

E-Transformation

Holpriger Weg ins E-Business-Zeitalter

Die vergangenen Monate haben gezeigt: Das Label "E-" allein ist kein Garant für unternehmerischen Erfolg. Das Abflauen der Dotcom-Euphorie hat die Diskussion über den zukünftigen Stellenwert von E-Business in der deutschen Industrie neu entfacht. Hinzu kommt Ernüchterung über die bisher gestarteten Initiativen in der Old Economy. Welche Faktoren den erhofften

Erfolg verhindern – dieser Frage ging Cap Gemini Ernst & Young in Zusammenarbeit mit dem Competence Center E-Business der Universität Trier in einer aktuellen Studie nach. Befragt wurden CIOs und E-Business-Verantwortliche von 310 großen Unternehmen aus Industrie, Transportwesen und Handel.



Trotz Ende des Hypes: Das Thema E-Business ist für 76 Prozent der deutschen Industrie immer noch von großer Bedeutung. Anscheinend können die deutschen Manager sehr genau zwischen dem Scheitern der Start-ups mit teilweise abenteuerlichen Geschäftsmodellen und dem tatsächlichen Potenzial der neuen Technologien für ihre Geschäftsprozesse differenzieren.

Dennoch war E-Business bisher nur begrenzt erfolgreich. Besonders erschreckend: Auf die Frage, ob E-Business heute dazu beiträgt, Kosten zu senken oder den Unternehmenserfolg zu steigern, antworteten 60 Prozent der befragten Unternehmen mit Nein. Bei den Großkonzernen waren es sogar drei Viertel. Und gerade die Großen gestehen ein, die Komplexität einer E-Transformation klar unterschätzt zu haben. Der große Durchbruch ist der deutschen Industrie also noch nicht gelungen.

Große Investitionen trotz Konjunkturschwäche

Führen die mangelnden Erfolge dazu, dass die deutschen Unternehmen ihre Ausgaben im E-Business senken? Die Antwort überrascht: Deutlich über die Hälfte (56 Prozent) der Unternehmen werden in diesem Jahr trotz der Konjunkturschwäche ihr Investitionsvolumen für E-Business gegenüber 2001 erhöhen. Zusätzlich wird über ein Drittel der Firmen die Investitionen konstant halten – von Rotstift vorerst keine Spur.

Insgesamt sehen sich vier von fünf deutschen Unternehmen erst am Anfang eines längeren Programms. Der Großteil (45 Prozent) befindet sich in der Aufbau-phase, ein Drittel (34 Prozent) gar erst in der Initiierungsphase. Lediglich vier Prozent der Unternehmen bezeichnen sich in der Entwicklung als fortgeschritten. Der Zeitpunkt, zu dem E-Business everyday Business sein wird, wird in Deutschland erst für Mitte 2004 vorausgesagt.

Im Durchschnitt laufen in den Unternehmen zurzeit zehn E-Business-Projekte parallel ab. Die Treiber dafür finden sich

Univ.-Prof. Dr. Rolf Weiber studierte an der Johannes-Gutenberg-Universität Mainz zum Diplom Volkswirt und Diplom Handelslehrer und



Rolf Weiber

promovierte dort im Jahre 1985 zum Dr. rer. pol. Von 1987 bis 1990 war er als Systemingenieur im Bereich Telekommunikation bei IBM Deutschland tätig. Im Dezember 1991 habilitierte er sich an der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster. Seit 1992 ist er Inhaber der Professur für Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Marketing und E-Business, an der Universität Trier und seit Frühjahr 2000 Mitglied der Geschäftsführung des Kompetenzzentrums E-Business an der Universität Trier. Seine bevorzugten Forschungsgebiete liegen in den Bereichen Business-to-Business-Marketing, Vermarktung technologischer Innovationen, Geschäftsbeziehungsmanagement und Fundierung des Marketing in der informationsökonomischen Theorie.

wort ist Nein. Das Top Management zeichnet weiterhin für die E-Business-Strategie und Gesamtsteuerung verantwortlich. Hier liegt die Aufgabe, die einzelnen E-Business-Themen zu sortieren, Prioritäten zu setzen, notwendige Vernetzungen aufzuzeigen und die Leitplanken für den Weg in die Network Economy zu legen. Das Topmanagement ist am Ende dafür verantwortlich, dass die Erfolgskurve in diesem Jahr stärker nach oben geht.

Ziele im E-Business: höher, schneller – aber nicht mehr weiter

E-Business zielt auf höhere Durchschlagskraft im Markt und auf Erhöhung der Produktivität. Der Effizienzgedanke steht heute klar im Vordergrund. Mit Abstand auf Platz eins liegt die Beschleunigung der Geschäftsprozesse (81 Prozent). Das gilt quer durch alle Branchen und Unternehmensgrößen. Die Gewinnung neuer Kunden (48 Prozent) und die Erschließung neuer Geschäftsfelder (39 Prozent) spielen nur noch eine untergeordnete Rolle (Bild 1). Im Vergleich zum

Vorjahr verlieren marktseitige Ziele an Bedeutung.

Aus funktionaler Sicht werden bis Jahresende die Schwerpunkte in den Bereichen Marketing/Vertrieb/CRM (82 Prozent), Procurement (74 Prozent) und Supply Chain Management (60 Prozent) liegen. Die Prozentzahlen beziehen sich hierbei auf den Anteil der Unternehmen, die das jeweilige E-Business-System operativ im Einsatz haben werden oder haben wollen. Die Anzahl der eingesetzten E-Business-Systeme wird sich in Deutschland in diesem Jahr fast verdoppeln. Die Vorbereitungsprojekte sind häufig schon voll angefallen. Dieser Vorlauf ist auch ein wichtiger Grund, warum die Investitionen trotz der schwachen Wirtschaftslage nicht radikal gekürzt werden – ein Eingriff in laufende Projekte erscheint nicht opportun.

Ernüchternd ist allerdings die Erfolgsquote der bereits operativ laufenden Systeme. Eine angemessene Zufriedenheitsrate schaffen nur 30 bis 50 Prozent aller Lösungen, je nach Funktionalität – ein weiteres Indiz dafür, dass E-Business bis

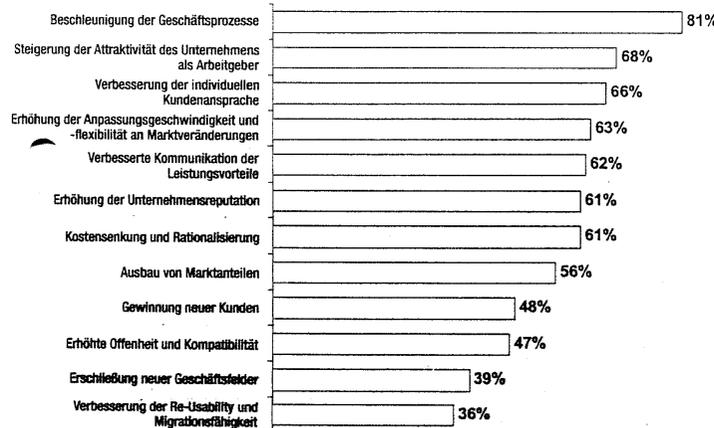


Bild 1: Ziele im E-Business für 2002

noch immer stark auf Vorstands- oder Geschäftsführungsebene, doch die Schwerpunkte verlagern sich. Der Einfluss der IT-Abteilungen auf E-Business-Vorhaben hat dabei deutlich zugenommen. Viele CIOs haben erkannt, dass sie E-Business-

Themen stärker mitsteuern müssen, um mittelfristig die Beherrschbarkeit der IT-Systemlandschaft zu gewährleisten. Ist daraus abzuleiten, dass sich Vorstände bzw. Geschäftsführer aus dem Thema E-Business zurückziehen sollen? Die Ant-

her bei weitem nicht die erwarteten Erfolge gebracht hat.

Hindernisse im E-Business

Als größte Barriere wird heute angesehen, dass sich die Produkte nicht für den Vertrieb über elektronische Medien eignen (52 Prozent). Das betrifft vor allem Hersteller von Investitionsgütern. Dagegen äußern diesbezüglich lediglich 29 Prozent der Handelsunternehmen Bedenken. Zwar kann diese Barriere durch kreative Ansätze auch bei Produzenten umgangen werden; doch die Nachfragefälle fällt schwer ins Gewicht: e Angebote im Netz werden durch die Kunden langsamer angenommen als erhofft. Das zweitgrößte Hindernis beim Durchbruch von E-Business wird darin gesehen, dass sich spürbare quantitative Verbesserungen erst nach einigen Jahren zeigen (47 Prozent). Das ist plausibel, da zunächst aufwendige Vorleistungen notwendig sind: Die Prozesse müs-

delung von Einkaufsmengen über verschiedene Standorte bei der Einführung von E-Procurement.

Widerstände gegen notwendige Veränderungen in den Arbeitsabläufen werden in 46 Prozent der Fälle als weiteres kritisches Hindernis genannt. Sie dürften insbesondere dann auftreten, wenn

schwieriger, wenn sie nicht von Anfang an mit konzipiert wurden – Widerstände sind vorprogrammiert.

Fünf zentrale Herausforderungen für die Zukunft

Fast alle großen Unternehmen haben eine breite Palette von E-Business-Projekten

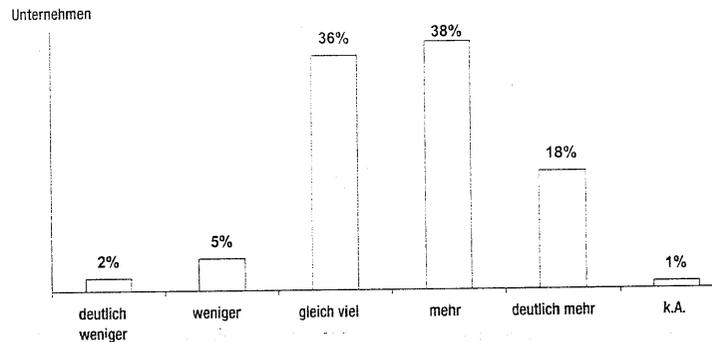


Bild 2: Veränderung des E-Business-Investitionsvolumens in 2002

1. Fehlende Eignung der Produkte für den Vertrieb via E-Business 52%
2. Spürbare quantitative Verbesserungen zeigen sich erst nach einigen Jahren 47%
3. Unzureichende Anzahl von Nachfragern 46%
4. Widerstand gegen notwendige Veränderungen in den Arbeitsabläufen 46%
5. Lieferanten verfügen nicht über die entsprechende Kompatibilität und das Know-how 44%
6. Sicherheitsbedenken beim Einsatz der neuen Technologien 40%
7. Mangelnde Kompatibilität mit alten Systemlösungen (Legacy-Systeme) 39%
8. Unzureichende organisatorische Anpassung der Prozesse an die neuen IT-Systeme 38%
9. Begrenztes Budget, das nicht überschritten werden darf 37%
10. Mangelnde Qualifikation und Anwendungs-Know-how auf Seiten der Mitarbeiter 36%

Bild 3: Die größten Hindernisse im E-Business

sen neu gestaltet, Hard- und Software beschafft sowie Systeme implementiert und integriert werden. Häufig müssen auch bisher versäumte Hausaufgaben nachgeholt werden. Einfaches Beispiel: die Bün-

E-Business-Projekte zu technologielaastig durchgeführt werden. Ein lauffähiges Pilotsystem mag dann zwar schneller aufgebaut sein; die notwendigen Anpassungen in den Prozessen sind jedoch umso

in der Pipeline. Mäßig sind jedoch die Erfolge, die sie bisher verbuchen konnten. Hier müssen die verantwortlichen Führungskräfte ansetzen und fünf zentralen Herausforderungen im E-Business begegnen.

1. Die strategische Denkpause Gerade große Unternehmen können die Komplexität des E-Business nur schwer bewältigen. Organisatorische Reibungsverluste und technische Schwierigkeiten mit Alt-Systemlandschaften bremsen die Umsetzung. Über ein strukturiertes E-Business-Alignment müssen die laufenden Projekte wieder besser mit den strategischen Prioritäten in Einklang gebracht werden – etwa über eine stärkere Priorisierung und eine nachgeschärfte Wirtschaftlichkeitsbetrachtung. Für bereits laufende Projekte bedeutet das: erst überprüfen, dann selektiv be-

schleunigen. Ansonsten wächst die Gefahr, dass sich die Unternehmen teuer verzetteln und an der Komplexität letztlich scheitern.

Bernd Zanner ist Principal in der Strategieberatung von Cap Gemini Ernst & Young. Als Leiter der e-Transformation Competency Area für



Zentraleuropa ist er für die Entwicklung von E-Business-Strategien für große Unternehmen der Old Economy verantwortlich. Zusätzlich koordiniert er alle E-Business-Services von CGE&Y. Bei Cap Gemini Ernst & Young (vormals Gemini Consulting) arbeitet er seit 1995. Zanner leitete umfangreiche Change-Management-Projekte in deutschen Großunternehmen und setzte Supply-Chain-Konzepte für Kunden in Deutschland, Österreich, Schweiz und Südafrika um. Der Österreicher studierte zunächst Betriebswirtschaft an der Universität Innsbruck und an der University of Illinois. Nach zwei Jahren als Berater bei einem österreichischen Unternehmen erwarb er den MBA an der Rotterdam School of Management / University of California at Berkeley.

2. Projekte prozessorientierter aufstellen und managen Deutlich weniger als die Hälfte der befragten Unternehmen sind mit den bisher implementierten Lösungen zufrieden – ein Indiz dafür, dass bei E-Business-Projekten wichtige Umsetzungsprinzipien vernachlässigt wurden. Insbesondere haben 47 Prozent der befragten Unternehmen trotz hoher IT-Investitionen noch keine Anpassung ihrer Unternehmensstrukturen und -prozesse vorgenommen. Speed als Hauptziel im E-Business lässt sich nur durch eine Neugestaltung der Prozesse quer durch die Unternehmensbereiche realisieren. Das erfordert jedoch zwingend einen bereichsübergreifenden E-Business-Ansatz.

3. Der Nachfragefalle entkommen

Gerade auf der Marktseite war die Versuchung groß, dem E-Business-Hype im Wettlauf mit den Start-ups zu erliegen. Heute zeigt sich, dass die Kunden die Angebote im Netz deutlich langsamer annehmen als erhofft. Hier werden Ansätze in der Verkaufsanbahnung, im Aftersales, und bei Services, die auf spezielle Kundenbedürfnisse abzielen, benötigt. Kreative Lösungen sind auch im Vertrieb vielfältig und noch längst nicht ausgeschöpft. Zu beachten ist dabei immer: Das Internet ist nur ein Vertriebskanal, die Kunst ist es, eine Multi-Channel-Betreuung zu orchestrieren.

4. Beherrschbarkeit der IT-Systemlandschaft absichern

Ein rein reaktives Abarbeiten der Fülle von Anforderungen aus den Fachbereichen würde dazu führen, dass die IT-Systemlandschaften spätestens 2004 kaum mehr beherrschbar wären. Die CIOs müssen sich daher die Frage stellen, wie sie ihre E-Architektur proaktiv so konzipieren können, dass die Systemlandschaft auch zukünftig neue Lösungen schnell einbinden kann.

5. Mitarbeiterführung

Deutlich stärker als bisher muss den Ängsten und Widerständen durch gezieltes Change Management begegnet werden. Häufig durchlaufen erfolgreiche E-Business-Projekte zunächst ein tiefgreifendes organisatorisches Reengineering. Die Motivation und Qualifikation der Mitarbeiter in dieser Phase zu erhalten, ist eine der vordringlichsten Aufgaben des Managements. Unabdingbar dafür ist, dass Führungskräfte sich selbst mehr Wissen über E-Business aneignen. Das Topmanagement darf die Treiberrolle im E-Business noch nicht abgeben, sondern muss durch eine klare Strategie Prioritäten setzen und bereichsübergreifendes Prozessverständnis einfordern. Vorstände und Geschäftsführer wachsen dadurch in die Rolle von Dirigenten für das gesamte E-Business-Orchester hinein. Die Fähigkeit, Strategie, Prozesse und Technologien auf Managementebene übergreifend und vernetzt zu steuern, wird zum Erfolgsfaktor – auch dafür steht die Network Economy. ■ Rolf Weiber, Bernd Zanner

Kontakt

Competence Center E-Business
Universität Trier
Universitätsring 15
54286 Trier
Tel.: 0 6 51/2 01-31 26
Fax: 0 6 51/2 01-38 60
E-Mail: weiber@uni-trier.de
Internet: www.ccb-trier.de

Cap Gemini Ernst & Young GmbH
Ottostraße 4
80333 München
Tel.: 0 89/5 51 96-4 18
Fax: 0 89/55 07 99-16
E-Mail: bernd.zanner@cgey.com
Internet: www.cgey.com