

Autor

Guido Biland

Publiziert in

Handelszeitung Nr. 38/2001, Orbit-Special

Totgesagte leben länger

B2B / Soll Geld in E-Business investiert werden, sind Spareffekte oft das Hauptkriterium. Die Verbesserung der Kundenbeziehungen rangiert dagegen unter «ferner liefern». Dieses Denken greift zu kurz: Da wird Kommunikation auf Transaktion reduziert.

Börsen sind gnadenlos. Wo keine Hoffnung mehr ist, purzeln die Kurse ins Bodenlose. Nimmt man die Börse als Indiz für den Zustand der New Economy, müsste man sie eigentlich für tot erklären. SAP hat sie bereits eingesargt und die Geschäftsaktivitäten kurzerhand in die Ära der «neuen New Economy» befördert. In der Tat vernimmt man aus der ICT-Welt Hiobsbotschaften zuhauf: Gewinneinbrüche, Massenentlassungen, Pleiten. An Klagegliedern und Nachrufen hat es denn auch in der Presse nicht gefehlt.

Doch Totgesagte leben bekanntlich länger. Nicht die New Economy liegt im Sterben, sondern die Illusion darüber. Nämlich die Illusion, E-Business sei Business as usual mit anderen Mitteln. Sie stammt aus der Old Economy und ist todgeweiht.

Kostensenkung vs. Kundenservice

Es ist unbestritten, dass der Einsatz von ICT im B2B-Bereich die Transaktionskosten senkt, die Prozesse beschleunigt, die Produktivität steigert und somit Wettbewerbsvorteile schafft. Dies haben unzählige Studien längst nachgewiesen. Prof. Michael Dertouzos, seit 1974 Direktor des MIT Laboratory for Computer Science, bringt es auf den Punkt: «Überall, wo es Büroarbeit gibt, kann man dramatische Einsparungseffekte erzielen. In Deutschland, schätze ich, macht die Büroarbeit rund 60 Prozent der gesamten Wirtschaft aus. Ich bin davon überzeugt, dass ein Drittel dieser Büroarbeit von Computernetzwerken erledigt werden könnte. Und das ist dann global und grenzüberschreitend möglich. In 20 bis 30 Jahren können hier durch Rationalisierung weltweit jährlich 4000 bis 5000 Milliarden Dollar eingespart werden.»

E-Business als Synonym für die Steigerung der operativen Effizienz durch Automatisierung und Rationalisierung: ein technokratisches Geschäftsverständnis, das aus dem Industriezeitalter stammt und allen bestens vertraut ist. Entsprechend werden Investitionen in E-Business-Projekte auch begründet. Eine Umfrage der Mummert + Partner unter 300 EDV- und Logistik-Verantwortlichen grosser deutscher Industriekonzerne ergab, dass Kosten- und Zeitvorteile sowie die Rationalisierung ganz oben auf der Liste der

Gründe für die Einführung von E-Business standen. Hingegen nannten gerade mal 16 Prozent der Unternehmen den besseren Kundenservice als Hauptmotiv. Merke: Kostensenkung geht vor Kundenservice.

Etwa zur gleichen Zeit wurde eine KPMG-Studie veröffentlicht, die besagt, dass Hightech-Unternehmen in Deutschland, Österreich und der Schweiz trotz beachtlicher Investitionen in E-Business bisher keine oder nur geringfügige Umsatzsteigerungen erzielt haben. Zwar konnten in 90 Prozent der befragten Unternehmen die Kosten um zwei bis fünf Prozent reduziert werden, doch im Fazit waren sich fast alle Unternehmen einig: ohne Change Management und aktive Veränderung der Geschäftsprozesse sind alle Bemühungen mehr oder weniger für die Katz.

Reminiszenzen an Marx

Sämtliche Prognosen zum Thema B2B-Kommerz – auch die mittlerweile wieder nach unten korrigierten – sehen den Anteil der zwischenbetrieblichen Geschäftsbeziehungen via Internet-Plattformen, herkömmliche Datenaustauschnetze (EDI), elektronische Handelsnetzwerke (ETN), Extranets, private Handelsplätze und P2P-Verlinkungen explosiv anwachsen. 2004 sollen gemäss einer Studie der Giga Information Group bereits 38 Prozent des B2B-Handels über elektronische Absatzkanäle abgewickelt werden.

Addiert man zu diesen Prognosen noch die kühne These von Michael Dertouzos, wonach die digitale Revolution erst die Fünf-Prozent-Marke erreicht habe, gerät man allerdings ins Grübeln: Was ist, wenn am Tag X alle Unternehmen global vernetzt, alle Prozesse automatisiert, die Kosten optimiert, die Wettbewerbsvorteile egalisiert sind – aber die Transaktionen ausbleiben? Dass dieses Szenario gar nicht so absurd ist, wie es auf den ersten Blick scheint, wird erst klar, wenn man sich die Aussage von Dertouzos in Erinnerung ruft: Ein Drittel der Büroarbeit in Deutschland könne von Computernetzwerken erledigt werden. Das wären dann also 20 Prozent der Arbeitsleistung der deutschen Wirtschaft – delegiert an Computer! Laut McKinsey machen in den USA Kommunikation und Transaktionsabwicklung im weiteren Sinne wertmässig mehr als die Hälfte aller Arbeitsleistungen aus. Was passiert, wenn Maschinen Menschen ersetzen, hat vor langer Zeit schon Karl Marx beschäftigt. Es wäre naiv anzunehmen, E-Business würde keine Entlassungswellen auslösen. Schrumpft jedoch das Volkseinkommen, schrumpfen auch die Umsätze, was wiederum Kosteneinsparungen zur Folge hat – ein Teufelskreis. Aber malen wir nicht den Teufel an die Wand: Solange es Menschen gibt, gibt es Transaktionen – mit oder ohne E-Business.

E-Business, frei von Illusionen

Diese Überlegungen, so spekulativ sie sind, verdeutlichen, dass das geläufige Verständnis von E-Business in all seinen Varianten zu kurz greift. E-Business ist mehr als die Schnittmenge von Ökonomie und Technik. E-Business bewegt sich in einem Milieu, das weder mit ökonomischen Formeln noch mit technischen Tricks vitalisiert werden kann. Das Wesen von E-Business ist Kommunikation: Kommunikation zwischen Menschen (mit einem Computer

dazwischen). Frei von jeder Illusion äussern sich heute Milieu-Experten wie folgt:

- Prof. Michael Dertouzos: «Die Art und Weise, wie wir Computer bauen und nutzen, muss sich radikal verändern. Wir brauchen menschenfreundliche Computer. Heute ist es doch so, dass die Maschinen nicht uns, sondern wir ihnen dienen. (...) Innerhalb der nächsten zehn Jahre wird sich die Zahl der Computer mindestens verzehnfachen. Die Komplexität unserer Welt wird sich also auch verzehnfachen. Das ist ein Problem. (...) Es geht hier in der Tat nicht nur um Technologie. Es geht auch um unsere Einstellung. Wir müssen im Zeitalter der Interkonnektivität unser Verhalten ändern.»
- Andy Müller-Maguhn, Mitglied des Chaos Computer Clubs und Direktor der Internet-Instanz ICANN: «Für mich ist das Internet ganz klar ein Kommunikationsmedium. Heute muss ich auch nicht mehr minutenlang erklären, dass die geschäftlichen Erwartungen verfehlt waren. Die Erwartungen, aus dem Internet ein Transaktionsnetz zu machen, sind also zum jetzigen Zeitpunkt relativ unrealistisch. Die jüngsten Beispiele aus den Wirtschaftsnachrichten sagen alles.»
- Edle Bentsen, E-Business Director DiverseyLever AG (siehe Kasten): «Eines der strategischen Ziele von DiverseyLever ist es, neue Technologien überall dort anzuwenden, wo ein geschäftlicher Nutzen zu erwarten ist und wo die Geschäftsstrategie dadurch unterstützt wird. Wir verstehen uns als Learning Organisation und leben damit, nie am Ziel zu sein. Unser Ziel – die volle Integration dieser Medien in unsere Arbeitswelt – ist noch nicht erreicht, aber wir bewegen uns mit grossen (und manchmal kleinen) Schritten darauf zu. Was wir dabei immer wieder sehen können, ist die Tatsache, dass die innere Einstellung der Leute viel entscheidender ist als technisch messbare Ergebnisse.»

Wenn von E-Business die Rede ist, sind üblicherweise die Schnittstellen zwischen Computern gemeint. Die erfolgskritische Schnittstelle ist aber diejenige zwischen Mensch und Computer. Denn Computer können untereinander noch so raffiniert kommunizieren – solange sie den Benutzern nichts Interessantes zu sagen haben, vermisst sie niemand. Was aber ist interessant für die Benutzer? Dies sicher nicht: Kommunikationssackgassen und Informationsoverkill.

Etliche Erfahrungen mit B2C und B2B lassen den Schluss zu, dass das Potenzial von E-Business bisher nur ansatzweise begriffen und ausgeschöpft wurde. Viel zu oft standen Umsatzerwartungen und technische Manöver im Zentrum der Überlegungen. Und viel zu selten wurde der Frage nachgegangen, wie Mitarbeiter und Kunden von den sündteuren Installationen profitieren sollen. So ist es kein Zufall, dass viele noch so ausgeklügelte E-Business-Projekte an der mangelnden Akzeptanz der Mitarbeiter und Kunden scheiterten oder zu scheitern drohen. Das hat aber nichts mit der enttäuschenden Performance der New Economy zu tun, sondern mit Denkblockaden in der Old Economy. Solange sich die unternehmerische Kreativität im Rationalisierungskult erschöpft, gibt es für die New Economy keinen Raum.

E-Business beginnt im Kopf

Es ist an der Zeit, von antiquierten Denkmustern Abschied zu nehmen und Raum für ein vitales unternehmerisches Denken zu schaffen. Dieses Denken lässt sich nicht durch die technikbedingte Prozessbeschleunigung irritieren. Es kann kurzfristige Effekte von nachhaltiger Effizienz unterscheiden. Es ist nicht auf Kostenminimierung fixiert, sondern auf anhaltende Wertsteigerung. Es misst den Erfolg des Unternehmens an seiner Reputation, seiner Innovationskraft, seiner Lernfähigkeit, seiner sozialen Kompetenz und der Mitarbeiter- und Kundenloyalität.

Folgendes Fazit drängt sich auf: E-Business-Projekte, die sich nur an Produktivitäts- und Profit-Überlegungen orientieren, haben kaum Aussichten auf langfristigen Erfolg. Solche Erfolge währen nur kurz und werden von der Konkurrenz schnell wieder nivelliert. Versteht man E-Business jedoch als Chance zur Bereicherung der zwischenmenschlichen Kommunikationsprozesse, entsteht daraus ein unverwechselbares Unternehmensprofil, das den Erfolg langfristig sichert. Fünf Ziele sollten bei der Gestaltung von E-Business-Lösungen nie aus den Augen verloren werden:

- Qualitative Verbesserung der Kommunikation mit Mitarbeitern (Intranet), Kunden (B2C) und Partner-Unternehmen (B2B).
- Entlastung der Mitarbeiter von unproduktiven Routinearbeiten bei gleichzeitiger Einbindung in wertschöpfende Innovationsprozesse.
- Förderung des unternehmerischen Denkens und Handelns, Aufbau einer sanktionsfreien Kommunikationskultur, Abbau von Hierarchien.
- Teamgeist-Aktivierung über die Grenzen des Unternehmens hinaus.
- Konzentration auf die Qualität der Produkte und Attraktivität der Dienstleistungen.

Was schon immer galt, gilt natürlich auch in der New Economy: Ohne Zuhörer kein Dialog. Und: Veränderungen brauchen Zeit.

((Kasten 1))

Gelebte Partnerschaft

Immer wieder wird im Management die Frage gestellt, wie sich mit dem Internet wohl Kasse machen lässt. Weil die Antwort darauf üblicherweise ein Schulterzucken ist, werden entsprechende Projekte zurückgestellt oder auf Sparflamme gekocht. Es gibt aber auch Unternehmen, die die Qualität der Beziehungen mit Mitarbeitern, Lieferanten und Kunden in den Mittelpunkt ihrer Überlegungen stellen und folglich zu anderen Schlüssen kommen. Zwei Beispiele:

DiverseyLever AG, Münchwilen

DiverseyLever AG ist ein international tätiges Unternehmen im Bereich Gebäudepflege und Hygiene. Es beschäftigt über 500 Mitarbeiter und gehört zur Schweizer Unilever-Gruppe, die im Jahr 2000 869 Mio Franken Umsatz erwirtschaftete. Qualität, Innovation, Umweltbewusstsein, Personalförderung und Kundennähe haben in diesem Unternehmen Tradition. Dass diese Werte nicht nur deklariert, sondern auch gelebt werden, belegen folgende Fakten: DiverseyLever hat für eines seiner Produkte den begehrten «Innovation Award» der Fachmesse Interclean erhalten; als weltweit erstes Unternehmen in der Branche wurde die Firma 1994 mit ISO 9001, im Jahr 2000 mit ISO 14001 zertifiziert; im gleichen Jahr belegte das Unternehmen in der CASH-Studie «Die besten Arbeitgeber der Schweiz» Rang 20 (die Studie basierte auf Mitarbeiterbefragungen).

Vor diesem Hintergrund sind auch die E-Business-Aktivitäten des Unternehmens zu sehen. Edle Bentsen, E-Business Director: «Der Umgang und die Beziehungen zu unseren Kunden haben höchste Priorität. Die Optimierung und Verbesserung von Gesamtangebot und Kundenservice sind ein stetes Anliegen.» Die Konsequenz: «Ein erfolgreiches Einsetzen der neuen Technologie erfordert grosse Investitionen in Mensch und Maschinen.» Den Direktionsposten für E-Business gibt es seit dem 1. März 2000. Bentsen: «Mit der Schaffung meiner Funktion auf hoher Entscheidungsebene dokumentiert das Unternehmen, welche Wichtigkeit der Nutzung der neuen Technologien eingeräumt wird. Und weil der Einsatz dieser Technologien zu Änderungen in allen wichtigen Geschäftsprozessen führt, ist er als eine Hauptstrategie definiert worden.»

In einer aktuellen Umfrage der Uni Bern für den «Netzreport 2» der Netzwoche nennt die Geschäftsleitung als wichtigste wirtschaftliche Vorteile des Interneteinsatzes «die bessere Kooperation mit Kunden» und «verbesserte Kundennähe». Kostensenkung und Mehrumsatz kommen erst an zweiter Stelle. «Wir nutzen das Internet nicht primär zur Akquisition, sondern zur Verbesserung von Service und Effizienz. Für unsere Mitarbeiter bedeutet das: weniger Routine, mehr Service», kommentiert Guido Messmer, HR Manager und Leiter PR, die eher ungewöhnliche Priorisierung.

So erstaunt es denn auch kaum, dass die Kunden den erweiterten Service als «sehr positiv» bewerten, wie eine kürzlich erfolgte Umfrage ergab. Das virtuelle Universum von DiverseyLever umfasst mittlerweile folgende Transaktions- und Kommunikationsprozesse: Intranet, Produkteinformationen, Sales (Shop) und After Sales (Service), Personalrekrutierung, Anmeldung für Kurse des Training Centers, Beschaffung von Büromaterial. Der Anteil des Online-Umsatzes beträgt unter 5% des Gesamtumsatzes. Dennoch wird konsequent weiter in E-Business investiert. Link: www.diverseylever.ch

Taff Tool AG, Dietikon

Das zur Pestalozzi-Gruppe gehörende KMU mit 48 Mitarbeitern steht exemplarisch für viele Schweizer Unternehmen, die ihren Hauptumsatz als Zulieferer von industriellen Grossbetrieben generieren. Bereits 1991 hatte das auf den Verkauf von Werkzeugen und C-Teilen spezialisierte Unternehmen eine E-Business-Vision, die sich kompromisslos an den Bedürfnissen der Kunden orientierte: Alle Sortimentsdaten sollen den Kunden in den von ihnen gewünschten Formaten zur Verfügung stehen. Gleichzeitig sollen diese Daten in verschiedenen Medien (CD-ROM, Printkatalog, E-Shop) automatisch publiziert werden können.

Hellhörig wurde man bei Taff Tool, als man vor Jahren ungewöhnliche Post von geschätzten Kunden erhielt: Per Fragebogen erkundigten sich einzelne Industriekonzerne nach den E-Business-Plänen ihrer Lieferanten. Bei Taff Tool hat man schnell geschaltet: Offenbar war man in der Industrie drauf und dran, die Einkaufsprozesse zu rationalisieren und die Datenbewirtschaftung auszulagern. Wer jetzt nicht Hand bietet, ist nicht mehr lange im Geschäft, dachte man und investierte «mehrere Millionen» in Datenbanken, wie Mark Mislin, Mitglied der Geschäftsleitung, rückblickend feststellt.

Mit grossem Erfolg, wie sich schnell zeigte: Zwar wurde der 1996 aufgeschaltete Online-Shop von den besagten Grosskunden kaum frequentiert, dafür wurde Taff Tool von der ersten Stunde an in diverse E-Procurement-Projekte der lukrativen Zielgruppe eingebunden. Heute arbeiten die Einkäufer namhafter Grossbetriebe wie SR Technics, ABB und SBB im Intranet mit den von Taff Tool gelieferten Sortimentsdaten. Die Bestellungen werden per E-Mail kommuniziert. Das hat seinen Grund: Die E-Procurement-Systeme von international tätigen Konzernen arbeiten in der Regel mit hauseigenen Datenbanken, welche die physisch angelieferten Datenbestände mehrerer Lieferanten kombinieren. Eine Erklärung dafür, dass manche Konzerne Bestellungen via Online-Shops, P2P-Verbindungen und Marktplätze meiden. Mislins Fazit: «Wir betrachten unsere E-Business-Aktivitäten in erster Linie als Marketingmassnahme. Dabei steht die Kundenbindung im Vordergrund. Der ROI spielte bei unseren Überlegungen keine Rolle. Heute gehören beide Seiten – Taff Tool wie Kunden – zu den Gewinnern. Insofern können wir von gelebten Partnerschaften sprechen.»

Mittlerweile avancierte das Dietikoner KMU auch zum Logistiker von Fremdprodukten – von Firmen, die ihre Sortimentsdaten nicht in den gewünschten Formaten zur Verfügung stellen können und nun gezwungen sind, die Grossabnehmer über Drittpartner wie Taff Tool zu beliefern.
Link: www.taff-tool.com

((Kasten 2))

Die schwierige Kunst, sich nützlich zu vernetzen

Die Theorie klingt verlockend: Wer sein Geschäft ins Internet verlegt, erschliesst neue Märkte, generiert mehr Umsatz und spart erst noch Prozesskosten. Doch E-Business stellt auch Gewohnheiten in Frage. Und Wandel braucht Zeit. Interview mit Dr. Pascal Sieber, CEO der Dr. Pascal Sieber & Partners AG, über die praktischen Dimensionen der digitalen Vernetzung.

Herr Sieber, in der ICT-Welt kriselt es allenthalben, und die Investoren ziehen sich enttäuscht aus der New Economy zurück. Ist das ein Signal für Unternehmen, ihre E-Business-Strategien auf Eis zu legen?

Nein. Die Veränderungen der Beziehungen zwischen Unternehmen sind voll im Gang. Die Vernetzung geht weiter. Einerseits werden bestehende stabile Beziehungen durch Technik unterstützt, andererseits gibt es aber auch neue Koalitionen, Partnerschaften und sogar Fusionen und Akquisitionen. Überall spielt die Internettechnik eine mehr oder weniger entscheidende Rolle. In allen Branchen.

E-Business rationalisiert ja nicht nur Geschäftsprozesse, sondern verändert gleichzeitig auch Kommunikationsgewohnheiten und den Charakter von Geschäftsbeziehungen. Bedingt die digitale auch eine mentale Revolution?

Das ist sicherlich mit ein Grund für die Verzögerung der Entwicklung. Menschen ändern ihre Gewohnheiten nicht von heute auf morgen. Gerade auf der mentalen Ebene finden selten Revolutionen statt. Meistens beziehen sie sich auf das Verhalten, was dann erst viel später wieder Rückwirkungen auf die Einstellungen hat. Nehmen Sie das E-Procurement als Beispiel: Unternehmen wie die Novartis haben zwar die Beschaffungsabläufe verändert und sparen dadurch Geld – was sie hingegen einkaufen und welche Auswahlkriterien sie zu Grunde legen, ist mit wenigen Ausnahmen beim Alten geblieben.

Die digitale Integration von B2B-Transaktionen verspricht eine Reihe von Vorteilen. Auf der andern Seite kommen offene und unabhängige Marktplätze kaum vom Fleck. Welche Rolle spielt der Wunsch nach Kontrolle über die Geschäftsbeziehungen bei Vernetzungs-Strategien?

Der offene Marktplatz ist ein Idealtypus, den es in der Praxis nicht gibt, weder in der virtuellen, noch in der physischen Welt. In diversen Branchen beobachten wir derzeit die Organisation von Marktplätzen: in der Nahrungsmittelindustrie über weltweite Kooperationen zwischen den grössten Herstellern, Grosshändlern und Detaillisten, in der Automobilindustrie über den Global Network Exchange und vielen mehr. Ihnen allen ist gemeinsam, dass

Transaktionen innerhalb einer Branche schneller und günstiger abgewickelt werden sollen. Bei der Bildung dieser Marktplätze spielen die Marktmacht, die Beziehungen und das Know-how der Branchenteilnehmer eine wichtige Rolle. Es geht hier nicht um Wünsche und Hoffnungen, sondern um Profitabilität. Profite lässt sich niemand gerne nehmen. Grosse Unternehmen wie die ABB, IBM oder Procter & Gamble organisieren ihre zwischenbetrieblichen Beziehungen mit sehr viel Aufwand. Damit bauen sie Marktplätze, die aber eben nicht ganz dem Idealtyp entsprechen. Unabhängige Marktplätze müssen sich inhaltlich und strukturell den jeweiligen Branchen annähern, sonst sind sie chancenlos. Branchenspezifische Handelsstrukturen können allenfalls langsam verändert werden.

Welche Vernetzungs-Strategien empfehlen Sie KMU?

Pflegen Sie Beziehungen zu Lieferanten und Kunden genau gleich wie Beziehungen zu Mitarbeitern. Machen Sie eine Zielvereinbarung und überprüfen sie diese regelmässig. Profitieren Sie von Infrastrukturen Ihrer Partner. Pflegen Sie einerseits Beziehungen zu marktmächtigeren Unternehmen, die ihnen den Zugang zu anderen Absatzmärkten und Technologien bieten können, vergessen sie dabei aber nicht, Ihr eigenes vielleicht kleineres Netzwerk aufzubauen. Was die Marktplätze betrifft, empfehle ich dasselbe: Wenn es lohnenswert scheint, machen Sie mit, kontrollieren Sie aber Ihre Zielerreichung regelmässig und steigen Sie wieder aus, falls es sich nicht lohnt. Suchen Sie nach Rationalisierungspotenzialen. Wenn diese nicht offensichtlich sind, lassen Sie es besser bleiben. Die organisatorische Vernetzung ist meistens auch gut, um die Innovationsfähigkeit zu steigern. Die technische Vernetzung hilft aber in den meisten Fällen «nur», die Kosten zu senken. Das kann man aber planen und kontrollieren. Unterm Strich bleibt nur eine sorgfältige Analyse der Chancen und Risiken.

E-Business bedeutet ubiquitäre Echtzeit-Kommunikation und -Information. Digitalisierte Prozesse, die nicht automatisiert werden können, stellen an das Management und die Mitarbeiter entsprechend höhere Anforderungen. Kann das nicht schnell mal in Überforderung – mit fatalen Folgen für die Kundenbeziehungen – kippen?

Durch E-Business werden viele Geschäftsaktivitäten beschleunigt, keine Frage. Damit wird es schwieriger, das Geschehen im persönlichen Umfeld vorherzusehen. Berufliche Unsicherheit gehört heute zur Realität fast aller Menschen. Alle Netzwerke haben technische, organisatorische und personelle Komponenten. Nur die technischen laufen schneller ab. Deshalb führt E-Business nicht zwangsläufig zu Überforderung. Nehmen Sie Dell Computers als Beispiel. Der Erfolg von Dell basiert zum grösseren Teil auf der Organisation und zum geringeren Teil auf der Technik. Die Technik kann man schnell nachbauen. Die Reorganisation braucht dagegen sehr viel Zeit. Das ist ein wichtiger Hinweis darauf, dass die E-Business-Strategie nicht auf Eis gelegt werden sollte.

E-Business-Muffel haben derzeit Rückenwind: Laut WebMergers.com hat es seit Anfang 2000 rund 600 Pleiten im Internetmarkt gegeben. Dies entspricht einer Insolvenzrate von 7%. Aber es gibt auch in der Schweiz viele Unternehmen, deren E-Business-Projekte reüssieren. Ihre Favoriten?

Wir haben die Favoriten gerade ausführlich befragt und können Anfang November ein Buch mit 19 Fallstudien präsentieren, die über die Art und Weise der erfolgreichen Organisation des E-Business berichten. Darunter sind E-Business-Projekte von Firmen wie Bon Appétit, Mobiliar oder Loeb zu finden. Zu meinen Favoriten zählen aber auch viel bescheidenere Projekte wie lesen.ch, buchundton und die Pestalozzi & Co. AG. Das sind alles Firmen, die sehr reflektiert vorgehen, nicht unnötig viel Geld aufwenden, dafür aber gezielt und mit Durchhaltewillen investieren. International gesehen sind natürlich Dell Computers, FedEx und Cisco Systems meine Favoriten. Diese Firmen haben verstanden, was das Internet bietet. (gb)

Link

www.pascal-sieber.net

((Legende zu Bild:))

Dr. Pascal Sieber ist CEO und VR-Präsident der Dr. Pascal Sieber & Partners AG. Das Berner Jungunternehmen moderiert Strategieprozesse im Bereich der Anwendung neuer Technologien, bietet Management-Trainings im Bereich Informationsmanagement an und führt Forschungsprojekte im Namen von Unternehmen und Verwaltungen aus, bei denen es um die wirtschaftlich sinnvolle Nutzung von Technologien geht.