# Der E-Marathon

Vor fünf Jahren noch ahnte kaum jemand in den Führungsetagen deutscher Unternehmen, wie schnell und gründlich das Internet die Geschäftswelt revolutionieren würde. Heute wissen wir: Legt ein Love-Letter-Virus den E-Mail-Zugang auch nur für kurze Zeit lahm, kostet das laut Sicherheitsexperten schnell mehrere Milliarden Mark. Trotz der Verletzbarkeit des Systems: Wer die neuen E-Technologien nicht beherrscht und nutzt, wird der Konkurrenz über kurz oder lang hinterherhinken. Das ist die Essenz des diesjährigen „Münchener Management Kolloquiums".

Schneller sein als die Wettbewerber, das ist die Devise im Internet-Zeitalter. Das effektive Managen intelligenter Technologien entwickelt sich zur neuen Kernkompetenz zukunftsfähiger Unternehmen, so das Credo von Dr. Horst Wildemann von der TU München. Der wissenschaftliche Leiter des Münchner Transfer Centrums für Produktions-Logistik und Technologie-Management sieht in E-Technologien die Möglichkeit, sich im Wettbewerb hervorzuheben. Sie eröffnen Unternehmen die Möglichkeiten zum preiswerteren, flexibleren und schnelleren Agieren am Markt. Das gilt nicht nur für globale High-Tech-Unternehmen, sondern insbesondere auch für den Mittelstand. Für jeden gilt: Informationen stehen zeitgleich und relativ preiswert an jedem Ort zur Verfügung. Der Effekt: Geschäfte werden transparenter, das Management kann Einfluss auf den Markt und den Preis nehmen. Wachstum und Kostensenkung sind gleichzeitig möglich. Electronic Commerce, dazu zählen Internet-gestützte Kommunikationsformen wie E-Mail, Webpages, Online-Shops, After-Sales-Communication oder Profiling im One-to-One-Marketing, ermöglicht individuelle Lösungen und damit eine dauerhafte Kundenbindung. Der Aufbau virtueller Marktplätze schafft die Voraussetzung für nachhaltiges Unternehmenswachstum. „Die neuen Technologien müssen zur Wertsteigerung der Unternehmen eingesetzt werden", erklärt Wildemann. Dadurch entstehen neue Geschäftsmodelle, die Problemlösungskompetenz eines Unternehmens rückt in den Mittelpunkt. Das heißt aber auch, E-Technologien erfordern innovative Organisationsformen. Die Kommunikation mit Mitarbeitern und Lieferanten genauso wie mit Shareholdern und Investoren verändert sich dramatisch. Je nach Aufgabe widmen sich spezielle Teams einem Thema, ändert sich der Auftrag, werden auch die Teams neu zusammengestellt. Management heißt mehr denn je, diese Prozesse zu beherrschen und die Beteiligten der Wertschöpfungskette daran anzupassen. Eine neue Kernkompetenz besteht laut Wildemann darin, Kunden in die Wertschöpfungskette zu integrieren, produktnahe Serviceleistungen zu bieten und logistische Stärke zu beweisen. Der Gewinn: mehr Kundenbindung und Transparenz.

Management-Experte Wildemann sieht die Chancen der Verknüpfung von Kernkompetenz und E-Technologien vor allem in der Schnelligkeit, neue Geschäftsideen umzusetzen. Durch die Kenntnis der Kundenprofile könne eine er-

hebliche Wertsteigerung im Unternehmen erreicht werden. Dazu müssen neue Kernkompetenzen aufgebaut werden. Ebenso wichtig: die Risiken der E-Technologien identifizieren und zielgerichtete Strategien ableiten.

## Zehn Strategieaspekte

Wildemann gibt Managern zehn Strategieaspekte an die Hand: virtuelle Märkte erobern, das Investor-Relationship-Management beherrschen, die koordinierte Vernetzung von Kunden und Abnehmern als Wettbewerbsstrategie nutzen, einen Mehrwert durch Wissensmanagement schaffen, zufriedene Kunden zusätzlich durch maßgeschneiderte Problemlösungen und innovatives Marketing begeistern sowie eine flinke und effiziente Organisation entwickeln. Das Innovationsmanagement muss bedarfsgerecht forciert werden, indem wertschöpfende Marktleistungen erzeugt werden, die nicht nur im eigenen Unternehmen, sondern bei allen Partnern der gesamten Wertschöpfungskette einem Monitoring und Controlling unterzogen werden müssen.
Der Fachmann für Technologie-Management betont immer wieder, dass Transparenz, Vernetzung und Geschwindigkeit die entscheidenden Faktoren für Erfolg seien. „Es geht hier darum, einen Marathon zu gewinnen."

Der globale Markt werde in Zukunft der relevante Markt sein. Die Verknüpfung von E-Technologien und Kernkompetenz ist der Hebel zur Wertsteigerung

für Unternehmen und Kunden. Das Beispiel der Deutschen Lufthansa AG verdeutlicht exemplarisch, wie ein etabliertes Unternehmen versucht, durch E-Commerce neue Potentiale und Märkte zu erschließen. Jürgen Weber, Vorstand der Deutschen Lufthansa AG und Manager des Jahres 1999, erweist sich als wahrer E-Commerce-Fan. Die Fluggesellschaft ist bereits auf mehr als 100 Internet-Seiten zu finden und setzt neben dem eigenen Internet-Auftritt auf ein gemeinsames Online-Angebot mit der Star Alliance. Zum Web-Lifestyle gehört für Weber auch der Internet-Anschluss im Flugzeug. Die Kunden sollen online einkaufen, sich im Web informieren, Bankgeschäfte erledigen und E-Mails schreiben. Noch ist dies Zukunftsmusik, aber Weber versichert: „Wir erhöhen unser Tempo. Die Frage lautet: Wo sucht uns der Kunde im Netz. Dort soll er uns finden. Das Internet wird zum bedeutendsten Vertrieb für die Zukunft." Bisher werden bei der Lufthansa erst zwei Prozent der Flüge online gebucht, je zur Hälfte auf der eigenen Webpage und bei Online-Reisebüros. In drei bis vier Jahren sollen es 25 Prozent sein. Die Werttreiber verändern sich, wie der Lufthansa-Chef. Darauf müssen Unternehmen reagieren. Die Konsumenten bekommen eine neue Macht. Sie gilt es zu erreichen. Die entsprechenden Leitsysteme werden zum entscheidenden Wettbewerbsfaktor. Bestimmende Faktoren sind laut Weber Reichweite, Reichhaltigkeit sowie Beziehungsintensität. Das Internet schließt schließlich die Lücke zum Endverbraucher.

Doch nicht nur im Tourismusbereich setzt die Luftfahrtgesellschaft auf Inter- und Intranet. Im Cargobereich sollen Waren via Satellit verfolgt werden können. Bestehende Geschäfte sollen vergrößert und optimiert werden. Die große Herausforderung dabei: Kostenvorteile nutzen und E-Business-gerechte neue Geschäfte erschließen. Dabei scheut sich Weber nicht, ein Portal zu eröffnen, in dem auch Flüge anderer Gesellschaften angeboten werden. „Nur in der Darstellung und im Preis müssen wir dann besser sein", so seine Strategie. Doch Weber weiß auch, dass die neue Transparenz einen erbitterten Kampf um die Preise entfachen wird. „Nur die überleben, die im Vertrieb die Nase vorn haben und die sich die Preise, die der Markt diktiert, leisten können." Einen Vorteil sieht er für die Kunden, denn die neuen Möglichkeiten würden zu einer Preissenkung führen, und die soll direkt an die Verbraucher weitergegeben werden.

## Posthorn bläst online

Auch die gelbe Post will mit E-Technologien weg vom verstaubten Briefträgerimage hin zum Weltmarktführer in Logistik. Das bedeutet schon der Begriff „World Net" neben der Deutschen Post im Logo. Nicht mehr national, sondern global denken, das ist eines der Zeichen der E-Technologien. So mancher Betrieb muss im Zuge dessen umstrukturiert werden. Die Post hat dies nach Aussagen des Vorstandsvorsitzenden Klaus Zumwinkel nun hinter sich. Heute beschäftigt das ehemalige Staatsunternehmen 302.000 Mitarbeiter und setzt 60 Milliarden

Mark um. Das Ziel sei jetzt der Aufbau eines global handelnden Logistikunternehmens, erklärt der Post-Chef. Die Grundlage: Unternehmen konzentrieren sich auf ihre Kernkompetenz, Logistik wird an Dienstleister ausgelagert. Dabei verlangen die Kunden mehr denn je national und international einheitliche Netze, alle Leistungen und Produkte aus einer Hand. Für die Post AG heißt das weltweite Expansion und Kooperation. Ein aktuelles Beispiel: Die Deutsche Post hat mit der Lufthansa Cargo eine enge strategische Allianz beschlossen. Die Interessen beider Unternehmen an dem weltweit tätigen Expressdienstleister DHL International werden damit gebündelt. Darüber hinaus werden Lufthansa Cargo und Deutsche Post im Bereich E-Commerce sowie im Supply Chain Management eng zusammenarbeiten und neue Geschäftspotentiale entwickeln. Die Vernetzung durch moderne Technik verknüpft E-Commerce-Aktivitäten in Business-to-Business-Märkten.

**Laufen an der Spitz-E: E-Weber, E-Zumwinkel, E-Wildemann.**

Die Globalisierung der Post-Märkte bringt für Zumwinkel folgende Voraussetzungen: Das Top-Management muss geschlossen hinter der Strategie stehen, eine umfassende und internationale Führungserfahrung haben und ausgefeilte Organisationsstrukturen bereitstellen.

Eine im übertragenen Sinne ähnliche Strategie ist auch bei Automobilherstellern zu erkennen. Die Fusionen in dieser Branche sind ein Tribut an die Globalisierung der Märkte. „Get big, get bought or get out", bringt Eckard Cordes aus dem Vorstand der Daimler-Chrysler AG die derzeitige Entwicklung auf den Punkt. Das Geschäft ist global, Autos sind weltweit verkäuflich, die Relevanz der Marken steigt. Dabei werden Produktlebenszyklen kürzer. Gleichzeitig wird die Marktsegmentierung kleiner. Die Wachstumsraten sind begrenzt.
Die Konsequenz daraus sind zum Beispiel Zusammenschlüsse mit ehemaligen Konkurrenten, um die Präsenz auf den internationalen Märkten zu erhöhen, Entwicklungs- und Fixkosten zu bündeln, sowie das Markenportfolio zu erweitern, fasst Cordes zusammen. Der Merger mit Chrysler hat die regionale Präsenz deutlich erhöht. Von 0,7 Millionen Produkteinheiten hat sich Daimler-Chrysler auf 4,4 Millionen gesteigert, man sei der Konkurrenz erheblich näher gekommen. Die neue Allianz mit Mitsubishi habe eine verbesserte Abdeckung des Weltmarktes gebracht, vor allem in Japan und Südostasien.
Die Unternehmensfusionen seien allerdings nicht „Gier nach Größe", sondern reiner Druck, erklärt Cordes. Die große Herausforderung eines Mergers sei das Integrationsmanagement. Die nächsten 20 Jahre, schätzt der Vorstand, werde man noch zu tun haben.

## Unangenehme Quereinsteiger

Ein weiterer Bereich, das traditionelle Zeitungsgeschäft, steht im Internet-Zeitalter ebenfalls vor neuen Herausforderungen. E-Commerce führt hier zu einer Ausdehnung der Geschäftsfelder. Denn, so Konrad Zinke von Gruner + Jahr (G+J): „Das Internet unterspült die klassischen Erlöse, während die Kosten im Printbereich verharren." 60 bis 70 Prozent der Erlöse erzielen Zeitungen aus dem Anzeigengeschäft, ein Drittel davon sind Rubrikenerlöse. Genau die Anzei-

genmärkte der Zeitungen sind jedoch durch neue Internet-Anbieter gefährdet. Auto-, Immobilien-, Stellen- oder Kleinanzeigenmarkt sind offen für unangenehme Quereinsteiger. Internet-Anbieter benötigen keine Druckmaschinen und keinen Vertrieb, Kunden können zu sämtlichen Angeboten online hinsurfen.
„Die Online-Märkte sind schneller, flexibler, jeder kann Profile hinterlegen, damit geht auch die Kommunikation viel schneller", räumt Zinke neidlos ein. „Das ist ein unglaublich besserer Service."
Für eine zielgruppenspezifische und serviceorientierte Zeitung bedeute dies, den Geschäftsansatz neu zu definieren. Der ursprüngliche Printbereich wird bei G+J, zum Beispiel bei der Financial Times Deutschland, von Online-Anzeigen und -Inhalten, SMS- und WAP-Services sowie E-Commerce-Angeboten umschlossen. So ist das Medienhaus zum Beispiel auch am Automarkt Faircar.de beteiligt.
Die Zukunft bringt für redaktionelle Marken ein anderes Geschäftsmodell. Zu den herkömmlichen Einnahmequellen kommt nun die Vermarktung von Werbeflächen, Online-Services und E-Commerce.
Peter Mark Droste, Geschäftsführer der Compaq Computer Deutschland GmbH, vertritt die Idee von Produktentwicklung und Distribution in „Internet Speed". Alles, was in der Firma getan wird, sei Internet-tauglich. Das ganze Unternehmen habe sich geändert. Früher ging der Vertrieb über Handelspartner, jetzt direkt übers Internet. Die Handelspartner werden mit anderen Aufgaben betraut, zum Beispiel neue, „value added" Services anzubieten.

## Das Tempo nimmt zu

„All companies will be Internet companies or they won`t be companies", zitiert der Compaq-Geschäftsführer (Andy Grove von der Economic strategy Institute Conference 1999).
Experten schätzen, dass E-Commerce-Geschäfte in drei Jahren einen Wert von 1.329 Milliarden US-Dollar erreicht haben werden (49 Milliarden US-Dollar 1999). Der Business-to-Business-Markt wächst enorm, wesentlich schneller als der private Markt. Droste sieht einen Domino-Effekt. Wenn nur einer in der Wertkette beginnt, Geschäfte elektronisch abzuwickeln, müssen alle Firmen entlang der Wertkette nachziehen, sonst riskieren sie, abgelöst zu werden. Bei Compaq bedeutet dies, Einkauf, Produktion, Vertrieb und Distribution laufen über digitale Medien. „E-Business ist nicht nur eine Fülle von Transaktionen, sondern eine Neudefinition von Geschäftsmodellen mit Hilfe von Technologie, um den Kundennutzen zu maximieren."
Die Technologie ist nicht mehr die Folge von Entscheidungen, sondern die Triebkraft. Auch bei der Produktion physischer Güter erhält die Steuerung und Nutzung des Informationsflusses eine fundamentale Bedeutung. Selbst die Produktentwicklung stellt sich Droste im Cyberspace vor. Prototypen werden virtuell gefertigt. Compaq arbeitet darauf hin, alle Abläufe im Unternehmen online in Realzeit abzuwickeln. Alle Informationen sollen jederzeit verfügbar sein, alle Kunden sind miteinander vernetzt. Informationen können dann sofort genau da verarbeitet werden, wo sie anfallen.
Droste sieht das Ziel neuer Geschäftsmodelle darin, flexible Outsourcing-Allianzen zwischen Firmen zu schaffen. Die schwierige Aufgabe des Managements bestehe darin, Geschäftsstrategien, Prozesse und Anwendungen schnell, richtig und zeitgleich auszurichten. Die Kunden können davon nur profitieren. Mit E-Technologien können sich Unternehmen auf jeden einstellen und individuelle Lösungen anbieten. Die Energien fließen idealerweise direkt dahin, wo sich Kundenwünsche erfüllen lassen.
Auch dabei gilt die Internet-Weisheit: Nicht die Großen, sondern die Schnelleren werden Erfolg haben.
Gemäß dieser Maxime werden sich Führungskräfte aller Branchen mit den neuen Technologien beschäftigen müssen.
Wer bei Tempo und Ausrüstung nicht mithalten kann, wird im Marathon nicht nur als Letzter ankommen, er riskiert sogar, während des Rennens auszuscheiden.

Teresa Verdutt