

Strategische Konsequenzen aus der Internet-Revolution

Univ.-Prof. Dr. Rudolf Wimmer

Die dynamische Wachstumsentwicklung der New Economy schafft nicht nur ein gewaltiges Chancenpotential für all jene Firmen und Startups, die sich unmittelbar in diesem Segment bewegen. Die Internet-Revolution zieht auch für einen Großteil der Unternehmen in der sogenannten Old Economy erhebliche Konsequenzen mit sich. In den allermeisten Branchen werden zur Zeit gerade die Bedingungen für den geschäftlichen Erfolg und Misserfolg neu definiert.

Wir befinden uns am Beginn eines gesellschaftlichen Umbruchs, der wichtige Eckpfeiler wirtschaftlichen Handelns zum Einsturz bringen wird. Solche Zeiten erzwingen ein Überprüfen der eigenen strategischen Grundannahmen, die bislang die Unternehmensentwicklung gesteuert haben. Dazu im Folgenden in aller Kürze einige Thesen, die auf dem Buch von Evans, Wurster: »Web Attack. Strategien für die Internet-Revolution«¹ beruhen.

These 1: Neuverknüpfung von Güter- und Informationsströmen

Jedes Geschäft, gleichgültig ob es um die Herstellung und den Verkauf von Produkten oder um das Bereitstellen von Dienstleistungen geht, beruht auf einer engen Verknüpfung von Güter- und Informationsströmen. Dies gilt sowohl für die Prozesse innerhalb eines Unternehmens als auch für das Verhältnis desselben zu seinen Lieferanten und Kunden. Damit die zwischen den einzelnen Gliedern der Wertschöpfungskette stattfindenden »Transaktionen« gelingen können, bedarf es eines mehr oder weniger aufwendigen Informations- und Kommunikationsgeschehens, für das bislang in einer ganz bestimmten Weise Sorge getragen worden ist (z.B. durch einen eigenen Verkaufsapparat oder durch eine Vertreterorganisation oder durch Franchisinglösungen etc., etc.).

Diese traditionell enge Verschmelzung von Güter- und Informationsströmen in der Realisierung von Geschäften ist zur Zeit an vielen Stellen in Auflösung begriffen. Die neu entstehenden E-Commerce-Lösungen (in Richtung Kunden sowohl im Bereich B2B als auch zunehmend im B2C) senken die Transaktionskosten in einem derart radikalen Ausmaß und schaffen durch eine nie dagewesene Transparenz ganz neue Bedingungen für die Preisfindung, dass im Erfinden, Implementieren und Servizieren solcher Lösungen ein ungeheures Wertschöpfungspotential steckt, an dessen Hebung viele Unternehmen zur Zeit mit großem Nachdruck arbeiten.

Die Internetrevolution lässt in großem Stil neue Unternehmen entstehen, die sich auf die Bewältigung der allen Geschäftsprozessen zugrundeliegenden Informations- und Kommunikationsaufwendungen konzentrieren. Damit ist ein Prozess in Gang gekommen, der die geschäftlichen Spielregeln in vielen Branchen zunehmend auf den Kopf zu stellen beginnt. Unternehmen müssen sich daher strategisch sehr genau überlegen, für welche der genannten Ströme sie ihre Kernkompetenzen ausprägen und weiterentwickeln wollen. Am besten sind

natürlich jene Firmen dran, die in beiden Dimensionen (dem Geschäft mit den jeweiligen Gütern und Dienstleistungen wie jenem mit den dazugehörigen Informationen) Spitze sind. Solche »Sowohl-als-auch-Strategien« sind allerdings sehr voraussetzungsvoll, weil sie es vielfach notwendig machen, die eigenen Grundüberzeugungen bezogen auf das bisherige Geschäft radikal in Frage zu stellen.

These 2: Entscheidungsprobleme der neuen Art

Das Ungewöhnliche an der Internetrevolution ist, dass sie alle überlebenswichtigen Prozesse von Unternehmen gleichzeitig treffen kann: die Kernprozesse des unternehmensinternen Leistungsgeschehens (wie die administrativen Unterstützungsprozesse), die Beziehung zu den Lieferanten (d.h. das ganze Beschaffungswesen und die dazugehörige Logistik) und letztlich natürlich auch die Art und Weise, wie ein Unternehmen bislang seine Kunden erreicht und bedient hat. Am eindrucksvollsten geht zur Zeit im Geschäft zwischen Unternehmen die Post ab. Laut einer Studie der Boston Consulting Group von August 2000 wächst das B2B-E-Commerce in Deutschland jährlich mit 34 % und wird in drei Jahren bereits 14 % des gesamten Beschaffungsvolumens erreichen (ca. 450 Milliarden Euro). Man wird deshalb sehr genau die Funktionsweise der neu entstehenden elektronischen Marktplätze, Einkaufsplattformen, Katalogsysteme und Auktionen studieren müssen, um herauszufinden, welche dieser Lösungen sich für welches Beschaffungsproblem eignet. Mit dem Bedeutungszuwachs dieser Themen entstehen für Unternehmen Entscheidungsprobleme ganz neuer Art, die auf Grund der zugrundeliegenden Komplexität und Ungewissheit ganz ungewöhnliche Risiken entstehen lassen. Dieser Umstand wird zweifelsohne einen neuen Beratungsbedarf stimulieren, zu dessen Befriedigung es darauf ankommen wird, komplexes Know-how über IT-Architekturen mit Strategiewissen über die aktuelle Marktdynamik zu verknüpfen. Damit werden in bestimmten Feldern IT- und Strategieberatung noch näher zusammenrücken.

These 3: Neukonfiguration der Wertschöpfungskette

Das Auseinanderbrechen der Güter- und Informationsprozesse eröffnet die Chance, den bisherigen organisatorischen Zusammenhang zwischen den Gliedern der Wertschöpfungskette völlig neu zu konfigurieren (auf diesen Umstand bezieht sich das neue Modewort von der »de-

¹ Ph. Evans, Th. S. Wurster: Web Attack. Strategien für die Internet-Revolution. Hanser Verlag, München 2000

construction of the value chain«). Dies kann bedeuten, dass bisherige Unternehmen in ihrer geschichtlich gewachsenen Form zerbrechen und gänzlich neue Formationen entstehen, denen angesichts einer gewandelten Bedeutung der Informationsökonomie heute noch ganz undenkbar Geschäftsmodelle zugrunde liegen. Vor diesem Hintergrund können »Make-or-Buy-Entscheidungen« vollkommen neu durchdacht werden. Die Möglichkeit einer Dekonstruktion der Wertschöpfungskette dadurch, dass rund um die Bewältigung des ursprünglichen Geschäftes eigene Geschäfte mit dem zugrundeliegenden Informationsgeschehen entstehen, berührt vor allem das bisherige Verhältnis der Unternehmen zu ihren bestehenden Kunden bzw. berührt es die Chancen, ganz neue Kundengruppen anzusprechen. Unternehmen in reifen Branchen und Märkten droht auf diesem Wege die Gefahr, dass ganz neue Wettbewerber auf dem Spielfeld erscheinen und den direkten Zugang zum bisherigen Kunden versperren (vgl. die Rolle von Amazon im Buchhandel). Besonders gefährdet sind natürlich Unternehmen, deren Geschäft schon bisher primär im Handling von Informationen bestanden hat (z.B. Reisebüros, Immobilienmakler, aber auch ein Großteil der Finanzdienstleistungen, etwa das Kreditkartengeschäft fällt da drunter).

These 4: Quantensprung im Informationsgeschehen

Betrachtet man das bisherige Informationsgeschehen zwischen Unternehmen und ihren Kunden, so lässt sich feststellen, dass die zur Bewältigung dieses Geschehens gefundene organisatorische Lösung (z.B. das Filialnetz einer Bank, die Vertreterstruktur einer Versicherung, die Verkaufsniederlassungen eines Automobilherstellers und seine Serviceorganisation etc.) jeweils durch einen ganz spezifischen Kompromiss zwischen der dadurch ermöglichten »Reichweite« (Wie viele Kunden kann man mit der jenseits gefundenen organisatorischen Lösung erreichen?) und der »Reichhaltigkeit« der Informationspolitik geprägt ist. Kriterien für Letzteres sind insbesondere die Bandbreite und die Menge an Informationen, die zu einem bestimmten Zeitpunkt zwischen dem Unternehmen und seinen Kunden bewegt werden können, oder auch der Grad der Individualisierung der Information (dieser ist bei einem Vertreterbesuch deutlich höher als bei einem Werbespot) – oder der Grad der Interaktivität und der Aktualität des Informationsgeschehens. Diese die bisherige Geschäftspraxis prägenden Kompromisse, die ein wichtiges Element in der Wettbewerbsauseinandersetzung dargestellt haben, zerbrechen durch die neuen Möglichkeiten, die das Internet bietet. Die gerade auf den Markt kommenden E-Commerce-Lösungen sind vielfach in der Lage, im Ausmaß eines Quantensprunges gleichzeitig die Reichweite (Kunden werden rund um den Erdball zu jedem beliebigen Zeitpunkt erreichbar) als auch die Reichhaltigkeit zu erhöhen. Dieser Umstand stellt – gemeinsam mit dem damit verbundenen »Terror der Transparenz« – die bisherigen Wettbewerbsbedingungen total auf den Kopf.

These 5: Die Herausforderung: Lern- und Innovationsgeschwindigkeit

Die zentrale Herausforderung für die Unternehmen der »Old Economy« besteht wohl darin, ihre bisherigen Erfolgsmuster ganz konsequent auf

den Prüfstand zu stellen und, wenn erforderlich, in aller Radikalität auch zu verlassen. Die Geschwindigkeit solcher Umorientierungsprozesse wird wohl der alles entscheidende Erfolgsfaktor sein. Die neuen Angreifer aus der Informationsökonomie sind deshalb in den diesbezüglichen Wettbewerbsauseinandersetzungen häufig im Vorteil, weil sie keine historisch gewachsenen Strukturen und Geschäftsinteressen zu verteidigen haben. Ihre Lern- und Innovationsgeschwindigkeit ist aus diesem Grunde in der Regel deutlich höher. Insbesondere dieses Phänomen besitzt weiter reichende strategische Implikationen für viele etablierte Unternehmen.

These 6: Die Explosion der Wahlmöglichkeiten

Die Internet-Revolution beschert dem einzelnen Kunden (ob Endverbraucher oder Unternehmen) bislang ungeahnte Informationszugänge, aber auch ganz neue Kommunikationsmöglichkeiten. Diese Explosion der Wahlmöglichkeiten verschärft das Problem der Selektion in einem bislang noch nie dagewesenen Ausmaß. Dieser Umstand verschafft der Funktion des »Navigators« eine ungeheure Bedeutung. Damit entstehen rund um diese Funktion ganz neue Geschäftsmöglichkeiten (z.B. Internetsuchmaschinen, neue Fachzeitschriften etc.). Aber auch herkömmliche Formen der Komplexitätsreduktion wie »Vertrauen« (z.B. der Finanzberater, zu dem man ein ganz persönliches Vertrauen aufgebaut hat) oder das »Markenimage« als Orientierungsrahmen gewinnen sichtlich an Bedeutung. Dies erklärt den Umstand, warum das »Branding« im Zusammenhang mit Strategieentwicklung heutzutage so eine große Rolle spielt.

These 7: Neupositionierung der Zwischenhändler

Die klassischen Intermediatoren (Groß- und Zwischenhändler, Makler etc.) sind von der geschilderten Entwicklung besonders bedroht. Sie leben vom alten Kompromiss zwischen Reichweite und Reichhaltigkeit. Für solche Unternehmen ist eine strategische Neupositionierung (z.B. das Besetzen anderer Dienstleistungssegmente innerhalb der Wertschöpfungskette) unmittelbar eine Überlebensfrage.

These 8: Das Ende der Informationsasymmetrien

Ganz allgemein lässt sich sagen, dass die Internet-Revolution die Macht der Kunden erheblich stärkt. Alte Informationsasymmetrien (der Verkäufer konnte das Nichtwissen des Kunden wirtschaftlich zu seinen Gunsten nutzen) beginnen sich zu verflüchtigen. Die Kunden-Lieferanten-Beziehung wird damit auf eine neue, wesentlich transparentere Grundlage gestellt. Die Fähigkeit, auf die Bedürfnisse des Kunden ganz individualisiert einzugehen, ihn in seinem Kaufverhalten zu kennen und ihn deshalb womöglich positiv überraschen zu können wird wohl noch relevanter werden als dies schon bislang der Fall war. Die aktuell beobachtbare strategische Bedeutung des Customer Relationship Managements (CRM) deutet in dieser Richtung. Wer letztlich über die Beziehung zum Kunden verfügt, entscheidet über die Verteilung der Wertschöpfung zwischen den einzelnen Gliedern der Kette.