

Fazit: 4 Thesen zum Einsatz der e-Roadmap

Auf einen Blick:

- ⇒ Global denken – Das Management muss eine ganzheitliche, strategische Planung für e-Business-Initiativen durchführen!
- ⇒ Lokal handeln – In überschaubaren Teilprojekten e-Business zielgerichtet geschäftsgetrieben einführen!
- ⇒ Schnell umsetzen – Sie müssen eine Entscheidungsfindung unter Unsicherheit akzeptieren!
- ⇒ Radikal implementieren – Widerstände dürfen das Projekt nicht gefährden!

Die neuen Technologien und digitalen Instrumente werden für den zukünftigen Erfolg der Unternehmen von zentraler Bedeutung sein! Die Überzeugung allein ist zwar notwendig, aber nicht hinreichend um Unternehmen auf den langfristigen e-Profit auszurichten. Wir haben deshalb eine Vorgehensweise entwickelt, mit der die Unternehmen, ausgehend von den bestehenden Strukturen der Wertkette, durch Einsatz der e-Business-Technologien ihre Prozesse und damit ihr Geschäft besser gestalten können. Hierdurch wird es ihnen ermöglicht, eine „e-Roadmap“ für die Planung, Umsetzung und Kontrolle von e-Business-Technologien zu erarbeiten. Das gesamte Vorgehensmodell e-Business möchten wir wie folgt zusammenfassen:

Think global!

Act local!

Execute rapidly and ruthlessly!

Abschließend möchten wir den Inhalt dieser Aussage in 4 Thesen genauer darstellen.

1.1 Think global – globales strategisches Denken

Für den Erfolg im e-Business muss eine globale strategische Ausrichtung des gesamten Vorhabens erfolgen. Um dies zu realisieren, müssen Sie die Geschäftsführung bzw. den Vorstand für die e-Business-Initiativen gewinnen. Die zentrale Steuerung der einzelnen Aktivitäten im Sinne einer e-Business-Strategie ist zwingend erforderlich. Unsere Phase eins bietet hierzu die Vorgehensweise und die Instrumente an, um die Tools mit dem maximalen e-Hebel für den langfristigen Profit im e-Business zu selektieren.

Die Unterstützung des Topmanagements ist erforderlich, da durch e-Business bestehende Organisationsstrukturen, Abläufe und teilweise auch Kunden- und Lieferantenbeziehungen nachhaltig verändert werden.

Die Erarbeitung einer e-Business-Strategie ist nicht delegierbar und somit eine echte Führungsaufgabe.

Empirische Untersuchungen zum e-Business weisen übereinstimmend nach, dass in den meisten Unternehmen keine e-Business-Strategie, d. h. eine globale Ausrichtung und langfristige Steuerung der Aktivitäten, vorhanden ist. Dies gilt auch für Unternehmen, die über erfolgreiche Projekte in isolierten Bereichen der Wertkette verfügen.

E-Business-Projekte sind so zu steuern, dass sie auf Kundenbegeisterung durch optimierte Prozesse zielen und nicht in einer isolierten Installation von neuen Technologien münden.

Gerade diese Steuerungsaufgabe ist in Phase eins zu leisten und kann mit Hilfe des e-Business-Portfolios unterstützt werden.

Mark Andresen, dem Mitbegründer von Netscape, wird die Aussage zugeschrieben, dass es sinnvoll sei, bei begrenztem Risiko mit e-Business-Geschäftsmodellen zu experimentieren. Ist das Modell ein Erfolg, war es eine tolle Geschäftsidee, wenn nicht, war es eine Marktstudie. Im Unternehmen Otto-Versand wird dieser Ansatz in Form von „Grüne Wiesen-Projekten“ und der Unterstützung von Startup Companies verfolgt. Mit begrenztem Mitteleinsatz werden dort völlig neue Geschäftsmodelle erprobt. Geschäftsideen sind eine wichtige Erkenntnis für die weitere Ausgestaltung der e-Business-Aktivitäten.

Die Implementierung von e-Business-Anwendungen ist mit Risiken verbunden, die das Unternehmen bewusst eingehen muss.

Das globale Denken und die langfristige Steuerung ist auch erforderlich, da e-Business-Projekte bestehende Geschäftsmodelle radikal verändern und ganze Geschäfte zerstören können. Hier sollten Unternehmen dem Leitsatz von Jack Welsh, CEO von GE folgen, der sinngemäß aussagt:

„Zerstöre dein Unternehmen oder es tut ein anderer“.

Wir benötigen den gnadenlosen (ruthlessly) Ansatz bei der strategischen Auswahl von e-Business-Vorhaben.

Globales strategisches Denken bedeutet, dass man das gesamte Unternehmen, dessen Markt und Zulieferbeziehungen ganzheitlich im Blick hält. Dies ist für die langfristige Ausrichtung und Erarbeitung der Strategie zwingend erforderlich, jedoch ist für die spätere Projektphase eine Reduktion dieser Komplexität erforderlich.

Deshalb die zweite These:

1.2 Act local – lokal in überschaubaren Teilprojekten e-Business erfolgreich implementieren.

In jedem e-Business-Projekt innerhalb einer ganzheitlichen strategischen Initiative gilt es, begrenzte Geschäftsprozesse wie z. B. den strategischen Einkauf oder die Beschaffung von C-Teilen oder den Verkauf von Gebrauchtmaschinen isoliert zu behandeln und in Teilprojekten erfolgreich umzusetzen. In überschaubaren, einfachen Teilvorhaben muss das Unternehmen zunächst Erfahrungen sammeln und erfolgreiche e-Business-Projekte vorweisen. Hierdurch wird der e-Business-Reifegrad des Unternehmens gesteigert und die Organisation lernt am Erfolg.

Durch erfolgreiche lokale Pilotprojekte wird der emotionale Graben zwischen den e-Business-Begeisterten auf der einen Seite und den Pragmatikern und Skeptikern auf der anderen Seite überwunden.

Es wird den e-Business-Begeisterten nicht gelingen, nur durch die euphorische Erarbeitung der Vision und Strategie die Skeptiker und Pragmatiker zu überzeugen. Um den Graben zwischen den beiden Gruppen zu überwinden, bedarf es erfolgreicher Pilotvorhaben, die in der Folgewirkung zu weiteren Teilprojekten führen. Erst das konsequente lokale Umsetzen von vier bis fünf erfolgreichen e-Business-Teilprojekten wird die

kritische Masse im Unternehmen erreichen und dann zur e-Business-Kettenreaktion führen.

IBM fasst diese Vorgehensweise in dem kurzen Leitsatz zusammen:

„Start simple – grow fast!“

Schon die lokalen Teilprojekte müssen dazu dienen, die Kundenbedürfnisse besser zu erfüllen, indem die Geschäftsprozesse optimiert werden. Um innerhalb einer e-Business-Initiative die richtigen Teilprojekte und die richtigen e-Business-Tools auszuwählen, haben wir in Phase zwei die Methode House of e-Business entwickelt, die genau diese Aufgabenstellung erfüllt. Hier werden die wichtigsten Teilprozesse des Unternehmens mit den Kundenanforderungen in Verbindung gebracht und priorisiert. Danach prüfen Sie, welche e-Business-Technologien die ausgewählten wichtigsten Teilprozesse unterstützen und optimieren können. Hierdurch gewährleisten Sie eine vom Kundenwunsch getriebene Technologiepolitik. Hierbei wird e-Business als Instrument zur Erreichung strategischer Ziele angesehen und nicht als Ziel an sich.

Weder die Erarbeitung der globalen Strategie noch die Umsetzung von erfolgreichen lokalen Teilprojekten darf im sich rasant entwickelten e-Business-Umfeld lange Zeit in Anspruch nehmen. Deshalb war es unser Hauptanliegen, für die Phasen eins und zwei Instrumentarien vorzuschlagen, die die erforderlichen Aktivitäten in kurzer Analyse- und Umsetzungszeit abwickeln lassen.

Die Schnelligkeit des e-Business führt zu der dritten These:

1.3 Execute rapidly – Schnelle Realisierung von Teilprojekten

Die Teilprojekte gilt es sehr schnell, d. h. nach nur 80 %-iger Feinplanung, umzusetzen. Im Rahmen eines Rapid Prototyping gilt es, möglichst schnell erste Anwendungen zu realisieren und im Netz zu testen.

Sie sollten jedoch beachten, dass e-Business-Projekte aus der Bastelbudenphase herausgewachsen sind. Mit nicht funktionalen und schlecht gemachten e-Business-Anwendungen können Sie heute keinen Kunden mehr begeistern. Die in schneller Arbeit geschaffenen Prototypen

dürfen sich nicht zu einem dauerhaften Provisorium entwickeln. Dies kann die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens nachhaltig gefährden.

Derzeit stehen selbst namhafte Unternehmen vor der Herausforderung, ihre mit heißer Nadel gestrickten Homepages in einem professionellen Relaunch zu überarbeiten. Was vor drei Jahren noch ein Wettbewerbsvorteil war, ist heute wettbewerbsgefährdend. Internetseiten mit fehlender Produktbeschreibung oder Daten in der Rubrik „Aktuelles“, die älter als drei Monate sind, sind den Kunden im heutigen Internetzeitalter nicht mehr zuzumuten. Die Studenten-Homepages werden durch professionelle Content Managementsysteme ersetzt.

Die Best Practice-Anwender zeigen den Kunden zum Teil bei Alltagsartikeln, was technologisch möglich ist und welchen Mehrwert sie durch die neuen Technologien tatsächlich generieren können. Die Old Economy wird an diesen Maßstäben gemessen.

Schnell handeln bedeutet deshalb auch, schnell anders handeln.

Die strategische Ausrichtung besteht darin, den Kunden zu begeistern. Wenn die e-Business-Tools, die dies ermöglichen können, sich verändern, weil sich der Kunde verändert, ist eine sofortige Anpassung notwendig. Flexibilität und Veränderungsbereitschaft sowohl bei dem lokalen Handeln als auch bei der strategischen Ausrichtung ist deshalb permanent gefragt. Auch dies ist unter dem Stichwort „Schnelles Handeln und Umsetzen“ zu verstehen.

Die schnelle Veränderung für Unternehmen wird durch Bedenkenträger und andere interne Widerstände häufig verhindert.

Deshalb ist mit der These drei auch direkt These vier verbunden:

1.4 Execute ruthlessly – Gnadenlose Realisierung gegen alle Widerstände

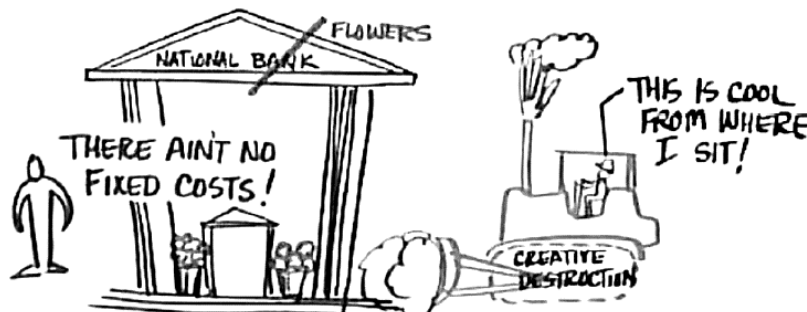
E-Business-Projekte, von denen die Unternehmensleitung überzeugt ist, müssen kurzfristig gegen alle Widerstände durchgesetzt werden. Die Zerstörung des eigenen Geschäfts ist für die Mitarbeiter, die von diesem Geschäft leben, keine leichte Herausforderung. Sie werden sich gegen diese neuen Geschäftsmodelle wehren und ihre alten, tradierten Vorgehensmodelle verteidigen. Insofern ist es für die Unternehmensleitung notwendig, auf der gnadenlosen Umsetzung zu beharren.

Dies kann realisiert werden, indem die neuen Geschäftsmodelle außerhalb der bestehenden Organisation aufgebaut werden. Dies wird jedoch die Widerstände in der bestehenden Struktur noch verstärken. Das konsequente Vorleben der neuen Abläufe und Prozesse durch die Unternehmensleitung ist deshalb gefordert, um Mitarbeiter mit Widerständen zu überzeugen. Sollte eine Überzeugung nicht möglich sein, gilt es, diese Mitarbeiter kurzfristig für andere Aufgaben einzusetzen.

Das gnadenlose Handeln unterstellt, dass Risiken eingegangen werden.

Denn wenn Geschäftspartner, wie z. B. Lieferanten, sich diesen Verhaltensweisen widersetzen, besteht das Risiko, dass tradierte Abläufe und Geschäftsbeziehungen für noch nicht stabil laufende neue gefährdet werden.

So wurden z.B. der Firma Philips Medizin Systeme bei der Veränderung der Einkaufsprozesse durch Einsatz von Reverse Auctions einige langjährige Zulieferbeziehungen kurzfristig aufgekündigt. Hier erfordert es den gnadenlosen Ansatz, dennoch seine eigene Strategie zu verfolgen und die Widerstände im Übergang zu ertragen.



Bildquelle: Kaplan 2000

Abb. xxx: Gnadenlose Implementierung

Der Cartoon in Abb. xxx zeigt die Probleme bei der gnadenlosen Realisierung. Der Fahrer der Planierdrape sagt: „It's cool from where I sit.“ Die Zerstörung der alten Geschäftsmodelle ist nur für diejenigen positiv, die aktiv die Vorgehensweise betreiben und unterstützen. Für diejenigen, die passiv von neuen Geschäftsmodellen überrollt werden, ist dies eine

katastrophale Situation und sie werden die Veränderungen zu verhindern versuchen. Auch und gerade für Unternehmen der Old Economy ist es notwendig, sich zum Fahrer der Planierraupe zu entwickeln und nicht zu warten, bis andere das bestehende Geschäftsmodell „plattmachen“.

Ein Beispiel für diesen gnadenlosen Ansatz ist die Kooperation von Bertelsmann Music Group mit Napster. Das Geschäftsmodell von Napster gefährdet das komplette Geschäft von Bertelsmann. Nach langen, internen Diskussionen hat sich die Bertelsmann Organisation entschlossen, das Know-how und das Modell von Napster für das eigene Geschäft zu nutzen. Im Rahmen einer gnadenlosen Vorgehensweise wird Bertelsmann ggf. das eigene Geschäft zerstören, bevor es ein anderer (Napster) tut.

Diese Überlegungen lassen uns nochmal auf die Aufforderung verweisen, die an alle Unternehmensleiter gerichtet ist, die e-Business als Instrument für den langfristigen e-Profit derzeit noch nicht wahrnehmen wollen.

Sollten Sie den obigen vier Thesen nicht folgen wollen und kein Projekt für das Think global, act local, execute rapidly and ruthlessly einsetzen, tun Sie wenigstens das eine:

Schaffen Sie die Stelle für einen e-Business-Paranoid.

Die Aufgabe des e-Business-Paranoid ist es, den Markt nach potenziellen Planierraupen zu untersuchen, die Ihr bestehendes Geschäftsmodell gefährden. Dies ist die minimale Anwendung von e-Business-Strategien zur langfristigen Absicherung Ihres Geschäftserfolgs. Spätestens wenn dieser Paranoid die erste Planierraupe ausmacht, sollten Sie das Vorgehensmodell der e-Roadmap nutzen, um möglichst schnell das eigene Geschäftsmodell zu verändern, zu optimieren und e-Business-Technologien zum Nutzen Ihres Unternehmens einzusetzen.

Wir sind fest überzeugt, dass die e-Roadmap Ihnen einen Leitfaden an die Hand gibt, mit der Sie kurzfristig Ihr Unternehmen auf die e-Business-Technologien ausrichten und damit den e-Profit erzielen können.