



e-Transformation-Studie

Hindernisse in der Umsetzung der e-Business-Ambitionen in Deutschland



e-Business ist die Gesamtheit der aufeinander abgestimmten Verfahrensweisen, welche durch den integrierten Einsatz von neuen Technologien eine Koordination und Integration von Geschäfts-, Kommunikations- und Transaktionsprozessen auf der Markt- und der Unternehmensebene ermöglichen.

Inhalt

I. Executive Summary	4
II. Rahmenbedingungen der Studie	7
III. e-Business der ersten und zweiten Generation	8
IV. Ergebnisse der Umfrage	9
A. Positionsbestimmung	9
B. Richtungsfindung	13
C. Hindernisidentifikation	17
V. Fazit: Fünf zentrale Herausforderungen, um den bisher mäßigen Erfolg zu steigern	24

Eine Cap Gemini Ernst & Young Studie in Zusammenarbeit mit dem Competence Center e-Business der Universität Trier



I. Executive Summary

e-Business – quo vadis?

Die vergangenen Monate haben gezeigt, dass das Label „e“ allein kein Garant für unternehmerischen Erfolg ist. Der e-Business-Hype ist schlichtweg eingebrochen. Wir wurden Zeugen, wie in der ersten Generation von „e“-Geschäftsmodellen die kurzfristigen Gewinn- und Wachstums-Chancen oft deutlich überschätzt wurden. Als Reaktion setzt sich heute eine gesunde Skepsis durch – aber auch die Erkenntnis, dass die möglichen Wettbewerbsvorteile durch breiten Einsatz von Web-Technologien weiterhin enorm und längst noch nicht ausgereizt sind: schnellere Geschäftsprozesse, stärkere Kundenbindung, höhere Flexibilität, kostengünstigere und effizientere Wertschöpfung sowie die Vorteile einer extern und intern besser vernetzten Organisation.

Ziel dieser Studie ist es, eine Positionsbestimmung der deutschen Industrie vorzunehmen. Wo stehen die Unternehmen im e-Business heute? Wie gehen sie nach dem Ende des Börsenbooms vor? Welche Ziele verfolgen die Unternehmen in 2002? Und vor allem: Wo liegen die Hindernisse für eine erfolgreiche Umsetzung der e-Business Ambitionen?

e-Business in Deutschland:

Die wichtigsten Entwicklungen

Trotz des Ende des Hypes: Das Thema e-Business ist für 76% der deutschen Industrie immer noch von hoher bis sehr hoher Bedeutung, doch nur knapp die Hälfte der Unternehmen hat eine explizite e-Business-Strategie formuliert. Ein umsetzungsnäheres Nachschärfen der Strategie erscheint bei manchen Unternehmen überdies dringend geboten.

Im Durchschnitt laufen in den hier befragten 310 Unternehmen zur Zeit 10 e-Business-Projekte parallel. Die Treiber dafür finden sich noch immer stark auf Vorstands/Geschäftsführungsebene, doch die Schwerpunkte verlagern sich. Der Einfluss der IT-Abteilungen auf e-Business Vorhaben hat im Vergleich zum Vorjahr deutlich zugenommen. Nur bei sehr großen Unternehmen ist der Einfluss der IT-Abteilungen gegenüber den mächtigen Fachbereichen gering.

Bedeutet das, dass sich Vorstände und Geschäftsführer aus dem Thema e-Business zurückziehen sollen? Die Antwort ist im Licht dieser Untersuchung eindeutig Nein. Die „Dirigenten“-Rolle des Top Management ist aufgrund der bisher schwachen Ergebnisse sogar noch wichtiger als bisher.

Trotz der zahlreichen Initiativen sehen sich vier von fünf befragten Unternehmen noch am Anfang ihrer e-Business-Entwicklung. Schließlich halten sich die fassbaren Erfolge noch in Grenzen. Hat e-Business per Stand heute überhaupt dazu beigetragen, die Kosten zu senken, oder den Unternehmenserfolg zu steigern? Zwei Drittel der befragten Unternehmen beantworten diese Fragen mit Nein. Bei den Großunternehmen sind es sogar über drei Viertel. Und gerade die Großen gestehen jetzt ein, die Komplexität einer e-Transformation klar unterschätzt zu haben.

Führen die mangelnden Erfolge dazu, dass die deutschen Unternehmen 2002 ihre Ausgaben im e-Business senken werden? Die Antwort überrascht:

Die Mehrzahl der Unternehmen wird 2002 ihre Ausgaben für e-Business erhöhen. Nur bestimmte Firmen – gerade im Mittelstand – legen im nächsten Jahr die Bremse ein. Doch insgesamt steht die Ampel auf Grün.

Aktuelle Ziele im e-Business: Veränderte Prioritäten

Allerorts wird „Speed“ zum Hauptziel im e-Business – die Gewinnung von Marktanteilen oder der Aufbau neuer Geschäftsmodelle stehen nicht mehr im Fokus.

Als Top-Ziele über alle befragten Branchen gelten heute:

1. Beschleunigung der Geschäftsprozesse (81%)
2. Steigerung der Attraktivität des Unternehmens als Arbeitgeber (68%)
3. Verbesserung der individuellen Kundenansprache (66%)

Die Gewinnung neuer Kunden (48%) und die Erschließung neuer Geschäftsfelder (39%) spielen nur noch eine untergeordnete Rolle. Im Vergleich zum Vorjahr stellen wir einen deutlichen Rückgang der Bedeutung marktseitiger Ziele fest.

Interessant: Gerade Unternehmen in traditionellen Branchen wie Metallindustrie oder Maschinenbau verstehen „e“ auch als Personalmarketing-Maßnahme – e-Business-Ansätze sollen bewusst ihre Attraktivität als Arbeitgeber stärken.

Aus funktionaler Sicht werden bis Ende 2002 die Schwerpunkte in den Bereichen Marketing/Vertrieb/CRM (82%), Procurement (74%), sowie Supply Chain Management (60%) liegen (die Prozentzahlen beziehen sich auf den Anteil der Unternehmen, die das jeweilige e-Business-System operativ im Einsatz haben werden/wollen).

Aber auch hier zeigt sich eine erschreckend geringe Erfolgsquote: Bei den bereits laufenden Systemen zeigt sich je nach Funktionalität eine Zufriedenheitsrate von nur 30 bis 50 Prozent.

Alle funktionalen Themen werden dennoch 2002 hohe Wachstumsraten in der „going live“-Rate aufweisen. Die stärksten Wachstumsbereiche finden sich dabei im Aftersales/Service (+ 126%) und Supply Chain Management (+ 107%).

Die Vorbereitungsprojekte dafür sind häufig schon voll angelaufen. Dieser Vorlauf ist auch ein wichtiger Grund, warum die Investitionen trotz der schwachen Konjunkturlage nicht radikal gekürzt werden. Ein Eingriff in laufende Projekte erscheint nicht opportun. Daher werden die befragten Unternehmen 2002 ihre e-Business-Investitionen weiter ausbauen (56%) oder konstant halten (36%). Einzig große Mittelständler (Umsatz 0,5 bis 1 Mrd. Euro) zeigen sich zurückhaltend: Ein Drittel dieses Clusters wird die Investitionen zurückfahren.

Hindernisse im e-Business: Neue Erkenntnisse

Trotz hoher Investitionen erklärt nur ein Drittel der Unternehmen, mit e-Business bisher operative Erfolge erzielt zu haben. In der Befragung wurden darauf aufbauend insgesamt ca. 30 Hindernis-Aspekte analysiert.

Die Top-Hindernisse für die e-Business-Ambitionen in Deutschland werden zur Zeit wie folgt gesehen:

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%)**

Als größte Barriere wird die fehlende Eignung der Produkte für den Vertrieb über elektronische Medien gesehen. Dieses Hindernis dominiert besonders bei den Herstellern von Investitionsgütern. Zwar kann diese Barriere durch kreative Ansätze im Vertrieb durchaus umgangen werden, insgesamt stellen wir jedoch eine „Nachfrage-Falle“ fest: Die Angebote im Netz werden einerseits durch die Kunden deutlich langsamer angenommen als erhofft. Andererseits schrauben die Unternehmen ihre Ziele auf der Vertriebsseite deutlich zurück und konzentrieren sich lieber auf Effizienz-Ziele.

Die kritischen e-Business-Hindernisse unterscheiden sich deutlich nach Unternehmensgröße. Während kleinere Unternehmen eher mit externen bzw. marktseitig bedingten Hindernissen kämpfen, verlagert sich die Problematik mit steigender Unternehmensgröße auf organisationsbedingte Hindernisse. Bei den Großkonzernen kommen massive Schwierigkeiten im Zusammenhang mit der bestehenden IT-Systemlandschaft hinzu.

Fazit: Fünf zentrale Herausforderungen, um den bisher mäßigen Erfolg zu steigern

Die befragten Unternehmen haben offensichtlich eine breite Palette von laufenden e-Business-Projekten in der Pipeline. Das „going live“ ist in vielen Fällen für 2002 geplant – in diesem Jahr wird sich die Anzahl der operativ laufenden e-Business-Systeme in Deutschland fast verdoppeln.

Mäßig sind jedoch die Erfolge, die die deutsche Industrie bisher verbuchen konnte. Hier müssen die verantwortlichen Führungskräfte ansetzen und fünf zentralen Herausforderungen im e-Business begegnen:

1. Die strategische Denkpause: Komplexität durch besseres „Alignment“ beherrschbar machen. 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 deshalb besser mit den strategischen Prioritäten in Einklang gebracht werden – etwa über eine stärkere Priorisierung und eine nachgeschärfte Wirtschaftlichkeitsbetrachtung. Die Erfolgshindernisse müssen klarer aufgezeigt und Gegenmaßnahmen ergriffen werden – insbesondere im managen der Komplexität des e-Business. Für bereits laufende Projekte bedeutet dies: erst überprüfen, dann selektiv beschleunigen.

2. Projekte prozessorientierter aufstellen und managen: „Speed“ als Hauptziel im e-Business lässt sich nur durch eine Neugestaltung der Prozesse quer durch die Unternehmensbereiche realisieren. Dies erfordert jedoch zwingend einen bereichsübergreifenden e-Business-Ansatz, der selten existiert. Auch hier sollte eine strategische Denkpause genutzt werden – die Projekte stärker prozessorientiert aufzustellen. Sonst bleibt Geschwindigkeit ein leeres Schlagwort.

3. Der „Nachfrage-Falle“ entkommen: Gerade auf der Marktseite war die Versuchung groß, dem e-Business-Hype im Wettlauf mit den Startups zu erliegen. Heute stellen wir fest, dass Kunden die Angebote im Netz deutlich langsamer annehmen als erhofft, andererseits schrauben die Unternehmen ihre Ziele auf der Vertriebsseite deutlich zurück. Hier werden Ansätze in der Verkaufsanbahnung, im Aftersales, und bei Services, die auf spezielle Kundenbedürfnisse abzielen, benötigt. Immer zu beachten ist dabei: Das Internet ist nur ein Vertriebskanal, die Kunst ist es, eine „Multi-Channel“-Betreuung zu orchestrieren.

4. Beherrschbarkeit der IT-Systemlandschaft absichern: Eine rein reaktives Abarbeiten der Fülle von Anforderungen aus den Fachbereichen würde dazu führen, dass die IT Systemlandschaften spätestens 2004 kaum mehr beherrschbar wären. Die deutschen CIOs müssen sich daher die Frage stellen, wie sie ihre „e-Architektur“ proaktiv so konzipieren können, dass die Systemlandschaft auch zukünftig eine Vielzahl neuer Lösungen 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 Management-Aufgaben.

Die Management-Aufgabe

Das Top Management darf die Treiberrolle im e-Business noch nicht abgeben. Vorstände und Geschäftsführer wachsen immer stärker in die Rolle von „Dirigenten“ für das gesamte e-Business-Orchester hinein. Die Fähigkeit, Strategie, Prozesse und Technologien auf Management-Ebene gesamthaft und vernetzt zu steuern, wird zum Erfolgsfaktor – auch dafür steht die „Network Economy“.

II. Rahmenbedingungen der Studie

Zielsetzung

Das Abflauen der dot.com Euphorie hat die Diskussion nach dem zukünftigen Stellenwert von e-Business in der deutschen Industrie neu entfacht. Hinzu kommt eine erste Ernüchterung über die Auswirkungen bisher gestarteter Initiativen. Es stellt sich die Frage, welche Faktoren den erhofften Erfolg verhindern.

Dieser Fragestellung geht Cap Gemini Ernst & Young in Zusammenarbeit mit dem Competence Center e-Business der Universität Trier in der vorliegenden Studie nach. Dabei werden auch der aktuelle Stand und die zukünftigen Ziele des e-Business beleuchtet.

Eckdaten der Studie

Grundlage für die Ergebnisse dieser Studie ist eine telefonisch durchgeführte Befragung von 310 Führungskräften deutscher Unternehmen. Ansprechpartner war der CIO (Chief Information Officer) bzw. die Person, die auf Geschäftsführungs- oder oberer Managementebene für die e-Business-Aktivitäten des Unternehmens zuständig ist.

Das durchschnittliche Umsatzvolumen der teilnehmenden Unternehmen lag bei 1,02 Mrd. Euro. Anhand der Mitarbeiterzahl ist die Verteilung wie folgt:

• Bis 250	31 (10%)
• 251 – 500	74 (24%)
• 501 – 1000	70 (23%)
• 1001 – 5000	88 (28%)
• über 5000	47 (15%)

Firmen mit bis zu 500 Mitarbeitern werden üblicherweise dem Mittelstand zugerechnet; zur stärkeren Differenzierung gelten im Rahmen dieser Studie Unternehmen mit 500 bis 1000 Beschäftigten als „größerer Mittelstand“.

68% dieser Unternehmen sind Hersteller von Investitionsgütern, 16% Hersteller von Konsumgütern, die restlichen 16% entfallen auf die Branchen Transport, Logistik, Versorger und Handel. Banken, Versicherungen sowie Telekommunikations- und Medienunternehmen wurden nicht in die Befragung mit einbezogen.

Aus 2.152 getätigten Anfragen resultierten 310 verwertbare Telefoninterviews. Daraus ergibt sich eine Erfolgsquote von gut 14%.

Erhebungsinstrument:

- **Die Befragung erfolgte in Form von computergestützten Telefoninterviews anhand eines vollständig strukturierten Fragebogens.**
- **Der Fragebogen bestand aus 85 hypothesengetriebenen Fragen. Das Fragebogenprogramm leitete den Interviewer durch den gesamten Fragebogen. Die Filterführung erfolgte vollkommen automatisch.**
- **Alle Eingaben wurden auf Plausibilität geprüft und Fehleingaben mussten direkt korrigiert werden.**

Zeitraumen

Die Befragung fand vom 16.08.01 bis zum 07.09.01 aus dem zentralen Telefonlabor des Marktforschungsinstituts LINK + Partner in Frankfurt am Main statt.

Projektbeteiligte

Cap Gemini Ernst & Young Deutschland GmbH

Strategy & Transformation
Competency Area e-Transformation

Mag. Bernd Zanner MBA
+49-(0) 89/551 96-0
bernd.zanner@cgey.com

Dipl. Oec. Andreas C. Bieringer
+49-(0) 6172/485-0
andreas.bieringer@cgey.com

Competence Center e-Business der Universität Trier

Univ.-Prof. Dr. Rolf Weiber
(wissenschaftliche Leitung)
Dipl.-Kffr. Tanja Krämer
Dipl.-Kfm. Jörg Meyer
Dipl.-Kfm. Markus R. Weber
+49-(0) 651/201-31 26
info@ceb-trier.de

LINK Marketing Services + Partner GmbH

Dipl. Soz. Aleksa Möntmann
+49-(0) 69/945 40-0
aleksa.moentmann@linkp.rhein-main.com

III. e-Business der ersten und zweiten Generation

„Auf dem dot.com-Friedhof sind noch Plätze frei“ – solche Schlagzeilen sowie sinkende Aktienkurse bei Technologiewerten und Firmen der „New Economy“ führen dazu, dass e-Business auch in der öffentlichen Wahrnehmung an Glanz verliert. Die Euphorie weicht zunehmend einer gewissen Ernüchterung. Die Frage ist legitim, ob die Auswirkungen und Potenziale der Internet-Technologien überschätzt wurden und werden.

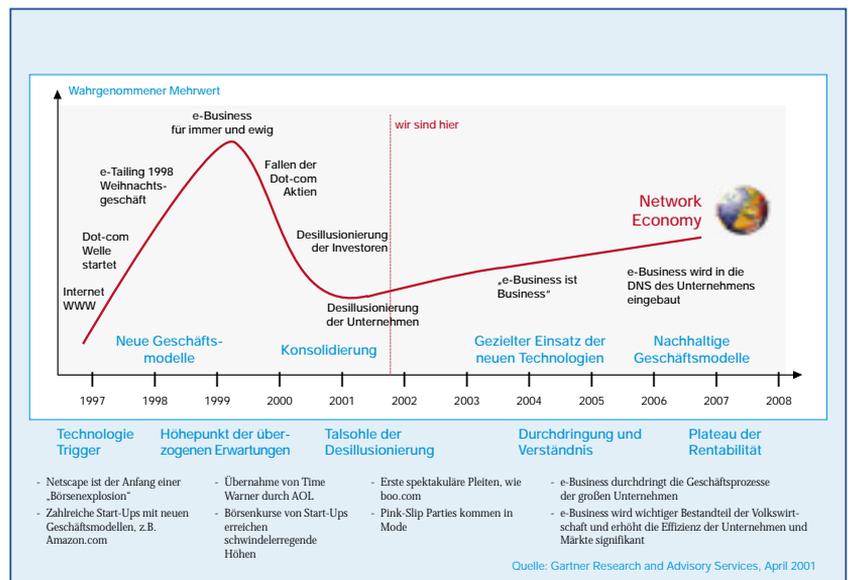
Das Ende des „ersten Generation“ im e-Business ist allerdings zu relativieren. Nicht die Umstellung der Unternehmen auf „electronic“ ist falsch, sondern die Betrachtung von „e“ als Phänomen, das losgelöst vom regulären Business existiert. Wer hat beim Stichwort „Internet“ anfänglich schon an Themen wie das Reengineering der Supply Chain-Prozesse gedacht?

Der Schwerpunkt in der „zweiten Generation“ von e-Business hat sich von Start Ups auf etablierte Unternehmen verlagert. Heute sind es die Schnellen unter den Großen, die mit gezielten Investitionen die Chancen der Internet-Technologie erkennen und ergreifen. Ob Chemie, Automobil, Versorger oder Maschinenbauer – die etablierten Konzerne geben im e-Business der zweiten Generation den Takt an.

Die Erfahrung hat jedoch gezeigt, dass e-Business-Initiativen häufig scheitern oder deutlich unter ihren Erwartungen bleiben. Diese Studie soll zum einen die tatsächlichen Erfolgsquoten in der deutschen Industrie aufzeigen; zum anderen soll die Bedeutung einzelner Faktoren herausgearbeitet werden, welche als Hindernisse die Umsetzung der e-Business-Ambitionen in Deutschland bremsen.

Denn nur wem es gelingt, diese Fallen frühzeitig zu erkennen und durch entsprechend angepasste Vorgehensweisen zu reagieren, wird in dem immer mehr durch „electronic“ gekennzeichneten Wettbewerb in der zweiten Generation von e-Business erfolgreich bestehen können.

Abb. 1: e-Business – erste und zweite Generation



IV. Ergebnisse der Umfrage

Die Ergebnisse der durchgeführten Studie werden anhand von drei Blöcken dargestellt:

A. Positionsbestimmung: Wo stehen die deutschen Unternehmen heute (September 2001) mit ihren e-Business-Aktivitäten?

B. Richtungsfindung: Welche Ziele wollen die Firmen mit e-Business in nächster Zukunft erreichen?

C. Hindernisidentifikation: Welche Faktoren bremsen die Unternehmen bei der Umsetzung ihrer e-Business-Ambitionen?

A. Positionsbestimmung:

Wo stehen die deutschen Unternehmen heute mit ihren e-Business-Aktivitäten?

e-Business: Immer noch ein wichtiges Thema – aber nicht für alle

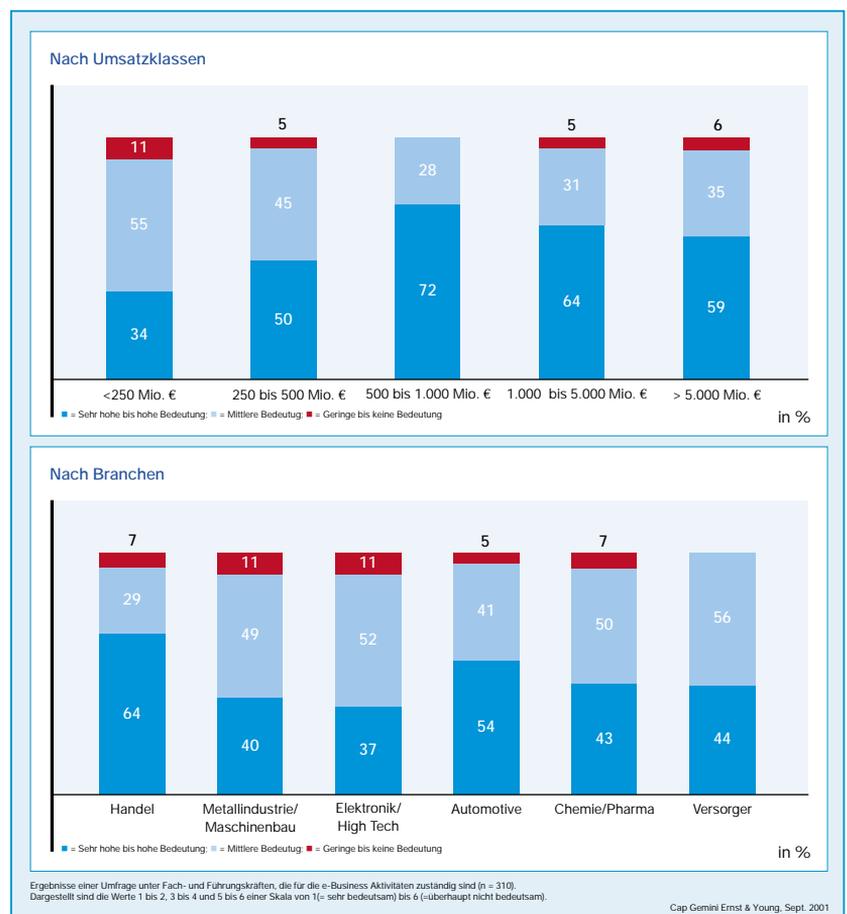
Nach dem überaus raschen Abflauen der dot.com Euphorie wäre es nicht überraschend festzustellen, dass die Unternehmen dem e-Business aktuell eine eher niedrige Bedeutung geben.

Wir haben jedoch festgestellt, dass das Gegenteil der Fall ist. Drei Viertel aller Unternehmen beurteilen e-Business als ein für sie bedeutendes Thema. Anscheinend können die deutschen Manager sehr genau zwischen dem Scheitern der Startups mit teilweise abenteuerlichen Geschäftsmodellen und dem tatsächlichen Potenzial der neuen Technologien für ihre Geschäftsprozesse unterscheiden.

Allerdings zeigt sich auch, dass e-Business nicht von allen Firmen als gleichermaßen wichtig gesehen wird. Unternehmen unter 250 Mio. Euro Umsatz sehen das Thema mit deutlich geringerer Priorität - nur ein Drittel davon bestätigen eine hohe bis sehr hohe Bedeutung. Differenziert zeigt sich das Bild auch beim Vergleich verschiedener Branchen. Handel und Automotive etwa sind Branchen, für die e-Business von klar höherer Bedeutung ist als etwa für die Metallindustrie.

Diese Zahlen dienen noch keiner weiteren Schlussfolgerung, sie zeigen aber, dass das Thema weiterhin auf der Management Agenda steht und nicht als vorübergehende Modeerscheinung gesehen wird.

Abb. 2: e-Business: Bedeutung nach Umsatz und Branchen



Die e-Business-Strategie als Erfolgsfaktor

e-Business hat sich in den letzten Jahren vom Neugierde-getriebenen Aufbau einzelner Websites zu einem strategischen Thema für viele Unternehmen entwickelt. Einer klar formulierten und mit der Unternehmensstrategie verknüpften e-Business-Strategie kommt daher besondere Bedeutung zu. Sie hat 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 setzen.

Diesem Anspruch werden in der Praxis viele, jedoch längst nicht alle Unternehmen gerecht. Nahezu jedes zweite Unternehmen in Deutschland hat zwar eine e-Business-Strategie formuliert. Im Vergleich zum hohen Wert für die Bedeutung des e-Business erscheint dies jedoch als zu gering.

Immerhin haben 75% der Unternehmen, in denen e-Business als sehr bedeutsam gesehen wird, eine Strategie formuliert. Bei einer Betrachtung der Unternehmensgröße zeigt sich ein eindeutig lineares Verhältnis: je größer ein Unternehmen, umso eher hat das Management eine e-Strategie erarbeitet. Absolut positiv: neun von zehn Firmen mit einer e-Business-Strategie kommunizieren diese auch als Orientierungsrahmen aktiv ihren Mitarbeitern.

Eine Betrachtung nach Geschäftsmodellen macht zudem deutlich, dass B2B-orientierte Unternehmen sich stärker mit der strategischen Bedeutung des e-Business beschäftigen als Firmen mit B2C-Schwerpunkt (52% gegenüber 34%).

Fazit: Die strategische Bedeutung des e-Business wurde sicherlich erkannt; gerade im Mittelstand wäre eine stärker konzeptionelle Betrachtung sicherlich noch hilfreich. Für die großen Unternehmen gilt jedoch folgende Einschränkung: Offensichtlich sind die Konzepte oft zu vage, und bleiben damit ohne steuernde Wirkung. Die Komplexität des e-Business in Großorganisationen wurde in den Strategien offenbar nicht ausreichend abgebildet. Nur so ist erklärbar, dass Großunternehmen, die fast alle über eine Strategie verfügen, derartige Implementierungsprobleme haben. Ein umsetzungsnäheres Nachschärfen der Strategie erscheint bei diesen Unternehmen dringend geboten.

Abb. 3: e-Business-Strategie

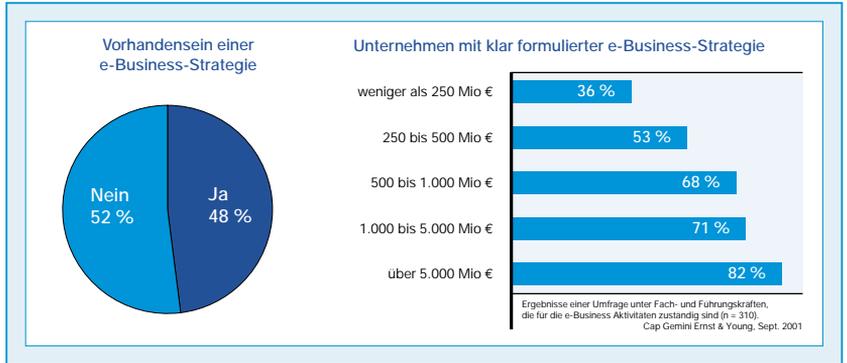
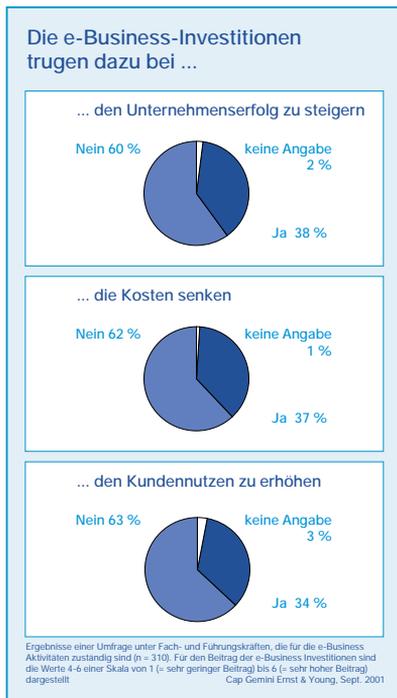


Abb. 4: e-Business bisher nur mit begrenztem Erfolg



**e-Business:
Bisher nur mit begrenztem Erfolg**

Inwieweit haben es die deutschen Unternehmen bisher geschafft, durch e-Business-Aktivitäten den Unternehmenserfolg zu steigern, Kosten zu senken oder den Kundennutzen zu erhöhen? Erschreckend: nur jedes dritte Unternehmen kann hier Erfolge vermelden. e-Business hat offensichtlich operativ noch wenig positive Auswirkungen gezeigt, der große Durchbruch ist der deutschen Industrie noch nicht gelungen.

Großkonzerne (über 5 Mrd. Euro Jahresumsatz) haben die größten Schwierigkeiten – so konnten bisher nur 24% dieser Unternehmen durch e-Business-Investitionen ihre Kosten senken. Schlußlicht nach Branchen sind Chemie und Pharma (Erfolgsquote 25%). Interessanterweise sind in diesen Branchen pro Unternehmen auch die meisten Projekte parallel angestoßen worden. Offensichtlich laufen diese Firmen akute Gefahr, sich zu verzetteln. Am vorderen Ende haben sich Metallindustrie und Maschinenbau mit 42% Erfolgsquote behauptet – insgesamt aber immer noch eher dürrtig.

Bei der Erhöhung des Kundennutzens liegt der Handel – meist Großhandelsunternehmen – mit 57% Erfolgsquote klar vorne. Schlusslichter sind hier Automotive und Elektronik/High Tech; auch Chemie und Pharma sind hier schwach. Insgesamt scheint der größere Mittelstand beim Einsatz des e-Business für seine Kunden die Nase vorne zu haben. 43% dieser Gruppe bejahen die Frage nach der Steigerung des Kunden nutzens, jedoch nur 35% der Groß- und 30% der kleineren Unternehmen. Auch hier tun sich die großen Konzerne schwer, e-Business operativ auf die Schiene zu bringen.

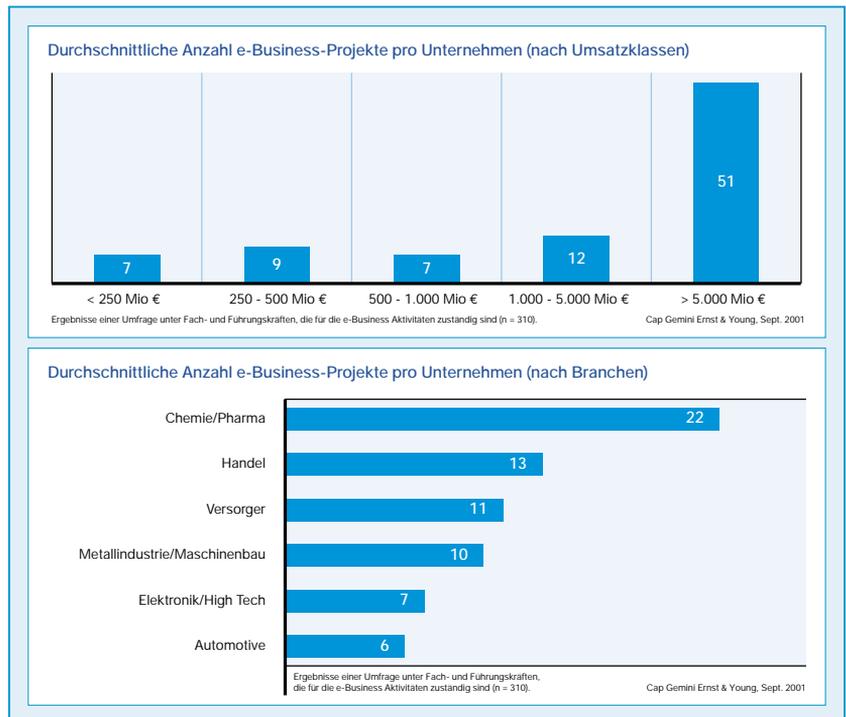
Das Vorhandensein einer e-Business-Strategie wirkt sich dabei positiv aus. So wurde eine Erhöhung des Unternehmenserfolgs bei 43% der Firmen mit e-Business-Strategie festgestellt. Im Vergleich: Firmen ohne e-Business-Strategie kamen nur auf 33%. Und dennoch – die Erfolgsquote bleibt insgesamt dünn.

**e-Business-Projekte:
Umfang und Koordination**

Im Schnitt liefen bei deutschen Unternehmen zum Zeitpunkt der Studie (September 2001) 10 e-Business-Projekte parallel. Dieser Durchschnitt ist jedoch zu grob: Etwa ein Drittel der Unternehmen gibt an, aktuell mehr als fünf e-Business-Projekte gleichzeitig voranzutreiben. Großunternehmen mit über 5 Mrd. Euro Jahresumsatz bringen es dafür im Schnitt auf über 50. Spitzenreiter im Branchenvergleich sind dabei Chemie und Pharma, die es im Schnitt auf 22 Projekte bringen. Auffallend ist dagegen das geringe Projektvolumen in der Automobilindustrie. Insbesondere die meist mittelständische Zulieferindustrie hält sich trotz der hohen Anstrengungen der Hersteller (z.B. Aufbau des Marktplatzes Covisint) zurück.

Um die Komplexität der einzelnen Themen besser zu steuern, haben die Unternehmen häufig spezielle Stellen zur Koordination ihres e-Business eingerichtet. Aufgrund der hohen Anzahl an Projekten verwundert es daher nicht, dass 94% der Großkonzerne diesen Schritt bereits gegangen sind. Als branchenübergreifender Durchschnitt ergibt sich eine beachtliche Rate von 78% der Firmen, die über eine solche Koordinationsstelle verfügen. Zwei Drittel der befragten Firmen sehen den Einfluss dieser Stelle als hoch bis sehr hoch an; lediglich 5% attestieren eine schwache Machtposition. Letztere Aussage ist jedoch dadurch zu qualifizieren, dass ein gewisser Anteil der Ansprechpartner für diese Studie aus diesem Umfeld kommt.

Abb. 5: e-Business-Projekte in deutschen Unternehmen



Zwei Drittel derjenigen Befragten, die über keinen e-Business-Koordinator verfügen, glauben überdies, dass die Einrichtung einer solchen Stelle zu einer klaren Verbesserung in der Koordination führen würde. Wir erwarten deshalb einen weiteren Aufbau dieser Funktion. Offensichtlich sind die bestehenden Linienorganisationen noch nicht in der Lage, das komplexe Thema e-Business ausreichend zu steuern. Eine Parallele dazu – vor über 100 Jahren hatten die meisten Großunternehmen in Deutschland eine „Direktionsstelle Elektrizität“ eingerichtet. Diese hatte die Aufgabe, den Einsatz der neuen Technologie auszuloten und zu koordinieren. Damals hatte diese Position eine Lebensdauer von etwa 10 Jahren. Die e-Business-Koordinatoren werden wohl kaum so lange existieren.

Wer treibt nun eigentlich das e-Business in deutschen Unternehmen am stärksten an? Bei der Frage nach den Treibern sehen 51% der Unternehmen den Vorstand bzw. die Geschäftsführung in dieser Rolle (2 Nennungen möglich). An zweiter und dritter Stelle folgen die IT-Abteilungen (47%) und die einzelnen Fachbereiche (35%). Es zeigt sich jedoch ein auffallend gemischtes Bild über die verschiedenen Umsatzklassen. Im größeren Mittelstand ist klar die Geschäftsführung (60%) die treibende Kraft für e-Business-Aktivitäten. Fachbereiche (44%) und IT-Abteilungen (40%) spielen nur eine untergeordnete Rolle. Der Einfluss der IT-Abteilungen nimmt mit wachsender Größe der Unternehmen sogar kontinuierlich ab. Gerade mal ein Fünftel der Großunternehmen beschreibt die Rolle der IT-Abteilungen für das Vortreiben des e-Business als bedeutend. Hier dominieren vor allem die Fachabteilungen (65%).

Ein Vergleich der aktuellen Ergebnisse mit einer Vorjahresstudie von Cap Gemini Ernst & Young offenbart einige Trends. So wurde zwar auch 2000 der Vorstand als die wichtigste treibende Kraft identifiziert. Allerdings zeigt sein Engagement eine rückläufige Tendenz. Der große Gewinner im Jahr 2001 sind die IT-Abteilungen. Ihr Einfluss wurde im Vorjahr nur von 25% der Befragten als stark wahrgenommen; in diesem Jahr sind es bereits 47%. Auch die Fachbereiche konnten ihren Einfluss leicht verstärken.

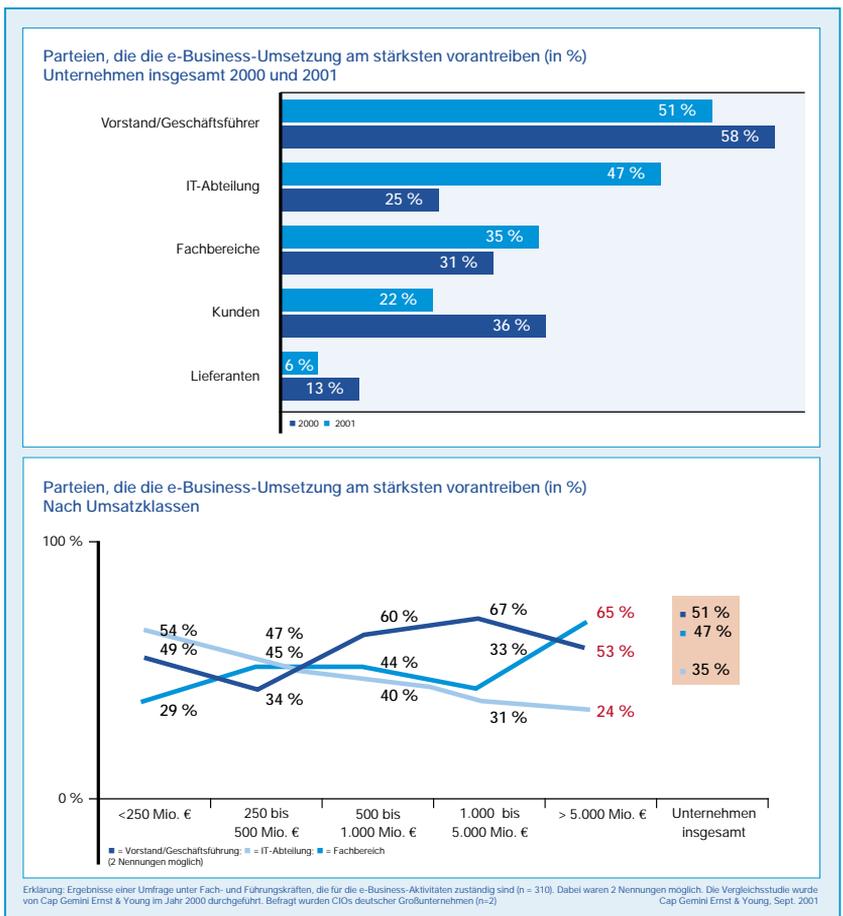
Eindeutig rückläufig ist dagegen die Treiberwirkung durch Kunden (von 36% auf 22%) oder Lieferanten (von 13% auf 6%).

Warum greifen die IT-Abteilungen deutlich stärker ins e-Business ein? Viele Projekte sind bereits operativ oder stehen kurz vor dem „going live“. Naturgemäß tritt spätestens hier die Frage nach der Integration in die Altsysteme zu Tage. Dies kann üblicherweise nur die IT-Abteilung leisten; der steigende Einfluss ist daher nicht verwunderlich. Überdies haben viele CIOs erkannt, dass sie e-Business-Themen stärker (mit)steuern müssen, um mittelfristig die Beherrschbarkeit der IT-Systemlandschaft zu gewährleisten.

Bedeutet dies, dass sich Vorstände bzw. Geschäftsführer aus dem Thema e-Business zurückziehen

sollen? Die Antwort ist Nein. Das Top Management zeichnet auch weiterhin für die e-Business-Strategie und die Gesamtsteuerung verantwortlich. Hier liegt (mit Hilfe der e-Business-Koordinationsstelle) 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 setzen. Vorstände und Geschäftsführer sind sogar noch stärker als bisher als „Dirigenten“ des gesamten e-Business-Orchesters gefordert. Sie sind am Ende dafür verantwortlich, dass die Erfolgskurve 2002 stärker nach oben geht.

Abb. 6: Treiber der e-Business-Ambitionen

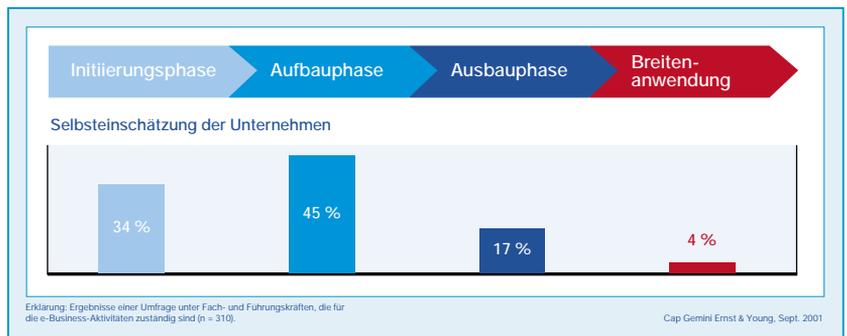


Der Stand der Unternehmen in ihrer e-Business-Entwicklung

Als zusammenfassende Positionsbestimmung ist festzustellen, dass die befragten Unternehmen insgesamt noch nicht weit über die Startphase hinausgekommen sind. Hinsichtlich des Entwicklungsstands ihrer e-Business-Ambitionen stehen fast 80% der Unternehmen nach eigenen Einschätzungen noch am Beginn. Der Großteil (45%) befindet sich in der Aufbauphase, 34% gar erst in der Initiierungsphase, während sich lediglich 4% der Unternehmen in der Entwicklung als fortgeschritten bezeichnen.

Die Firmen in der Initiierungsphase haben begonnen, erste – meist isolierte – Initiativen zu starten. Eine Koordination der Initiativen findet frühestens in der Aufbauphase statt, wenn Verflechtungen erkannt und Gemeinsamkeiten genutzt werden können. Spätestens hier zeigt sich die Notwendigkeit einer integrierenden e-Business-Strategie. Dafür ist wiederum ein zentrales Team notwendig, das die Initiativen koordiniert und den Strategiebezug gewährleistet. Aus diesem Team entsteht üblicherweise

Abb. 7: e-Business-Entwicklungsstand



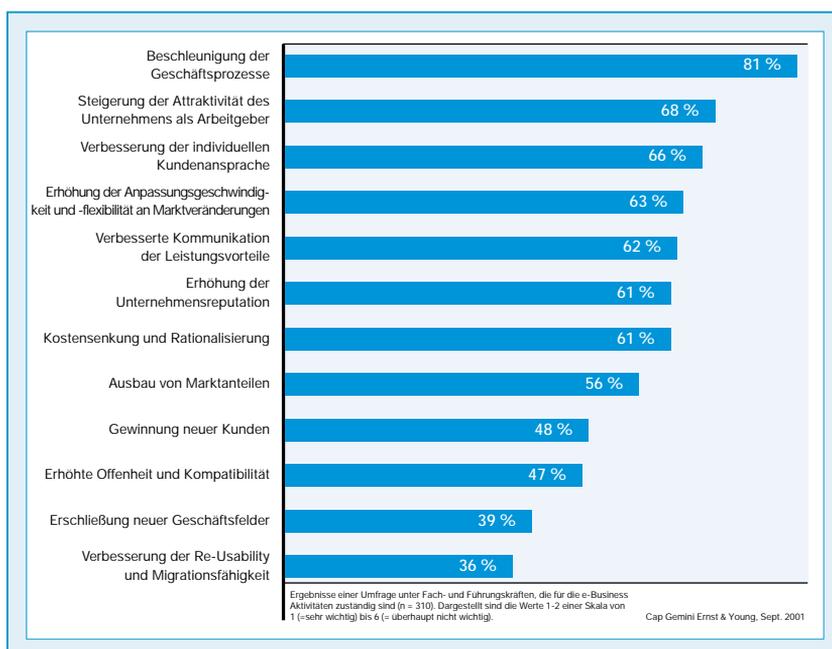
die e-Business-Koordinationsstelle. Damit werden die Weichen für die Ausbauphase gestellt, in der mehrere Systeme parallel operativ sind. Dies mündet schließlich in die Breitenanwendung, wenn gilt: „e is everyday business“. Zu diesem Zeitpunkt hat die vollständige Integration von e-Themen in die vorhandene Organisation stattgefunden. Im Schnitt wird dieser Zeitpunkt in Deutschland seitens der Befragten für Mitte 2004 angenommen.

B. Richtungsfindung: Welche Ziele wollen die Firmen mit e-Business in nächster Zukunft erreichen?

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

Viele Start Ups sind an ihrem überzogenen Optimismus – und am Zögern des Marktes – zugrunde gegangen. Dennoch ist es ihnen zu verdanken, dass wir heute ein breites Bewusstsein für die Potenziale im e-Business haben. Fast schon zu lange wollten oder konnten viele etablierte Unternehmen diese nicht für sich nutzen. Gerade große Organisationen haben auf Grund ihres Geschäftsvolumens und der Vielzahl an Prozessen einen enormen Hebel, mit dem sie von den neuen Technologien profitieren können. Welche Ziele werden nun in der Aufholjagd verfolgt? Wir stellen fest, dass sich die Ziele gegenüber dem letzten Jahr deutlich verschoben haben. e-Business zielt auf höhere Durchschlagskraft im Markt (marktseitige Ziele) sowie eine Erhöhung der Produktivität (Effizienz-Ziele) ab. Der Effizienz-Gedanke steht jedoch 2001 klar im Vordergrund. Mit Abstand auf Platz 1 liegt die Beschleunigung der Geschäftsprozesse (81%) als Hauptziel für e-Business. Dies gilt quer durch alle Branchen und Unternehmensgrößen. Die starke Gewichtung des Effizienzaspekts wird auch am Ziel „Erhöhung der Anpassungsgeschwindigkeit“ (63%) und „Kostensenkung und Rationalisierung“ (61%) überaus deutlich. Beispielsweise sind für drei Viertel der mittelständisch organisierten Automobilzulieferer Kostensenkungs- und Rationalisierungs-Erfolge das wichtigste e-Business-Ziel für 2002.

Abb. 8: Die wichtigsten Ziele des e-Business



Die deutschen Unternehmen wollen über e-Business insbesondere auch eine Steigerung ihrer Attraktivität als Arbeitgeber erreichen. Schließlich werden mit e-Business in der Regel Begriffe wie „fortschrittlich“ oder „innovativ“ assoziiert. Damit ist dieses Ziel mit dem zweiten Platz zum „Aufsteiger des Jahres“ geworden (2000: Rang 7). Vor allem der Handel, die Metallindustrie und die Maschinenbauer haben dieses Thema für sich entdeckt.

von der Ausweitung der Geschäftsbasis durch e-Business. Der Ausbau von Marktanteilen (56%), die Gewinnung neuer Kunden (48%) und die Erschließung neuer Geschäftsfelder (39%) finden sich im letzten Drittel aller genannten Ziele. Im Vorjahr rangierten sie noch unter den Top 5.

Auf der Marktseite spiegelt sich das Ende des e-Business-Hypes am stärksten wider. Es wurde klar, dass die Kunden nicht so schnell bereit sind, ihre Kaufgewohnheiten umzustellen. Am stärksten

Trotz Konjunkturschwäche wird weiterhin stark investiert

Deutlich über die Hälfte (56%) der Unternehmen planen, ihr Investitionsvolumen für e-Business in 2002 zu erhöhen. Fast jedes fünfte Unternehmen will sogar deutlich mehr investieren. Zusätzlich wird über ein Drittel der Firmen die Investitionen konstant halten. Von Rotstift vorerst keine Spur.

Dies gilt vor allem für Unternehmen mit über 1 Milliarde Euro Umsatz. Auffällig ist im Vergleich die Zurückhaltung der größeren Mittelständler. Dort plant fast ein Drittel der Firmen ihre Investitionen in 2002 zu reduzieren, ein genauso hoher Anteil plant allerdings eine Erhöhung.

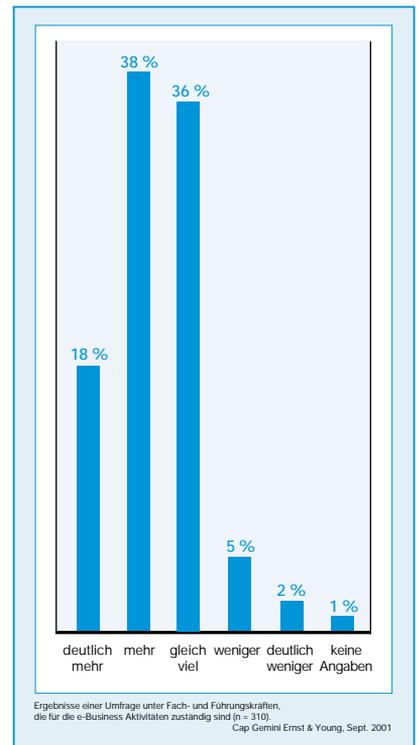
Abb. 9: Vergleich der Top 5 Ziele für e-Business in 2000 und 2001



Deutlich zurückgeschraubt wurde die Bedeutung der marktseitigen Ziele. Nur die Verbesserung der individuellen Kundenansprache (66%) und die verbesserte Kommunikation der Leistungsvorteile über das Internet (62%) sind in diesem Zusammenhang noch stark vertreten, besonders bei den B2C-orientierten Firmen. Verabschiedet haben sich deutsche Unternehmen aber häufig

hat noch der (Groß-) Handel diese Hoffnung: 57% streben hier noch die Erschließung neuer Geschäftsfelder an. Interessantes zeigt sich auch bei den Versorgern: Die Privatisierung und Deregulierung des Marktes wirkt sich insofern aus, als 68% der Versorger mittels e-Business neue Kunden dazugewinnen möchten. Keine andere Branche weist einen derartig hohen Wert auf.

Abb. 10: Veränderung des e-Business-Investitionsvolumens im Jahr 2002

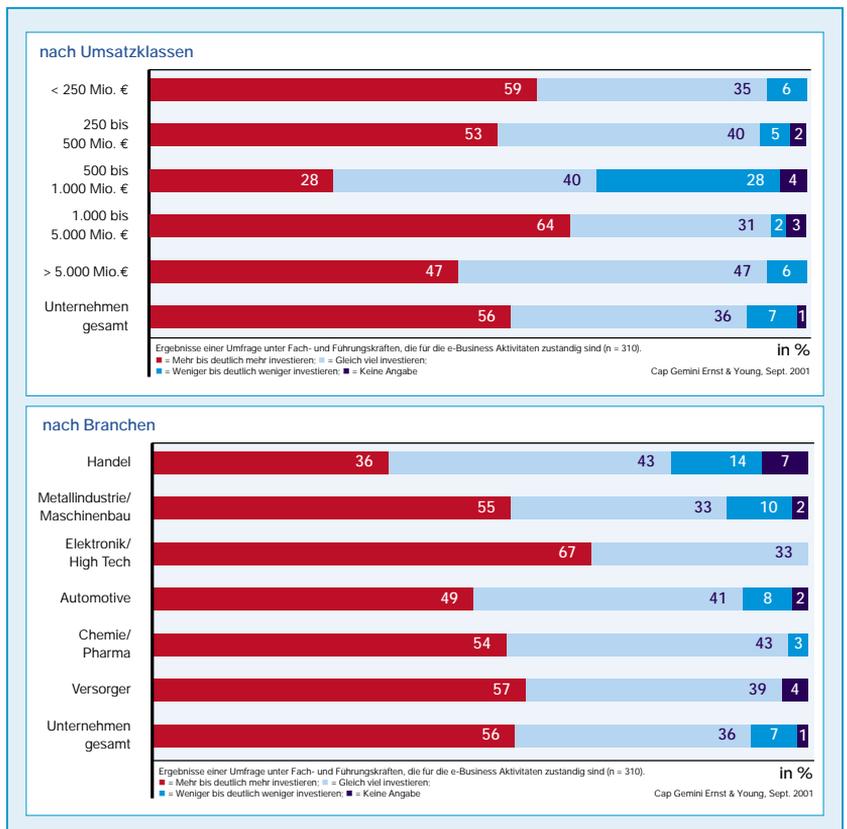


Aus Branchensicht wollen insbesondere Elektronik- und High Tech-Unternehmen am schnellsten aufholen. Doch gerade dort stellen wir heute eine überraschend niedrige Durchdringung und Akzeptanz von e-Business fest. Der Handel zeigt sich dagegen zurückhaltender; allerdings hat diese Branche in der Vergangenheit bereits durch frühe Investitionen einen Technologievorsprung erzielt. In der Summe wird jedoch keine der betrachteten Branchen das Investitionsvolumen reduzieren. Das Wachstum des e-Business in Deutschland setzt sich somit weiter fort. Auch wenn manche Unkenrufe eine tiefe „e“-Müdigkeit postulieren, wird weiterhin stark in diesen Bereich investiert.

Prall gefüllte Pipeline an e-Business-Projekten

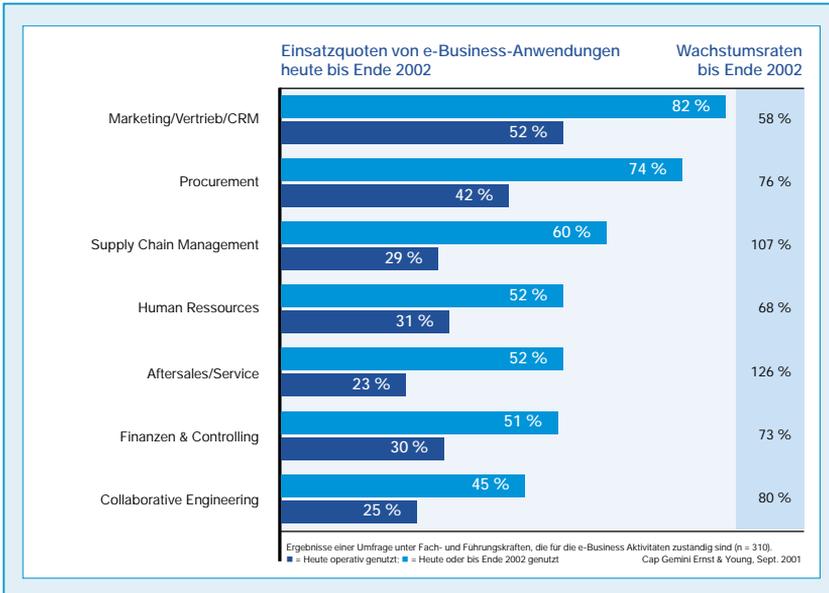
In welche Projekte fließen nun die Investitionen für 2002? Die Auswahl an Themen ist vielfältig. Internet-Technologien eröffnen beispielsweise die Möglichkeit, über mehrere Stufen der Supply Chain mit einer Vielzahl von Geschäftspartnern zu kooperieren. Ein Hersteller kann seine Produktionsplanung heute deutlich flächendeckender, kostengünstiger und schneller mit seinen Lieferanten vernetzen als mit den unflexiblen EDI-Lösungen der 80er und 90er Jahre. In der Produktentwicklung bietet das Internet Ingenieuren aus verschiedenen Unternehmen die Chance, im Rahmen eines „Collaborative Engineering“ online zusammenzuarbeiten. Auf der Vertriebsseite drängen alle digitalisierbaren Produkte und Services unaufhaltsam ins Internet. Es entstehen neue, stärker vernetzte Vertriebsformen und -kanäle. Ein weiterer Aspekt der e-Business-Technologien wird häufig unterschätzt: Gerade in international agierenden Unternehmen lassen sich durch eine weltweite Vernetzung der internen Ressourcen große Effizienzpotenziale aktivieren – etwa im Personalbereich oder im Finanzwesen. Wo liegen nun die Schwerpunkte in Deutschland?

Abb. 11: Veränderung des e-Business-Investitionsvolumens im Jahr 2002



Eine Aufstellung der gegenwärtig operativen sowie für 2002 geplanten e-Business-Lösungen liefert die Abbildung 12. Es sei jedoch angemerkt, dass die Werte keine Aussagen zur Intensität der Nutzung oder zur Reichweite der installierten Systeme zulassen.

Abb. 12: Funktionale Aktivitäten im e-Business



Wir stellen fest, dass Anwendungen im Bereich Marketing/Vertrieb/CRM (Customer Relationship Management), derzeit mit 52% Einsatzquote am stärksten ausgebaut sind und diese Position auch im nächsten Jahr behalten werden (Steigerung auf 82%). Ähnliches gilt an zweiter Stelle für Procurement-Applikationen (von 42% auf 74%). Den dritten Platz werden 2002 aller Voraussicht nach Anwendungen im Supply Chain Management (SCM) belegen. Damit wächst dieser Bereich wesentlich stärker als Anwendungen für Human Resources und Finanzen & Controlling, die derzeit mit SCM noch gleichauf liegen. Die Vernetzung der administrativen Prozesse hat offensichtlich keine Priorität.

Hinweis: Eine rein informative Website wurde nicht als e-Business System gewertet. Eine Website mit z.B. Online Shop, interaktiven Kundenbindungsmaßnahmen oder Datenaustausch zählt im Bereich Marketing/Vertrieb/CRM.

Alle funktionalen Lösungen werden 2002 hohe Wachstumsraten in der „going live“-Rate aufweisen. Die stärksten Wachstumsbereiche finden sich dabei im Aftersales/Service (+ 126%) und Supply Chain Management (+ 107%). Insgesamt wird sich die Anzahl der eingesetzten

e-Business-Systeme in Deutschland in 2002 fast verdoppeln! Die Vorbereitungsprojekte sind häufig schon voll angelaufen. 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. Dieser Umstand ist eine der Hauptursachen dafür,

Abb. 13: Zufriedenheit und Nutzung von e-Business-Anwendungen



dass die Investitionen ins e-Business 2002 trotz schwacher Konjunktur klar steigen.

Die Anzahl der Projekte und Systeme ist aber nicht entscheidend. Der Erfolg lässt sich nur anhand des Impacts der Systeme auf den Unternehmenserfolg darstellen. Als Annäherung wurde die Zufriedenheit mit den derzeit operativ laufenden Systemen analysiert. Das Ergebnis ist auch hier erschreckend: Eine angemessene Zufriedenheit (Werte 1-2 auf einer Skala 1-6) schaffen je nach Funktionalität nur 30 bis 50 Prozent aller Lösungen.

Der insgesamt schwache Erfolgsbeitrag von e-Business spiegelt sich also auch in der geringen Zufriedenheit mit den bisher eingesetzten Lösungen wider. Hier fällt zunächst die höchste Zufriedenheit mit den Anwendungen in Finanzen und Controlling auf. (Beispiel: Online Konsolidierung von Auslandsgesellschaften). Trotz der noch schwachen Verbreitung äußert sich jeder zweite Nutzer positiv über die Ergebnisse. Nachholbedarf zeigt sich speziell für die Bereiche Aftersales/Service und Collaborative Engineering.

Insgesamt gilt: Eine Zufriedenheitsrate von 30 bis 50 Prozent mit allen eingesetzten Systemen ist als sehr bescheiden zu werten – ein weiteres Indiz dafür, dass e-Business bisher bei weitem nicht die erwarteten Erfolge gebracht hat.

C. Hindernisidentifikation: Welche Faktoren bremsen die Unternehmen bei der Umsetzung ihrer e-Business-Ambitionen?

Zum Zeitpunkt der Studie (September 2001) erklärt nur ein Drittel der Unternehmen, mit e-Business bisher operative Erfolge erzielt zu haben. Was hat den Durchbruch bisher verhindert? In der Befragung wurden insgesamt ca. 30 Hindernis-Aspekte analysiert. Ein kurzer Überblick wird im Folgenden dargestellt.

Die wichtigsten Hindernisse im e-Business im Überblick

Die Top-Hindernisse für die e-Business-Ambitionen in Deutschland werden zur Zeit wie folgt gesehen:

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%)**
3. **Widerstand gegen notwendige Veränderungen in den Arbeitsabläufen (46%)**

Fehlende Eignung der Produkte für den Vertrieb: die „Nachfrage-Falle“

Als größte Barriere wird die fehlende Eignung der Produkte für den Vertrieb über elektronische Medien benannt (52%). Dieses Hindernis dominiert besonders bei den Herstellern von Investitionsgütern. Dagegen melden lediglich 29% der Handelsunternehmen hier Bedenken an.

Bei der Interpretation genau dieser Barriere ist jedoch Vorsicht angebracht. e-Business ist schließlich mehr als der reine Vertrieb über das Web. Es ist nicht unbedingt notwendig, Produkte direkt über das Internet zu verkaufen, um im e-Business erfolgreich zu sein. Die Diskussion über Produkteignung als Hindernis für schnellere e-Business-Adaption ist insofern auch eine überflüssige – die Frage sollte vielmehr lauten, welche Ansätze rund ums Kernprodukt können im Vertrieb Mehrumsatz und Kundenbindung erzeugen (siehe dazu auch das Kapitel V).

Doch auch ohne Produktargument gilt: Auf der Kundenseite (insb. auch Business Kunden) scheinen die Angebote im Netz deutlich langsamer angenommen zu werden als erhofft. Zum einen wird eine unzureichende Anzahl von Nachfragern als Bremsfaktor ausgemacht (46%). Parallel dazu bestätigt die Studie die Hypothesen, dass Kunden die angebotenen Leistungen nicht über das Internet kaufen, selbst wenn sie technisch dazu in der Lage sind (55%). Die Akzeptanz von elektronischer Kommunikation und Transaktion ist zwar vordergründig gegeben (58%), schlägt jedoch (noch?) nicht auf eine breite Nutzung dieser Möglichkeiten durch. Trotz Vermarktung über e-Business werden Leistungen fast nur auf herkömmlichem Weg (64%) bezogen.

Offensichtlich haben sich viele Firmen in eine „Nachfrage-Falle“ manövriert. Einerseits sind die Lösungen in CRM und Aftersales nicht attraktiv genug gestaltet (Zufriedenheit: 47% bzw. 31%), um den Kunden Mehrwert zu bieten. Andererseits erscheinen attraktivere Angebote mit Begründung einer zu geringen Nachfrage nicht dringlich (der „Absturz“ der marktseitigen e-Business-Ziele zum Vorjahr macht dies deutlich).

Lange Vorlaufzeiten für Ergebnisse

Das zweitgrößte Hindernis für den e-Business-Erfolg wird darin gesehen, dass sich spürbare quantitative Verbesserungen erst nach einigen Jahren zeigen (47%). Dies ist plausibel, da zunächst Vorleistungen notwendig sind – von der Beschaffung von Hard- und Software über die Neugestaltung der Prozesse bis zur Systemimplementierung und -integration. Häufig müssen auch bisher versäumte „Hausaufgaben“ nachgeholt werden – wie etwa die Bündelung von Einkaufsmengen über verschiedene Standorte im Rahmen einer e-Procurement-Einführung.

In der „ersten Generation“ des e-Business fanden diese Tatsachen wenig Gehör – lange Vorlaufzeiten passten nicht in die schöne neue Welt der „Network Economy“. Inzwischen sind sich die verantwortlichen Manager dieses Problems voll bewusst. Offensichtlich werden e-Business-Projekte heute stärker an den üblichen ROI und Payback-Kriterien gemessen – insgesamt

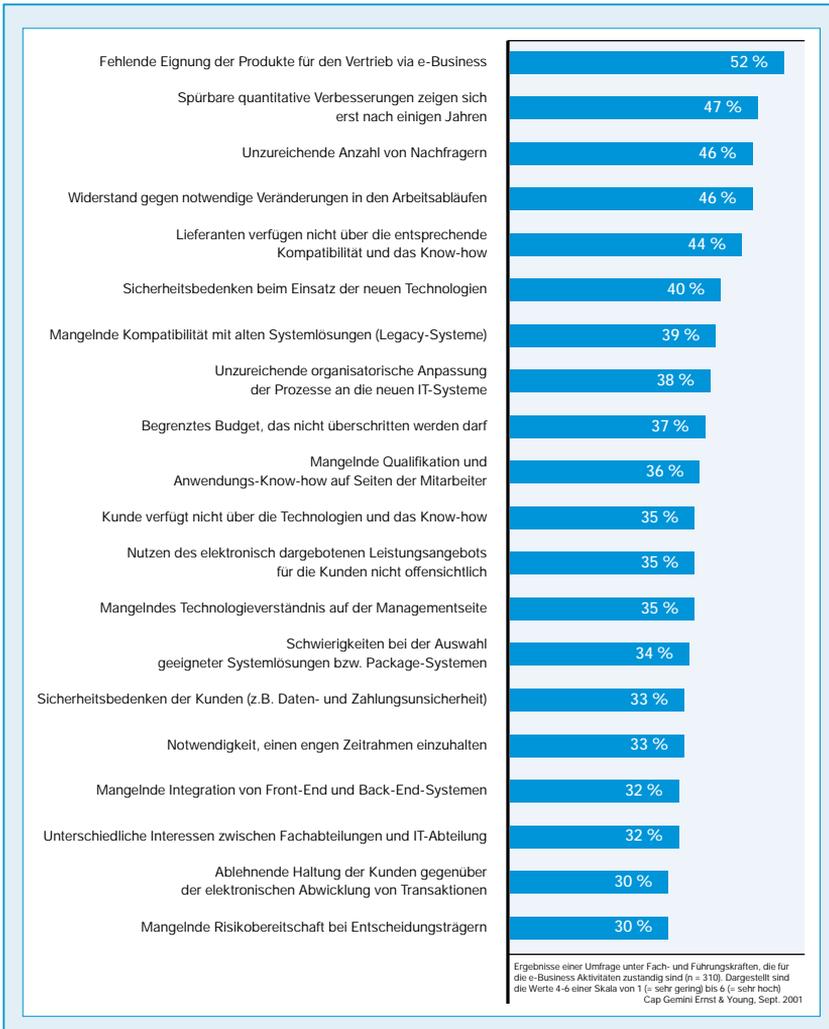
sicherlich ein gesundes Zeichen. Nicht gelöst ist häufig jedoch die Frage, wie komplexe e-Projekte so beschleunigt werden können, dass sie die genannten Kriterien erfüllen.

Noch sehen wir keinen Rückgang des e-Business-Volumens – sicher auch aus Scheu heraus, bereits angestoßene Projekte wieder einzustellen. Für neu zu entscheidende e-Business-Themen erwarten wir jedoch ein deutlich konservativeres Risikoverhalten, sowie mehr Fokus – und damit auch keinen weiteren Anstieg der e-Business-Investitionen in 2003.

Widerstände gegen Veränderung

Mit 46% werden Widerstände gegen notwendige Veränderungen in den Arbeitsabläufen als weiteres kritisches Hindernis genannt. Dies dürfte insbesondere dann auftreten, wenn e-Business-Projekte zu technologieintensiv durchgeführt werden. Ein lauffähiges Pilot-System mag dann zwar schneller aufgebaut sein, die notwendigen Anpassungen in den Prozessen sind jedoch umso schwieriger, wenn sie nicht von Anfang an mitkonzipiert wurden – Widerstände sind vorprogrammiert. Ein zweiter Nachteil liegt darin, dass die erwarteten Optimierungen selten aus dem System per se, sondern eben aus einer Veränderung in den Abläufen gewonnen werden.

Abb.14: Hindernisse im e-Business (Unternehmen insgesamt)



Unterschiede nach Unternehmensgröße: das Leid der Großen

Die e-Business-Bremmfaktoren unterscheiden sich deutlich nach Unternehmensgröße. Während kleinere Unternehmen eher mit externen bzw. marktseitig bedingten Hindernissen kämpfen, verlagert sich die Problematik mit steigender Unternehmensgröße auf organisationsbedingte Hindernisse. Bei den Großkonzernen kommen massive Schwierigkeiten im Zusammenhang mit der bestehenden („Legacy“) IT-Systemlandschaft hinzu.

Für kleinere Unternehmen (Umsatz bis 250 Mio. Euro) liegt der Schwerpunkt der Hindernisse bei externen Faktoren. Hierzu zählt die unzureichende Anzahl an Nachfragern (47%) ebenso wie die mangelnden Ansätze auf Seiten der Lieferanten (44%). Auch diese Gruppe sieht die größten Probleme in der fehlenden Eignung ihrer Produkte für den Vertrieb via e-Business (54%).

Mit Nuancen ergibt sich ein ähnliches Bild bis zu einer Unternehmensgröße von ca. 1 Mrd. Euro Jahresumsatz. Hier wird aber bereits deutlich, dass organisatorische Themen wie interne Widerstände oder Interessenskonflikte an Bedeutung gewinnen.

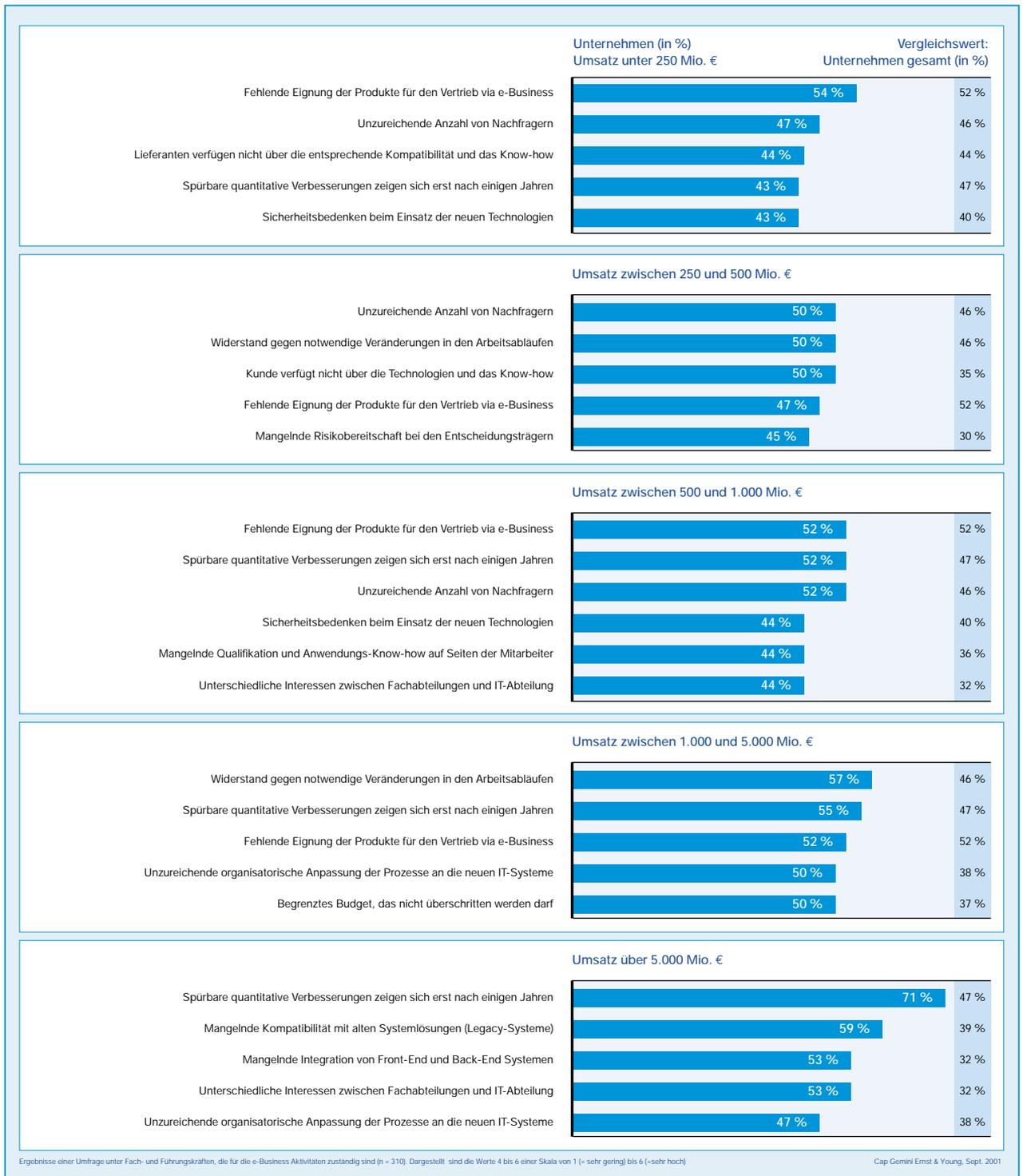
Ab einer Unternehmensgröße von 1 Mrd. Euro treten organisationsbedingte Hindernisse klar in den Vordergrund. Widerstände gegen notwendige Veränderungen in den Arbeitsabläufen, die fehlende organisatorische Anpassung der Prozesse, und lange Vorlaufzeiten bei begrenzten Budgets (alle über 50%) sind große Hemmnisse für den Erfolg.

Bei den Großkonzernen (über 5 Mrd. Euro Jahresumsatz) ist die Sorge um die fehlende Eignung der Produkte für e-Business kaum mehr ein Thema (35%). Hier kumulieren organisatorische Probleme und Beschränkungen im Zusammenhang mit der bestehenden IT-Systemlandschaft, und verstärken sich gegenseitig. Zu den eben genannten organisatorischen Barrieren kommen eine mangelnde Kompatibilität mit Legacy-Systemen (59%), sowie die noch unzureichende Integration von Front-end und Back-end (53%) hinzu. Interessenskonflikte zwischen Fachabteilungen und IT (53%) schwelen auch in starkem Maße in den großen Organisationen.

Die Situation der Großkonzerne ist insgesamt auffällig. Zwar findet sich hier fast überall eine e-Business-Strategie und eine für e-Business verantwortliche Koordinationsstelle. Aber die Erfolge haben sich ganz klar noch nicht eingestellt. Zum einen trägt sicherlich das hohe Projektvolumen (im Schnitt ca. 50) dazu bei, frühzeitig an die Grenzen der IT-Systemlandschaft zu stoßen. Zum anderen ist eine schnelle Implementierung in Unternehmen dieser Größenordnung ungleich komplexer. 65% der Großkonzerne müssen zugeben, die Komplexität der e-Business-Umsetzung klar unterschätzt zu haben. Bei Unternehmen unter 5 Mrd. Euro Jahresumsatz sind dies „nur“ 48%.

Fazit: Je größer und komplexer eine Organisation, desto eher kämpft sie mit einer zu langsamen Umsetzungsgeschwindigkeit. Von allen Problem-bereichen ist dies bei Großkonzernen auch mit Abstand der schwerwiegendste (71%). Ergebnis daher: Die großen Organisationen tun sich insgesamt am schwersten, durch e-Business operative Erfolge zu erzielen. Sie haben zum Beispiel am ehesten Schwierigkeiten damit, durch e-Business- Investitionen ihre Kosten zu senken. Die Erfolgsquote beträgt dort heute nur schwache 24%.

Abb. 15: Top 5 Hindernisse der Unternehmen nach Umsatzklassen



Spezielle Hindernisse in der Branchenbetrachtung

Für eine weitergehende Betrachtung der Hindernisse wurden sechs Branchen ausgewählt, in denen eine repräsentative Anzahl von Interviews geführt werden konnte.

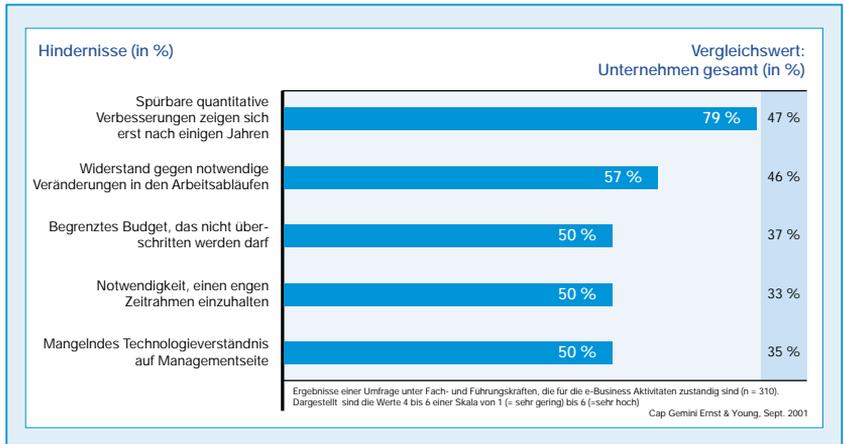
Handel

Im Handel (Schwerpunkt Großhandel) zeigt sich, dass die fehlende Eignung der Produkte für den Vertrieb übers Internet (insgesamt das Hindernis Nr. 1 in Deutschland) nahezu keine Bedeutung hat (nur 29%). Das Top Hindernis ist hier die lange Vorlaufzeit für messbare Ergebnisse im e-Business (79%). Gerade im Handel sind die Unternehmen stark auf kurzfristig wirksame Erfolge ausgerichtet – e-Business-Initiativen können da oft nur schwer mithalten. Daher werden die Projektleiter durch sehr knappe Budgets und sportliche Zeitvorgaben unter hohen Ergebnisdruck gesetzt.

Dennoch hat der Handel einen gewissen Vorsprung gegenüber anderen Branchen. Nirgendwo sonst wird die Bedeutung von e-Business höher eingeschätzt. Nur noch 14% der Unternehmen sehen sich in der Initiierungsphase und vier von fünf Firmen haben eine e-Business-Strategie. In fast 90% der Firmen ist das Top Management der klare Treiber in die Network Economy. 64% geben überdies an, notwendige organisatorische Anpassungen angestoßen zu haben – deutlich mehr als in allen anderen Branchen.

Erfolge haben sich nur hinsichtlich der Erhöhung des Kundennutzens (57% – höchster Wert über alle Branchen) eingestellt, kaum aber auf der Kostenseite. Die hohe Durchdringung mit Systemen in den Bereichen CRM, Marketing und Vertrieb (heute 71%) hat offensichtlich eine hohe Selbstzufriedenheit im Handel selbst (60%) und auch eine hohe Nutzungsakzeptanz bei den Kunden erzielt. Im Handel ist der Glaube an die Gewinnung neuer Kunden (64%) und neue Geschäftsfelder (57%) ebenfalls noch lebendig.

Abb. 16: Top 5 Hindernisse: Handel



Für 2002 zeigt sich der Handel dagegen zurückhaltender. Die Investitionen in CRM und Procurement werden konsolidiert, ein nennenswerter Ausbau erfolgt insbesondere im Supply Chain Management. Insgesamt wird aber jedes fünfte Unternehmen weniger und fast die Hälfte gleichviel investieren wie in 2001. Von allen Branchen ist dies der vorsichtigste Ansatz.

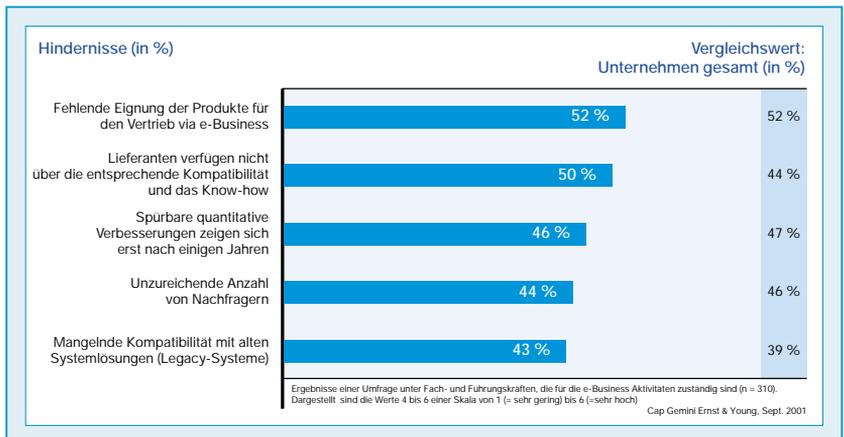
Metallindustrie/Maschinenbau

Im Gegensatz zum Handel stehen Metallindustrie und Maschinenbau noch stärker am Anfang der e-Business-Entwicklung. Fast die Hälfte der Unternehmen sieht sich noch in der Initiierungsphase.

Haupt Hindernis ist hier die fehlende Eignung der Produkte für den Vertrieb via e-Business (52%). Gerade in diesen Branchen finden sich viele erklärungsbedürftige, nicht-standardisierte Spezialanfertigungen, die nicht „per Mausclick“ bestellt werden.

Die Mehrzahl der Unternehmen sieht sowohl auf der Kundenseite (63%) als auch auf der Lieferantenseite (50%) noch massive Adaptionsprobleme mit den neuen Technologien. Hier leidet die Branche auch unter der mittelständischen Prägung, in der das Einzelunternehmen selten eine ausreichende Marktmacht besitzt, um Handlungsdruck aufzubauen.

Abb. 17: Top 5 Hindernisse: Metallindustrie/Maschinenbauer



Auch unternehmensintern gibt es Defizite: lange Vorlaufzeiten und Widerstand gegen Veränderungen in den Abläufen sind häufige Hemmnisse. Erschwerend wirkt, dass deutlich weniger als die Hälfte der Unternehmen eine e-Business-Strategie als Leitfaden hat. Offenbar ist das Top Management dem e-Business noch nicht nahe genug gekommen – in der Treiberrolle finden sich die IT-Abteilungen fast gleichauf mit den Vorständen und Geschäftsführern. Die Gefahr besteht demnach, dass e-Business-Konzepte zu IT-lastig angegangen werden.

Im Jahr 2002 werden Metallindustrie und Maschinenbau versuchen, mit deutlich höheren Investitionen aufzuholen. Die Defizite der Produkteignung für den Vertrieb via Internet sollen durch einen massiven Vorstoss im Bereich Aftersales und Service (+ 130%) ausgeglichen werden.

Elektronik/High Tech

In der Elektronik/High Tech-Branche wird ebenfalls die fehlende Produkteignung für den Vertrieb (59%) als Top-Hindernis bewertet. Überraschend ist, dass gerade in diesem Umfeld, der Faktor Mensch ein massiver Engpass ist. Widerstand gegen Veränderungen in den Arbeitsabläufen (56%), mangelndes Technologieverständnis im Management (48%) und mangelnde Qualifikation und Know-How bei den Mitarbeitern (44%) sind in dieser Größenordnung erstaunlich (und auch im Branchenvergleich insgesamt am höchsten).

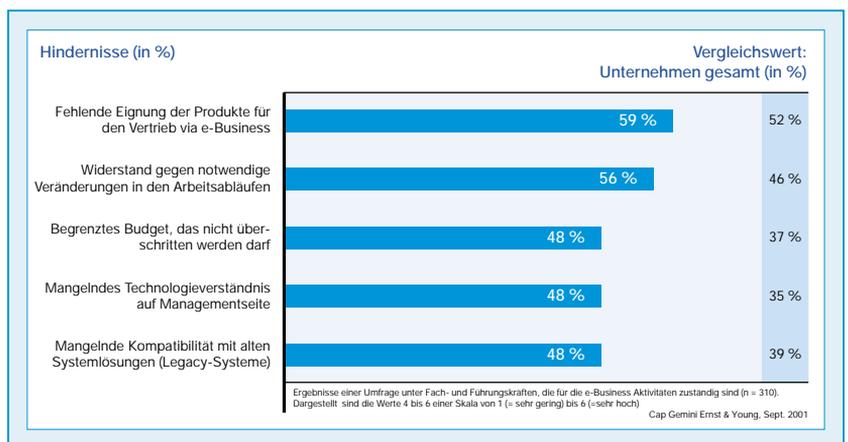
Verschläft die Branche die technologische Entwicklung – durch Produktverliebtheit und den Unwillen, sich auf die Veränderung der Prozesse zu konzentrieren? Mehrere Indizien sprechen für dringenden Nachholbedarf. Im Schnitt sind zwei von fünf Unternehmen noch in der Initiierungsphase. Dies obwohl die Kundenakzeptanz hier nach dem Handel am höchsten ist. Jedes zweite Unternehmen hat trotz hoher IT-Investitionen noch keine Anpassung der Unternehmensstrukturen und -prozesse vorgenommen.

Die Aufmerksamkeit des Top Management für das Thema scheint ebenfalls nicht ausreichend: Der Branchenvergleich zeigt mit 59% den geringsten Anteil an Unternehmen, die eine Stelle zur Koordination ihrer e-Business-Aktivitäten eingerichtet haben.

In der Treiberfunktion sind IT-Abteilungen fast gleich stark wie Vorstand/Geschäftsführung. Und keine andere Branche hat so hohe Probleme mit der Verzahnung von Strategie und e-Business-Projekten (41%).

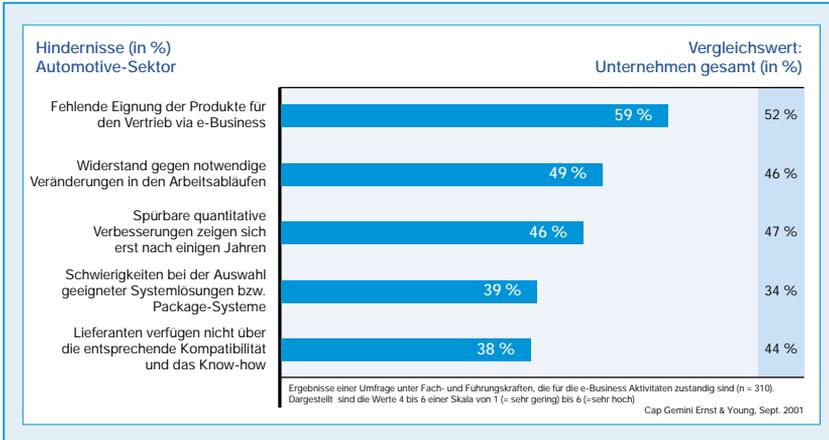
Die niedrige Durchdringung von e-Business soll 2002 beseitigt werden – zwei Drittel der Unternehmen werden ihre Investitionen steigern.

Abb. 18: Top 5 Hindernisse: Elektronik/High Tech



Hohe Wachstumsraten von über 100 Prozent im „going live“ werden im Procurement, Supply Chain Management, Engineering sowie im Aftersales/Service erwartet. Wichtig für die erfolgreiche Aufholjagd erscheint hier die stärkere Steuerung durch das Top Management. Ohne diese besteht die Gefahr, dass sich die Unternehmen massiv verzetteln.

Abb. 19: Top 5 Hindernisse: Automotive



Automotive

Die Automobil-Branche (Schwerpunkt: Tier 1 Zulieferer) sieht ebenfalls die mangelnde Eignung der Produkte für den Vertrieb als Haupthindernis. Ein zweiter Schwerpunkt liegt in organisatorischen Themen, hier insbesondere dem Widerstand gegen Veränderungen in den Abläufen (49%) und den langen Vorlaufzeiten für e-Business-Erfolg (46%).

Insgesamt wird der Stellenwert von e-Business zwar als hoch proklamiert, bisher wurden aber nur wenige, fokussierte Projekte angestoßen (im Durchschnitt 6, der niedrigste Schnitt aller Branchen). Anders als etwa in der Metallindustrie dominieren hier einige wenige, mächtige Hersteller. In der mittelständischen Zulieferindustrie wird selten investiert, wenn dies nicht von den großen Herstellern gefordert wird. Hier lässt sich die noch offen geführte Diskussion über Automobil-Marktplätze und begleitende Standards als Bremsklotz ins Feld führen, der aber 2002 ausgeräumt sein müsste.

Die Beschleunigung der Unternehmensprozesse spielt im Automobilsektor anders als in den anderen Branchen nur eine untergeordnete Rolle

(52%). Hauptziele sind eine Kostensenkung und die Erhöhung der Anpassungsfähigkeit an Kundenanforderungen (je 72%).

Von allen Branchen konnte die Automobilindustrie bislang nur die geringsten quantifizierbaren Erfolge im e-Business erzielen. Für 2002 ist jedoch eine Welle von Implementierungen avisiert. Für Procurement, Supply Chain Management, CRM und Engineering wird bis Ende 2002 jeweils eine Einsatzquote von etwa 70% angestrebt. Gerade dort ist jedoch die Zufriedenheitsquote bei den bereits implementierten Lösungen besonders niedrig. Werden sich die Fehler bei den Einführungen 2002 wiederholen?

Eine Gefahr lauert hier in der mangelnden Integration der Ansätze. Anders als in den anderen Branchen sind die Fachabteilungen hier die Haupt-Treiber für e-Business-Themen; eine e-Business-Strategie hat etwa jedes zweite Unternehmen. Hier besteht offensichtlich noch Bedarf, auf Management-Ebene den strategischen Rahmen für e-Business klarer zu definieren.

Chemie/Pharma

Die Unternehmen in Chemie und Pharma haben zum Zeitpunkt der Untersuchung die höchste Anzahl an e-Business-Projekten parallel laufen (im Schnitt 22). Nur noch jedes fünfte Unternehmen sieht sich in der Initiierungsphase. Haupthindernis ist aber auch hier die lange Vorlaufzeit, bevor konkrete quantitative Verbesserungen realisiert werden können (57%).

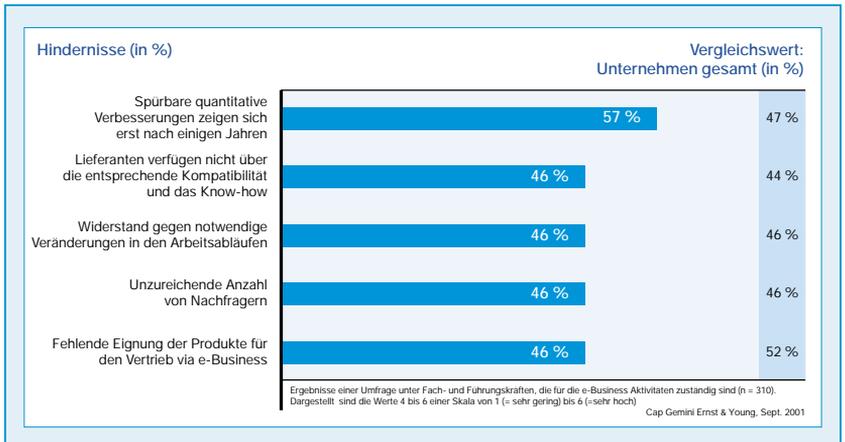
Trotz der hohen Anzahl an Einzelprojekten wird keine Branche so schlecht in der Umsetzung von Kostensenkungspotenzialen über das e-Business beurteilt.

Offensichtlich laufen Chemie- und Pharma-Firmen Gefahr, sich zu verzetteln. Überdurchschnittlich häufig werden etwa die Hindernisse „mangelnde Verzahnung zwischen Strategie und e-Projekten“ und „mangelnde Transparenz über die e-Projekte“ genannt (je 32%).

Obwohl Chemie- und Pharma-Unternehmen die meisten e-Business-Projekte betreiben, scheint ihre „Legacy IT“ am wenigsten dafür gerüstet zu sein. 43% (alle Branchen: 26%) geben an, dass ihre IT-Landschaft technisch keine e-Business-Potenziale ausschöpfen kann.

Aus funktionaler Sicht sind Chemie/Pharma die Vorreiter im e-Procurement: Fast 90% der Unternehmen wollen Ende 2002 ein derartiges System im Einsatz haben.

Abb. 20: Top 5 Hindernisse: Chemie/Pharma



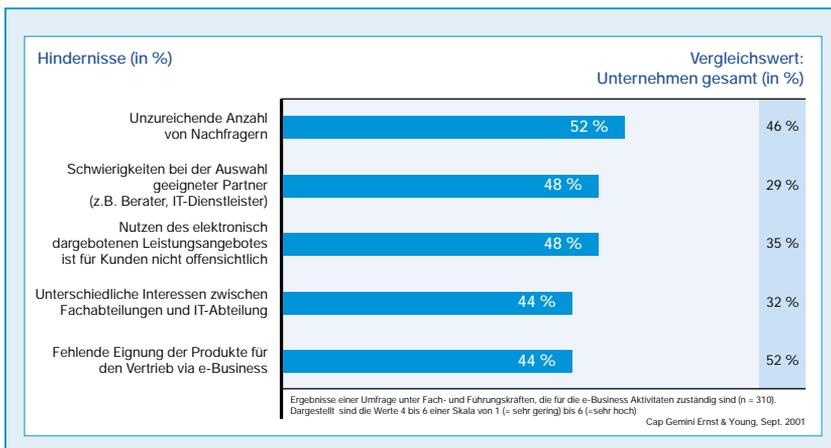
Versorger

Versorger (z.B. Elektrizitäts-Unternehmen) zeigen ein Bild, das klar von anderen Branchen abweicht. Zwar wird auch hier eine unzureichende Anzahl von Nachfragern per Internet als Top Hindernis genannt. Die drei nächsten Hindernisse liegen jedoch mindestens 12 Prozentpunkte über dem jeweiligen Gesamtschnitt. Schwierigkeiten bei der Wahl geeigneter Partner (48%), und der Darstellung des Kundennutzen (48%) sowie unterschiedliche Interessen zwischen Fach- und IT-Abteilung (44%) sind stark branchenspezifisch.

Die Privatisierung und Deregulierung des Marktes wirkt sich insbesondere vertriebsseitig aus: 68% möchten mittels e-Business neue Kunden gewinnen, 83% wollen die individuelle Kundenansprache verbessern. Keine andere Branche weist einen derart hohen Wert auf. „Vertrieb“ war vor der Liberalisierung eine kaum notwendige Funktion. Über Ansätze wie Multi-Utility Portale und Service-Sites für Gewerbetunden kann die Kundenbindung in dieser Branche sicherlich deutlich verbessert werden. Aktuell klagen die Unternehmen jedoch über eine geringe Nutzungsakzeptanz der Kunden.

Offenbar haben Versorger überdies einige Probleme dabei, unterschiedliche Kompetenzen für e-Business zu orchestrieren. Dies manifestiert sich in den Problemen zwischen Fachabteilungen und IT (44%) sowie in der schwierigen Zusammenarbeit mit Partnern und Dienstleistern (48%). Erschwerend wirkt hier sicherlich, dass die Versorger die Branche darstellen, welche am seltensten über eine e-Business-Strategie verfügt (34%). Die Treiberfunktion wurde bislang klar von den IT-Abteilungen (61%) übernommen. Hier gilt es, dem Top Management eine deutlich aktivere Rolle zu geben.

Abb. 21: Top 5 Hindernisse: Versorger



V. Fazit: Fünf zentrale Herausforderungen, um den bisher mäßigen Erfolg zu steigern

Die Ergebnisse der Studie zeigen die aktuellen Positionen der Unternehmen in der e-Business Entwicklung in Deutschland. Die meisten Firmen sehen sich ganz klar noch am Anfang dieser Entwicklung. e-Business wird nicht als vorübergehende Modeerscheinung gesehen, sondern als langfristiges Programm.

Mäßig sind jedoch die Erfolge, die die deutsche Industrie bisher verbuchen konnte. Die Unternehmen lassen sich davon aber nicht entmutigen. Im Gegenteil, die Mehrheit plant ihre Investitionen im nächsten Jahr sogar noch auszudehnen. Hier müssen die verantwortlichen Führungskräfte ansetzen. Denn angesichts der aktuellen wirtschaftlichen Lage stehen die deutschen Industrie-Unternehmen vor fünf zentralen Herausforderungen im e-Business.

Herausforderung 1: Die strategische Denkpause: Komplexität durch besseres „Alignment“ beherrschbarer machen

Die Analyse der e-Business-Hindernisse hat vor allem gezeigt, dass gerade von den großen Unternehmen die Komplexität des e-Business nur mehr schwer bewältigt werden kann. Organisatorische Reibungsverluste und technische Schwierigkeiten mit den bestehenden Systemlandschaften bremsen die Umsetzung und verstärken sich sogar gegenseitig.

Gerade in größeren Organisationen mit einer Vielzahl von Initiativen erscheint daher eine strategische Denkpause notwendig. Über ein strukturiertes „e-Business-Alignment“ müssen die laufenden Projekte deshalb besser mit den strategischen Prioritäten in Einklang gebracht werden. Die Erfolgshindernisse müssen klarer aufgezeigt und Gegenmaßnahmen ergriffen werden. Ansonsten wächst die Gefahr, dass sich die Unternehmen teuer verzetteln und letztlich an der Komplexität scheitern.

Ein Ansatz liegt in der stärkeren Priorisierung der Einzelprojekte. Hier muss die Frage gestellt werden, über welche e-Business-Initiativen denn tatsächlich Wettbewerbsvorteile erzielt werden sollen. Hinderlich ist, dass saubere Kosten-Nutzen-Betrachtungen als Basis dafür in vielen Fällen nicht vorliegen.

In der „Gründerzeit“ des Internet Booms waren schnöde Business Case-Betrachtungen nicht gefragt („Wir müssen jetzt einfach ins Internet“) oder fielen viel zu optimistisch aus: Es sind

mehrere Fälle bekannt, in denen die Zahl von Neukunden mit der Gesamtzahl der Internet-Anschlüsse in deutschen Haushalten gleichgesetzt wurde.

Eine strategische Denkpause sollte demnach auch genutzt werden, um die betriebswirtschaftliche Argumentation zu schärfen. Das Top Management muss jetzt umso klarer Ziele im e-Business definieren und Verantwortungen festlegen. Die e-Business-Koordinationsstelle ist hier Erfüllungsgehilfe – das Ownership muss jedoch im Top Management verbleiben.

Für Unternehmen ohne formale (oder nur mit sehr vager) e-Business-Strategie sollte ein „Alignment“ dazu dienen, konzeptionelle Defizite zu beseitigen. Die strategischen Implikationen des e-Business müssen explizit aufgezeigt, und mit der Unternehmensstrategie verzahnt werden. Auch bei den funktionalen Strategien besteht häufig Nachholbedarf: klare Zielbilder für Kernprozesse fehlen häufig und Meilensteinpläne sind nicht ausreichend zwischen Fachbereichen und IT abgeglichen.

Schließlich muss im Rahmen einer „Denkpause“ die Rolle der e-Business-Koordinationsstelle hinterfragt werden. Offensichtlich hat die Existenz derartiger Stellen bisher den Gesamterfolg nicht ausreichend gefördert. Der erwartete Impact des e-Business-Koordinators muss dargestellt werden, dafür muss ihm das Top Management auch die erforderlichen Instrumente an die Hand geben. Werden diese Voraussetzungen für den „Impact“ nicht geschaffen, kann auf diese Funktion genauso gut verzichtet werden.

Das Ownership für ein e-Business-Alignment gehört vorzugsweise in die Hände des (Top) Business Management, nicht des IT Management, auch wenn von dieser Seite aktuell ein starker Koordinationsanspruch ausgeht. Denn die Diskussion um e-Business kann für das Unternehmen nicht zuletzt ein Katalysator sein, die eigene Position in der Wertschöpfungskette neu zu überdenken.

Für bereits laufende Projekte lautet die Schlussfolgerung: erst überprüfen, dann selektiv beschleunigen. Gerade Projekte mit hoher Priorität müssen beschleunigt werden – durch ausreichende Ressourcen, best-in-class Projektmanagement, und einen begleitenden Change Management-Ansatz, der emotionale und politische Widerstände ausgleicht. Damit verbunden ist die zweite Herausforderung.

Herausforderung 2: Einzelprojekte 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 Umsetzungs-Prinzipien vernachlässigt wurden. Insbesondere haben 47% der befragten Unternehmen trotz hoher IT-Investitionen noch keine Anpassung ihrer Unternehmensstrukturen und –prozesse vorgenommen.

Eine große Herausforderung (und Gefahr für Fehlinvestitionen) lauert dort, wo Investitionen mit dem Schlagwort „Speed“ begründet werden – heute das Hauptziel für e-Business in deutschen Firmen. Viele Unternehmen sind organisatorisch jedoch noch nicht richtig dafür aufgestellt. „Speed“-Vorteile lassen sich nur durch eine

Neugestaltung der Prozesse quer durch alle Unternehmensbereiche realisieren. Dies erfordert zwingend einen bereichsübergreifenden e-Business-Ansatz, der selten existiert. Auch hier sollte eine strategische Denkpause genutzt werden – um die Projekte stärker prozessorientiert aufzustellen: Sonst bleibt Geschwindigkeit ein leeres Schlagwort.

Herausforderung 3: Der „Nachfrage-Falle“ entkommen

Gerade auf der Marktseite war die Versuchung groß, dem e-Business-Hype im Wettlauf mit den B2C-Start Ups zu erliegen. Im Bereich Marketing/CRM findet sich derzeit auch die größte Durchdringung von operativ laufenden e-Business-Systemen (52%). Dabei scheinen sich viele Firmen jedoch in eine „Nachfrage-Falle“ manövriert zu haben, denn die Kunden nehmen die Angebote nicht (oder nicht so schnell) an.

Als Reaktion werden die marktseitigen e-Business Ziele zurückgestuft. Häufig bedeutet dies aber nichts anderes, als dass die Organisation nicht in der Lage ist, angemessen und flexibel auf Kundenbedürfnisse zu reagieren. e-Business ist schließlich mehr als der reine Verkauf über das Web, benötigt werden Ansätze in der Verkaufsbahnung, im Aftersales und bei Services, die auf spezielle Kundenbedürfnisse abzielen – die Möglichkeiten für kreative Lösungen sind auch im Vertrieb vielfältig, und längst noch nicht ausgeschöpft.

Dabei darf das Internet nicht isoliert betrachtet werden: Eine „Multi-Channel“-Betreuung der Kunden muss die e-Business-Ansätze mit anderen Kanälen auf der Grundlage einer gemeinsamen Datenbasis sauber integrieren.

Herausforderung 4: Beherrschbarkeit der IT-Systemlandschaft absichern

Eine vierte Herausforderung besteht auf der IT-Seite - dort entsteht durch die Vielzahl der 2002 live gehenden Projekte ein ungeheurer Integrationsaufwand. Eine rein reaktives Abarbeiten einzelner Anforderungen aus den Fachbereichen würde dazu führen, dass die IT-Systemlandschaften spätestens 2004 kaum mehr beherrschbar wären. Die deutschen CIOs müssen sich daher die Frage stellen, wie sie ihre „e-Architektur“ proaktiv so aufstellen können, dass die jeweilige Landschaft auch zukünftig eine Vielzahl neuer Lösungen einbinden kann. Häufig muss dafür die IT-Strategie unter „e-Architecture“ Gesichtspunkten überarbeitet werden.

Herausforderung 5: Mitarbeiterführung

Die fünfte Herausforderung liegt in der Personalführung: hier 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 Management-Aufgaben. Unabdingbar dafür ist, dass Führungskräfte sich selbst Wissen über e-Business aneignen.

Interne Widerstände können Unternehmen in einen Kreislauf aus Veränderungen und Umstrukturierungen bringen, ohne dabei messbare Effekte zu erzielen. 46% der Firmen bemerken Widerstände gegen notwendige Veränderungen in den Arbeitsabläufen. Über ein Drittel beklagt fehlende Qualifikationen und mangelndes Know-how der Mitarbeiter.

Den Sorgen der Menschen, die mit dem e-Business-Wandel einhergehen, müssen die Führungskräfte daher offen und offensiv begegnen. Nur wer seine Mitarbeiter im e-Business weiterentwickelt und das notwendige Know-how aufbaut, kann den Wandel meistern.

Die Management-Aufgabe

Das Top Management darf die Treiberrolle im e-Business noch nicht abgeben, sondern muss durch eine klare Strategie Prioritäten zu setzen und ein bereichsübergreifendes Prozess-Verständnis 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 Management-Ebene gesamthaft und vernetzt zu steuern, wird zum Erfolgsfaktor – auch dafür steht die „Network Economy“.

Cap Gemini Ernst & Young – Ihr Partner

Cap Gemini Ernst & Young ist eine der weltweit größten Gesellschaften für Management- und IT-Beratung sowie die größte Unternehmensberatung europäischen Ursprungs. Cap Gemini Ernst & Young bietet Strategie-, Management- und IT-Beratung, Systemintegration sowie Outsourcing auf globaler Ebene. Darüber hinaus werden Unternehmen bei der Entwicklung und Umsetzung von Wachstumsstrategien in der New Economy beraten. Die neu geformte Organisation beschäftigt weltweit mehr als 60.000 Mitarbeiter.

Competence Center E-Business der Universität Trier

Das Competence Center E-Business der Universität Trier ist ein interdisziplinäres Forschungszentrum, das die Kompetenzen aus den Bereichen Betriebswirtschaft, Jurisprudenz, Medienwissenschaft, Psychologie, Soziologie und Wirtschaftsinformatik vereint. Ziel des ceb-trier ist die Erarbeitung von Methoden- und Erfahrungswissen für die Praxis. Die Forschung erfolgt dabei in enger Kooperation mit der Unternehmenspraxis. Bei der Auftragsforschung werden in Zusammenarbeit mit Unternehmen Ansätze entwickelt, um technologische Vorteilspotenziale in ökonomische Wettbewerbsvorteile umzuwandeln. Der Forschungsschwerpunkt liegt dabei auf der Herstellung der Kommunikationsqualität von e-Business-Anwendungen durch die Verbesserung der Nutzerakzeptanz (Usability) und die Entwicklung von Vertrauenskapital. Die Arbeitsergebnisse – mit hoher Relevanz für die Praxis – fließen in die interdisziplinäre Forschung ein und bilden die Basis für ganzheitliche Aus- und Weiterbildungskonzepte.

Weitere Informationen zu den Aktivitäten des ceb-Trier erhalten Sie online unter:
www.ceb-trier.de

Geschäftsführung:

Dipl.-Kffr. Christel Egner Duppich

Universitätsring 15

DM Gebäude/Postfach 38

54286 Trier

Tel.: +49-(0)6 51/2 01-3126

Fax: +49-(0)6 51/2 01-3860

E-Mail: egnerdup@ceb-trier.de

Internet: <http://www.ceb-trier.de>

www.cgey.com

Cap Gemini Ernst & Young
Region: Central Europe

Bleibtreustraße 38
D-10623 Berlin
Tel. +49(0)30/8859 42-0
Fax +49(0)30/8859 42-20

Kontakt:

Bernd Zanner
Leiter Competency Area
e-Transformation
bernd.zanner@cgey.com

Andreas C. Bieringer
andreas.bieringer@cgey.com

Deutschland

Bad Homburg
Tel. +49-(0)61 72/48 50

Berlin
Tel. +49-(0)30/885 94 20

Dresden
Tel. +49-(0)351/47 81 30

Düsseldorf
Tel. +49-(0)211/47 06 80

Frankfurt
Tel. +49-(0)69/152 08 02

Hamburg
Tel. +49-(0)40/25 31 80

Heilbronn
Tel. +49-(0)71 31/93 90

Köln
Tel. +49-(0)221/912 64 40

München
Tel. +49-(0)89/551 960

Rüsselsheim
Tel. +49-(0)61 42/603 40

Stuttgart
Tel. +49-(0)711/50 50 50

Walldorf
Tel. +49-(0)6227/73 39 00

www.de.cgey.com

Kroatien

Zagreb
Tel. +385-(0)1/48 11 230

Polen

Warschau
Tel. +48-(0)22/528 77 77
www.pl.cgey.com

Österreich

Graz
Tel. +43-(0)316/468 22 26

Wien
Tel. +43-(0)1/21 16 30

www.at.cgey.com

Schweiz

Basel
Tel. +41-(0)61/685 27 27

Genf
Tel. +41-(0)22/879 52 00

Lausanne
Tel. +41-(0)21/620 71 00

Zürich
Tel. +41-(0)1/560 24 00

www.ch.cgey.com

Slowakei

Bratislava
Tel. +421-(0)2/444 556 78

Slowenien

Ljubljana
Tel. +368-(0)1/568 05 70

