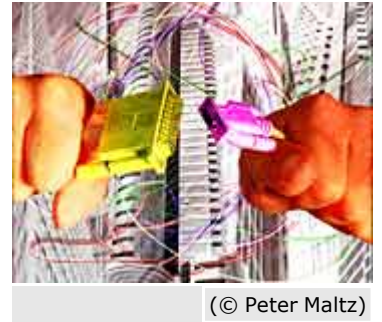


Trip durch die Hölle

E-Business ist teuer, kompliziert und riskant. mm zeigt, wie Sie die sieben Todsünden vermeiden - und wo Sie die richtige Unterstützung finden.

Hamburg - Auspacken, Einschalten, Geht nicht - AEG. Bei der Umsetzung seines Internet-Konzepts geriet der verbällhornte Werbespruch für den Nürnberger Hausgerätehersteller zur bitteren Wahrheit.

Dabei klang die Idee so brilliant: Die rund 15.000 AEG-Vertragspartner werden via Netz an das Unternehmen angeschlossen. Mit Hilfe der Web-Technik können die Händler aktuelle AEG-Produkte auf ihrer Homepage zeigen, die Geräte direkt im Stammhaus bestellen und den Lieferstatus laufend kontrollieren.



(© Peter Maltz)

Der Ärger begann, als die Zentrale eingriff. Die Führung der schwedischen AEG-Mutter Electrolux wünschte ein gemeinsames E-Konzept für alle Tochterunternehmen.

In den Landesgesellschaften aber waren Daten wie Artikelbezeichnungen, Lieferkonditionen oder Kundennummern höchst unterschiedlich codiert. Für die Einheitslösung mussten mühsam Standardformate entwickelt werden.

Das von Electrolux ausgewählte E-Business-Programm von IBM lief auf den AEG-Rechnern nicht. Zudem konnte die amerikanische Software keine Umlaute darstellen, deutsche Namen brachten das Programm durcheinander.

Folge des Wirrwarrs: Das Projekt liegt neun Monate hinter dem Zeitplan zurück. Etliche der ursprünglich vorgesehenen Funktionen entfallen.

Ein besonders krasser Einzelfall? Von wegen. Die AEG zeigt beispielhaft, wie es um die E-Business-Bemühungen in Deutschlands Unternehmen bestellt ist.

Bei der Umsetzung verführerischer Web-Visionen in die Realität häufen sich Fehler, Funktionsmängel und Verzögerungen. Fast überall dauern Internet-Projekte länger, sind teurer, personalintensiver und riskanter als zunächst kalkuliert.

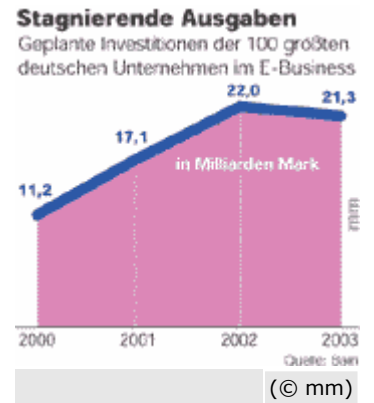
Oftmals erfüllen die ambitionierten Versuche, das Unternehmen mit Zulieferern, Kunden oder Partnern zu vernetzen, nicht die hoch gesteckten Erwartungen.

War's das also mit E-Business? Stellt sich die Aufregung um die angeblich gigantischen Perspektiven, die das Internet Unternehmen bietet, ebenso als Schimäre heraus wie die Börseneuphorie des Jahres 1999? Haben jene Skeptiker Recht, die alle E-Versprechungen für heillos übertrieben halten und daher auf Web-Aktivitäten weitgehend verzichten?

Bei aller gebotenen Vorsicht gegenüber Prognosen: Wer so denkt, unterliegt einer gefährlichen Fehleinschätzung. Kein Unternehmen kann sich dem Internet entziehen, genauso wenig wie Firmen vor mehr als 100 Jahren das Telefon ignorieren konnten. Jene, die sich heute angesichts von Dotcom-Sterben und E-Ermüdung zufrieden zurücklehnen, gehören morgen zu den Verlierern.

Das Internet verschafft Vorteile im Wettbewerb. Die Möglichkeit, mit Tausenden von Kunden, Zulieferern, Partnern und Mitarbeitern überall auf der Welt zur gleichen Zeit, zu niedrigen Kosten und mit geringem technischen Aufwand zu kommunizieren, bietet riesige Chancen. Sie nicht zu nutzen heißt, im Konkurrenzkampf zurückzufallen.

Geschickt eingesetzt, kann die Web-Technik die betriebliche Produktivität erhöhen, einzigartige Dienste und Produkte erzeugen und zusätzliche Kunden gewinnen.



Segnungen und Todsünden Warum Internet-Projekte so häufig scheitern

Das Internet zwingt die traditionellen Unternehmen, sich grundlegend zu wandeln. Durch die digitale Verbindung mit der Außen- und Innenwelt entsteht ein dezentrales, flexibles Firmennetzwerk, das schnell agieren kann.

Die meisten deutschen Großunternehmen glauben an die Segnungen des Internets. Eine Umfrage von manager magazin und der Unternehmensberatung Bain & Company bei den 100 wichtigsten deutschen Firmen belegt: Zwei Drittel der Topunternehmen Deutschlands sehen in der Web-Technik ein nützliches Werkzeug zur Effizienzsteigerung (siehe: "[E-100-Studie: Mitläufer und Innovatoren](#)").

Wenn nur die mühselige Implementierung der nötigen Software nicht wäre. Während Vorstandssprecher und Geschäftsführer über ihre Internet-Visionen jubilieren, stöhnen die E-Business-Beauftragten.

"Eine komplexe Situation plus eine komplexe Software ergibt das komplette Chaos", jammert Guy Zeitoun, E-Beauftragter beim Stahlkocher Usinor, der gerade mit Arbed fusioniert. Seine Erkenntnis: "E-Business geht langsam, ist harte Arbeit und bewirkt keine Wunder."

Sobald die schönen Cyberpläne in reale Programme und Prozesse verwandelt werden sollen, tauchen unablässig Probleme auf. Bereichsfürsten beharren auf tradierten Methoden und wollen von dem modischen E-Kram nichts wissen. Mitarbeiter nutzen die neue Software nicht, sondern betreiben parallel das alte System weiter. Teure Programme erweisen sich als unbrauchbar für die geplante Aufgabe.

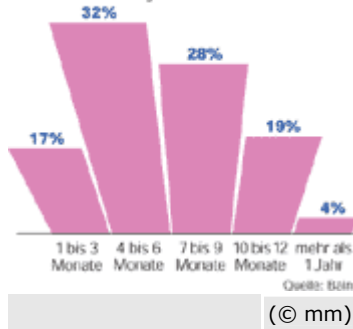
Die Integration der neuen Web-Software bringt die Techniker zur Verzweiflung.

Zu allem Übel erfüllen die unter Qualen erstellten Systeme häufig nicht die Erwartungen. Laut einer Studie der Marktforschungsfirma Gartner Group halten etwa 65 Prozent der Unternehmen, die mit Programmen für ein webgestütztes Management ihrer Kundenbeziehungen arbeiten, die Projekte für gescheitert.

Auch die vor kurzem noch hoch gelobten elektronischen Marktplätze erweisen sich als schwer zu realisierende Alternative zum herkömmlichen Einkauf. Beispiel: Auf der Automobil-Plattform Covisint werden bislang nur wenige Waren gehandelt.

Schnelle Erfolge

Durchschnittliche Dauer erfolgreicher E-Business-Projekte



[Großansicht](#)

Weshalb bekommen die Verantwortlichen ihr E-Business einfach nicht in den Griff? Warum geraten Unternehmen massenweise in die Hölle der Implementierung?

manager magazin hat sich umgehört in der Industrie, bei Dienstleistern und Beratern. Im Laufe der Recherche zeigten sich immer wieder die gleichen Muster: Voller E-Phorie wursteln E-Teams planlos drauflos, ohne vorher klare Ziele und stringente Methoden festgelegt zu haben. Sie kalkulieren Finanzen, Zeitrahmen und Personalaufwand viel zu knapp.

Insgesamt sieben "Todsünden" hat mm aus den Erfahrungen leidgeprüfter E-Business-Praktiker herausgefiltert. In den kommenden Tagen lesen Sie, wie Sie folgenschwere Fehlritte vermeiden können. Wer den komprimierten Rat erfahrener Experten befolgt, entgeht Höllenqualen und kommt schneller in den Genuss himmlisch anmutender Internet-Freuden.

Naivität - die erste Todsünde

E-Business ist teuer, kompliziert und riskant. mm zeigt, wie Sie die sieben Todsünden vermeiden. Lesen Sie, warum Internet-Aktivitäten klare Ziele brauchen.

Hamburg - Online nach Mallorca? Neckermann macht's möglich. Seit fast zwei Jahren bietet die Tochter des Reisekonzerns Thomas Cook im Internet Ferienreisen an. Mittlerweile hat sich fast jede Marke der Urlaubsfirma einen eigenen Web-Auftritt gebastelt.

Dummerweise überlegte sich niemand, wie die Seiten mit dem zentralen Reservierungssystem verbunden werden sollten. Mitarbeiter mussten die elektronischen Buchungen manuell in den Zentralcomputer eintippen.

Effizienzgewinn? Besserer Kundenservice? Pustekuchen.

Der Web-Fehler bei Thomas Cook zeigt exemplarisch, warum so viele Internet-Projekte scheitern. Etliche Unternehmen begehen die Todsünde Nummer eins im E-Business: Sie wursteln fröhlich ohne Ziel und Plan los.

Viel Geld und Nerven könnten die Verantwortlichen sparen, würden sie zunächst klären, welche Ergebnisse der Einsatz der Web-Technik verspricht; und welche grundlegenden Verbesserungen sie sich erhoffen.

Oftmals aber schwadronieren die Zuständigen nur nebulös von "Wettbewerbsvorteilen" - oder gestehen freimütig: "Die Konkurrenz macht es auch." Nach einer Studie der Technologiefirma BT Ignite erwarten 65 Prozent der deutschen Firmen von ihren E-Aktivitäten solch eindrucksvolle Effekte wie "ein trendiges Image".

Kein eindeutiges Ziel, keine nachvollziehbare Strategie - der Kardinalfehler in deutschen Unternehmen.

Wer nicht weiß, wohin er will, erkennt nicht, wenn er sich verfährt. So bedingt das Grundübel mangelnde Orientierung alle weiteren Probleme der E-Implementierung: Kompetenzgerangel, Technikchaos, Akzeptanzschwierigkeiten und Fehlplanungen.

Zum garantierten Misserfolg durch planloses Dilettieren gibt es nur eine Alternative: Der Chef muss eine klare Geschäftsstrategie mit bezifferbaren Vorgaben definieren.

Planung: So entsteht ein E-Konzept

- Entwickeln Sie eine Strategie. Welche unternehmerischen Ziele wollen Sie mit dem Einsatz des Internets erreichen? Welche Ihrer traditionellen Wettbewerbsvorteile können verstärkt werden? Was bereichert das bestehende Geschäft?
- Geben Sie klare, quantifizierbare Ziele vor.
- Unterteilen Sie E-Projekte in kleine Schritte, die in kurzer Zeit realisiert werden können.
- Kontrollieren Sie fortlaufend die Erfolge in den Teilabschnitten.

Also keine Wischiwaschi-Visionen von Tempo, Flexibilität und was derzeit sonst noch Mode ist, sondern konkrete Ziele wie: Der Einsatz der Web-Technik soll den Lagerumschlag um 50 Prozent erhöhen.

Nur betriebswirtschaftliche Anforderungen dürfen die Ziele bestimmen, nicht verführerische Versprechen von Softwareverkäufern. Anhaltspunkte für realistische Verbesserungspotenziale geben Benchmarks der jeweiligen Branche.

Das Konzept vom vernetzten Unternehmen lässt sich selbstverständlich nicht auf einen Schlag realisieren. Umgesetzt wird der große Plan am besten in überschaubaren Schritten mit kalkulierbarem Risiko. Bei kleinen Etappen sind Fortschritte und Fehlschläge leichter zu kontrollieren. Laufen die Projekte gut, motiviert das positive Beispiel ungemein.

Planung tut Not. Diese Einsicht reifte auch bei Thomas Cook. Vorstandschef Stefan Pichler entwickelte mittlerweile eine E-Strategie. Unmissverständliches Ziel: Bis 2005 sollen 25 Prozent aller Buchungen online erfolgen - und zwar ohne mühselige Tipperei in der Verwaltung.

Erstarrung - die zweite Todsünde

E-Business ist teuer, kompliziert und riskant. mm zeigt, wie Sie die sieben Internet-Todsünden vermeiden. Lesen Sie, warum Sie die Abläufe im Unternehmen neu gestalten müssen.

Hamburg - Der folgende Bericht entstammt nicht der blühenden Fantasie einer mm-Redakteurin.

Hier schildert der Leiter der E-Business-Aktivitäten eines großen deutschen Automobilzulieferers seine Erfahrungen:

"Wir planen unsere Produktion Pi mal Daumen. Jeder kalkuliert halt so, wie er es schon immer gemacht hat. Es gibt kein zentrales Informationssystem über Absatz und Marktentwicklung. Wir wissen nicht einmal, welches Produkt wo und in welcher Stückzahl auf Lager liegt. Das eine Modell ist für zwei Jahre vorrätig, das andere hat sechs Wochen Lieferzeit."

Kein Wunder, dass der Mann anonym bleiben will. Zumal er schwört, dass die Abläufe - "zum Glück" - bei der Konkurrenz auch nicht viel besser organisiert sind.

Traurig, aber wahr. Viele deutsche Unternehmen funktionieren nach Altväter Sitte. Und ihre Lenker denken nicht daran, die tradierten Vorgehensweisen zu ändern schon gar nicht wegen modischen E-Gedönses.

Mit dem Beharren auf überholten, teilweise chaotischen Prozessen begehen viele Geschäftsführer, Bereichs- oder Abteilungsleiter die zweite Todsünde des E-Business: Erstarrung.

Auf unstrukturierte Abläufe lässt sich beim besten Willen kein funktionierendes Unternehmensnetz setzen. Bleiben die alten Prozesse bestehen, nützt die beste Software, das schönste Schulungsprogramm und die straffste E-Organisation nichts das Unternehmen wird sich höchstens marginal verändern.

Soll der Einsatz des Internets wirklich zu höherer Effizienz, zu mehr Tempo oder Kundenfreundlichkeit verhelfen, müssen zuerst die bestehenden Geschäftsabläufe und Datenströme gründlich untersucht werden.

Web-Fit: Neue Prozesse gestalten

- Ein erfolgreicher Einsatz des Internets erfordert eine Veränderung der Abläufe im Unternehmen sowie bei Partnern, Zulieferern und Kunden.
- Zuerst werden alle Informationen über Abläufe und die zu übermittelnden Daten zentral gesammelt und vereinheitlicht.
- Es folgt die Analyse, wie die Vorgehensweisen durch die Web-Technik effizienter, schneller, flexibler gestaltet werden können.
- Zuletzt werden standardisierte Prozesse im gesamten Unternehmensnetzwerk Schritt für Schritt eingeführt parallel zur Implementierung der notwendigen Soft- und Hardware.

Wo im Unternehmen und bei welchen Partnern, Zulieferern oder Kunden sind Informationen gespeichert? Über welche Kanäle fließen die Daten? Können Mengenangaben und Preise auf einer gemeinsamen Plattform vereinbart werden, auf die alle Teilnehmer des Netzwerks Zugriff haben? In einer für das Medium Internet geeigneten Weise?

Nun beginnt die Analyse. Es muss geklärt werden, wie die Web-Technik die Abläufe verändert. Ein durchgängiger Fluss von Informationen vereinfacht und beschleunigt viele Prozesse. So entfallen beim Bestellen von Büromaterial über das Web Formulare, Genehmigungsvorgänge oder Zwischenlager.

Sind die Prozesse neu durchdacht, beginnt der Kraftakt: Die Software wird installiert, eventuell müssen Computer und Leitungen eingebaut werden. Parallel dazu muss das Unternehmen alle Bestell-, Bezahl- oder Lieferabläufe neu gestalten.

Das wird anstrengend. Doch der Aufwand lohnt, wie unser anonymer Kronzeuge weiß: "Der größte Vorteil des E-Business ist, dass es zum Aufräumen im Unternehmen zwingt."

Toleranz - die dritte Todsünde

E-Business ist teuer, kompliziert und riskant. mm zeigt, wie Sie die sieben Internet-Todsünden vermeiden. Lesen Sie, warum E-Business eine straffe Führung braucht.

Hamburg - Blubb-Spinat und grammatikalisch falsche Auskunft - okay. Seit wann aber macht Verona Feldbusch Werbung für eine Krankenversicherung?

Eigentlich gar nicht. Zwei Stunden lang lächelte die spärlich bekleidete Dame von der Website eines DKV-Außendienstlers - bis der E-Business-Beauftragte Roger Maenz das Mädels aus dem Auftritt des eifrigen Mitarbeiters entfernen ließ.

"Jeder Vertreter, jeder Abteilungsleiter hat bisher im Web gemacht, was er für richtig hielt", erklärt Maenz den peinlichen Zwischenfall. Deshalb musste ein E-Team im DKV-Vertrieb den Wirrwarr unzähliger Web-Aktivitäten ordnen.

Solche Sisyphusarbeit steht manchem E-Experten bevor. In vielen Unternehmen haben fortschrittliche Mitarbeiter Web-Projekte gestartet, lange bevor die Unternehmensführung an eine Internet-Strategie dachte.

Jetzt stehen die Zuständigen vor einem Sammelsurium einzelner Versuche und halbherziger Ideen, die meist nicht mit der bestehenden IT-Infrastruktur harmonieren. Besonders selten vertragen sich die jeweiligen Insellösungen mit den Projekten, die andere Abteilungen, Zulieferer oder Händler gestartet haben.

Die bunte Vielfalt symbolisiert die Todsünde Nummer drei beim Einsatz der Web-Technik: fehlende Koordination und Kontrolle.

Die erfolgreiche Umsetzung einer E-Strategie zieht eine grundlegende Veränderung des gesamten Unternehmens nach sich. Kernprozesse werden verändert, Systeme angepasst, Verhaltensweisen neu definiert. Die Mammutaufgabe kann nicht der Juniorchef - so nebenbei - betreiben. Schon gar nicht darf sie an die Techniker delegiert werden.

Kommando: Führung fürs E-Business

- Die Einführung von E-Business bedeutet eine Transformation des Unternehmens in allen Bereichen. Diese wichtige Aufgabe ist Chefsache und darf nicht an untere Chargen delegiert werden.
- Die E-Strategie sollte eine Zentralstelle straff koordiniert umsetzen. Sie kann auf alle Fachbereiche durchgreifen und hat unbedingten Rückhalt in der Führung.
- Die E-Stelle plant zentral, gibt Techniken, Prozesse und Standards vor. Die Realisierung findet dezentral in den Abteilungen statt.

Die E-Transformation bedarf einer straffen zentralen Organisation. Die "E-Center" oder ähnlich benamste Stelle muss hart durchgreifen können. Ihre Vorgaben müssen in den Fachbereichen Priorität besitzen.

Die notwendige Durchsetzungskraft entsteht nur, wenn die Führung hinter der E-Truppe steht und gegebenenfalls Verstöße gegen deren Vorgaben sanktioniert.

Diktatorische Herrschaft? Besser nicht. Eher sollte der E-Verantwortliche die Abteilungschefs durch positive Beispiele überzeugen. Ein kleiner Hinweis wie "Der Bereich Produktion hat mit dem neuen E-Einkauf die Beschaffungskosten um 20 Prozent gesenkt" wirkt Wunder.

Natürlich kooperieren die Bereichsfürsten viel lieber, wenn sie mitreden dürfen - bei der Planung des Internet-Vorhabens, bei der Gestaltung der Prozesse, bei der technischen Realisierung. Der E-Zentrale muss bewusst sein, dass sie letztlich nur die Techniken wählen, Prozesse harmonisieren und Informationen standardisieren kann. Umsetzen müssen die schönen Konzepte die Praktiker vor Ort.

Im DKV-Außendienst jedenfalls hat die Internet-Truppe jetzt gemeinsam mit den Vertretern und Maklern einen einheitlichen Web-Auftritt gestylt - ganz ohne Verona.

Unordnung - die vierte Todsünde

E-Business ist teuer, kompliziert und riskant. mm zeigt, wie Sie die sieben Internet-Todsünden vermeiden. Lesen Sie, warum die Technik-Infrastruktur aufgeräumt werden muss.

Hamburg - Sie haben sicher schon gehört - oder erlebt - wie kompliziert die Einführung eines SAP-Systems ist. Multiplizieren Sie nun den Aufwand mit 300.

Jetzt haben Sie eine ungefähre Vorstellung von der komplexen IT-Landschaft im Siemens-Konzern. Dort existieren rund 300 SAP-Varianten. Und die sollen mit Internet-Programmen verbunden werden.

Nicht nur bei Siemens, auch in vielen anderen Unternehmen schmoren arme Teufel in der Technik-Hölle. Sie versuchen, die vorhandenen Systeme in die Web-Welt zu integrieren, ohne das laufende Geschäft zu stören.

Die schwere Aufgabe misslingt zwangsläufig, wenn den E-Beauftragten die vierte Todsünde unterläuft: Sie versäumen, vor der Einführung von Web-Programmen die bestehende IT-Infrastruktur zu sanieren.

Wie sollen sich Programme vereinen, die sich nicht verstehen? Die alte Software ist zum Teil noch in Cobol programmiert, und niemand hat den Aufbau der Steinzeitsysteme dokumentiert. Zudem sind die Daten in jedem Programm anders verschlüsselt. Einmal hat die Kundennummer vier, ein andermal acht Stellen.

Das Chaos lässt sich entwirren. Am Anfang steht die Analyse. Welche bestehenden Lösungen sind für ein erfolgreiches E-Business notwendig, welche nicht? Wo gibt es Schwierigkeiten bei der Verknüpfung mit der neuen Software? Welche Schwachstellen verhindern, dass die definierten Ziele erreicht werden? Spezialfirmen wie ClariTeam messen die Leistungsfähigkeit der Systeme und zeigen die drängendsten Probleme auf.

Nun ist die bestehende Infrastruktur zu sanieren. Standardprozesse müssen definiert werden.

Anschlüsse und Datenformate sind zu vereinheitlichen. Wo dies nicht möglich ist, helfen Übersetzungsplattformen.

Aufräumen: So klappt die Technik

- Prüfen Sie die bestehenden Computersysteme. Was ist wirklich notwendig? Was kann vereinfacht, was standardisiert werden?
- Sanieren Sie die Schwachstellen. Wo sich Anschlüsse und Daten nicht vereinheitlichen lassen, helfen Plattformen zur Übersetzung.
- Beim Verbinden von alter und neuer IT-Welt schrittweise vorgehen, mit klaren Prioritäten. Systeme vorher im Probebetrieb testen oder eine Zeit lang parallel laufen lassen.
- Eine Zentrale gibt Methoden und Werkzeuge für die Installation der E-Business-Systeme vor.

Die Zwischenstücke, Middleware genannt, bereiten Daten aus verschiedenen Programmen so auf, dass sie von jeder anderen Software verstanden werden. Firmen wie Tibco und SeeBeyond, IBM und SAPMarkets bieten die Dolmetscher an.

Bloß nicht zu schnell losbrausen. Das Zusammenkoppeln von alter und neuer IT-Welt sollte schrittweise mit definierten Prioritäten geschehen.

Bei kritischen Prozessen empfiehlt es sich, ein Testsystem zu konstruieren. Dienstleister wie EDS offerieren solche Sandkastenspiele. Manchmal ist es sinnvoll, alte und neue Lösung zunächst parallel zu betreiben. Grundsätzlich muss eine E-Zentrale die technische Realisierung der Web-Strategie organisieren. Die Experten definieren, wie die IT-Landschaft aussehen soll. Sie erstellen Blaupausen für die Vorgehensweisen in den Abteilungen und legen fest, mit welchen Werkzeugen und Integrationsmethoden gearbeitet wird.

Trotz straffer Führung bleibt die Verknüpfung alter und neuer Systeme eine Herausforderung. Aber die Chancen, dass das Experiment gelingt, steigen deutlich.

Inkompetenz - die fünfte Todsünde

E-Business ist teuer, kompliziert und riskant. mm zeigt, wie Sie die sieben Internet-Todsünden vermeiden. Lesen Sie, wie viel Web-Wissen ein vernetztes Unternehmen braucht.

Hamburg - Verflixt und zugenäht! Hinter den Türen der IT-Abteilungen deutscher Unternehmen wird deftig geflucht. Da haben sich internetbegeisterte Geschäftsführer von gewieften Softwareverkäufern schicke E-Business-Programme andrehen lassen. Die teuren Neuanschaffungen funktionieren aber nicht wie versprochen.

Und wer ist schuld? Die IT-Verantwortlichen. Sie arbeiten mit unzureichenden Werkzeugen und mit halbgarem Verständnis von den neumodischen Web-Systemen - und sollen jetzt neue Lösungen

basteln.

Grund für den Ärger bei Kaufleuten und Technikern ist die fünfte Todsünde des E-Business: mangelndes Wissen über neue Technologien, Methoden und Prozesse.

"Eine beängstigende Know-how-Lücke", erkennt Bain-Berater Roman Zeller, der für mm die E-Aktivitäten der deutschen Top-100-Unternehmen untersucht hat. Seine Erkenntnis: Viele E-Beauftragte sind den Versprechungen von Verkäufern und Beratern aufgesessen, weil sie nicht genug von den neuen Technologien verstehen. Die meisten IT-Manager denken in technischen Lösungen und zeigen wenig Verständnis für die betriebswirtschaftlichen Anforderungen der Unternehmensführung.

Obendrein sind viele EDV-Mitarbeiter heute schon mit der Wartung der vorhandenen Computeranlagen überlastet. Jetzt sollen sie sich auch noch um neue Techniken kümmern, die den laufenden Betrieb verändern und stören. Und zu allem Übel eignen sich die Werkzeuge und Methoden, die sie für die Systembetreuung und Datenpflege anwenden, nicht für den Einsatz in der Web-Welt.

Die Lösung für das Kompetenz-dilemma heißt: richtige Personalauswahl und Weiterbildung - unablässig.

Web-Wissen: Weiterbildung für alle

- Stellen Sie ein E-Team mit Experten für das Web-Geschäft zusammen. Eine Topkraft gehört an die Spitze. Die Mannschaft muss für Verständnis zwischen Technikern und Managern sorgen.
- Bieten Sie Fortbildungskurse zum E-Thema auf allen Ebenen der Hierarchie an.
- Die IT-Abteilung muss auf dem neuesten technischen Stand sein. Hier ist Weiterbildung überlebensnotwendig. Schaffen Sie zur Technik die passenden Werkzeuge zur Wartung an.

Erfolgreiches E-Business lässt sich nicht nebenher von einem bestehenden Team einführen. Es bedarf zusätzlicher Qualifikationen, über die meist nur neu eingestellte Experten verfügen.

Die Leitung der E-Mannschaft sollte ein Manager übernehmen, der sowohl die Web-Technik als auch das Kerngeschäft des Unternehmens kennt. Das ist gewöhnlich kein Job für den Juniorchef oder jemanden, der für die letzten Berufsjahre einen Versorgungsposten braucht. Eine Spitzenkraft muss her.

Die wichtigste Aufgabe des Internet-Spezialisten ist es, die Verständigungslücke zwischen IT-Experten und Kaufleuten zu schließen - mit Gesprächen, Lehrgängen, gemeinsamer Festlegung von Abläufen. Die Techniker müssen lernen, wie ihre Arbeit einen echten Beitrag zum Unternehmenserfolg liefern kann. Für die Manager dürfen Begriffe wie Portal oder Marktplatz keine Modeworte bleiben. Sie müssen die Geschäftschancen erkennen, die sich hinter der Technik verbergen.

Tja, und die IT-Mitarbeiter können die neuen Web-Methoden nur beherrschen, wenn ihnen Fortbildungskurse angeboten und funktionierende Werkzeuge zur Verfügung gestellt werden.

Arroganz - die sechste Todsünde

E-Business ist teuer, kompliziert und riskant. mm zeigt, wie Sie die sieben Internet-Todsünden vermeiden. Lesen Sie, warum E-Business menschlich sein muss.

"Wir hatten es schlicht unterlassen, die zukünftigen Nutzer frühzeitig in die Entwicklung einzubeziehen", gesteht Einkaufsleiter Karlheinz Hauber. Nach intensiver Schulung nutzt mittlerweile die Hälfte der

HP-Zulieferer den Logo-Katalog.

Vernachlässigung derjenigen, die mit den neuen Internet-Programmen arbeiten sollen, führt häufig zum Scheitern von E-Business-Projekten. Vor lauter Begeisterung über die Wunder der Technik begehen die Initiatoren die sechste Todsünde bei der Digitalisierung eines Unternehmens: Sie unterschätzen die Bedenken und Bedürfnisse der betroffenen Menschen.

Mitarbeiter, Lieferanten, Kunden und Partner bestimmen, ob das E-System effizient eingesetzt oder übersehen wird. Angst vor Veränderungen, falsche Prioritäten oder mangelndes Wissen über technische Funktionen gefährden den Erfolg von Web-Projekten stärker als jeder PC-Crash.

Verständnis: Mitarbeiter auf E-Kurs

- Informieren Sie alle Betroffenen über Ihre E-Strategie und über Ihre konkreten Geschäftsziele. Stellen Sie die Vorteile für den Einzelnen klar heraus. Verschweigen Sie nicht die Mehrarbeit, sondern quantifizieren Sie, wie viel Zusatzaufwand auf jeden zukommt.
- Bereiten Sie mit umfassenden Maßnahmen zur Weiterbildung alle Mitarbeiter, womöglich auch Zulieferer oder Händler, auf die neuen Programme vor. Nur so können alle Funktionen effizient eingesetzt werden.
- Entwickeln Sie Anreizsysteme, die helfen, dass die Bereitschaft zu Veränderungen steigt und die neuen Prozesse genutzt werden.

Will die Firmenführung den Absturz verhindern, muss sie für einen Kulturwandel sorgen. Den vollzieht sie idealerweise in drei Schritten.

Kommunikation: Die Topetage darf nicht versäumen, ihre Vision von der Cyberzukunft allen Beteiligten innerhalb und außerhalb des Unternehmens mitzuteilen. Sie sollte klarstellen, wie wichtig die Umstellung für das Gedeihen der Firma ist.

Gleichzeitig muss das E-Team den Betroffenen überzeugende Antworten auf die Frage geben: "Was bringt mir das?" Ohne E-Business-Gewäsch, sondern in quantifizierbaren Vorgaben. Beispiel: "Dieses Werkzeug erhöht Ihre Produktivität um 20 Prozent." Positive Vorbilder, etwa aus Pilotprojekten, erzeugen Verständnis für anfängliche Mehrarbeit.

Weiterbildung: Im zweiten Schritt lernen die künftigen Nutzer den Umgang mit der Technik und machen sich mit neuen Prozessen und Methoden vertraut. Einsatz von Mentoren in den Bereichen hilft, die Angst vor dem Unbekannten zu überwinden.

Motivation: Finanzielle Anreize, das ist der dritte Schritt, fördern die Bereitschaft, das neue System aktiv zu nutzen. Bei den eigenen Mitarbeitern können das variable Gehaltsbestandteile sein, bei Zulieferern günstigere Konditionen, bei Kunden bessere Preise.

Die virtuelle Welt, das zeigt sich auch hier, funktioniert eben nicht anders als das reale Leben: Die Menschen wollen informiert, eingebunden und auch ein bisschen hofiert werden.

Optimismus - die siebte Todsünde

E-Business ist teuer, kompliziert und riskant. mm zeigt, wie Sie die sieben Internet-Todsünden vermeiden. Lesen Sie, warum E-Projekte gut gerechnet werden müssen.

Die Leute haben Nerven. 90 Prozent aller Betreiber von elektronischen Marktplätzen wollen weniger als eine Million Mark in die neue Technik investieren.

"Völlig unrealistisch", empört sich Peter O'Neill, Consultant bei der Marktforschungsfirma Meta Group, von der die zitierte Studie

stammt: "Fast alle Firmen schätzen den Aufwand an Zeit, Geld und Personal für Internet-Vorhaben viel zu gering ein."

Übermäßiger Optimismus ist die siebte Todsünde beim Implementieren von E-Business. Wer die Zukunft schönrechnet, findet sich schnell in einer ausweglosen Situation von überzogenen Terminen, überforderten Mitarbeitern und überschrittenen Budgets wieder.

Mit dem Kauf der Software, mit ein bisschen Zeit fürs Aufspielen auf die Firmencomputer und ein paar Trainern für die Schulung ist die Digitalisierung eines Unternehmens nicht zu bewältigen.

Die E-Transformation ist ein aufwändiger und teurer Prozess, der ständig Überraschungen mit sich bringt. Insbesondere bei der technischen Umsetzung tauchen immer wieder unvermutete Probleme auf.

Bestehende Systeme müssen saniert werden. Ein wichtiger Kunde verlangt zusätzliche Funktionen. Die gerade eingekaufte Internet-Software ist nach wenigen Monaten schon wieder obsolet, weil ein neues Produkt viel elegantere Lösungen bietet.

Bei all den Unwägbarkeiten hilft nur gutes Projekt- und Risikomanagement. Vorschläge wie den Personalbedarf nicht zu knapp kalkulieren, Termine und Finanzen der Komplexität der Aufgabe anpassen sie klingen banal. Aber selbst Weltkonzerne scheinen diese alten Regeln beim E-Business zu vergessen. Bei DaimlerChrysler zum Beispiel besteht das Internet-Team gerade einmal aus einem Dutzend Mitarbeitern.

	Wer großzügiger plant, muss gleichzeitig für straffe Organisation und harte Kontrollen sorgen. Sind die Rahmenbedingungen weit gesteckt, verbreitet sich leicht Müßiggang und Verschwendung.
Kalkulation: E-Kosten richtig schätzen	"Ich kenne kein E-Business-Projekt, bei dem nicht irgend etwas schief gelaufen ist", klagt Dirk Radtke, Projektmanager beim IT-Dienstleister GFT. Sein Rat: Vorsorge treffen.
<ul style="list-style-type: none">• Machen Sie sich klar, wie komplex die Aufgabe ist: Das ganze Unternehmen mitsamt Zulieferern, Partnern und Kunden soll sich verändern.	Besonders wichtig ist es, einen Ablaufplan für den Notfall zu erstellen, Reservekapazitäten bereitzuhalten und Alternativszenarien zu entwickeln. Das Gesamtvorhaben sollte in überschaubare Teilprojekte unterteilt werden, an deren Ende jeweils Pufferzonen zur Lösung unvorhergesehener Probleme eingebaut sind.
<ul style="list-style-type: none">• Planen Sie Personalaufwand, Zeitrahmen und Budget großzügig. Sorgen sie zugleich für strenge Kontrollen.	Vor allem aber muss die Führungsspitze wissen, dass der Aufbau eines Unternehmensnetzwerks ein fortlaufender Prozess und kein einmaliges Projekt ist. Zwar gilt es festzulegen, welche Teilschritte wann absolviert werden. Völlig abgeschlossen aber ist das Vorhaben nie ein neues E-Budget wird jedes Jahr fällig.
<ul style="list-style-type: none">• Kalkulieren Sie Risiken ein. Mit größter Wahrscheinlichkeit geht irgend etwas schief.	
<ul style="list-style-type: none">• E-Business ist ein Prozess, kein Projekt. Es bedarf eines laufenden Budgets.	

Der ultimative Berater-Test

So unterscheiden Sie Schaumschläger von echten Helfern

Neun Killerfragen an Unternehmensberater - und was die Kandidaten antworten müssen:

1. Leiten Sie selbst unser Projekt?

Hier muss ein uneingeschränktes "Ja" des Präsentierenden kommen. Ansonsten besteht die Gefahr, dass der Topmann Ihr Vorhaben an zweitklassige Unterlinge delegiert.

2. Wie viel Prozent Ihrer Arbeitszeit werden Sie für unseren Auftrag verwenden?

Lassen Sie sich nicht mit geringen Anteilen abspeisen. Mindestens ein Drittel der Arbeitszeit des Beraters muss für Sie reserviert sein, sonst wird das Projekt nichts.

3. Welche Erfahrungen haben Sie mit ähnlichen Vorhaben wie dem unseren?

Der Consultant muss wenigstens drei Referenzen mit Namen und Telefonnummern eines kompetenten Ansprechpartners nennen können. Anschlussverträge sind gute Indikatoren für die Zufriedenheit der Kunden.

4. Sind Sie absoluter Experte für unsere Branche?

Besser nicht. Der Teamleiter sollte möglichst viele verschiedene Branchen, Unternehmensformen und technische Umfelder kennen. Nur dann kann er auch ungewöhnliche Vorschläge entwickeln und Knowhow aus anderen Bereichen einbringen.

5. Was wird an unserem Projekt einmalig sein?

Ein paar innovative Ideen, die zu Ihrem Unternehmen passen, sollte der Berater schon liefern. Sonst erhalten Sie am Ende eine langweilige Standardlösung.

6. Wie wird E-Business den Wert meines Unternehmens steigern?

Der Anbieter sollte konkrete Kennziffern liefern, zum Beispiel prozentuale Kostensenkung oder Umsatzsteigerung. Im Idealfall koppelt er sein Honorar an das Erreichen dieser Ziele.

7. Wie stellen Sie die Qualität Ihrer Leistung sicher?

Die Bezahlung des Beraters sollte an ein Qualitätssicherungssystem gekoppelt sein, zum Beispiel an die Ergebnisse eines Qualitätsbogens oder an fest fixierte Termine für Teilergebnisse.

8. Haben Sie schon eine technische Lösung für unser Projekt im Kopf?

Wehe, der Consultant schwärmt nun von einem bestimmten Software- oder Hardwarehersteller. Sie sollten immer unter verschiedenen Anbietern wählen können.

9. Wie setzt sich das Team für unser Projekt zusammen?

In der Gruppe sollten sich neben dem möglichst vielseitigen Leiter ein Branchenexperte, ein Technikkennner und ein Betriebswirt finden. Lassen Sie sich Lebensläufe aller Teammitglieder geben.

(aus ManagerMagazin, Oktober 2001)