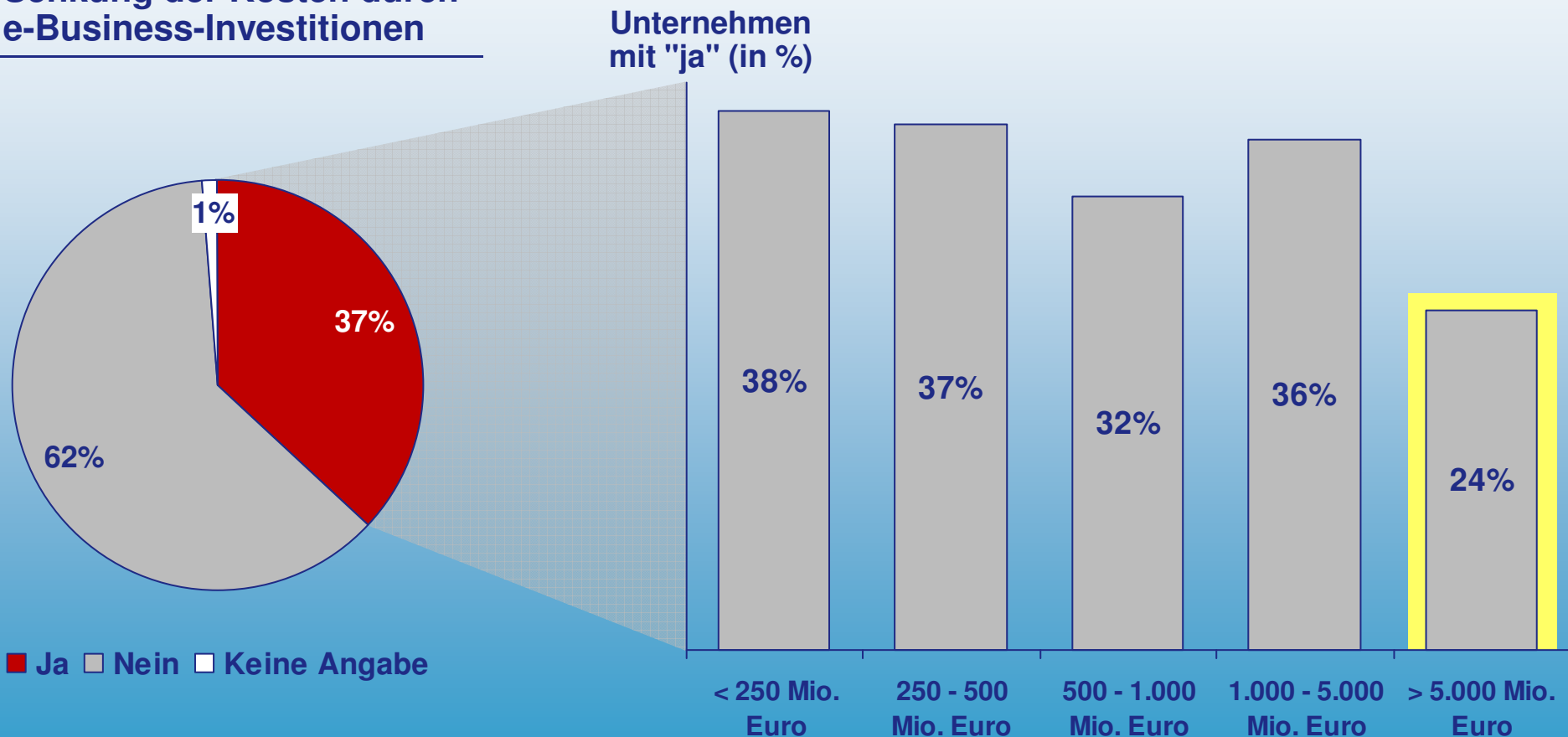
Diese Einschätzung liegt nicht daran, daß noch wenige e-Business Systeme implementiert sind.

Erklärung: Ergebnisse einer Umfrage unter Fach- und Führungskräften, die für die e-Business-Aktivitäten zuständig sind (n = 310). Dargestellt sind die Werte 4-6 einer Skala von 1 (= sehr geringer Beitrag) bis 6 (= sehr hoher Beitrag).

Quelle: Cap Gemini Ernst & Young, September 2001

Großkonzerne haben am ehesten Schwierigkeiten, durch e-Business ihre Kosten zu senken

Senkung der Kosten durch e-Business-Investitionen

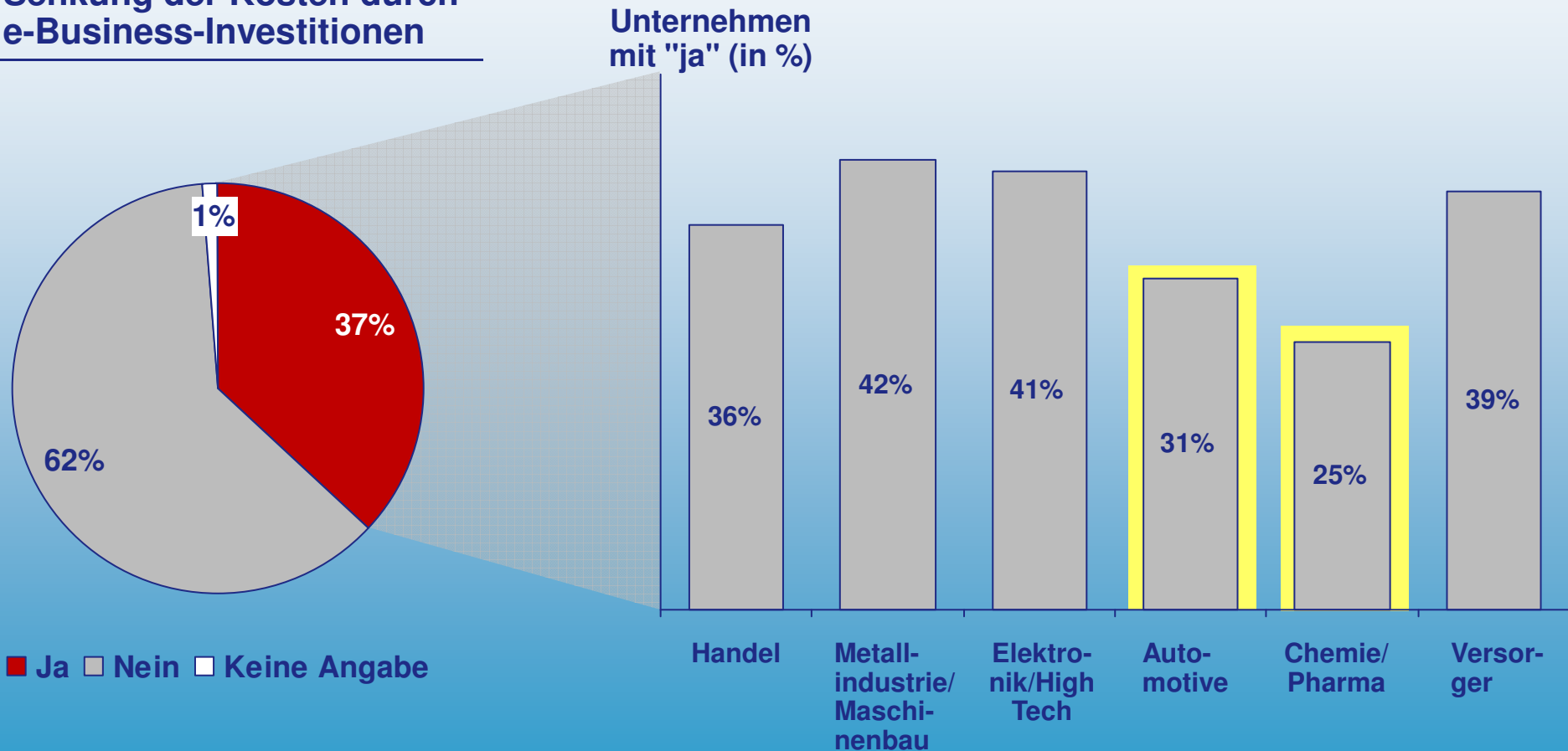


Erklärung: Ergebnisse einer Umfrage unter Fach- und Führungskräften, die für die e-Business-Aktivitäten zuständig sind (n = 310). Dargestellt sind die Werte 4-6 einer Skala von 1 (= sehr geringer Beitrag) bis 6 (= sehr hoher Beitrag).

Quelle: Cap Gemini Ernst & Young, September 2001

Automobil- und Chemie/Pharma-Industrie konnten bislang die geringsten Kosteneinsparungen realisieren

Senkung der Kosten durch e-Business-Investitionen



Erklärung: Ergebnisse einer Umfrage unter Fach- und Führungskräften, die für die e-Business-Aktivitäten zuständig sind (n = 310). Dargestellt sind die Werte 4-6 einer Skala von 1 (= sehr geringer Beitrag) bis 6 (= sehr hoher Beitrag).

Quelle: Cap Gemini Ernst & Young, September 2001

INHALT

- Rahmenbedingungen der Studie
- **Ergebnisse der Studie**
 - Positionsbestimmung: Strategie und Erfahrungen
 - **Richtungsfindung: Ziele und Erwartungen**
 - Hindernisidentifikation: Bremsfaktoren für die Umsetzung
- Fünf zentrale Herausforderungen

Geschwindigkeit ist das Top-Ziel für 2002; insgesamt steht der Effizienzgedanke im Vordergrund



Erklärung: Ergebnisse einer Umfrage unter Fach- und Führungskräften, die für die e-Business-Aktivitäten zuständig sind (n = 310). Dargestellt sind die Werte 1-2 einer Skala von 1 (= sehr wichtig) bis 6 (= überhaupt nicht wichtig).

Quelle: Cap Gemini Ernst & Young, September 2001

Die Bedeutung marktseitiger Ziele wurde im Vergleich zum Vorjahr zurückgeschraubt

e-Business Ziele 2000 (in %)

Beschleunigung der Geschäftsprozesse	▶ 84%	➡
Verbesserung der individuellen Kundenansprache	▶ 67%	➡
Gewinnung neuer Kunden	▶ 65%	⬇
Ausbau von Marktanteilen	▶ 63%	⬇
Erschließung neuer Geschäftsfelder	▶ 53%	⬇

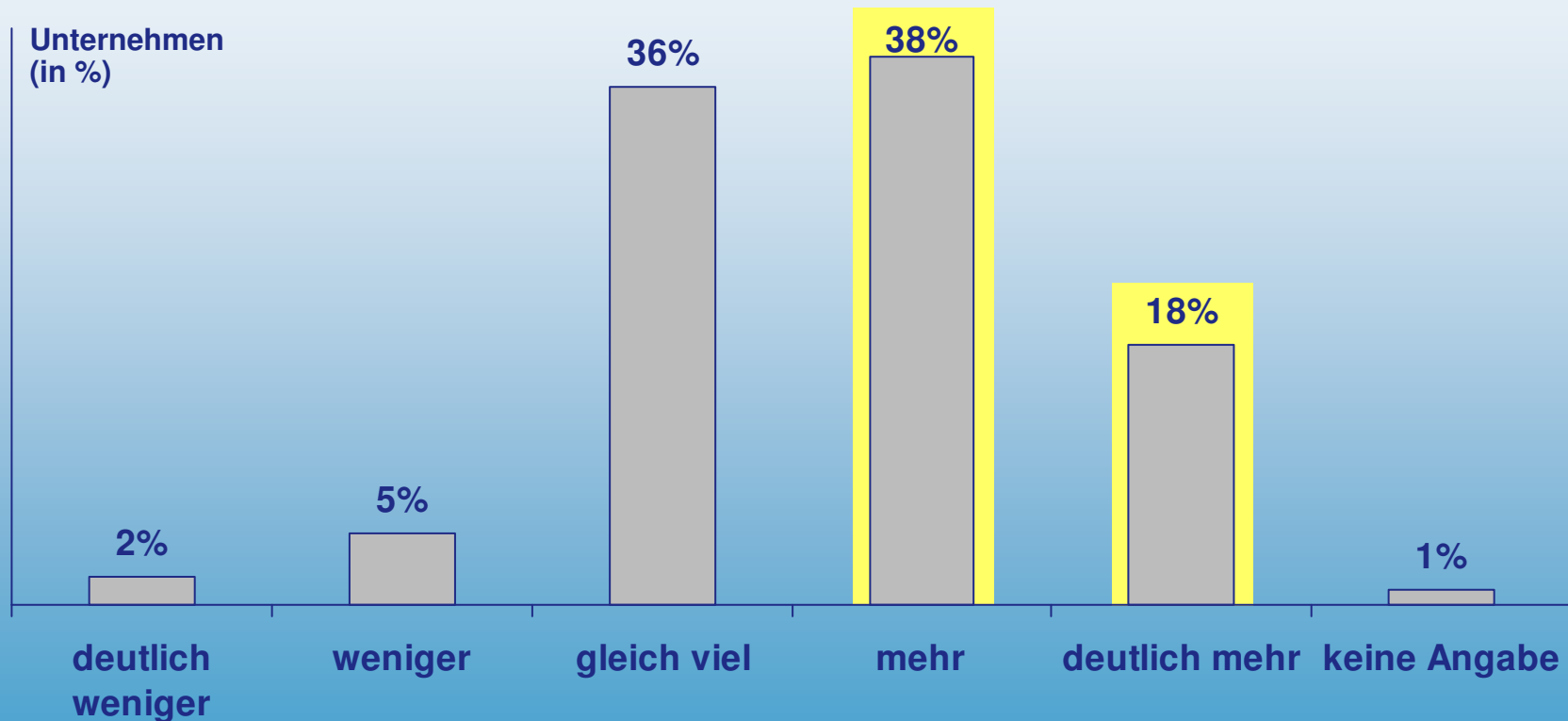
e-Business Ziele 2001 (in %)

Beschleunigung der Geschäftsprozesse	▶ 81%	➡
Steigerung der Attraktivität des Unternehmens als Arbeitgeber	▶ 68%	⬆
Verbesserung der individuellen Kundenansprache	▶ 66%	➡
Erhöhung der Anpassungsgeschwindigkeit und -flexibilität an Marktveränderungen	▶ 63%	NEU
Verbesserte Kommunikation der Leistungsvorteile	▶ 62%	⬆

Erklärung: Ergebnisse einer Umfrage unter Fach- und Führungskräften, die für die e-Business-Aktivitäten zuständig sind (n = 310). Die Studie für 2000 wurde von Cap Gemini Ernst & Young durchgeführt. Befragt wurden CIOs deutscher Großunternehmen (n = 102).
 Quelle: Cap Gemini Ernst & Young, September 2001

56% der deutschen Firmen planen, ihre e-Business Investitionen in 2002 weiter auszubauen

Veränderung des e-Business Investitionsvolumens im Jahr 2002

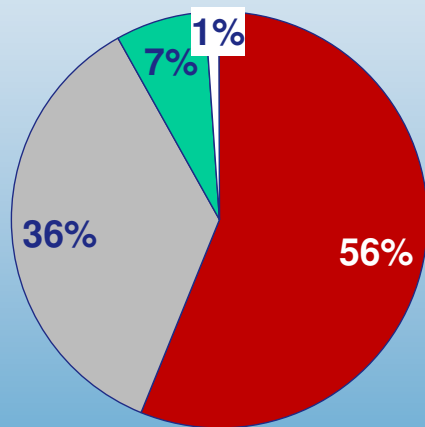


Erklärung: Ergebnisse einer Umfrage unter Fach- und Führungskräften, die für die e-Business-Aktivitäten zuständig sind (n = 310).
Quelle: Cap Gemini Ernst & Young, September 2001

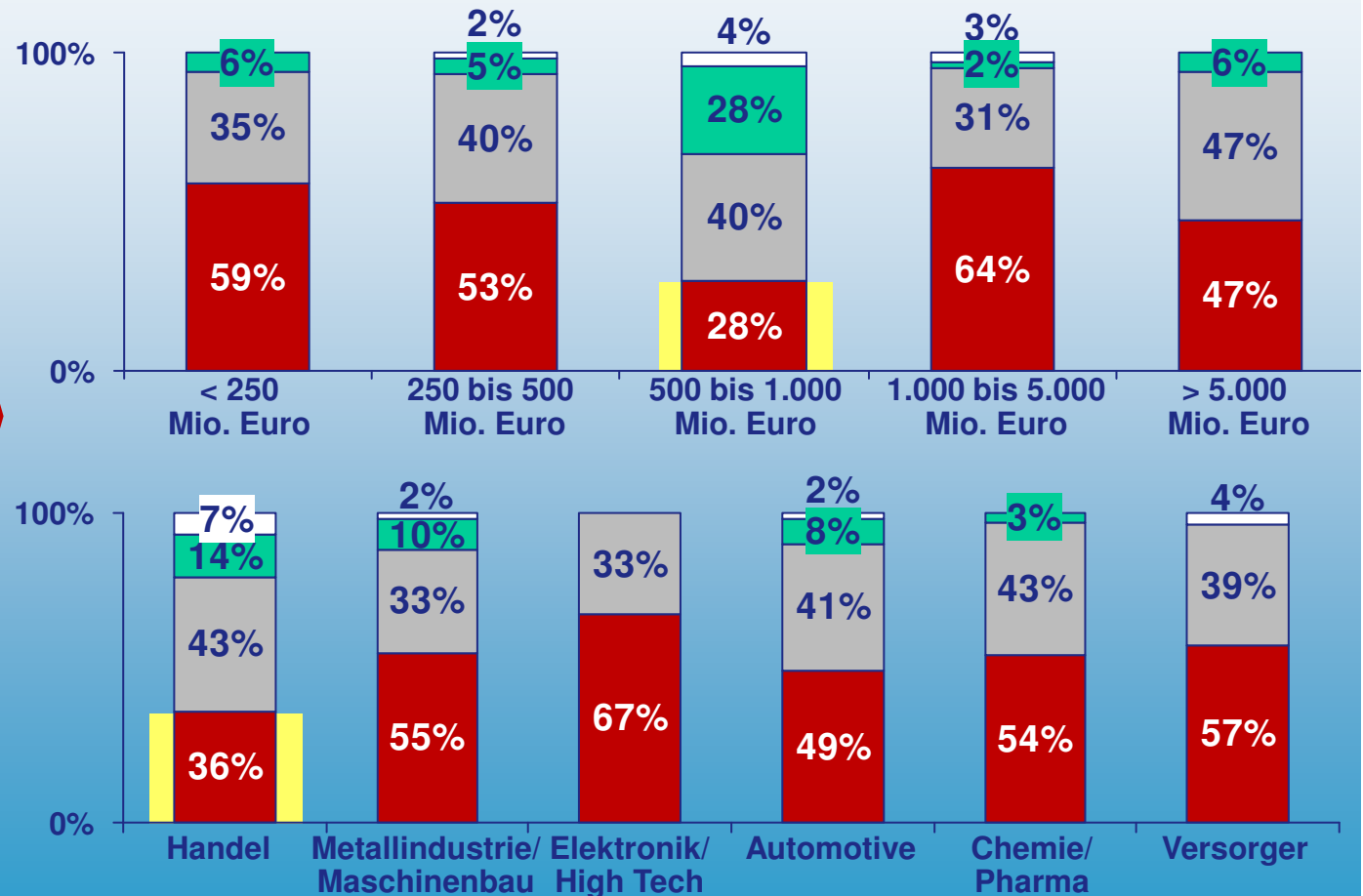
Einzig die größeren Mittelständler und der Handel zeigen sich bei e-Business-Investitionen zurückhaltend

Veränderung des e-Business-Investitionsvolumens im Jahr 2002

Unternehmen
gesamt (in %)

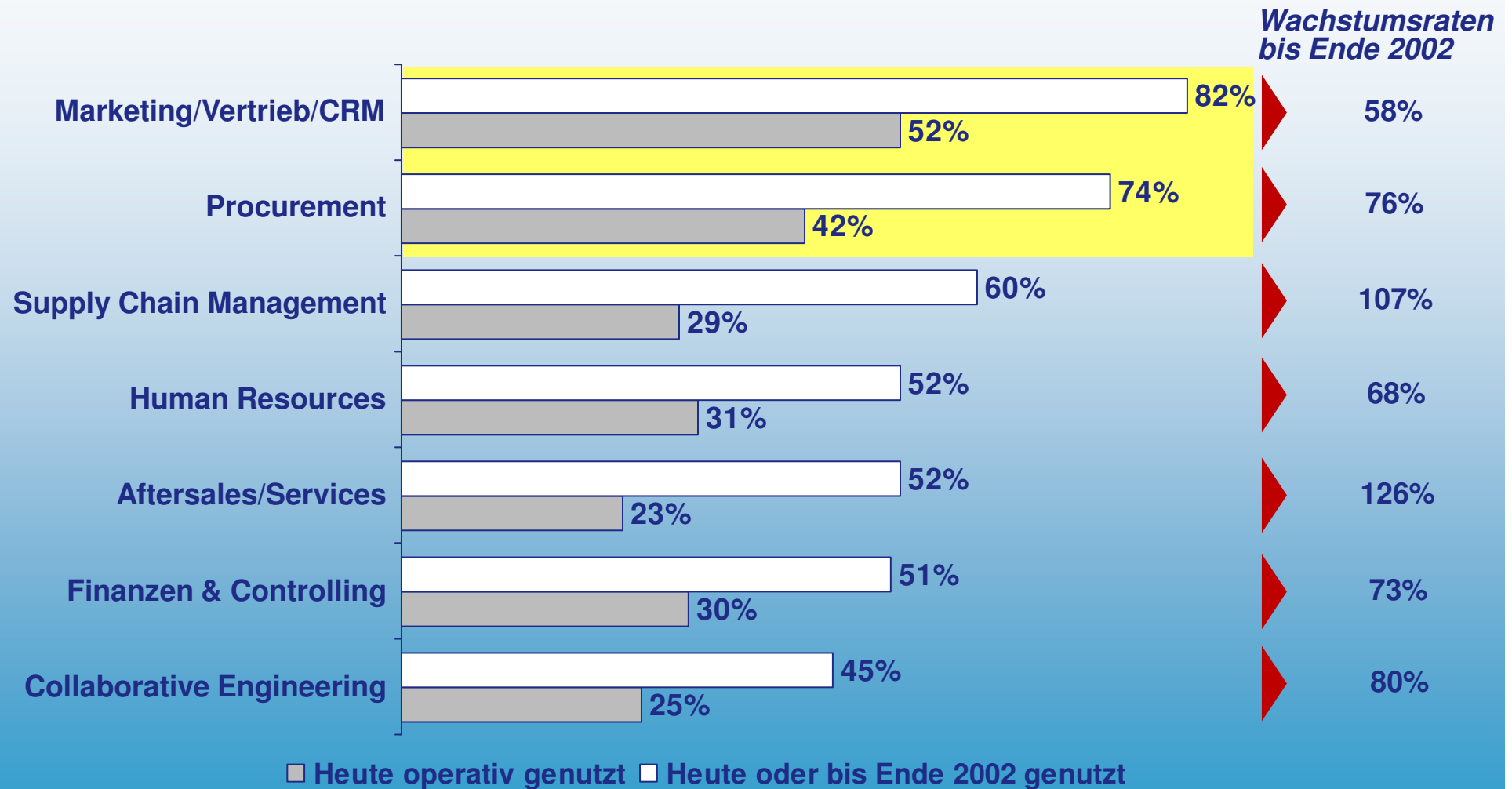


- Mehr bis deutlich mehr
- Gleich viel
- Weniger bis deutlich weniger
- Keine Angaben



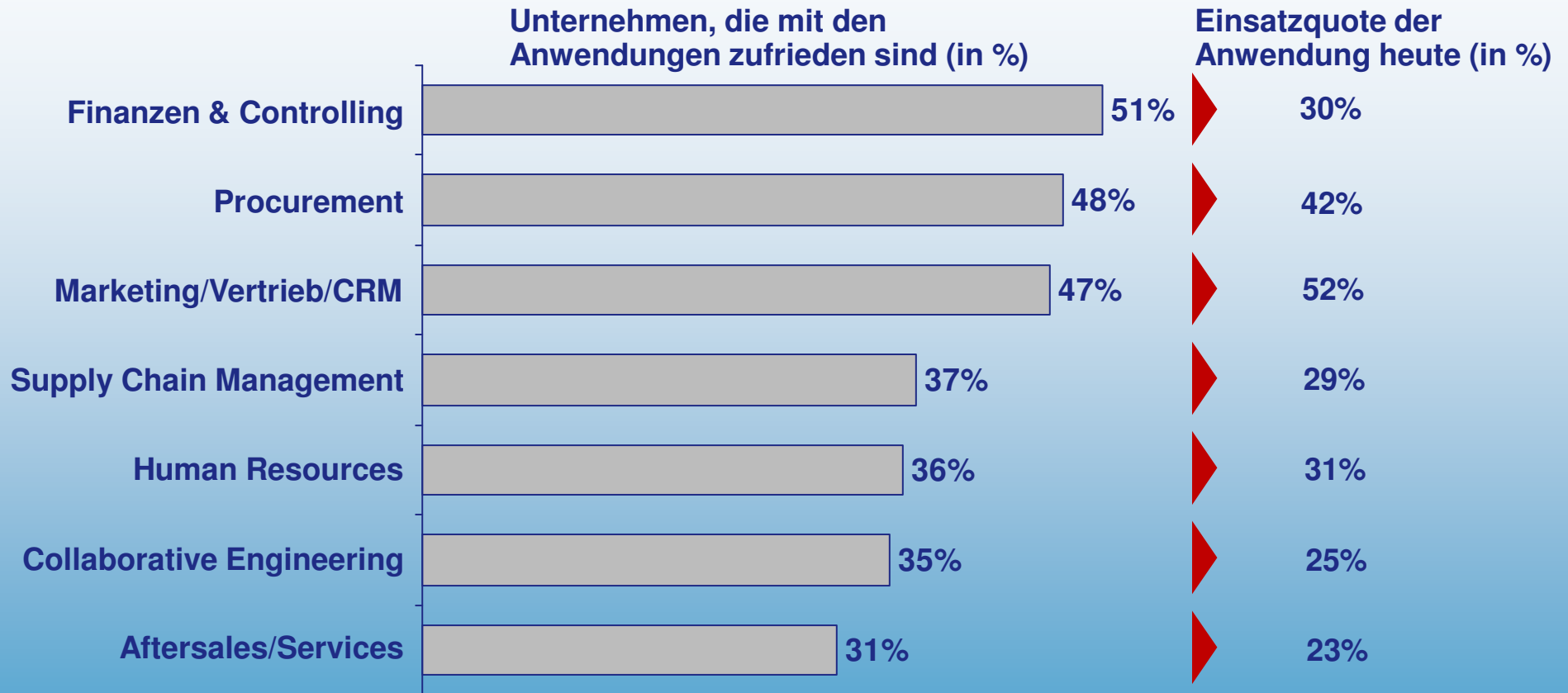
Erklärung: Ergebnisse einer Umfrage unter Fach- und Führungskräften, die für die e-Business-Aktivitäten zuständig sind (n = 310).
Quelle: Cap Gemini Ernst & Young, September 2001

Aus funktionaler Sicht haben Lösungen in Marketing/Vertrieb/CRM sowie Procurement die höchsten Einsatzquoten - auch zukünftig



Erklärung: Ergebnisse einer Umfrage unter Fach- und Führungskräften, die für die e-Business-Aktivitäten zuständig sind (n = 310).
 Quelle: Cap Gemini Ernst & Young, September 2001

Die Erfolgsquote der eingesetzten e-Business Anwendungen in Deutschland ist durchwegs niedrig



Die bescheidenen Zufriedenheitsraten sind ein weiteres Indiz dafür, dass e-Business bisher bei weitem nicht die erwarteten Erfolge gebracht hat.

Erklärung: Ergebnisse einer Umfrage unter Fach- und Führungskräften, die für die e-Business-Aktivitäten zuständig sind (n = 310). Dargestellt sind die Werte 1-2 einer Skala von 1 (= sehr zufrieden) bis 6 (= sehr unzufrieden).

Quelle: Cap Gemini Ernst & Young, September 2001

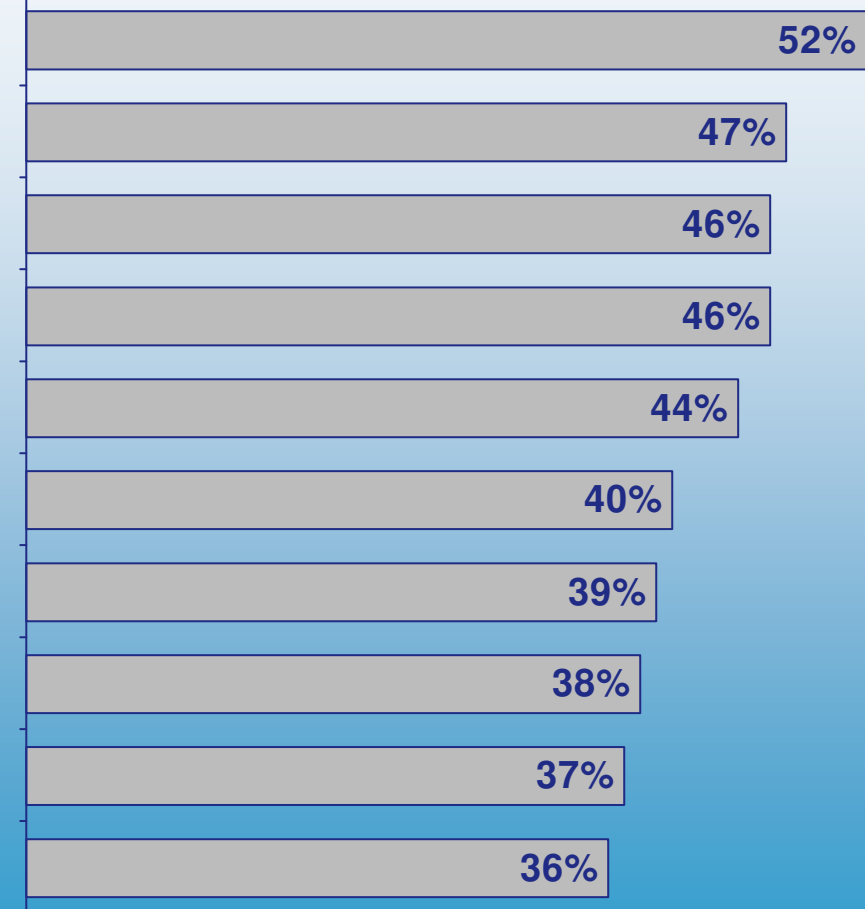
INHALT

- Rahmenbedingungen der Studie
- **Ergebnisse der Studie**
 - Positionsbestimmung: Strategie und Erfahrungen
 - Richtungsfindung: Ziele und Erwartungen
 - **Hindernisidentifikation: Bremsfaktoren für die Umsetzung**
- Fünf zentrale Herausforderungen

In der Gesamtbetrachtung halten sich marktseitige und organisatorische Hindernisse in etwa die Waage

1. Fehlende Eignung der Produkte für den Vertrieb via e-Business
2. Spürbare quantitative Verbesserungen zeigen sich erst nach einigen Jahren
3. Unzureichende Anzahl von Nachfragern
4. Widerstand gegen notwendige Veränderungen in den Arbeitsabläufen
5. Lieferanten verfügen nicht über die entsprechende Kompatibilität und das Know-how
6. Sicherheitsbedenken beim Einsatz der neuen Technologien
7. Mangelnde Kompatibilität mit alten Systemlösungen (Legacy-Systeme)
8. Unzureichende organisatorische Anpassung der Prozesse an die neuen IT-Systeme
9. Begrenzttes Budget, das nicht überschritten werden darf
10. Mangelnde Qualifikation und Anwendungs-Know-how auf Seiten der Mitarbeiter

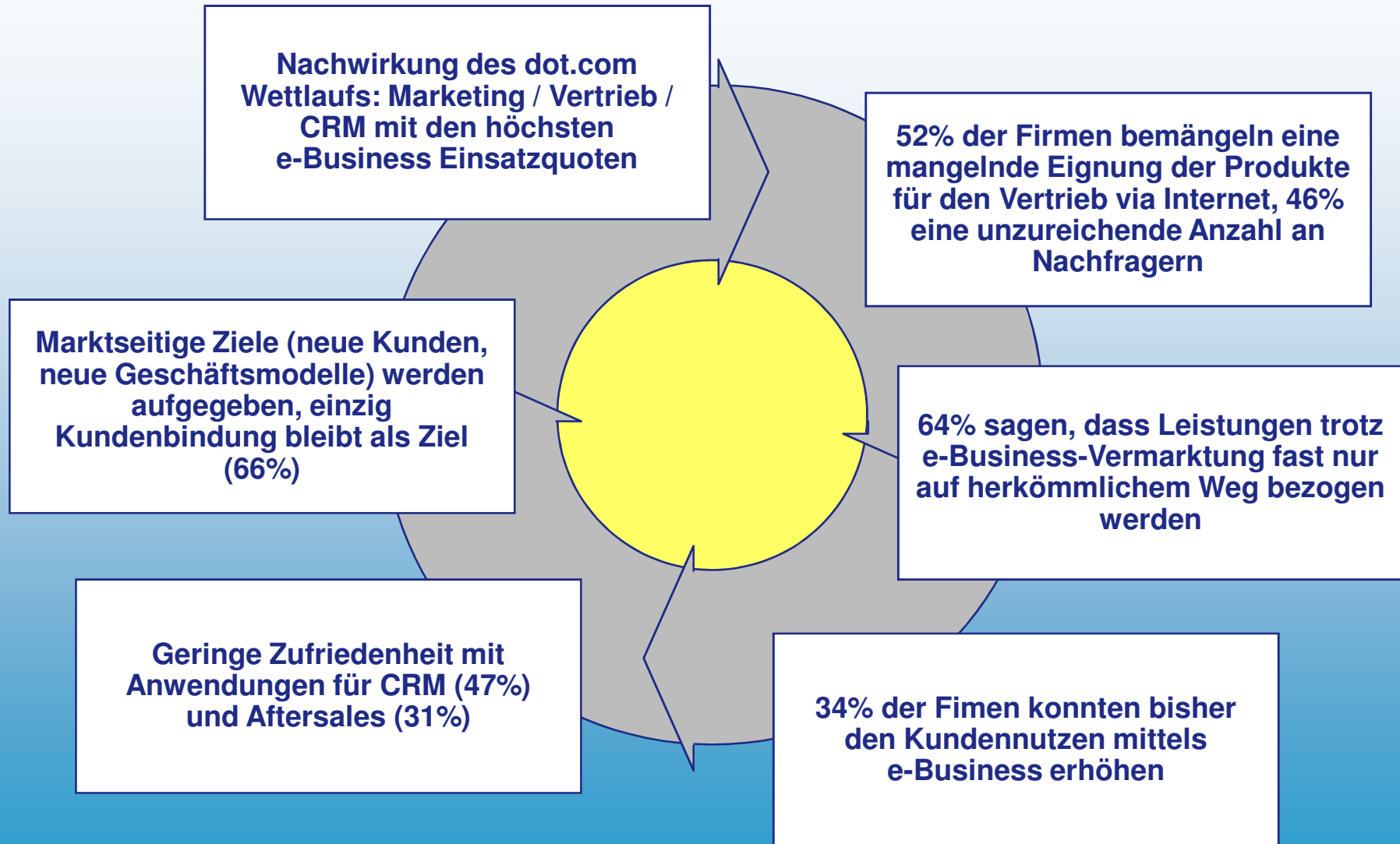
Unternehmen (in %)



Erklärung: Ergebnisse einer Umfrage unter Fach- und Führungskräften, die für die e-Business-Aktivitäten zuständig sind (n = 310). Dargestellt sind die Werte 4-6 einer Skala von 1 (= sehr gering) bis 6 (= sehr hoch).

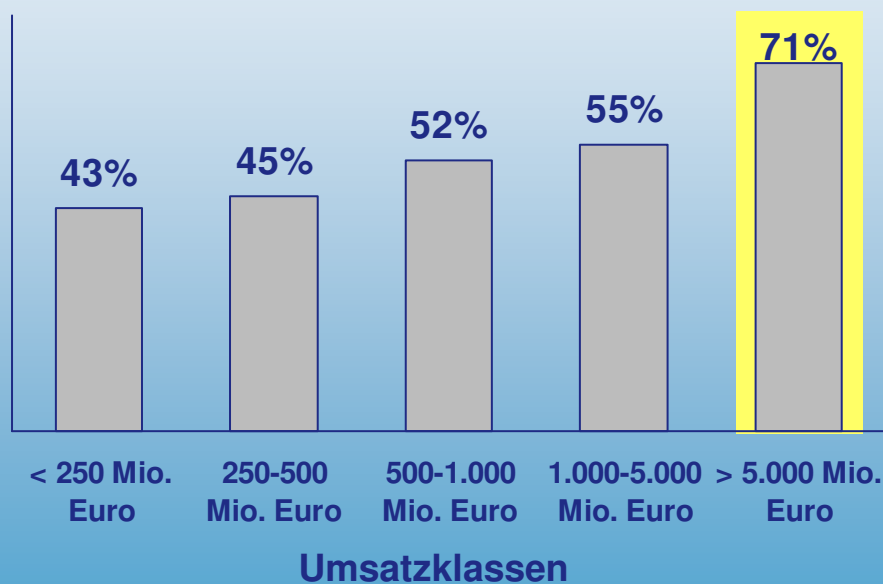
Quelle: Cap Gemini Ernst & Young, September 2001

Viele deutsche Firmen laufen Gefahr sich in eine "Nachfrage-Falle" zu manövrieren



Geschwindigkeit ist Hauptziel - aber schon die Umsetzungsgeschwindigkeit in den Projekten ist zu langsam

Spürbare quantitative Verbesserungen zeigen sich erst nach einigen Jahren



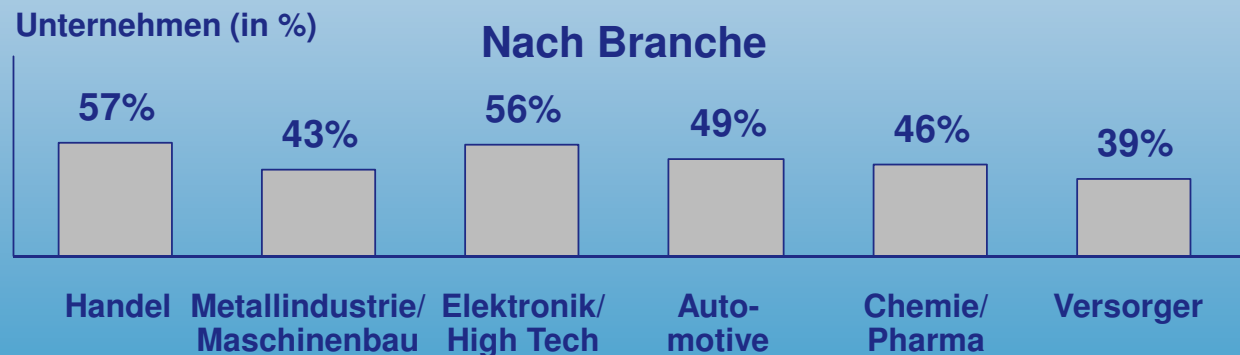
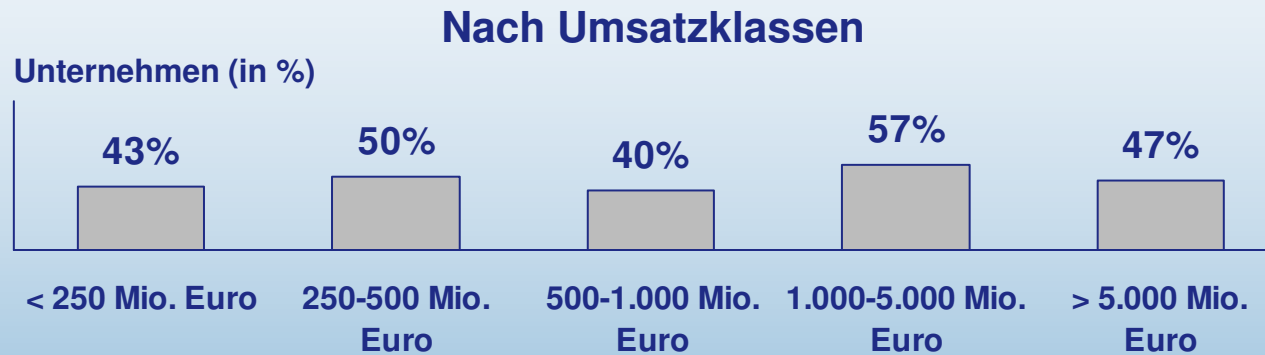
Hintergründe

- Komplexität wird nicht ausreichend gemanagt - Projekte geraten in den Treibsand der Organisation
- Oftmals wird durch e-Business deutlich, dass die Firmen zuvor versäumte "Hausaufgaben" nachholen müssen
- Eine erfolgreiche e-Business Integration erfordert umfassende und zeitintensive Vorleistungen (z.B. eine Neugestaltung der Prozesse)

Auch wenn e-Business Projekte heute stärker an ROI Kriterien gemessen werden, ist die Frage der Beschleunigung komplexer e-Projekte bei gleichzeitiger Erfüllung dieser Kriterien oft noch ungelöst.

Der Widerstand gegen notwendige Veränderungen in den Arbeitsabläufen ist ein branchenübergreifendes Phänomen

Widerstand gegen notwendige Veränderungen in den Arbeitsabläufen



Widerstände sind besonders dann zu erwarten, wenn e-Business Projekte zu technologielastrig geführt werden und die Anpassung in den Prozessen vernachlässigt wird.

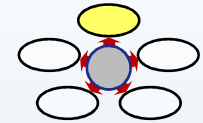
INHALT

- Rahmenbedingungen der Studie
- Ergebnisse der Studie
- **Fünf zentrale Herausforderungen**

Das Top-Management darf die Treiberrolle noch nicht abgeben, sondern muss sich 5 zentralen Herausforderungen widmen



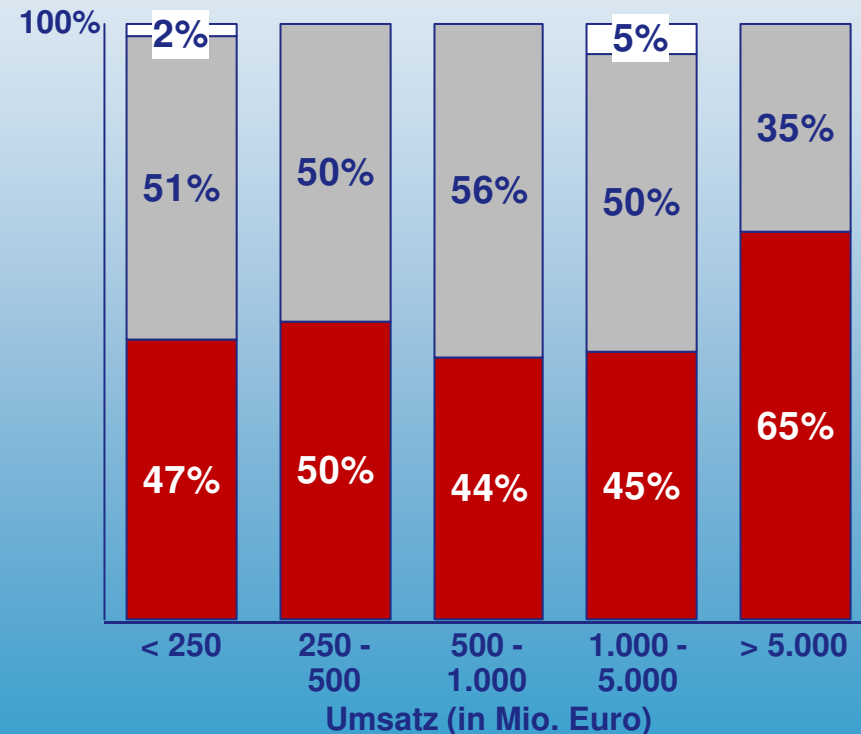
Die strategische Denkpause: „Alignment“ herstellen, sonst wird die Komplexität des e-Business den Erfolg weiterhin bremsen



Die Aufgaben

- **"e-Business Alignment"**: Projekte und strategische Prioritäten in Einklang bringen
- Hindernisse anerkennen und **managen**
- Stärkere **Priorisierung** der Einzelprojekte
- Schärfung der betriebswirtschaftlichen Argumentation und **saubere Kosten-Nutzen-Betrachtungen**
- e-Business mit der Unternehmensstrategie verzahnen und **Zielbilder** bei den funktionalen Strategien formulieren
- Bisherige Leistung der e-Business **Koordinationsstelle kritisch hinterfragen**

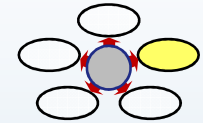
„Das Unternehmen hat die Komplexität der e-Business Umsetzung unterschätzt“



Erklärung: Ergebnisse einer Umfrage unter Fach- und Führungskräften, die für die e-Business-Aktivitäten zuständig sind (n = 310). Dargestellt sind die Werte 1-3 und 4-6 einer Skala von 1 (= trifft voll und ganz zu) bis 6 (= trifft überhaupt nicht zu).

Quelle: Cap Gemini Ernst & Young, September 2001

Das e-Business Hauptziel "Speed" läßt sich nur durch eine Anpassung der Strukturen voll ausschöpfen

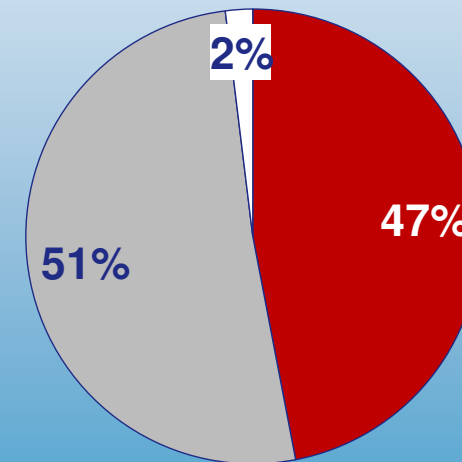


Die Aufgaben

- Die Unternehmen müssen sich auch **organisatorisch für „Speed“ aufstellen**
- Notwendig ist die **Neugestaltung der Prozesse** quer durch die Unternehmensbereiche
- Ein **bereichsübergreifender e-Business Ansatz** muss die Projekte stärker prozessorientiert aufstellen

„Trotz hoher IT-Investitionen wurden notwendige Anpassungen der Unternehmensstrukturen und -prozesse bisher noch *nicht* vorgenommen“

Unternehmen
gesamt (in %)

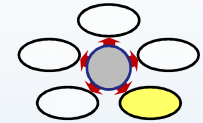


- stimme zu
- stimme nicht zu
- keine Angabe

Erklärung: Ergebnisse einer Umfrage unter Fach- und Führungskräften, die für die e-Business-Aktivitäten zuständig sind (n = 310). Dargestellt sind die Werte 1-3 und 4-6 einer Skala von 1 (= trifft voll und ganz zu) bis 6 (= trifft überhaupt nicht zu).

Quelle: Cap Gemini Ernst & Young, September 2001

Die bisherige Zurückhaltung der Kunden darf nicht zwangsläufig zur Zurückstufung marktseitiger e-Business Ziele führen

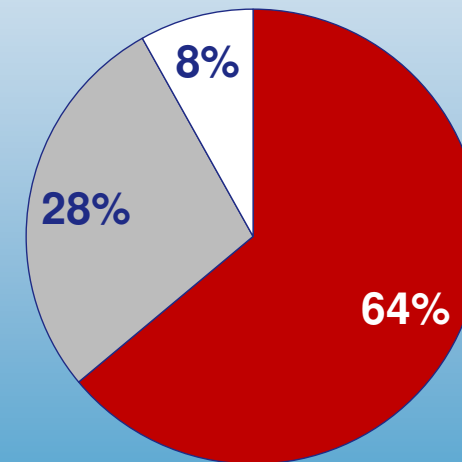


Die Aufgaben

- Die "Nachfrage-Falle" muß umschifft werden - mit einer **größeren Flexibilität gegenüber Kundenbedürfnissen**
- Firmen müssen kreativer bei den Einsatzmöglichkeiten des "e" werden und nach **Ansätzen in Verkaufsanbahnung, After-sales und Services** suchen - gerade im B2B
- Die ganzheitliche Betrachtung der Kundenbeziehung über alle Vertriebswege hinweg ("**Multi-Channel**"-**Betreuung**) muß realisiert werden

„Trotz einer Vermarktung mittels e-Business werden Leistungen fast nur auf herkömmlichem Weg bezogen“

Unternehmen
gesamt (in %)

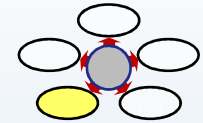


- stimme zu
- stimme nicht zu
- keine Angabe

Erklärung: Ergebnisse einer Umfrage unter Fach- und Führungskräften, die für die e-Business-Aktivitäten zuständig sind (n = 310). Dargestellt sind die Werte 1-3 und 4-6 einer Skala von 1 (= trifft voll und ganz zu) bis 6 (= trifft überhaupt nicht zu).

Quelle: Cap Gemini Ernst & Young, September 2001

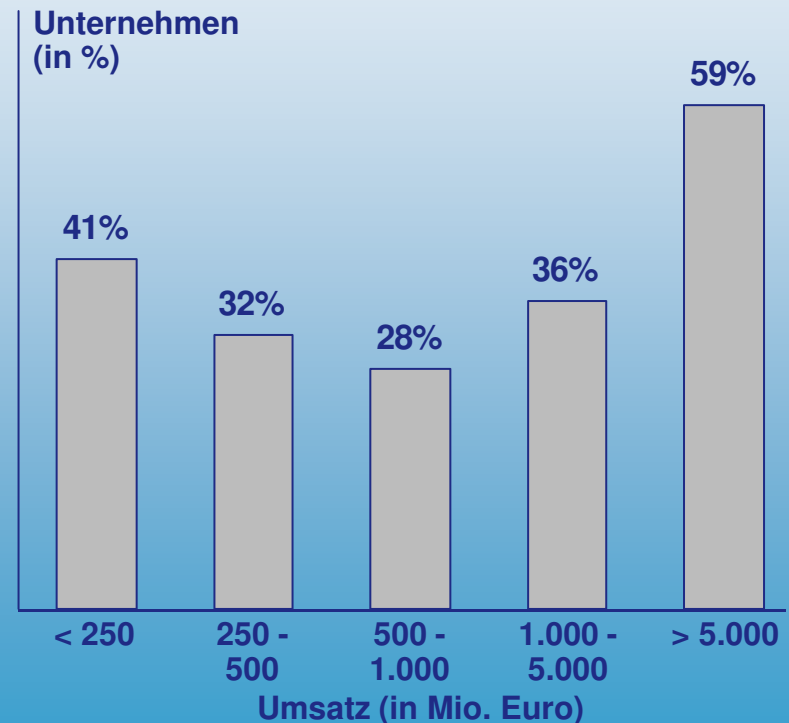
Um den Anforderungen zukünftig gewachsen zu sein, muss die Beherrschbarkeit der IT-Systemlandschaft abgesichert werden



Die Aufgaben

- Die Vielzahl an e-Business Projekten schafft einen enormen **Integrationsaufwand**, dessen Komplexität nicht unterschätzt werden darf
- Rein reaktives Abarbeiten der Anforderungen aus den Fachbereichen würde die IT-Systemlandschaft **bis spätestens 2004 unbeherrschbar** machen - deshalb müssen die CIOs ihre **"e-Architektur" proaktiv und zukunftsorientiert aufstellen**
- **IT-Strategie** muss häufig unter dem Gesichtspunkt einer "e-Architecture" **angepaßt werden**

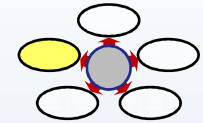
Mangelnde Kompatibilität mit alten Systemlösungen (Legacy-Systeme)



Erklärung: Ergebnisse einer Umfrage unter Fach- und Führungskräften, die für die e-Business-Aktivitäten zuständig sind (n = 310). Dargestellt sind die Werte 4-6 einer Skala von 1 (= sehr gering) bis 6 (= sehr hoch).

Quelle: Cap Gemini Ernst & Young, September 2001

Den Sorgen der Mitarbeiter müssen die Führungskräfte offen und offensiv begegnen

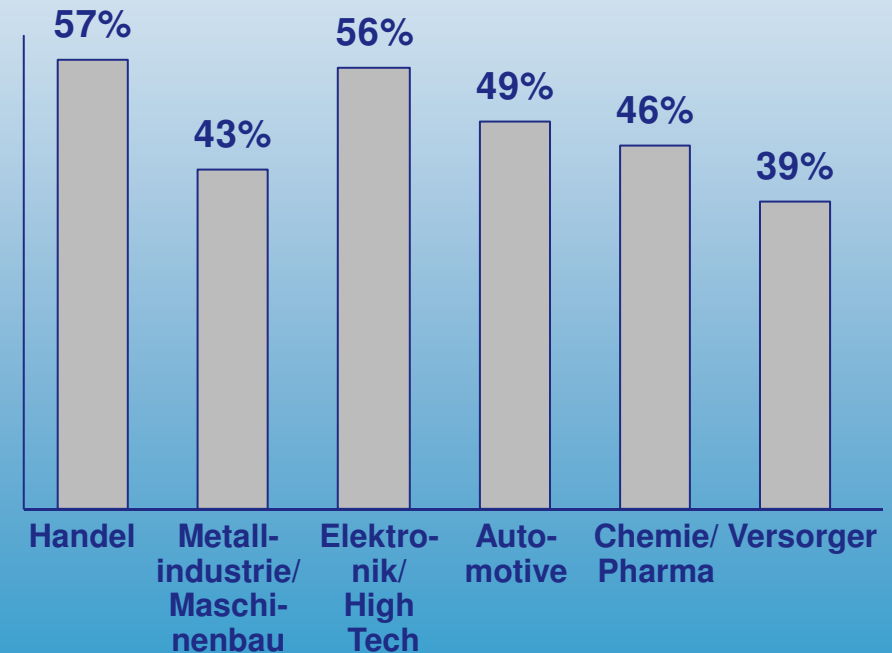


Die Aufgaben

- Häufig durchlaufen erfolgreiche e-Business Projekte eine tiefgreifende Reengineering Phase - in dieser Phase müssen **Motivation und Qualifikation** der Mitarbeiter hochgehalten werden
- Gezieltes **Change Management** muss auf die Ängste und Widerstände der Mitarbeiter eingehen
- **Führungskräfte** müssen sich Wissen über e-Business aneignen

Widerstand gegen notwendige Veränderungen in den Arbeitsabläufen

Unternehmen
(in %)



Erklärung: Ergebnisse einer Umfrage unter Fach- und Führungskräften, die für die e-Business-Aktivitäten zuständig sind (n = 310). Dargestellt sind die Werte 4-6 einer Skala von 1 (= sehr gering) bis 6 (= sehr hoch).

Quelle: Cap Gemini Ernst & Young, September 2001

Vielen Dank für Ihr Interesse!



**Cap Gemini Ernst & Young Deutschland
Strategic Consulting
Competence Area e-Transformation**

**Bernd Zanner
Ottostraße 4
D-80333 München
Mobil: +49 (0) 1 70 – 91 26 – 532
e-mail: bernd.zanner@cgey.com**

**Andreas C. Bieringer
Du-Pont-Straße 4
D-61352 Bad Homburg v.d. H.
Mobil: +49 (0) 1 70 – 91 26 – 5 11
e-mail: andreas.bieringer@cgey.com**



**Competence Center e-Business
an der Universität Trier**

**Professor Dr. Rolf Weiber
Lehrstuhl für Marketing - Universität Trier
D-54286 Trier
Tel.: +49 (0) 6 51 - 2 01 - 26 19
e-Mail: marketing@uni-trier.de**

**Christel Egner-Duppich
Universitätsring 15
54286 Trier
Tel.: +49 (0) 6 51 - 2 01 - 31 26
e-Mail: egnerdup@uni-trier.de**

