

## Erfolgsfaktoren und Trends im Internet

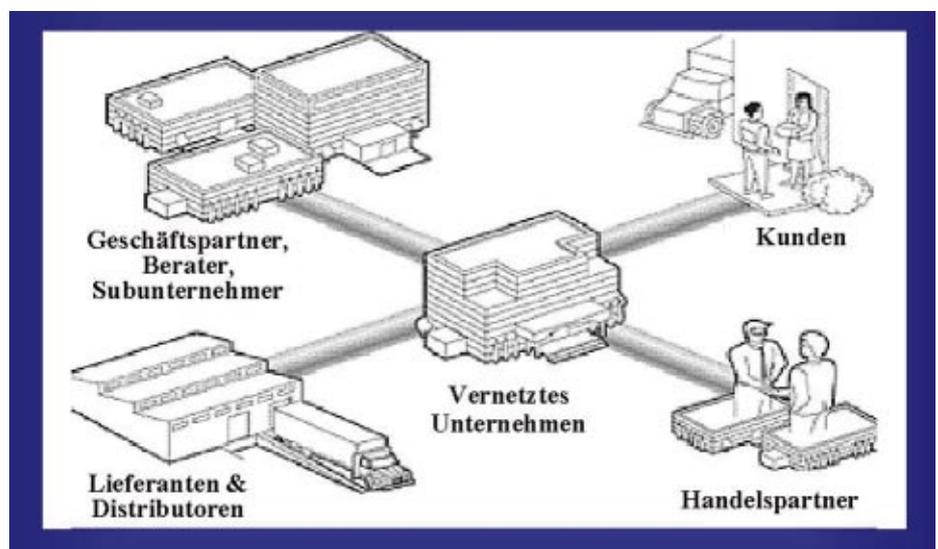
**Vernetzte Wirtschaft**

Tim Cole\*

Das Internet verändert alles – auch die Art und Weise, wie Unternehmen Erfolge erzielen. Handel, Industrie und Gewerbe stehen weltweit vor einer neuen Entwicklung, deren Folgen bis in die entferntesten Winkel der Firmenstruktur reichen werden und deren Auswirkungen im Detail heute nicht einmal annähernd zu erahnen sind. Der folgende Beitrag soll beleuchten, welche neuen Spielregeln in dieser total vernetzten Wirtschaft gelten werden und macht deutlich, daß Internet Chefsache ist.

Seit Jahren verdoppelt das Internet jährlich die Zahl seiner Teilnehmer. Zur Zeit sind es weltweit über 200 Millionen. Wenn es weiterhin so wächst, ist der Zeitpunkt abzusehen, an dem jedes Unternehmen der Welt ebenso selbstverständlich über einen Internetanschluß verfügt wie heute über Telefon und Fax. Aber auch das Ende des Booms ist bereits absehbar. Experten gehen davon aus, daß die steil nach oben ragenden Kurven in spätestens drei Jahren abflachen. Es gilt also, wie bei jedem Goldrausch, jetzt noch schnell die besten Claims abzustecken, um sich die entsprechenden Schürfrechte zu sichern für später, wenn Geld verdient wird. Wer jetzt

\* Der 1950 geborene und seit 1961 in Deutschland lebende Amerikaner Tim Cole leitete bis 1995 die Redaktionsgruppe Multimedia der Motor-Presse Stuttgart und arbeitet heute in München als freier Internet-Publizist für namhafte Medien und Organisationen. Zum Thema „Erfolgsfaktor Internet“ referierte der Autor des bei Econ erschienenen gleichnamigen Buches anlässlich des Koralle-Kundenkongresses Kontakt 2000 in Paderborner Heinz-Nixdorf-Museumsforum. Telefon (0 89) 48 90 00 82, Fax (0 89) 48 90 00 83, eMail: tim@cole.de



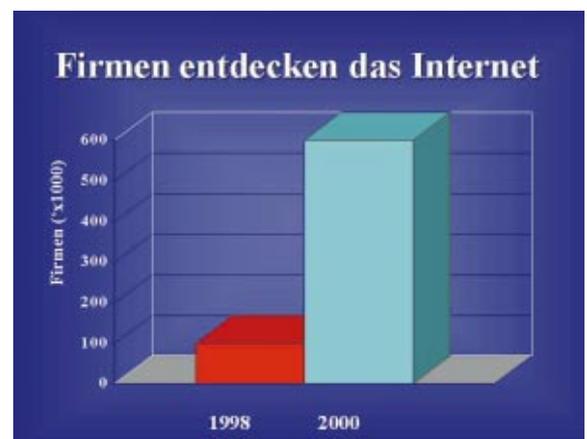
Die globale Vernetzung übers Internet wird heute noch kaum vorstellbare Auswirkungen auf Firmen- und Marktstrukturen haben

nicht dabei ist, hat keine Chance mehr, denn im Internet-Zeitalter fressen nicht mehr die Großen die Kleinen, sondern die Schnellen die Langsamen.

**Allgegenwärtiges Internet**

Bis heute ist die Nutzung des Internets mit der Fähigkeit verbunden, einen PC zu bedienen. Damit sind all diejenigen, die keine Lust haben, sich mit diesen komplexen, anfälligen und umständlichen Kisten zu beschäftigen, ausgeschlossen. Doch das ist bald vorbei. Statt dessen werden die Menschen sich einer Vielzahl neuer und alter Geräte bedienen, um gezielt Informationen abzurufen. Daß sie sich dazu des Internets

bedienen, werden sie im Zweifelsfall überhaupt nicht merken. Und es wird ihnen auch egal sein. Die erste Welle der alternativen Zugangsgereäte zeichnet sich mit den neuen WAP-Handys bereits ab. Sie sind in der Lage Informationen aus dem Internet auf ihrem kleinen Bildschirm dar-



Seit 1998 hat sich die Zahl der Unternehmen, die das Internet nutzen, locker versechsfacht



Wer kein von Natur aus internettaugliches Produkt vertreibt, muß schauen wie er es durch Zusatznutzen für die Marktplattform der Zukunft fit macht

zustellen. Die ersten Hersteller haben schon sogenannte Internet-Telefone vorgestellt, die über kleine, eingebaute Farbbildschirme verfügen, auf denen sich eMails und einfache Web-Seiten darstellen lassen.

Andere werben für Internet-Faxe, die in der Lage sind, handgeschriebene Nachrichten an eMail-Adressen zu versenden und elektronische Nachrichten aus dem Internet als Fax auszudrucken. Öffentliche Internet-Terminals werden in den nächsten Jahren wie Pilze aus den Böden der Bahnhöfe, Flughäfen und Hotellobbies schießen. Und schließlich entwickelt die Industrie eine Generation ganz neuer Zugangshilfen, vom Internet-Kühlschrank, der die Ablaufdaten von Butter, Milch und Eier selbstständig lesen und bei Bedarf per Internet Nachschub beim Lebensmittelhändler um die Ecke bestellt, bis zu Internet-Zapfsäulen für die Tankstelle, mit deren Hilfe Autofahrer beim Zapfen die neuesten Verkehrsnachrichten, Hotelpfehlungen oder Sportergebnisse abrufen können. Die Folge wird ein allgegenwärtiges Internet sein, in dem wir uns wie in einem Meer aus Informationen fortbewegen. Für die meisten Menschen wird es selbstverständlich werden, daß sie jederzeit und überall Informationen abrufen können.

## Online-Shopping ist nur der Anfang

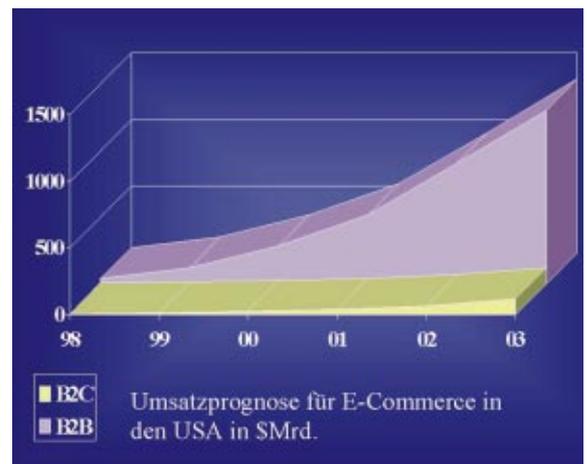
Alle reden vom elektronischen Verkauf. Dabei ist eigentlich klar, daß sich nicht jedes Produkt gleichermaßen für den Vertrieb per Internet eignet. Die Eignung einer Ware oder einer Dienstleistung für Online-Shopping ist von zwei Faktoren abhängig: Dem Transaktionsaufwand (Wie kompliziert oder zeitraubend ist es, etwas zu kaufen, egal über welchen Vertriebskanal?) und dem Mehrwert, den dabei das Internet bietet (Was habe ich als Kunde davon, das Produkt online zu kaufen, statt über eine klassische Handelsschiene?).

Die Aufgabe eines jeden Unternehmers, der den großen Schritt ins Electronic Commerce wagen möchte, besteht also darin, sich möglichst vorher schon zu überlegen, ob sein Produkt von sich aus für den Verkauf übers Internet geeignet ist oder nicht. Wenn nicht, muß die Frage lauten: Wie verbessere ich die Eignung meines Produkts – wie schaffe ich also Mehrwert für den Kunden? Eine Patentantwort auf diese Frage gibt es nicht – sie muß für jedes Unternehmen und jede Branche neu beantwortet werden.

Die einfachste Methode ist natürlich ein Preisnachlaß für Kunden, die per Internet einkaufen. Schließlich weiß auch der Kunde, daß ein Online-Laden billiger zu betreiben ist als ein physikalischer: Es muß kein teures Ladenlokal in Citylage angemietet werden, es müssen keine Regale mit leibhaftigen Waren gefüllt werden, was Kapital bindet, und es müssen keine ausgebildeten Fachverkäufer angeheuert werden, die im Zweifelsfall untätig herumstehen und warten, bis ein Kunde das Geschäft betritt. Daß diese Preisvorteile zumindest teilweise an den Kunden weitergegeben werden, wird im Internet-Zeitalter schon fast erwartet. Darüber hinaus ist jedes Mittel recht, um Mehrwert zu schaffen. Beispielsweise durch besonderen Service, durch zusätzliche Informationen oder durch Links zu Themen, die für den Käufer eines bestimmten Produkts von Interesse sind. Hier ist Phantasie gefragt.

## B2B schlägt B2C

Was aber, wenn ein Anbieter auch beim besten Willen keinen Weg sieht, sein Produkt geeignet zu machen fürs Internet – oder wenn er gar kein Produkt hat, das für Endverbraucher interessant wäre? Jedes Unternehmen unterhält Geschäftsverbindungen mit anderen Unternehmen. Und das oft schon seit vielen Jahren. Meistens werden diese Geschäftsprozesse auf klassischem Wege abgewickelt, sprich per Briefpost, Fax oder Telefon. Durch die Digitalisierung dieser Geschäftsprozesse und durch Abwicklung übers Internet, so schätzen inzwischen viele Experten, wird ein Rationalisierungseffekt erzielt, der zu beispielloser Kostensenkung und Effizienzsteigerung führen wird. Man schätzt, daß durch Einsparung und Neugeschäft im Internet das Umsatzvolumen im Bereich B2B (Business-to-business, also zwischen Firmen) bis zum Jahr 2003 auf mehr als 1,3 Billionen Dollar anwachsen wird,



Wesentlich mehr Potential als im Internetgeschäft mit privaten Kunden, sehen Experten in dem zwischen Unternehmen

während der Bereich B2C (Business-to-consumer, also das Geschäft mit Privatkunden) in den USA gerade eben 150 bis 200 Milliarden ausmachen wird.

Versuchen wir uns eine Welt vorzustellen, in der jeder mit jedem ständig online verbunden ist. Nicht nur die Menschen in den Betrieben, sondern auch die Betriebe selbst, die Computersysteme, die Warenwirtschaften, die Steuerungsprozesse und sogar das Einkaufswesen. In einer solchen total vernetzten Wirtschaft werden Dinge von selbst und völlig reibungslos ablaufen, die heute personalintensiv und fehleranfällig sind. Das Internet bildet dann die Schnittstelle zwischen bestehenden und neuen Computeranwendungen, die über die Grenzen der eigenen Firma hinaus reichen und in einem ständigen, selbständigen Datendialog stehen mit den entsprechenden Systemen bei Lieferanten, Vertriebspartnern, Beratern und natürlich auch beim Kunden.

Wie bei der sogenannten Just-in-time-Fertigung großer Industriebetriebe können auch mittelständische Unternehmen dank Internet dafür sorgen, daß Material kurzfristig nach Bedarf geliefert wird. Lager- und Bestellsysteme können sich gegenseitig abgleichen, automatisch Bestände kontrollieren und immer dann für Nachschub sorgen, wenn eine vorher vereinbarte Sicherheitsreserve unterschritten wird. Andere Logistiksysteme können über das Internet z. B. Einblick in den Lagerbestand von Großhandels- oder Handwerksbetrieben nehmen, um den Zeitpunkt zu bestimmen, an dem automatisch der Ordervorgang beim Lieferanten ausgelöst werden muß, um Nullbestände zu vermeiden. Doch hier erwartet den Inter-

net-Innovator in der Unternehmenspraxis schon der erste harte Widerstand: Einkäufer wollen gar nicht, daß sich die Computer untereinander über Routinebestellungen einigen. Sie fühlen sich – sogar mit einigem Recht – dann überflüssig und mauern. Auf diese Weise wird ein riesiges Einsparpotential verspielt.

### Das Internet hilft Geld sparen

Eine Umfrage der Zeitschrift „The Economist“ unter den 500 größten US-Konzernen hat ergeben, daß Kostensenkung mittlerweile mit Abstand der wichtigste Beweggrund für Investitionen in Internet-Technologie ist. In der vernetzten Wirtschaft des Internet-Zeitalters können auch mittelständische Unternehmen durch Bedarfsbündelung, Zentraleinkauf und virtuelle Marktplätze die gleichen günstigen Einkaufskonditionen bekommen wie ein Großkonzern. Mit Hilfe von sogenannten Multi-Vendor-Systemen können Firmen eine Art Negativ-Auktion veranstalten, indem sie ihren Bedarf auf einer entsprechenden Website veröffentlichen und die Lieferanten auffordern, möglichst niedrige Gebote abzugeben. Mit solchen Systemen waren z. B. bei Konzernen oder beim bayerischen Staat innerhalb eines Jahres Einsparungen von bis zu einem Drittel möglich.

Auch wenn es um detaillierte und zeitnahe Daten für effiziente Einkaufsprozesse oder den systematischen Überblick über den Markt der Anbieter geht, birgt der Einsatz von Internet-Technologien große Verbesserungspotentiale. Ein Beispiel sind Desktop-Purchasing-Systeme, die mit Hilfe eines ganz normalen Web-Browsers spielend einfach zu bedienen sind. Die meisten heute angebotenen Einkaufssysteme bestehen aus verschiedenen Funktionsmodulen, beispielsweise einem elektronischen Katalog, der häufig über die Personaldatenbank des Unternehmens so konfiguriert werden kann, daß der ein-

zelne Mitarbeiter nur solche Produkte zu sehen bekommt, für deren Einkauf er auch berechtigt ist. Meistens sind die Systeme auch per Internet an die Warenwirtschaft des Lieferanten angebunden, so daß verbindliche Aussagen über Verfügbarkeit und Liefertermine gleich bei der Bestellung möglich sind. Manche Systeme bieten die Möglichkeit, den Bestellstatus über eine Tracking-Funktion jederzeit zu überprüfen sowie eine Buchungsfunktion, um die Kosten der richtigen Kostenstelle im Unternehmen zuordnen zu können. Neben der Einsparung durch die Wahl des günstigsten Lieferanten und den besseren Konditionen durch Bedarfsbündelung, ist die Reduzierung der hausinternen Beschaffungskosten im Rahmen eines weitestgehend automatisierten Vorgangs der größte Vorteil des elektronischen Einkaufs. Fachleute sind überzeugt, daß Einkaufsgemeinschaften von Einkäufern genutzt werden, um die eigene Einkaufsmacht zu vergrößern.

### Im Internet ist der Kunde wirklich König

Dem Abnehmer einer Ware oder Dienstleistung wächst dank Internet eine solche Machtfülle zu, daß er es am Ende sein wird, der bestimmt, wo es lang geht. Er wird es sein, der aus dem weltweiten Angebot heftigst miteinander konkurrierender Hersteller und Händler dasjenige aussucht, das ihm gefällt. Und er wird selbst bestimmen, wie viel er dafür zu bezahlen bereit ist. Schlimmer noch: Der Endverbraucher wird sich mit Gleichgesinnten zu kartellähnlichen Gebilden zusammenschließen, um die Anbieterseite unter Druck zu setzen. Und kein Gesetz der Welt kann ihn daran hindern. Wer bisher also schon über harten Wettbewerb und niedrige Margen geklagt hat, dem kann man nur raten, sich ganz warm anzuziehen. Im Zeitalter der totalen, globalen Vergleichbarkeit, von Dingen wie Onlineauktionen, Powershopping, elektronischen Preisagenten und virtuellen Einkaufsnetzen ist der Kunde wirklich König. Und er wird die neue Machtfülle wie ein echter Despot ausüben, konsequent und rücksichtslos.



Nicht der Verkauf oder die Imagepflege, sondern die möglichen Kosteneinsparungen sind bei führenden Unternehmen schon heute der Hauptgrund für die Internet-Nutzung



*Einkaufssysteme und Kartelle jeder Couleur machen den Kunden im Internet zum wirklichen König – oder Despoten*

Der Wert der Marke als Navigationshilfe des Verbrauchers im unübersichtlichen Angebotsdschungel wird abnehmen, statt

dessen werden Dinge wie Glaubwürdigkeit, Angebotsvielfalt, Marktübersicht und Informationstiefe wichtig werden. Statt sich dem Kunden aufzudrängen, wird es die Aufgabe von Anbietern sein, seine Wünsche und Bedürfnisse vorausahnend zu befriedigen und ihn mit einem so perfekten und umfassenden Serviceangebot zu bedienen, daß sich Loyalität für den Abnehmer besser bezahlt macht als das Abwandern zu einem Konkurrenten. Und was steht am Ende dieser Entwicklung? Wird einer Anbieterseite, die sich ausschließlich über den – natürlich niedrigsten – Preis differenziert, die geschlossene Front der in Kunden-Kartellen organisierten Verbraucher gegenüberstehen? Oder wird am Ende auch hier das kapitalistische Grundprinzip des Wettbewerbs zu einer Pluralität der Einkaufsnetze führen, sozusagen zum Kampf der Kartelle?

Und wie wird sich gerade die mittelständische Wirtschaft in einem solchen System behaupten können? Etwa indem sie selbst die Vorteile der Bedarfsbündelung nutzt, um sich von Kostenblöcken zu befreien und sich wieder konkurrenzfähig zu machen? Feiert der Genossenschaftsgedanke, der bislang im richtigen Leben häufig an den Hürden von Regionalität und Traditionalismus zu scheitern droht, im Internet seine Auferstehung in Form von mächtigen, weltumspannenden, branchenübergreifenden „Cyber-Genossenschaften“? Von den Antworten auf diese Fragen wird der Erfolg einer ganzen Generation von Unternehmen abhängen, die sich jetzt um den Einstieg ins Zeitalter von Internet und Electronic Commerce bemühen. Dabei wird es Gewinner und Verlierer geben – wenigstens eine Regel der Wirtschaft, die sich trotz aller technischer Innovation nicht geändert hat. □