

DIE DIGITALE WIRTSCHAFT WIRD ANDERS GESTEUERT

E-Business ist eine Frage der Wettbewerbsstärke

Was ist E-Business?

E-Business definiert das Geschäftsmodell des internetgetriebenen Informationszeitalters; alle sind online in einem globalen Wertschöpfungsnetz verbunden – vom Zulieferer des Lieferanten bis zum Kunden des Kunden.

E-Business bedeutet eine fundamentale Wende in der Beziehung eines Unternehmens zu Geschäftspartnern.

Warum E-Business?

E-Business zählt künftig zu den ersten Voraussetzungen, um die Geschwindigkeit zu steigern, Kosten zu senken, Effizienz zu verbessern, Innovationen zu treiben, Märkte zu erreichen und zu erweitern und Kunden zu binden.

Was ist das Besondere dieses Geschäftsmodells?

In einem neuen Beziehungsnetzwerk steht der Kunde erstmalig wirklich im Zentrum. Seine individuellen Wünsche steuern Produkte, Dienstleistungen und ein synchronisiertes Wertschöpfungsnetz. Das Ganze profitabel zu betreiben, ist die eigentliche Herausforderung.

Wie verändern sich die Wertschöpfungsketten?

Die Elemente der Kette werden in Internetbasierten Wertschöpfungsnetzen flexibel verteilt. Die Wertketten von Lieferanten und Kunden werden Bestandteil des Netzes. Die Steuerung der vernetzten Wertschöpfung erfolgt über Internet-Technologien und Internet-Applikationen.

Was bedeutet „Transformation zum E-Business“?

Neuorientierung der Wertschöpfungsketten:

E-Business-Strategie definieren, Internet-Technologien und integrierte E-Business-Lösungen implementieren; Prozesse und Strukturen neu gestalten; Erfolgsregeln und Kulturen anpassen.

Erfolgskritischen Perspektiven im E-Business

1. Managementperspektive
2. Mitarbeiterperspektive
3. Prozessperspektive
4. Kundenperspektive
5. Lieferantenperspektive
6. Anwendungsperspektive
7. Technologieperspektive

E-Business ist ein weites Feld. Um den Rahmen nicht zu sprengen, lassen Sie uns auf die sieben erfolgskritischen Perspektiven eines E-Business konzentrieren: Die Management-, Mitarbeiter-, Prozess-, Kunden-, Lieferanten-, Anwendungs- und Technologie-Perspektiven.

Wenn Sie diese sieben Betrachtungsebenen strukturiert durchdenken und zu einem integrativen Gesamtkonzept zusammenfügen, decken Sie die wichtigsten Erfolgsfaktoren und Anforderungen ab, denen Sie sich auf Ihrem Weg ins E-Business stellen müssen. Sie verfügen damit über einen Orientierungs-, Planungs- und Steuerungsrahmen für die Transformation zum E-Business und fördern von Beginn an die strategische und ganzheitliche Ausrichtung Ihrer Lösung.

1. Die Managementperspektive

Das Thema E-Business ist keine neue Welle, die wieder vorübergeht, wie die vielen Managementparolen der letzten beiden Jahrzehnte. Auch ist es nicht – wie zur Zeit oft noch praktiziert – eine unternehmerische Nebensache, die man an die IT- oder Marketingabteilung delegieren kann. Vielmehr ist es eine hochgradig unternehmenskritische Herausforderung für das gesamte Unternehmen, weil es ohne jeden Zweifel das Potenzial besitzt, in sehr naher Zukunft über das Wohl und Wehe eines Unternehmens massgeblich mitzentscheiden. Somit sollte auch unstrittig sein, dass hier viel Bewegung, Engagement und Kreativität notwendig sind. Lediglich auf Veränderungen zu reagieren, die andere initiiert haben, reicht

nicht aus. In der Mehrzahl der Unternehmen gab es in den letzten Jahrzehnten wahrscheinlich keine Managementaufgabe, die so viel Initiativ-, Innovations- und Motivationskraft forderte, wie die Transformation zum E-Business.

Strategic Enterprise Management

E-Business beginnt im Kopf und heisst zuerst „Managen“: die richtige Strategie formulieren und die Umsetzung steuern. Voraus geht allerdings noch die Fähigkeit, Netzwerke, Informationsmanagement und Geschäft als Einheit zu begreifen. Denn nur wenn diese drei Bereiche lückenlos ineinander greifen, lassen sich die künftigen Erfolgsfaktoren steuern.

Der Erfolg eines solchermaßen verstandenen E-Business hängt davon ab, inwieweit es Ihnen gelingt, für jede der oben genannten sieben Ebenen die für Ihr Unternehmen richtigen Ziele zu formulieren und in eine integrative Lösung umzusetzen. Wir haben die Bezeichnung „Perspektive“ – ein Begriff der Balanced Scorecard – gewählt, um mit der Transformation zum E-Business das Konzept der Balanced Scorecard ins Spiel zu bringen; ein Ansatz, der explizit auf strategische Planungs-, Kontroll- und Steuerungsaufgaben oberster Führungskräfte ausgerichtet ist.

Die Geschäftslogik und Realität eines E-Business jederzeit auf einen Blick zur Verfügung zu stellen, ist eine Herausforderung, der man sich bei jeder E-Business-Transformation stellen muss. Die Balanced Scorecard-Konzeption bildet hierfür die geeignete Disziplin.



Strategieumsetzung mit der Balanced Scorecard Vernetzung von Zielen

Im Unterschied zu herkömmlichen Steuerungssystemen berichten Balanced Scorecards nicht nur über finanzielle Entwicklungen, sondern geben die Sicht frei auf strategische und operative Ziele – zum Beispiel:

Die Kundenperspektive schafft Transparenz in puncto Kundenzufriedenheit, Kundenerwartungen, Kundenbindung, Marktauftritt, Positionierung, Entwicklung von Markt und Wettbewerb.

Die Lieferantenperspektive beinhaltet messbare Indikatoren, die die Beschaffung und Zusammenarbeit mit Zulieferern betrachten.

Die Prozess-Perspektive bildet die Ziele der wesentlichen E-Business-Prozesse ab, die notwendig sind, um insbesondere die Ziele der Kundenperspektive zu erfüllen; untersucht werden zum Beispiel die Transaktionsgeschwindigkeit, der Grad der Online-Selbstbedienung, die Qualität der Kundenauftragsabwicklung.

Für die wertorientierte Unternehmensführung und die Topdown-Umsetzung von Unternehmensstrategien wird auf dem Markt bereits ein komplettes Business Intelligence-Spektrum angeboten: Von Activity Based Management-Lösungen für die Prozesskostenrechnung in internationalen Unternehmen, Instrumentarien für die Analyse und Überwachung von komplexen, auf Prozessen, Material, Ressourcen, Produkten und Dienstleistungen basierenden Kostenstrukturen bis hin zu Balanced Scorecard-Lösungen, die Ihnen helfen, eine klar definierte Vision in Strategien zu übersetzen, diese durch Zielformulierungen und Aktionen zu spezifizieren und im gesamten Unternehmen zu kommunizieren.

Zum Beispiel ist es bereits für die Einbindung von elektronischen Vertriebskanälen in die Wertschöpfungskette ratsam, eine Balanced Scorecard zu entwickeln, um zu gewährleisten, dass die eingesetzten Werkzeuge immer zeitgemäss und im Sinne der strategischen Zielsetzungen effizient sind. Zu jedem beliebigen Zeitpunkt haben Sie den exakten Gesamtüberblick, wo sich Ihre E-Business-Transformation gerade befindet.

Weil E-Business die Geschäftsregeln und Steuerungsprozesse nachhaltig verändert, stellt es auch neue Anforderungen an Controlling und Management. Die Art und Weise wie das

Unternehmen sein Geschäft ausübt, wie es im Wettbewerb handelt, wie es Werte steigert, neue Märkte erschliesst oder Kunden bindet, müssen besser gemessen und gesteuert werden. Insofern ist es dringend notwendig, strategisch ausgerichtete Business Intelligence Systeme in laufende Management- und Steuerungsprozesse zu integrieren. Denn nur wer richtige Strategien minuziös mit dem operativen Geschäft in Einklang bringt, wird sich im E-Business behaupten.

Die richtige E-Business-Strategie zu haben, ist eine Sache. Sie im Unternehmen, im Kopfe aller Mitarbeiter und im Markt umzusetzen, ist eine andere Sache. Zumal der Wandel oft so grundlegend sein wird, dass das Management neue Geschäftsmodelle, neue Kompetenzen und neue Partnerschaften entwickeln muss. Was sich für Strategie und Umsetzung bewährte gilt in besonderem Masse auch für E-Business.



Zentrale Herausforderung für das Management

Mit der Industrialisierung wurde es zur Regel, dass grosse Unternehmen kleinen Wettbewerbern überlegen waren. Im E-Business wird eine neue Regel gelten: Die Schnellen schlagen die Langsamen. Wer in dem durch Globalisierung, Transparenz und Geschwindigkeit geprägten Informationszeitalter und dem damit turbulenten Umfeld überleben will, muss sich blitzschnell bewegen.

Für alle, die den rechtzeitigen Einstieg in das E-Business verpassen oder ihm nur halbherzig folgen, könnte sich die flapsige, amerikanische Drohung, „e-business or out of business“, sehr schnell bewahrheiten. Auch ist es nicht übertrieben, E-Business als den weitreichendsten Veränderungsfaktor der letzten fünfzig Jahre und als neue Wettbewerbsära zu sehen.

Damit ist E-Business einerseits eine grosse unternehmerische Chance und andererseits aus Wettbewerbssicht eine ernstzunehmende

Bedrohung – insgesamt eine gewaltige unternehmenskritische Herausforderung. Obendrein wird diese Herausforderung durch rasante Veränderungsgeschwindigkeiten und die kurzen Halbwertszeiten der E-Business-Strategien besonders verschärft. Und noch etwas macht die Entwicklung so brisant: Mit dem Zugriff auf das Internet werden Kunden wissender und anspruchsvoller; sie verabschieden sich von traditionellen Bindungen und orientieren sich nur noch an den Besten des Marktes.

Zeit wird primärer Wettbewerbsfaktor

Wenn Technologie ein Kampf gegen Raum und Zeit ist, spielt Raum wegen der heute verfügbaren Technologien keine wettbewerbsrelevante Rolle mehr. Autos können zum Beispiel überall in der Welt gebaut werden. Geblieben und für den Wettbewerb bedeutsamer geworden ist die Zeit. Sie dominiert zunehmend ganze Wertschöpfungsnetze und den globalen Wettbewerb in allen Märkten – Just in Time, Time to Market, Time to Customer, Internet Speed usw.

Wie schnell Autos entwickelt und gemäss individueller Kundenwünsche gebaut werden – das ist wettbewerbsentscheidend.

Faktor Zeit macht E-Business zur Existenzfrage

Das Motto, das im Informationszeitalter alles prägen wird – schnell, schnell, bloss keine Zeit verlieren, – findet im E-Business die perfekte Umsetzung. Immer mehr Unternehmensleitern werden im Zusammenhang mit dem Internet zwei Aspekte der Geschwindigkeit bewusst: die neue Geschwindigkeit der Prozesse, Transaktionen, Logistik; zum zweiten die Geschwindigkeit der Veränderungen und gleichzeitig die Tatsache, dass es kaum einen Bereich gibt, der nicht vom Internet nachhaltig beeinflusst werden könnte.

2. Die Mitarbeiterperspektive

„E-Business is People“

Tom Peters These „Business is People“ gilt unverändert auch für E-Business. Im Zusammenhang mit der Personalfrage zielt die Diskussion meistens nur auf den Engpass an Internetspezialisten und auf die Suche neuer Mitarbeiter.

Mindestens ebenso wichtig ist, sich Gedanken über die bestehende Mannschaft zu machen und ihnen glaubhaft zu vermitteln, dass sie in der neuen Zukunft des Unternehmens eine verantwortlichere Rolle übernehmen werden, über Abteilungsgrenzen blicken und unternehmensweit in Kundenorientierung denken müssen. Da die E-Business-Transformation im Kopf des einzelnen Mitarbeiters beginnt, muss er auf den Wandel angemessen vorbereitet werden.

Für etablierte Organisationen setzt E-Business ein radikales Umdenken und sehr wahrscheinlich konsequente Umstrukturierungen voraus, bevor das neue Geschäftsmodell zu einem Erfolgsmodell werden kann. E-Business verlangt nicht nur neue technische Infrastrukturen und Internet-geprägte Anwendungssoftware, sondern vor allen Dingen die breite Akzeptanz veränderter Strukturen und im Vergleich zu herkömmlichen Arbeitsweisen neue Arbeits- und Verhaltensweisen. Für den Erfolg sind mit Blick auf die Mitarbeiter neben der grundsätzlichen Offenheit für weitreichende Veränderungen Faktoren massgeblich wie:

- Offenheit für technologische Innovationen
- Beherrschung integrierter Internetanwendungen
- Begeisterung für kundenorientierte Prozesse und Dienstleistungen
- Bereitschaft für umfassendere Verantwortung
- Offenheit für unternehmensweite und -übergreifende Kooperationen.

E-Business komprimiert die Entscheidungswege und Prozesse eines Unternehmens. Viele Entscheidungen, für die früher der Vorgesetzte eingeschaltet wurde, kann der Mitarbeiter

durch Zugriff auf Wissen und Regelwerke selbst entscheiden. In vielen Fällen wird die bisherige Arbeitsteilung und Spezialisierung abgelöst von einer breiteren Generalisierung von Aufgaben und Verantwortung.

Auch im E-Business wird das Geschäft weiterhin durch Menschen an der Basis gemacht – deshalb gilt: Ohne Mitarbeiterorientierung keine Kundenorientierung. Dazu gehört, dass es dem Management gelingt, die E-Business-Ziele für die Basis so zu formulieren, dass sie für jeden einzelnen Mitarbeiter operative Bedeutung haben und der Gesamtzusammenhang erkennbar wird. E-Commerce, Wettbewerb zwischen unternehmenseigenen Vertriebskanälen, unternehmensweit interaktive Kommunikation mit einer Kunden-Community oder innovative Logistikprojekte können im Unternehmen und am Markt nur dann erfolgreich durchgesetzt werden, wenn das Management überzeugt ist, nur gemeinsam mit einer informierten und motivierten Basis etwas Neues gestalten zu können.

Wissen und Lernen – neue Kernkompetenzen

Die Generierung und der Umgang mit Wissen werden zu Kernkompetenzen. Die Bereitschaft zum verstärkten Lernen und die Entwicklung einer Internet-orientierten Wissens- und Lernkultur sind Voraussetzung für Flexibilität, hohe Reaktionsgeschwindigkeit, Innovations- und Kundenorientierung. Das gilt insbesondere für Wettbewerbsfähigkeit im E-Business, wo es darum geht, in neuen Beziehungs-, Informations- und Geschwindigkeitsmustern zu denken, und wo nicht mehr ein anonymer Massenmarkt, sondern Millionen personalisierter Kunden mit kundenspezifischen Anforderungen adressiert werden.

E-Business setzt Wissensmanagement voraus

Wissensmanagement hat durch E-Business und die technischen Möglichkeiten des Internets völlig neue Impulse und einen neuen Stellenwert im betrieblichen Wertschöpfungsprozess bekommen. Wissensmanagement ist in der Wirtschaft zu einem kritischen Erfolgsfaktor avanciert.

Überdurchschnittlich erfolgreiche Unternehmen beweisen es. Die Fähigkeit, schneller und effizienter zu lernen, ist langfristig der einzige Wettbewerbsvorsprung.

Lehren, Lernen und Wissenstransfer sind zentrale Herausforderungen nicht nur im E-Business, sondern für jede global wettbewerbsfähige Gesellschaft. Mit klassischen Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen können Unternehmen und Gesellschaft dem Tempo der Innovationen und dem damit verbundenen Lernbedarf nicht mehr folgen.

Der Abschied von der tayloristischen Arbeitsweise, der Wandel zu mehr Eigenverantwortung und die durch E-Business nachhaltig veränderten Geschäftsmodelle haben weitreichende Konsequenzen in puncto Verhalten, Methoden und Wissen. Vor diesem Hintergrund muss die Unternehmensführung eine konkrete Kursbestimmung für die Weiterentwicklung der Mitarbeiter vornehmen.

Schneller als je zuvor muss Wissen, das geeignet ist, Geschäftsprozesse und Kundenorientierung zu optimieren, aufbereitet, aktualisiert, ergänzt, zugreifbar und transferiert werden. Umfragen bei deutschen Unternehmen ergaben, dass sie dem Produktionsfaktor Wissen bereits 60 bis 80 Prozent an der Gesamtwertschöpfung zurechnen.

Gleichzeitig wird immer noch ein Grossteil des im Unternehmen oder Markt vorhandenen Wissens nicht genutzt, weil es nur schwierig zugreifbar ist.

3. Die Prozessperspektive

Wenig Erfolg mit herkömmlichem Business Process Reengineering

Im herkömmlichen Geschäft liegen in vielen Unternehmen die Probleme bereits auf Prozessebene. Das Resultat: Mangelnde Flexibilität, schlechte Effizienz, unzureichende Kundenorientierung, ausufernde Bürokratie, explodierende Kosten, wachsende Komplexität.

Einigkeit besteht darüber, dass das BPR (Business Process Reengineering) der vergangenen Dekade nicht den gewünschten Erfolg gebracht hat. Nicht zuletzt deswegen, weil zu komplexe, zu starre und zu teure IT-Architekturen der Organisationsvereinfachung im Wege standen. Mit Internet Computing, dem Computingmodell für E-Business sind die Barrieren für neue organisatorische Lösungen mit stark gestrafften Prozessen gefallen.





Herkömmliche BPR-Ziele – zum Beispiel die drastische Reduzierung von Projektlaufzeiten für Angebote oder Aufträge oder die integrierte Steuerung von Marketing, Vertrieb, Beschaffung, Logistik, Fertigung und Service – werden sich wirkungsvoller und wesentlich einfacher als im ursprünglichen BPR-Projekt geplant, realisieren lassen.

E-Business – Treiber für effizientere Wertschöpfungsnetze

E-Business fordert nicht nur, sondern wird zum Treiber für effizientere und radikal neugestaltete Wertschöpfungsketten innerhalb von Unternehmen und globalen Wertschöpfungsnetzen zwischen Unternehmen. Dabei geht es um mehr als um klassisches Reengineering, das nur auf interne Prozesse und auf die Optimierung der Ablauforganisation fixiert war.

Effizientere Wertschöpfung

Die Wertschöpfungskette des Unternehmens wird als Teil eines vernetzten Wertketten-systems gesehen, das via Internettechnologien verbunden und synchronisiert ist.

Die Wertketten von Lieferanten und Kunden sind in diesem vertikal und horizontal integrierten Wertschöpfungsnetz eingeschlossen. Das Management solcher Geschäftsnetze ist eine der zentralen Herausforderungen im E-Business. Hinzu kommt, dass bereits die einzelne Wertkette, die bisher „unter einem Dach“ innerhalb des Unternehmens angesiedelt war, je nach Anforderungen geographisch und dynamisch verteilt wird – das virtuelle Unternehmen.

Für die ganzheitliche Steuerung des neuen Internet-Wertschöpfungs-systems sind herkömmliche Anwendungen ungeeignet. Es gibt durchgängige, mit Internettechnologien eng verzahnte Lösungen, die speziell für die Steuerung, Synchronisierung und Optimierung derartiger Internet-basierter Wertschöpfungsnetze entwickelt wurde.

Die Transformation eines herkömmlichen Geschäfts in E-Business setzt mehr als nur eine

Internet-orientierte Infrastruktur und entsprechende Anwendungssoftware voraus.

Die Transformation erfordert in den meisten Fällen eine komplette und grundlegende Veränderung des Unternehmens in puncto Informationsmanagement, Prozessorganisation, Struktur und Kooperationskultur. Nicht selten hat das zur Folge, dass alle Glieder der Wertschöpfungskette und Schnittstellen zu Lieferanten, Partnern und Kunden neu geordnet und insbesondere vereinfacht werden müssen.

Schliesslich treffen wir überwiegend auf organisatorische Strukturen und Abläufe, die sich seit Jahrzehnten kaum verändert haben und für das „Unternehmen unter einem Dach“ konzipiert wurden. Organisationen wurden in der Vergangenheit fast ausschliesslich funktional betrachtet.

Vor dem Hintergrund eines Bereichs- und Abteilungsdenkens versuchten die Abteilungen punktuell ihr eigenes System zu optimieren. Mit der zunehmend wichtigeren Kundenausrichtung müssen solche Denkweisen schleunigst aufgegeben werden. Interne Prozesse müssen bereichsübergreifend organisiert werden und Wertketten von Kunden und Lieferanten einbinden.

Gleichzeitig muss berücksichtigt werden, dass die Komplexität der Prozesse in den letzten Jahren in allen Unternehmensbereichen zugenommen hat. Mit E-Business besteht nicht nur die Chance, sondern die Notwendigkeit

- Geschäftsprozesse zu vereinfachen,
- Durchlaufzeiten und Regelkreise zu verkürzen,
- zu komplexe Prozessabhängigkeiten zu beseitigen,
- manuelle Koordinierungsaktivitäten zu automatisieren,
- Ressourcen effizienter einzusetzen,
- Prozesskosten zu reduzieren,
- die Flexibilität zu verbessern,
- das Wertschöpfungsnetz durchgängig zu integrieren.

Vor allen Dingen können die Abläufe mit Internetanwendungen kundennäher gestaltet und die Kunden frühzeitig in die Wertkette miteinbezogen werden. Durch den direkten Dialog mit dem Kunden und durch online-Selbstbedienung können einfache Organisationen Millionen von Kunden bedienen, die Interaktionskosten sinken dramatisch, die Abläufe werden um Quantensprünge schneller und für den Kunden transparenter – gleichzeitig wird auch der Kunde für die gesamte Wertkette transparenter.

Selbstbedienung - Prozesse losgelöst von Zeit und Ort

Am Beispiel der neuen Selbstbedienungskonzepte lassen sich Prozessveränderungen und Vorteile erkennen. Mit der Einführung von Selbstbedienungssystemen sollen möglichst viele Verwaltungs-, Abwicklungs- und Informationsfunktionen automatisiert beziehungsweise in die Organisation von Kunden oder Lieferanten verlagert und losgelöst von Zeit und Ort betrieben werden. Die Technologie, die diese neue interne und externe Selbstbedienung jederzeit und überall möglich macht, ist wiederum das World Wide Web. Selbstbedienungssysteme richten sich nicht nur an Kunden und Lieferanten, sondern auch an die Mitarbeiter.

Höhere Kundenzufriedenheit

Datensammlung, Kundenservice oder Auftrags- erfassung können Sie „outsourcen“.

Natürlich nicht zu anderen Dienstleistern, sondern direkt zu Ihren Kunden, die Ihnen diese Arbeiten gerne abnehmen, weil viele Vorteile auf sie warten, wie niedrige Transaktions- und Suchkosten oder sofortige Information.

Wenn Ihr Kunde bei Ihnen kaufen soll, stellt er selbst die Verbindung zu den E-Business-Systemen Ihres Unternehmens her, kommt zuallererst auf Ihre Webseite und plazierte selbstständig seine Aufträge im Selbstbedienungsmodus.

Braucht er Produktinformationen, den aktuellen Status seiner Bestellung, Ihre Unterstützung oder Ihre Dienstleistung, kommt er auf Ihre Webseite und wird sich weitgehend selbst bedienen. Dabei benutzt er seine eigene Standardausrüstung, die er bereits hat. Sie brauchen für die Kosten nicht aufzukommen. Vor allen Dingen steuern Sie mit Selbstbedienungssystemen

nicht nur die Beziehung zu Ihrem Kunden besser, sondern geben Ihrem Kunden gleichzeitig die Möglichkeit, seine Beziehung zu Ihnen zu steuern und unabhängig zu sein. Je komfortabler Sie Ihrem Kunden den elektronischen Weg in Ihr Unternehmen, den Zugriff auf Ihre Ressourcen und die gesamte Interaktion gestalten, desto zufriedener und loyaler ist Ihr Kunde – und Sie haben gleichzeitig Ihre Prozesskosten drastisch gesenkt sowie Ihr Call Center oder Ihren Direktvertrieb entlastet. Und je bessere Informationen, Dienstleistungen und Prozesse Sie Ihrem Kunden im Web nach dem Selbstbedienungsprinzip bereitstellen, desto einfacher wird für Sie das Geschäft und die anschließende Betreuung Ihres Kunden. Weil Kunden sich nunmehr schneller und besser selbst bedienen und selbst helfen können, werden sie mehr zu einem eigenverantwortlichen Geschäftspartner mit hoher Bindung an Ihr Unternehmen.

Schlanke interne Prozesse

Auch Ihre Mitarbeiter werden immer mehr die Selbstbedienung beziehungsweise Selbstverwaltung nutzen. Adressänderungen, Reiseberichte, Spesenabrechnungen, Forecasts erledigen sie direkt und online. Auch die Kommunikation mit dem Personalbereich wird für alle wesentlich schneller und informativer. Gleichzeitig wird den Mitarbeitern mehr Verantwortung für ihre eigenen Personalangelegenheiten übertragen. Sie können Schulungskurse auswählen, online genehmigen lassen und direkt buchen.

Selbstbedienung der Mitarbeiter

Alles geht online und direkt – Bedarfsanforderungen eingeben, Kataloge und Angebote der Lieferanten sichten oder den Status bestimmter Zahlungen abfragen. Mit integrierten Workflow-Mechanismen und hinterlegten Regelwerken werden manuelle Eingriffe weitestgehend vermieden, die Selbstbedienungsabläufe prozessorientiert gesteuert und entsprechend der betrieblichen Regeln abgewickelt. Die Applikationen stehen für entsprechend autorisierte Mitarbeiter rund um die Uhr bereit. Sie können alle Arbeiten von zu Hause, von unterwegs oder aber auch an ihrem Arbeitsplatz über einen Web-Browser sofort und einfacher erledigen. Die Erfahrungen sprechen sehr für interne



Selbstbedienung: Sie werden Ihre Mitarbeiter motivieren, die Prozesse und Durchlaufzeiten verkürzen, Bürokratie abbauen, fehlerfreie Transaktionen erreichen und die Verwaltungskosten senken.

Wertschöpfungskette mit Business Intelligence optimieren

Im E-Business sind „Geschwindigkeit“, „Prozesseffektivität“ und „Kundenorientierung“ die herausragenden Ziele in allen Geschäftsprozessen. Gleichzeitig ist mit E-Business – weitestgehend automatisch als Ergebnis aus operativen Geschäftsprozessen – eine riesige Menge an Daten verfügbar, die zur effektiveren und kundenorientierteren Prozessabwicklung genutzt werden können. Für die Erschließung dieses Informationsbestandes sollten unterschiedliche, in das Anwendungsnetzwerk integrierte Business Intelligence-Lösungen verfügbar sein.

Wie sich mit E-Business Planung und Steuerung weiterentwickeln, wird an einem einfachen Beispiel deutlich: mit in den Prozess integrierten Business Intelligence-Lösungen kann die Planung und Steuerung von Kundenaufträgen und Auftragsabwicklungsprozessen im Echtzeitverfahren optimiert werden. Durch eine neue Qualität der Informationen, grösserem Detaillierungsgrad, einer rollierenden Vertriebsplanung sowie durch prozessbegleitendes Controlling kann der Prozessverlauf kontinuierlich verbessert werden. Informationstransparenz über Prozess-, Mengen-, Zeit- und Kundendaten ist eine wesentliche Voraussetzung bei der Umsetzung der E-Business-Idee.

4. Die Kundenperspektive

Erfolgsfaktor: Customer Relationship Management

Die Transformation zum E-Business beginnt meistens bei dem erfolgskritischsten Unternehmensprozess, dem Customer Relationship Management, CRM. Denn jeder Geschäftserfolg beruht auf Kunden. Das ist nicht neu.

Neu ist, dass Kunden zu finden und zu binden in den meisten Branchen ohne Internettechnologien nicht mehr wirtschaftlich möglich ist. E-Business-Lösungen werden sich nachhaltig auf den Erfolg von Marken und Unternehmen auswirken.

Mit CRM-Konzepten verbessern Sie die Beziehungen zu Ihren Kunden. Gleichzeitig schaffen Sie in Ihrem Unternehmen ein Vorgehensmodell, das die totale Fokussierung auf Ihren Kunden auslöst. Und mit E-Commerce erreichen Sie Ihre Kunden über einen neuen bzw. ergänzenden Vertriebskanal, der nahtlos in die Lieferkette integriert und mit anderen Vertriebskanälen synchronisiert wird.

Vertriebskanäle synchronisieren und in Lieferkette integrieren

Vor allen Dingen werden sich mit CRM-Lösungen nicht nur die Beziehungs-, sondern auch die Umsatz- und Kostenstrukturen verändern. Die Vertriebskosten bzw. deren Anteile an den Gesamtkosten sind in allen Branchen zu hoch. Beispielsweise beträgt der Anteil der Vertriebskosten im Automobilvertrieb etwa 30 Prozent. Wie in diesem Beispiel, gibt es auch in anderen Branchen neue Möglichkeiten, die Vertriebskosten deutlich zu senken.

Um alle E-Business-orientierten Kostensenkungspotenziale auszuschöpfen, ist eine weitreichende Überprüfung und Neuorientierung der in den jeweiligen Vertrieben dominierenden Geschäftsmodelle notwendig.

Wenn in einem Unternehmen die CRM-Strategie wirklich gelebt wird, ist vieles möglich. Sie werden zum Beispiel

- Ihr Kunden- und Interessentenpotenzial besser kennen;
- die gesamte Nachfragekette effizienter steuern;
- die Nachfrage- und Lieferkette synchronisieren;
- die Kundenzufriedenheit und Kundenbindung steigern;
- die Vertriebskosten senken und die Rentabilität erhöhen;
- die Reaktionsgeschwindigkeit verbessern;
- wichtige Wettbewerbsvorteile erreichen.

E-Business beginnt mit Selbstbedienung für Kunden

Der Internet-getriebene Vertrieb gewinnt wachsende Bedeutung in Differenzierungs-, Kundenmanagement- sowie Kostenstrategien und wird folgerichtig der Dreh- und Angelpunkt für das Überleben ganzer Unternehmen sein.

Die Veränderungen und Fortschritte in Marketing und Vertrieb sind so dramatisch, dass selbst für bisher erfolgreichste Unternehmen „Business as usual“ einfach nicht genügen wird, um mit innovativen, globalen Wettbewerbern mithalten zu können. Informations- und Kommunikationstechnologien werden in Vertriebs-, Marketing- und Serviceprozesse in einer heute noch nicht voll überschaubaren Dichte und Auswirkung einziehen. Insofern ist der Schluss richtig: die vielzitierte digitale Revolution findet vor allem rund um das Thema „Kundenorientierung“ statt, das heisst in der Kundenbeziehung und im unternehmensübergreifenden Kundenmanagement.

Zugegeben – das Thema „Kundenorientierung“ wird trotz einer inflationären Diskussion immer noch nicht ernst genug genommen. Einerseits nimmt fast jeder für sich in Anspruch, kundenorientiert zu handeln. Andererseits zeigt ein Blick hinter die Kulissen jedoch, dass nur wenige Prozesse, Produkte und Dienstleistungen sich durchgängig am Kunden ausrichten. Gleichzeitig macht die wachsende Wettbewerbsintensität die Umsetzung kundenorientierter Strategien dringend zu einem Muss. Wer hier noch lange diskutiert und nicht handelt, wird Kunden verlieren.

Neue Wachstumsoptionen durch E-Marketing

In einer Zeit sinkender Margen, wachsendem Preisbewusstsein und gesättigter Märkte muss Marketing noch stärker als bisher auf Effektivität, Geschwindigkeit und globalen Auftritt getrimmt werden. Mit E-Business öffnen sich Ihnen im Marketing neue Optionen – zum Beispiel:

1. Ihr Marketingauftritt wird global ausgerichtet. Die künftigen E-Business-getriebenen Märkte werden von Anbietern verlangen, ihre Aktivitäten über die Grenzen ihrer bisherigen Regionen global auszuweiten.
2. Sie können Kosten und Effektivität von Marketingaktionen besser messen. Ihre Marketingprozesse werden effektiver, der ROI wächst, da Sie sich besser auf Ihre profitabelsten Kunden, vielversprechendsten Interessenten und besten Marktsegmente fokussieren können.
3. Sie erhöhen die Geschwindigkeit im Marketing, da Sie Ihre Marketingprozesse automatisieren und nahtlos mit nachgelagerten Prozessen integrieren.

4. Sie gewinnen auf Markt, Kunden und Interessenten eine 360-Grad-Sicht, da Sie alle Marketing-, Vertriebs- und Service-Kanäle synchronisieren.

Marketing wird mit der Implementierung von E-Strategien einer der am nachhaltigsten veränderten Bereiche sein und der Kundenorientierung zum Durchbruch verhelfen.

In Märkten, in denen Geschwindigkeit, Service und Individualisierung entscheidende Wettbewerbsvorteile sind, zählen neben anderen Stärken wie Qualität, Marken- oder Kostenführerschaft radikal neue Marketinglösungen.

Warum E-Marketing?

Erste erfolgreiche Marketingorganisationen migrieren bereits vom herkömmlichen Massenmarketing zum dialogorientierten, personalisierten Massenmarketing, von langfristigen Marketingplänen zu flexiblem Echtzeit-Marketing in Internetgeschwindigkeit. Um in dieser neuen Umgebung zu überleben, werden Marketingorganisationen sich völlig neu aufstellen und ihre Prozesse radikal ändern. Sie werden global über alle Kanäle hinweg die Marketinginteraktionen mit Kunden oder Interessenten steuern und die Effektivität ihrer Arbeiten steigern, indem sie sich auf die „richtigen“ Kunden konzentrieren. Sie werden Kosten senken, indem sie das Internet als primäre Marketingplattform des Unternehmens positionieren. Sie werden „Time to Market“ reduzieren, indem sie Marketingprozesse automatisieren und über alle Geschäftsbereiche hinweg in eine durchgängige Customer Relationship Management-Umgebung integrieren.

Vom Massenmarketing zum 1 : 1-Marketing zum personalisierten Massenmarketing

Die meisten der heutigen Marketingleute haben Erfahrungen mit Verfahren des traditionellen Massenmarketings.

Dieser Marketingansatz besagt, dass Sie Ihre Botschaft über Massenmedien wie Fernsehen, Werbung in Printmedien oder über Direct Mail an möglichst viele Kunden und Interessenten richten.

Einige Unternehmen haben diesen Ansatz aufgrund der hohen Kosten und der geringen Effektivität zum Teil verlassen und wählen ein auf unterschiedliche Segmente abgestimmtes Marketing – allerdings ohne sich auf einen einzelnen Kunden im Segment einzustellen.

1:1-Marketing bedeutet: Produktion und Marketing werden nicht auf anonyme Zielgruppen, sondern auf jeden einzelnen Kunden individuell zugeschnitten.

Das Problem ist, dass das Ganze zumindest mit der Produktivität herkömmlicher Massenabfertigung zu geschehen hat. Die Fertigungsindustrie hat sich mit flexiblen Fertigungssystemen und „Mass Customizing“ bereits auf individuelle Kundenwünsche ausgerichtet.

Auch in einigen Dienstleistungsbranchen zeichnet sich der neue Individualansatz bereits ab.

Mit dem Internet ist nunmehr der nächste Schritt in Richtung Effektivität möglich – die Kombination von Massenmarketing und 1:1-Marketing: personalisiertes und echtzeitorientiertes Massenmarketing. „Personalisierungs-Marketiers“ differenzieren nicht nur ihre Produkte, sondern insbesondere ihre Kunden. Sie suchen mit jedem einzelnen Kunden über interaktive Medien individuellen Dialog und Feedback. Sie gehen auf die spezifischen Bedürfnisse jedes einzelnen Kunden mit individuell zugeschnittenen, personalisierten Angeboten ein. Sie versuchen nicht nur Marktanteile, sondern auch die Kundenanteile zu optimieren und gleichzeitig die Kundenbindung während der gesamten „Kundenlebenszeit“ sicherzustellen.



Im Zentrum dieser Marketingzukunft – die näher ist, als vielen heute bewusst ist – steht das kundenorientierte Wissensmanagement. Das Management Tausender oder gar Millionen individueller Kundenbeziehungen, Bedürfnisse, Verhaltensweisen und Vorlieben erfordert einen völlig neuen Umgang mit Informationen. Die tragenden Lösungen wie Data Warehouse-, Analyse-, Internet- und datenbankgestützte Call Center-Anwendungen sind bei mehreren Firmen verfügbar und in die unternehmensweite E-Business Suite eingebunden.

Sie können Interessenten identifizieren und individualisieren, mit ihnen interaktiv kommunizieren und simultan massgeschneiderte Angebote abgeben – und das alles in Echtzeit. Das Besondere ist, dass Sie zu einem Bruchteil der herkömmlichen Marketingkosten mit Ihrem personalisierten Massenmarketing Millionen von Interessenten in allen Märkten der Welt mit Internetgeschwindigkeit erreichen werden. Die Fähigkeit, Kunden individuell anzusprechen und schnell sowie flexibel auf die unterschiedlichsten Kundenwünsche zu reagieren, ist wettbewerbsentscheidend.

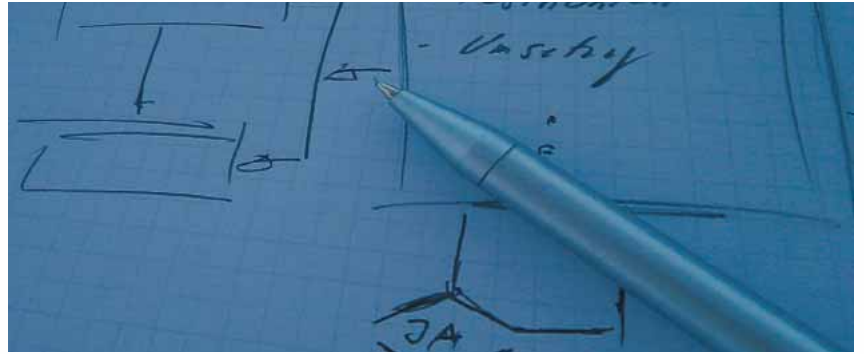
Das setzt allerdings voraus, den Kunden frühzeitig und intensiv in den Marketing- und Customizingprozess zu integrieren.

Um Ihr Potenzial bestmöglich zu durchdringen, werden Sie weiterhin auch Kanäle wie Direct Mail, Direktvertrieb oder Call Center nutzen. In diesem Zusammenhang ist wesentlich, das Prinzip „one-face-to-the-customer“ sicherzustellen und alle Interaktionskanäle automatisch zu koordinieren. Auf diese Weise erreichen Sie gleichzeitig eine Rundumsicht auf jeden einzelnen Kunden Ihres Potenzials.

Individuelle Beziehungen schaffen Kundenbindung

In einer informierten Gesellschaft suchen die Kunden die besten Produkte und Dienste zum niedrigsten Preis. Ist Ihr Unternehmen nicht in der Lage, diesen Vorstellungen sofort zu entsprechen, wird Ihr Kunde im Netz schnell eine Alternative finden. Wenn Sie einen Beweis brauchen, fragen Sie Leute, die bereits ihre Reisen im Internet aussuchen und buchen, wieviel Geld sie sparen, welche neuen Anregungen sie bekommen und wie schnell sie klare Antworten erhalten.

Wie im herkömmlichen Geschäft, so auch im E-Business: Nur rundum zufriedene Kunden



sichern den Erfolg. Soll dieser Erfolg von Dauer sein, muss eine langfristige Kundenloyalität erreicht werden. Dies aber ist deutlich schwieriger geworden. In der Vergangenheit profitierten die etablierten Vertriebsorganisationen von einer langfristigen Kundenbindung – nicht selten ein Leben lang. Die Kinder entschieden sich für den gleichen Versicherer wie der Vater, und alle Risiken hatte man möglichst bei ein und demselben Unternehmen versichert. Auf diese Weise brauchte ein Verkäufer keine besonderen Anstrengungen zu unternehmen, um seine Kunden kennen zu lernen und an sich zu binden. Diese herrlichen Zeiten sind mit dem Internet und dem gesteigerten Preisbewusstsein der Verbraucher endgültig vorbei. Die Vielfalt der Angebote ist für Kunden transparenter und einfacher zugreifbar geworden. Kundenbindung muss ständig neu erkämpft und gegen schnellere Kundenwanderungen sowie neue Eindringlinge verteidigt werden. Kundenbindung kann im Internetzeitalter nur noch mit einem professionellen Beziehungsmanagement erreicht werden, das alle Interaktionskanäle synchronisiert und mit modernen Data Warehouse-Technologien, Analyse- und Personalisierungsmechanismen optimiert wird.

Sie brauchen die richtigen Technologien und Anwendungssysteme,

- um Millionen individueller Beziehungen wirtschaftlich zu handhaben,
- um auf Basis von Kundenprofilen, bisherigen Transaktionen und vielfältigen Einschätzungen personalisierte Angebote in Minuten abzugeben,
- um alle Vertriebskanäle und unternehmensweite Kundenberührungen integriert zu betrachten und jederzeit eine 360-Grad-Sicht auf jeden einzelnen Kunden zu besitzen.

Kundenloyalität kann künftig nur dann erwartet werden, wenn jeder einzelne Kunde das Gefühl hat, mit seinen individuellen Bedürfnissen und Wertvorstellungen ernstgenommen zu sein und ein auf ihn persönlich zugeschnittenes Angebot mit einem erkennbaren Mehrwert zu erhalten. Und das gilt nicht nur für das Massengeschäft mit Verbrauchern im Versandhandel, in der Touristik, im Buchvertrieb, in der Finanzdienstleistungsbranche oder im Autohandel, sondern auch im Business-to-Business-Verkehr – sei es in der Stahlbranche, im weltweiten Anlagenbau, im Gesundheitswesen oder in der Landwirtschaft. Letztendlich ist kaum eine Branche ausgenommen.

Kundenwünsche schneller erkennen

Die Kundenerwartungen an Produkte, Konditionen, Distribution, Information, Kommunikation, Lieferzeit, Lieferflexibilität und Liefergenauigkeit werden immer anspruchsvoller, individueller, differenzierter. Das schnellere Antizipieren der sich ständig ändernden Kundenbedürfnisse, das Erkennen von Marktchancen und Potenzialen sind Faktoren, die künftig noch bedeutsamer als bisher Wohl und Wehe eines Unternehmens bestimmen. Insofern geht der Trend in allen Branchen dahin, den Absatz über hundertprozentige Kenntnisse der Märkte, der Distributionskanäle, der Kundenpotenziale sowie über individuelle Kaufmotive zu steuern und aus vielfältigen Potenzialmerkmalen und Motiven die individuelle Kundenzukunft abzuleiten. Aber um das zu erreichen und nichts dem Zufall zu überlassen, müssen im E-Business permanent Fragen beantwortet werden, die man bisher nicht stellen musste – zum Beispiel im E-Commerce:

- Über welche Werbung wurde der Besucher auf die Webseite aufmerksam?
- Wie erreichen einzelne Besucher unseren Werbeauftritt?
- Über welche Portale kamen wieviele und welche Benutzer auf unsere Webseite?
- Wann besucht welcher Kunde unsere Webseiten?
- Wie ist die Verweildauer auf den einzelnen Seiten?
- Welche Angebote wählen die Besucher am schnellsten aus?
- Wieviele Klicks braucht er bis zum Kauf?
- Welche Produkte landen im Warenkorb und bleiben dort bis zum tatsächlichen Kauf?
- Bei welchem Angebot wechselt er die Domain?
- Welche Cross-Sellingpotenziale gibt es?

Antworten auf derartige Fragen sind mit klassischen Methoden nicht zu erwarten. Aber wir brauchen das Wissen und müssen es in die strategischen Überlegungen und taktischen Massnahmen einbeziehen. Dieses Wissen ist Voraussetzung, um E-Business besser auszurichten, das Angebot an den tatsächlichen Bedürfnissen des Kunden zu orientieren, die Angebots- und Marketing-Effektivität zu messen, sich abzeichnende Trends frühzeitig zu erkennen, den Web-basierten Vertriebskanal attraktiver zu gestalten, profitable Kunden an den E-Commerce-Auftritt zu binden und alle Kunden- und Cross-Selling-Potenziale auszuschöpfen.

Das Schlüsselziel in den enger werdenden Märkten ist, die profitablen Kundenbeziehungen und die Bestimmungsfaktoren des Kundenwertes schneller zu erkennen und daraus für beide Seiten (Kunde und eigenes Unternehmen) das Beste zu machen.

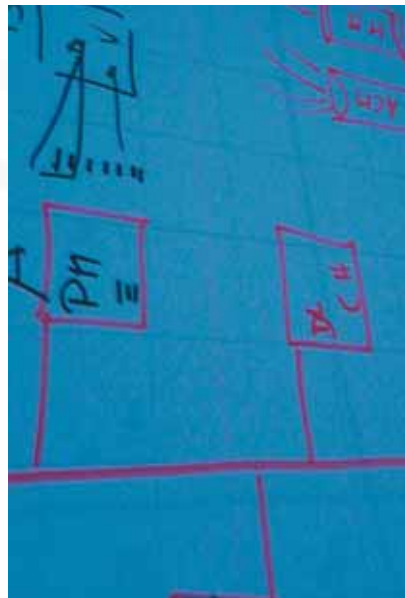
E-Business-Analysen gehen über die herkömmlichen Auswertungen, die das „WAS“ nachvollziehen, hinaus – was haben wir verkauft, was lieferten wir diese Woche oder was war der Renner? Vielmehr geht es darum, das „WARUM“ zu verstehen: Warum kaufen jene Kunden bei uns? Warum verlassen jene unsere Webseiten schneller als andere? Warum und wie könnte die Nachfrage gesteigert werden?

Um diese Fragen schlüssig zu klären, brauchen

Sie moderne Business Intelligence-Werkzeuge und -Lösungen, die ganzheitliches Wissen aus dem tatsächlichen Kundenverhalten und aus Hunderten von Merkmalen generieren.

Das geht nur, wenn alle Zahlen, Daten, Fakten und Variablen, die ein Unternehmen über seine Kunden besitzt, zusammenspielen – wie Kundenloyalitäts-, Verhaltens- und Clickstream-Informationen und ERP-Daten aus den operativen Geschäftsprozessen. Die Lösungen müssen zudem über ein skalierbares Leistungspotenzial und über eine hohe Flexibilität verfügen, um auch komplexeste, individuelle Analysen in kürzester Zeit performant abzarbeiten.

Die Verfügbarkeit und effiziente Nutzung von Wissen über Kunden, Interessenten, Märkte und Prozesse entscheiden immer deutlicher über Wettbewerbsvorteile – und mit E-Business wird dieses Wissen primär in täglichen Prozessen und weniger in aufwendigen Marktforschungsprojekten generiert. Und wie sehr Kundenwissen Gewinne beeinträchtigt, unterstreicht das Beispiel Kundenbindung: Wer genau weiss, warum welche Kundengruppen kündigunggefährdet sind und demnächst zum Wettbewerb wechseln könnten, kann frühzeitig gegensteuern; bei Telekommunikationsunternehmen soll die Reduktion dieser stillen Wechsler um fünf Prozent bereits den Gewinn



verdoppeln.

Beispiel Customer Intelligence

Mit vielfältigen Business Intelligence-Lösungen wird die Analyse der explodierenden Commerce Datenmengen und deren Nutzung für gezielte Marketingkampagnen. Die online gewonnenen

Kundendaten werden nach Kaufverhalten, Demographie, Vorlieben und Prognosen untersucht. Zusammen mit vorhandenen Kundendaten aus Enterprise-Resource-Planning-(ERP)- und Customer-Relationship-Management-(CRM)-Anwendungen oder auch aus externen Datenquellen liefern Intelligent Webhouse-Lösungen den nötigen Einblick, um Dienstleistungen und Produktangebote zu differenzieren und personalisierte Online-Einkäufe sowie ein 1:1-Marketing zu ermöglichen. Insgesamt werden Sie Ihre Kunden, deren Kaufverhalten und ganze Trends frühzeitig und besser verstehen.

Im Intelligent Webhouse sind Tools enthalten, um Kundendaten und „Klickverhalten“ leichter zu analysieren.

Diese Analysen werden als Berichte und sogenannte „Drill downs“ geliefert. Weil verschiedene Informationsquellen zusammengefasst werden, können neue Umsatzmöglichkeiten entdeckt werden. Dazu gehören Data Mining-Tools, die Methoden verschiedener Analyse- und Wissenschaftsbereiche zusammenfassen und vielfältige Aufgabenstellungen unterstützen wie Definition von Kundenprofilen, Analyse von Cross-Selling-Potenzialen, Segmentierung von Kunden gemäss Prioritäten, Transaktionen, Verhaltensmuster oder Umsatz- und Marktanteilsprognosen usw.

Sie wollen ja nicht nur wissen, welche Kunden welche Produkte kauften oder welche Dienstleistungen in Anspruch nahmen. Sie wollen mehr wissen über die Wechselbeziehung zwischen Lifestyle und Kaufverhalten. Diese Beziehungen können genutzt werden, um Kundenbedarf und Verhalten vorherzusagen. Mit Warehouse- und Analyselösungen kann Wissen bereitgestellt werden, um beispielsweise Verbraucher mit gleichen demographischen Eigenschaften effektiver anzusprechen. Ebenso kann ausgehend von internen und externen Kundendaten die Bindung profitabler Kunden gezielt identifiziert, gemessen, bewertet und durch personalisierte Angebote gesteigert werden. Warehouse-Applikationen liefern eine konsolidierte Sicht auf die Kunden und berücksichtigen alle verfügbaren Datenquellen wie Internetportale, Shops oder Callcenter. Man kann Profile und Verhaltensmuster von Verbrauchern erstellen, die die gesamte Interaktion mit dem Kunden beinhaltet. Auf Basis eines erweiterten Wissens können Loyalitätsprogramme für die „besten Kunden“ oder Kundenbindungs-

konzepte für Neukunden initiiert werden.

E-Services fördern Kundenbindung

Das Internet ist eine Plattform für neue Möglichkeiten der Kundenpflege. Mit eigenständigen, elektronischen Dienstleistungen können Sie nicht nur Differenzierungsmerkmale forcieren, sondern ergänzend zu Ihren Produkten allein durch die Website einen kundenorientierten Mehrwert schaffen – zum Beispiel durch den Aufbau einer Community: Wenn Sie Ihrem Kunden im Web ein Forum bieten, in dem er sich auf unterschiedlichste Weise informieren und in dem er sich mit Ihren Experten oder anderen Kunden über Ihre Produkte austauschen kann, haben Sie einen neuen Schritt in Richtung Kundenbindung getan.

Eine Community im Internet ist für Sie eine Zielgruppe mit gemeinsamen Interessen. Über das Internet können für gemeinsame Interessen virtuelle Treffpunkte, Interaktions- und Partizipationsräume geschaffen werden, die dem Teilnehmer eine kundenbindende „Gemeinsamkeit“ vermitteln. Durch die Verknüpfung von Information, Unterhaltung, Community und E-Commerce können stabile Interessenten-Kunden-Anbieterbeziehungen organisiert werden. Ihre Kunden werden Ihre Website regelmässig aufsuchen und nicht nur gelegentlich. Und wenn Sie die Besucher Ihrer Website einladen, Ihnen gezielt Kommentare zu geben, können Sie sich immer besser auf Ihre Zielgruppen einstellen und Ihr Angebot an den Bedürfnissen Ihrer Kunden ausrichten.

5. Die Lieferantenperspektive

Optimierung der Beschaffung

Beschaffung wird zum immer wichtigeren Erfolgsfaktor. Nachdem in den letzten Jahrzehnten der Produktionsbereich bis ins Detail untersucht und optimiert worden ist, wird jetzt der Fokus auf die gesamte Versorgungskette einschliesslich Beschaffungswesen gelenkt.

Die Beschaffung ist ein Schlüsselglied einer integrierten Lieferkette und bietet herausragende Möglichkeiten, das Unternehmensergebnis zu beeinflussen. Für jedes Unternehmen wird sich künftig intensiver die Frage stellen, wie Einsparpotenziale beim Einkauf realisiert werden können. Schliesslich bilden die Einkaufskosten in vielen Branchen den grössten Kostenblock – zum Beispiel über 60 Prozent in der Ernährungs-

industrie und im Einzelhandel.

In allen Einkaufsbudgets kann man wirkungsvoll ansetzen, um die Gewinnsituation des Unternehmens zu verbessern. Beispiel: Werden die Beschaffungskosten bei einem Materialanteil von 40 Prozent und einer Umsatzrendite von 2 Prozent um nur 1 Prozent reduziert, wird der gleiche Gewinnbeitrag erwirtschaftet, wie mit einer 20prozentigen Umsatzsteigerung.

In der Industrie besteht eine der Herausforderungen darin, in enger Koordination mit Entwicklung und Produktion die Kosten für fremdbezogenes Material, Komponenten und Module zu optimieren. Obwohl es zum Allgemeinwissen eines Einkäufers gehört, dass die frühe Einbindung der Lieferanten in die Produktentwicklung Kosten senkt, werden die Möglichkeiten nur selten voll ausgeschöpft.

Gleichzeitig werden durch die Parallelisierung von Entwicklung und Beschaffung Entwicklungszeiten verkürzt; das Unternehmen kann besser am Technologie- und Produktwissen der Lieferanten partizipieren und vorhandene Synergien nutzen. Ebenso können durch die frühe Einbindung des Lieferanten in die eigene Planung die Bestände erheblich reduziert werden. Bestände werden durch Informationen ersetzt.

Fazit: Die Wettbewerbsstärke wird immer mehr durch die Qualität der Beschaffungsorganisation mitbestimmt.

Damit werden die Leistungen im Einkauf zu einem noch bedeutsameren Erfolgsfaktor. Und damit die Beschaffung den neuen Herausforderungen gerecht wird,

- muss sie strategisch handeln,
- die Prozesse mit Internettechnologien optimieren,
- durchgängig in die Wertschöpfungskette integriert werden,
- die E-Business-getriebenen Unternehmensstrategien unterstützen.



Internet Procurement optimiert die Beschaffung

E-Business wird zwar die Beschaffung verändern, hat aber nichts mit der auf Zuliefererseite oft befürchteten Preisdrückerei zu tun. Vielmehr geht es um effektivere Möglichkeiten der strategischen Lieferantenauswahl, um effiziente Internetbestellung und Prozessautomatisierung. Via Internet werden mehr Mitarbeiter in Unternehmen mit ihren Lieferanten direkt verbunden. Transaktionskosten werden auf diesem Wege gesenkt. Selbstbedienungssysteme verschaffen Mitarbeitern Zugang zu elektronischen Katalogen, die zentral geführt und von Lieferanten oder Drittanbietern zur Verfügung gestellt werden.

Gleichzeitig wird die Beschaffung mit Business Intelligence-Lösungen transparenter sowie steuerbarer gestaltet und der gesamte Prozess von der Planung über die Beschaffung bis hin zur Bezahlung gestrafft, vereinfacht und automatisiert. Eine Beschaffung umfasst viele Prozessschritte; vom Ausfüllen des Formulars über Genehmigungsverfahren bis zur Lieferung geht durch aufwendige Abläufe viel Zeit verloren. Mit Internet-Lösungen werden die verzögernden Zwischenschritte beseitigt; der Beschaffungsvorgang wird schlanker und die Prozesskosten können in der Tat um über fünfzig Prozent reduziert werden. Obendrein können Lagerbestände und die damit verbundenen Kosten radikal heruntergefahren werden.

Internetbeschaffung stellt den Zugang zur Suche und Bestellung über Online-Kataloge bereit und ermöglicht die Teilnahme an Einkaufsgemeinschaften. Internetbeschaffung enthält ein Browser-basiertes Anforderungssystem mit einer leistungsfähigen Suchmaschine und einem nach Branchen aufgeteilten Lieferantenverzeichnis.

Prozessautomation enthält workflowgesteuerten elektronischen Handel, der nach den üblichen Geschäftsregeln agiert und sich über die gesamte Versorgungskette erstreckt. Das Verfahren automatisiert das Genehmigen von Dokumenten und rationalisiert die Beschaffung von der Bestellung bis zur Lieferung. Lieferanten erhalten Einblick in den gesamten Einkaufsprozess; zudem können Lieferanten Terminpläne, Bestellungen, Auftragsbestätigungen und Zahlungen überprüfen und herunterladen.

Strategische Lieferantenauswahl analysiert automatisch Beschaffungstrends. Das schliesst Verträge, organisatorische Ausgaben und Lieferantenleistungen ein. Die Anwendungen helfen, den besten Lieferanten mit den günstigsten Preisen zu finden und unterstützen Unternehmen, den für sie optimalen Liefervertrag abzuschliessen.

6. Die Anwendungsperspektive

Welchen Herausforderungen sich Unternehmen in der Internet-Ära intensiver stellen müssen, haben wir in allen Kapiteln bereits angesprochen. Lassen Sie uns die vielfältigen Forderungen in wenigen Punkten hier noch einmal zusammenfassen, weil sie für Forderungen stehen, an denen Sie Ihre E-Business-Applikationen ausrichten sollten:

1. Globalisierung des Wettbewerbs
2. Global verteilte Wertschöpfung
3. Kürzere Produktlebenszyklen
4. Abnehmende Kundenloyalität
5. Ständiger Innovationsdruck der Märkte
6. Wachsender Kostendruck
7. Fokus auf Shareholder Value

Die Transformation zum E-Business sollte flexible und skalierbare Lösungen bringen, mit der Sie die genannten Herausforderungen meistern können. Man hat mit der E-Business Suite ein komplettes Anwendungsspektrum bereitgestellt, mit der sich diese Transformation schnell durchführen und E-Business sicher betreiben lässt – zum Beispiel:

- E-Strategien können mit Hilfe leicht konfigurierbarer und workflow-unterstützter Internet-Applikationen in zukunftssichere Geschäftsmodelle umgesetzt werden.
- Geographisch verteilte Unternehmen können ihr gesamtes Wertschöpfungsnetz – einschliesslich der Werteketten ihrer Lieferanten und Kunden – synchronisieren.



- Komplexe Organisationen können durch Konsolidierung von IT-Ressourcen, Daten und Anwendungen Komplexität und Kosten drastisch reduzieren. Gleichzeitig werden auf dem Weg der Konsolidierung geschäftstreibende Informationen im Echtzeitmodus generiert.
- Mit integrierten Internet-Applikationen sind weltweit einstufige Auftragsabwicklungen möglich – einer der wichtigsten strategischen Wettbewerbsfaktoren der Zukunft.
- In allen Bereichen werden Informations-, Interaktions- und Transaktionsprozesse soweit wie möglich automatisiert oder auf Selbstbedienung umgestellt.
- Um dem wachsenden Kostendruck in stark umkämpften Märkten der Zukunft gewachsen zu sein, gehören zur Suite Supply Chain Management-Applikationen, die durch vollkommene Transparenz über die gesamte logistische Kette Lagerbestände minimieren und die Lieferbereitschaft verbessern.
- Prozesse, Entscheidungen, Beziehungen, Projekte, ganze Wertschöpfungsnetze werden durch integrierte Business Intelligence-Lösungen optimiert.

E-Business-Integration

Bei der Transformation zum E-Business geht es nicht nur um die interne und externe Prozessintegration, sondern auch um die ganzheitliche Integration eines Unternehmens in ein unternehmens-, länder- und teilweise auch branchenübergreifendes Wertschöpfungsnetzwerk, um prozessübergreifende Kooperationen mit Lieferanten und Geschäftspartnern und dynamische Interaktionen mit Kunden. Die Plattform für dieses Netzwerk sind vielschichtige Technologien und unterschiedliche Anwendungssysteme. Und hier beginnen für viele bereits die Probleme.

Die herkömmliche Integration von ERP-Anwendungen bezieht sich nur auf die unterschiedlichen Anwendungen innerhalb eines Unternehmens. Ziel ist, die Prozesse unternehmensweit zu automatisieren und eine konsolidierte Sicht zu erreichen.

Die Integration von Internetapplikationen bezieht sich auf Anwendungen zwischen Unternehmen, die das Internet als Infrastruktur nutzen. Ziel ist hier das E-Business-Modell:

Virtuelle Wertschöpfungsnetze, Business-to-Business-Commerce, Internet-Procurement, elektronische Marktplätze, E-Marketing usw.

Die beiden Integrationsdefinitionen müssen deutlich gemacht werden, weil sich die Reichweiten, Zielsetzungen und technischen Voraussetzungen grundlegend unterscheiden.

„E-Business-Integration“ ist ein ganzheitlicher Ansatz, der die beiden genannten Ansätze in einem einzigen Modell vereint.

E-Business morgen

Im wirklichen E-Business sind alle kundenorientierten Applikationen miteinander verbunden.

Das bedeutet auch, dass der Internet-Shop sowohl mit allen anderen Vertriebskanälen als auch in die ERP-Anwendungen eingebunden ist, das heisst in die unternehmensweiten IT-Systeme für die Auftragsverwaltung, Lagerverwaltung, Versandabwicklung usw. Egal wie Ihr Kunde seinen Auftrag plaziert, ob über das Internet, über das Call Center, Direktvertrieb oder Händler, der Auftrag wird immer direkt ohne Zwischenschritte in dasselbe Auftragsverwaltungssystem gesteuert und die Abläufe sind immer identisch. Und nachdem ein Online-Kunde seine Waren aus dem Online-Katalog bestellt hat und direkt aus dem ERP-System seine Bestätigung und Lieferdaten über das Internet erhalten hat, kann er den Lieferprozess online im Selbstbedienungsmodus verfolgen.

Von der Initiierung des Auftrages bis zur bezahlten Rechnung erfolgt durchgängig über den gesamten Geschäftsprozess ein Zugriff auf alle wichtigen Daten des Bestellmanagements, und es erfolgt eine Zusammenfassung für eine umfassende End-to-End-Analyse des gesamten Prozesses.

Die konsequente, prozessübergreifende Anwendungsintegration und Informationskonsolidierung vereinfacht die 360-Grad-Sicht auf Ihre Kunden – eine dreidimensionale Sicht auf alle Kundeninformationen, die für Ihren Erfolg relevant sind. Ihre Mitarbeiter geben in diesem Prozess keine Daten mehr in den Computer, sondern bekommen bessere Informationen als je zuvor aus dem Computer. Mit Business Intelligence-Anwendungen werden sie jetzt Ihre Kunden, deren Verhalten und die Transaktionen besser verstehen und mit diesem Wissen den Kunden besser betreuen und mehr Umsatz mit besseren Margen generieren.

E-Business morgen heisst vor allen Dingen Integration – zum Beispiel eine durchgängig integrierte Prozesskette von der Anfrage, Produktauswahl, Verfügbarkeitsprüfung, Bestellung, Bestätigung, Versandabwicklung bis zur Bezahlung. Gleichzeitig werden die Prozesse durch integrierte marketing- und vertriebssteuernde Intelligence-Systeme unterstützt, die ihre in den Kommunikationen und Transaktionen gewonnenen Nutzungsdaten mit Kundendaten aller Vertriebskanäle anreichern, zu immer verfeinerten Kundenprofilen verdichten und mit diesen Informationen die nächsten kundengerichteten Prozesse optimieren.

Globale IT-Konsolidierung

Eines der grössten Probleme in internationalen Unternehmen ist, dass riesige Datenmengen und Anwendungen weltweit über die ganze Organisation verteilt sind. Das wachsende dezentrale Datenvolumen hat in seiner Gesamtheit schon lange den Rahmen des Überschaubaren gesprengt. Die Applikationen auf den dezentralen Arbeitsplätzen leiden unter überflüssiger Funktionsvielfalt und führen nicht selten ein unkoordiniertes Eigenleben. Die Möglichkeiten der eingesetzten Ressourcen werden nicht optimal genutzt. Aufwendungen für den Ausbau sind in der Vergangenheit überproportional gewachsen. Mit der Implementierung von E-Business-Infrastrukturen kann und sollte sich das ändern. Alle Daten und Anwendungen werden in einem einzigen System und einem einzigen Rechenzentrum zentralisiert werden. So werden nicht nur immense Betriebs- und IT-Kosten gespart, sondern – und das könnte ein noch wichtigerer Aspekt sein – weltweit verstreute Informationen konsolidiert.

Konsolidierte Daten und Anwendungen

Beispiel Vertrieb: In geographisch verteilten Organisationen sind allein im Vertrieb mehr als 100 Vertriebsdatenbanken in den Ländern keine Seltenheit. Derartige Lösungen reichen vielleicht, um länderbezogene Auskünfte zu geben. Sie werden kaum in der Lage sein, kurzfristig global relevante Fragen zu beantworten, die sich übergreifend auf die gesamten Informationsbestände beziehen müssten. Das Ganze kann im Internet Computing-Modell nunmehr zu einer einzigen Vertriebsdatenbank mit konsolidierten Informationen zusammengelegt werden. Jederzeit sind sowohl lokale als auch globale Sichten in einer völlig neuen Qualität und Geschwindigkeit gewährleistet.

7. Die Technologieperspektive

Je mehr die Qualität der Geschäftsprozesse und der Erfolg eines ganzen Geschäftsmodells von der Informationstechnologie, von permanenten Technologieinnovationen und dem jederzeitigen, schnellen Zugriff auf Anwendungen und Wissen abhängen, desto nachhaltiger müssen Sie an die gesamte technische Infrastruktur Höchstforderungen in puncto Verfügbarkeit, Skalierbarkeit, Performance, Flexibilität, Integration, Zukunftssicherheit und Innovationsoffenheit stellen.



E-Business verlangt neue Technologien

E-Business ist eine komplexe Herausforderung und heisst, in völlig neue IT-Dimensionen vorzustoßen. Mit den herkömmlichen IT-Lösungen der Mainframe- oder Client/Server-Welt lässt sich E-Business wirklich nicht realisieren.

Einige E-Business-Beispiele, um die technische Herausforderung nochmals deutlich zu machen: Rund um die Uhr weltweites personalisiertes Online-Marketing und Online-Vertrieb für Hunderttausende von Kunden mit individualisierten Angeboten und der Wirtschaftlichkeit von Massenmärkten, oder virtuelle Wertschöpfungsk Kooperationen zwischen weltweit verteilten Unternehmen, oder CRM-Lösungen mit Selbstbedienung durch Tausende von

Kunden, oder ein unternehmensübergreifendes Supply Chain Management, das weltweite Lieferanten online in das Wertschöpfungsnetzwerk via Internet integriert. Und das Ganze mit explodierenden Teilneherraten. Gleichzeitig erscheint die Forderung nach E-Business in einer IT-Umgebung, die durch Client/Server- oder Mainframe-Computing ohnehin schon durch Komplexitätsprobleme gezeichnet und kaum noch innovationsfähig ist.

E-Business macht die Einführung neuer IT- und Organisationskonzepte notwendig und möglich. War die IT bisher durch quantitative Aspekte geprägt wie Transaktionsvolumen, Performance, Rationalisierung, Kostensenkung, so kommen nunmehr neue kundengerichtete Aspekte hinzu wie Beratung, Analyse, Online-Handel, Komfort, Selbstbedienung, vernetzte Geschäftsprozesssteuerung, mobile Zugriffe auf Daten und Anwendungen, Online-Interaktionen, Wissensmanagement, Beziehungsmanagement, Online-Marktplätze, Service-Applikationen, Globalisierung usw. Dies alles wäre ohne einen grundlegenden Technologiewandel nicht möglich.

Zusätzlich zur Verbreitung des Internets und damit neuen Aufgabenstellungen fordern auch die explodierenden Kosten und die wachsende Komplexität eine Trendwende in Form einer innovativen IT-Architektur. Gefordert sind Internetinfrastrukturen. Das Internet bietet nicht nur die Infrastruktur für neue Geschäftsmodelle, organisatorische und prozessorientierte Effizienzverbesserungen.

Das Internet kann gleichzeitig die Infrastruktur für die radikale Senkung von IT-Kosten und IT-Komplexität sein.

Hundert Prozent Internet Computing

Zukunftssicheres E-Business setzt die hundertprozentige Unterstützung des Internets voraus. Das heisst zum ersten aus Anwendungssicht: Einsatz von integrierten Internet-Anwendungen im gesamten Unternehmen – in kundengerichteten Anwendungen, in unternehmensinternen Anwendungen sowie auf der Lieferantenseite. Zum zweiten heisst das aus technischer Sicht: Vollständige Implementierung des Internet Computing-Modells.

Um das Tor zum E-Business aufzustoßen, musste ein neues, die aufkommenden Internet-Technologien ausschöpfendes Computing-Modell definiert und verwirklicht werden.

Heute ersetzt Internet Computing mit riesigen Erfolgen das Client/Server-Computing der 90er Jahre. Es ist kostengünstiger und einfacher, es stellt wertvollere Informationen über alle bisherigen Beschränkungen hinweg schneller bereit.

Technologisch geht es um die Verschiebung des Fokus von Mainframe- und PC-zentrierter Datenverarbeitung hin zu einem Internet-orientierten, serverzentrierten Informations- und Transaktionsmanagement. Die Vorteile haben den Markt schnell überzeugt: Dezentrale, unkontrollierbare Komplexität wird zentralisiert und steuerungsfähig gestaltet. Die Betriebs-, Netzwerk- und Hardwarekosten sinken deutlich. Informationen sind einfacher zu konsolidieren, die Informationsqualität steigt. Über Internet-Browser wird einfacher und kostengünstiger auf Anwendungen und Daten zugegriffen. Und durch eine einfachere Programmierung sind bessere Anwendungen schneller verfügbar.

E-Business verlangt konsequent durchgängiges Internet Computing. Alle Anwendungen sind grundsätzlich über einen einfachen Internet-Browser verfügbar – jederzeit und überall. Die einzige Software, die jemand an seinem Arbeitsplatz selbst für komplexeste Aufgabenstellungen noch braucht, ist der Browser. Wer da noch auf herkömmlichen Client/Server-Anwendungen sitzt, verschwendet viel Geld. Allein schon dieser Aspekt sollte jeden veranlassen, sich schnell und konsequent in Richtung Internet Computing und E-Business zu bewegen.

- **Internet Computing – die Technologies-
strategie für E-Business**
- **Unternehmensnetzwerke basieren auf
dem Internet**
- **Anwendungen kommen von zentralen
Servern**
- **Datenbanken werden auf grossen Servern
konsolidiert**
- **Einfacher Zugriff auf Anwendungen und
Daten über Browser**
- **Durch global konsolidierte IT reduzierte
(zentralisierte) Komplexität, niedrigere
Betriebs-, Netzwerk-, Software- und
Hardwarekosten**
- **Durch konsolidierte Informationen zu
höherer Informationsqualität und neuer
Analyse- Geschwindigkeit**
- **Neue Dimension in puncto Skalier-
barkeit, Flexibilität, Komfort, Integration
und Synchronisierung von technischen
Ressourcen, Datenbeständen und
Prozessen**

Integrierte Internetplattform

Welche Forderungen an eine Internet-Plattform zu stellen sind, lässt sich am einfachsten dahingehend erläutern, dass neben der Anwendungssoftware die komplette Softwareplattform, auf der Internetanwendungen aufgebaut sind: Datenbanken, Applikationsserver, Data Warehouse-Technologien und Analysewerkzeuge, Netzwerkdienste, Verwaltungs- und Entwicklungswerkzeuge zur Verfügung stehen müssen. Die Plattform basiert auf offenen Industriestandards, so dass sie mit Komponenten anderer Softwarehersteller kombiniert werden kann.

Wir haben im Kapitel „Anwendungs-Perspektive“ die Bedeutung der Integration herausgestellt. E-Business verlangt gleichermassen auch in der Basistechnologie eine besonders hohe Integration.

