Herausgeber: Univ.-Prof. Dr. Horst Wildemann

TCW-report Nr. 26

Die Deutsche Bibliothek CIP-Einheitsaufnahme

Wildemann, Horst
E - Technologien: Wertsteigerung durch E - Technologien in Unternehmen
München, Transfer-Centrum GmbH
ISBN 3-934155-05-7

Verlag: *TCW Transfer-Centrum GmbH - Leopoldstr. 145, 80804 München - Tel: 089/360-523-11, Fax: 089/361 023 20*
eMail: mail@tcw.de, Internet: http://www.tcw.de

E - Technologien

Was der TCW-report „E - Technologien“ leistet

Nach den strategischen Ausrichtungen wie Internationalisierung und Globalisierung revolutionieren die E-Technologien die Geschäftsprozesse. E-Technologien reduzieren die Transaktionskosten im Vertrieb und in der Entwicklung. Transparenz und die Geschwindigkeit werde zum Erfolgsfaktor für Geschäftsideen, die auf E-Technologien aufbauen. Durch diese Transparenz werden Kundenprofile in kürzerer Zeit deutlich und führen durch eine geschickte Kombination von wertsteigernden und kundennutzenstiftenden Leistungspaketen zu einer effizienten Nutzung der Entscheidungskriterien von Käufern. Virtuelle Wertschöpfungsketten und physische Abwicklungsprozesse gilt es zu verknüpfen, um eine weltweite Marktpräsenz zu erreichen.

Damit gewinnt vor allem die Pionierstrategie an Bedeutung. In den meisten Fällen reicht die Zeit nicht mehr aus, um die Leistungspakete des Wettbewerbers zu imitieren. Gewinnen wird das Unternehmen, das schnell, flexibel und kreativ E-Technologien und deren Vorteile zu nutzen versteht, Prozesse beherrscht und Fähigkeiten des Unternehmens managen kann.

Dieser TCW-report zeigt Chancen und Risiken einer E-Technologie-Strategie auf, verdeutlicht die Notwendigkeit E-Technologien und Kernkompetenzen zu verknüpfen, verweist auf die Chance der Wertsteigerung durch Kundenbindung und stellt Strategien und Erfolgsmuster erfolgreich agierender Unternehmen dar, die E-Technologien und Kernkompetenzen als Reputationskapital für innovative Wettbewerbsvorteile einsetzen.

Der Autor:

Univ.-Prof. Dr. Dr. habil. Horst Wildemann
Technische Universität München

Redaktionelle Mitarbeit:

Dipl.-Kfm. Claus Kaluza
Technische Universität München

Dr. Marion Weissenberger-Eibl
Technische Universität München

TCW-TCR-26-01-00

E - Technologien

Inhaltsverzeichnis

TCW-TCR-26-01-00

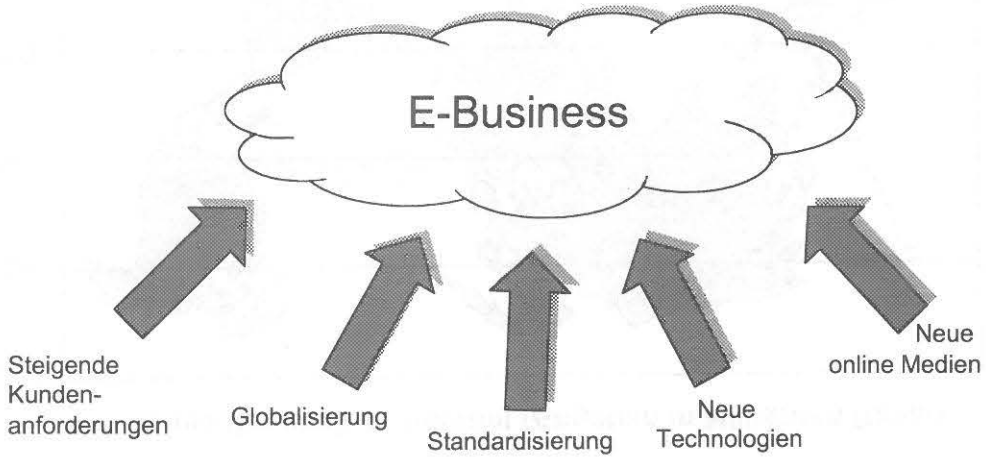
E - Technologien

Welche Auslöser kennzeichnen die Strategie der Kernkompetenzen?

Internet und E-Mail zählen heute zum betrieblichen Alltag einer Führungskraft. Der nächste Schritt ist der Eintritt in virtuelle Märkte. Prognosen gehen davon aus, daß schon im Jahr 2003 ein Marktvolumen von mehr als 1,3 Billionen Dollar entstanden ist. Online Business und Electronic Sourcing übernehmen zunehmend strategische Schlüsselfunktionen zum Erreichen und Verteidigen der Wettbewerbsfähigkeit. Dabei wird das strategische Technologiemanagement eine der zentralen Aufgaben der Unternehmensführung und wird sich zur neuen Kernkompetenz erfolgreicher Unternehmen entwickeln.

Kernkompetenz ist das neue Zauberwort im Management. Aber eine solche Kernkompetenz macht nur Sinn, wenn sie auch einen "USP" schafft. Sonst ist sie nur etwas für das Guinness-Buch der Rekorde. Kernkompetenzen lassen sich als Fähigkeiten definieren, die durch eine hohe Wettbewerbswirksamkeit auf den Märkten und einen großen Wettbewerbsvorteil gegenüber der Konkurrenz gekennzeichnet sind. Diese Kernkompetenzen sind jedoch nicht nur auf Endprodukte zu beziehen, sondern es kann sich auch um die herausragende Beherrschung von Produktentwicklungsprozessen, um den Aufbau stabiler Kundenbeziehungen oder um das erfolgreiche Management neuer Technologien handeln.

Welche Kräfte treiben das E-Business?...



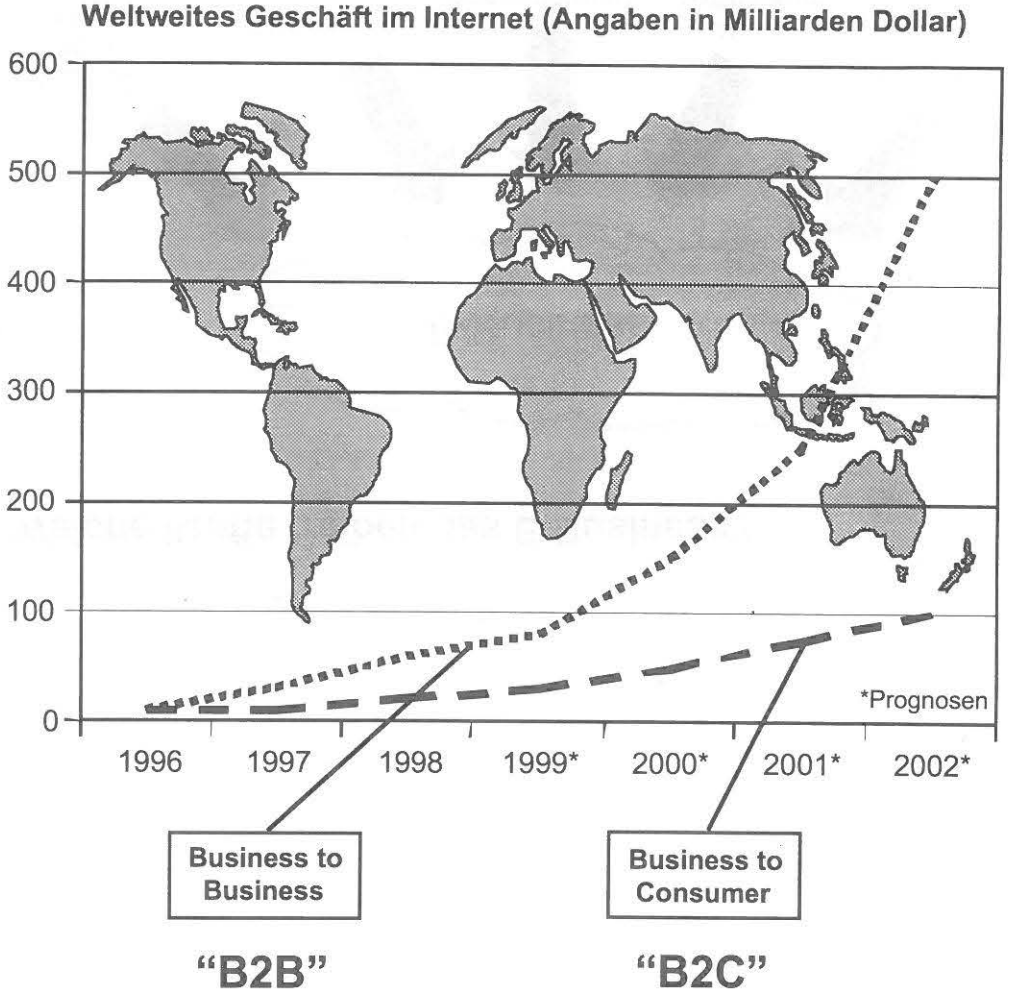
... Verschiedene Triebfedern bringen die Entwicklung der Digitalen Ökonomie voran.

FOR-TCR-26-01-01

Die dazu erforderlichen Fähigkeiten liegen in erster Linie im methodischen und organisatorischen Bereich, müssen jedoch durch adäquates Personal getragen werden. Kernkompetenzen müssen direkt oder indirekt, bei E-Technologien etwa über ihre Umsetzung in kurze Lieferzeiten, vom Kunden wahrgenommen und honoriert werden. Sie können vom Wettbewerber nicht oder nur unter erheblichem zeitlichem und kostenmäßigem Aufwand imitiert werden. Der Vorteil der Differenzierung ist lang anhaltend. Die Kombination unterschiedlicher Kernkompetenzen schafft Möglichkeiten zur Erstellung völlig neuartiger Produkt- und Service-Konzepte (Beschaffung und Verkauf über Internet), die bislang nicht nachgefragt wurden /Zugang zu internationalen Märkten, die bislang nicht bearbeitet wurden (Zugang zu internationalen Märkten durch Online-Auktionen), bis hin zur Schaffung neuer Märkte (Abfallbörsen im Extranet).

Systematisch nicht weiterentwickelte Kernkompetenzen führen dazu, daß Synergiepotentiale insbesondere in fragmentierten Marktsegmenten nicht genutzt werden, der Beitrag für Lieferanten für Kernkompetenzen unterschätzt wird, zu wenig in den Aufbau zukünftig relevanter Kompetenzen investiert wird und keine ausreichenden Verteidigungsmöglichkeiten gegenüber potentiellen Wettbewerbern gegeben sind. Das Management von Kernkompetenzen erfordert, sie zu identifizieren und in ihre Einzelbestandteile bis auf die Ebene von Personen und ihren Fähigkeiten aufschlüsseln zu

Die Entwicklung des Umsatzes über das Internet ...



... wird im Bereich Business-to-Business ca. 500 Mrd. US$ im Jahr 2002 betragen.

FOR-TOR-26-01-01

können. Die Identifikation und der Ausbau der Kernkompetenzen ist ein Lernprozeß. Auch eine rein technologische Perspektive greift zu kurz, da ihre Weiterentwicklung stark von personellen Randbedingungen abhängt. Unternehmen, die den Wert von Kernkompetenzen erkennen und sie systematisch weiterentwickeln, sind in der Lage, schneller innovative Problemlösungen anbieten zu können.

Jeder weiß, daß über das Internet Informationsasymmetrien von Märkten abgebaut werden können und es weltweit zu einem fast "vollständigen" Markt kommt. Aber nicht nur dieser Vorteil für den Kunden, sondern auch der Nutzen aus dem Direktmarketing der Hersteller zum Kunden und die Geschäfte der Unternehmen untereinander machen die Faszination des "Electronic Business" aus.

Die meisten Unternehmen nutzen selbstentwickelte, speziell auf ihre Bedürfnisse zugeschnittene Systeme, denn dieses Vorgehen verspricht den größten Nutzen. Durch das enge Zusammenarbeiten mit IT-Dienstleistern erzielen Firmen Lösungen, die besser zugeschnitten sind als relativ spät auf dem Markt angebotene Standardsoftware. Die Programmierarbeit für neue Technologien wird damit auf Spezialisten ausgelagert, das eigentliche Management sollte jedoch im eigenen Unternehmen verbleiben. Hieran läßt sich erkennen, daß intelligente Technologien in unmittelbarem Bezug zur Informationstechnologie zu sehen sind. Das strategische Technologie-

Die Trends im IT-Bereich ...

1	Die DV-technische Vernetzung zum Austausch von Informationen nimmt rapide zu
2	Der schnelle Informationsaustausch verändert bestehende Geschäftsprozesse
3	Die Herstellung betriebswirtschaftlicher Anwendungssoftware versuchen, in neuen Versionen alle Geschäftsprozesse miteinander zu koppeln
4	Die Entwicklungen im Internet-Bereich wecken hohe Erwartungen bei den Unternehmen

... erfordern die untersuchungsspezifische Beantwortung der Frage, wie E-Technologien für den eigenen Bereich im Sinne einer Wertsteigerung nutzbar gemacht werden können.

FOR-TCR-28-01-01

management bleibt jedoch nach wie vor eine der zentralen Aufgaben der Unternehmensführung und wird sich durch das rasante Wachstum zur neuen Kernkompetenz erfolgreicher Unternehmen entwickeln.

Die entscheidenden Schlüsselfaktoren für das Managen von E-Technologien liegen in der Prozeßbeherrschung und im Fähigkeitsmanagement. Die traditionelle Technologie als Hebel für eine nachhaltige Differenzierungsposition eines Unternehmens wird zukünftig nicht mehr ausreichend sein. Neue Prozesse zu beherrschen, bei denen beispielsweise ganze Glieder einer Wertschöpfungskette an Bedeutung verlieren und diese mit Fähigkeiten aller an der Wertschöpfungskette Beteiligten anzureichern, das sind Faktoren, die zukünftig erfolgreiche Unternehmen bestimmen werden.

Dies gilt nicht nur für globale High-Tech-Unternehmen, sondern auch und insbesondere für den Mittelstand, der auf diesem Weg schnell, flexibel und kostengünstig kaufen und verkaufen kann. Das effektive und effiziente Managen intelligenter Technologien wird zur neuen Kernkompetenz zukunftsfähiger Unternehmen. Lediglich diejenigen, die sich frühzeitig auf diese Trends einstellen, werden die Lernkurve schnell bewerkstelligen.

Die veränderten Möglichkeiten der Informationstechnologien ...

Phase	... Rationalisierungsinstrument	... Führungsinstrument	... Wettbewerbsinstrument
Rolle der Informatik	❐ Automatisierung von Arbeitsabläufen ❐ Vereinheitlichung der Informationsbasis zur Vermeidung von Redundanz und Inkonsistenz ❐ Vereinheitlichung der Anwendungssysteme durch Konzentration auf Standardanwendungen	❐ Bereitstellung aktueller und verdichteter Informationen ❐ Planungsrechnung mit Simulationen und Alternativen	❐ Verbesserung der Wettbewerbssituation durch Erhöhung des Servicelevels und Verbesserung der Markttransparenz ❐ Sicherung des Know-how-Vorsprungs durch Bereitstellung geeigneter Informationssysteme
Konsequenzen	❐ Integrierter Informations- und Datenfluß ❐ Einheitliche Hardware-, Software- und Organisationskonzepte	❐ Unternehmensweite Datenbasis mit anwendergerechten Abfragemöglichkeiten ❐ Durchgängiges Planungs- und Steuerungswerkzeug für alle Ebenen	❐ Flexible Abfrage- und Auswertungsmöglichkeiten ❐ Durchgängige Unterstützung der Geschäftsprozesse

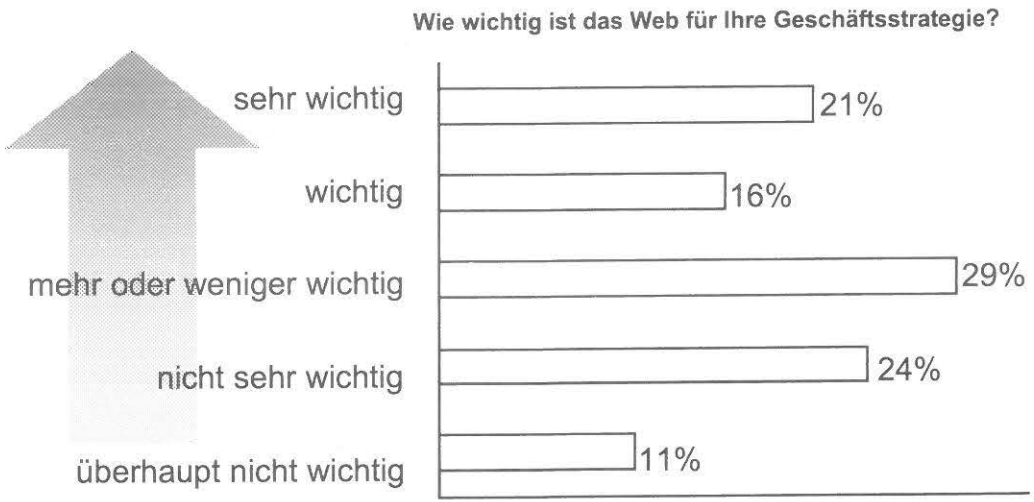
⇨ **... ermöglichen den Einsatz des E-Business als Wettbewerbsinstrument.**

FOR-TCR-26-01-01

Dabei warten folgende Fragen auf Antworten:

- Wie sind Technologiestrategien vom Management umzusetzen? Wo liegen unsere Kernkompetenzen?
- Welche neuen Technologien schaffen Kundenbindung und nachhaltiges Unternehmenswachstum?
- Wann ist der optimale Markteintrittszeitpunkt?
- Sollen wir eigenständig oder in Netzwerken den Markt betreten?
- Kann unser Unternehmen Electronic Business sowohl gegenüber Kunden als auch Lieferanten betreiben?
- Lassen sich die Erfahrungen globaler Unternehmen auf den Mittelstand übertragen?

Die strategische Bedeutung ...



... des Internets ist noch nicht für alle europäischen Unternehmen mit eigenem Online-Auftritt erkennbar.

FOR-TOR-26-01-01