



Motivierte und loyale Mitarbeiter sind in Phasen der Unsicherheit der wohl wichtigste Unternehmenswert.

Unternehmen neu erfinden

WEB-DIENSTLEISTER Die bisherigen Services werden von immer weniger Neukunden gekauft. Deshalb müssen die Anbieter umdenken und Strategien definieren, die neben neuen Geschäftsmodellen die Fokussierung auf die Kernkompetenzen sowie zusätzliche Produkte und Dienstleistungen vorsehen.

ARTUR P. SCHMIDT

Die Krise in der IT-Branche hat viele Gründe. Zu den äusseren Krisenfaktoren zählen der Medien-Hype, aufgeblähte Aktienmärkte, die ausufernden Wachstumserwartungen, die riesigen Lagerbestände sowie eine zu hohe Verschuldung der meisten Unternehmen. Als interne Krisenfaktoren sind zu beobachten, dass die Softwareanbieter oftmals unausgereifte Produkte auf den Markt brachten. Vor allem aber, dass es bis heute keine wirksamen Systeme für den Zahlungsverkehr gibt und dass zu viele Start-up-Firmen während des Internet-Klondikens ähnliche oder identische Geschäftsmodelle verfolgten.

Deshalb muss sich die New Economy nun auf die Vorgaben der Old Economy – Rentabilität, Produktivität und Qualität – zurückbesinnen, wenn die Branche aus der Krise finden will. Im aktuellen Käufermarkt, gekennzeichnet durch einen Verdrängungswettbewerb mit fallenden Margen, sind deshalb keine unprofessionellen Pioniere mehr gefragt, sondern erfahrene Manager, die Probleme frühzeitig erkennen und sofort gegensteuern.

Zuerst müssen die Manager die Kostenstruktur ihres Unternehmens den jeweiligen Marktverhältnissen flexibel und schnell anpassen. Wenn möglich sollten sie sogar versuchen, eine Kostenführerschaft innerhalb ihres jeweiligen Marktsegmentes zu erreichen. Dazu benötigt man allerdings ein proaktives Controlling.

Zweitens ist es notwendig, die Kommunikation des Unternehmens nach aussen und nach innen stark zu forcieren. Die nach aussen gerichtete Steigerung des Bekanntheitsgrades und der dadurch mögliche Aufbau eines Markennamens macht es für den Verkauf einfacher, neue Kunden zu gewinnen und so mögliche Umsatzeinbrüche zu kompensieren.

MIT DER EIGENEN WEBSITE WERBEN

Besondere Bedeutung kommt hier der eigenen Web-Site zu, die durch Mehrwertdienste zu einer stärkeren Kundenbindung beitragen kann. Ebenso notwendig ist jedoch auch die exzellente interne Kommunikation. Dadurch lässt sich der Wissenstransfer und die Innovationsfähigkeit im Unternehmen deutlich erhöhen. Dies kann jedoch nur gelingen, wenn einerseits ein offenes Kli-

ma herrscht und andererseits ständig daran gearbeitet wird, den Zusammenhalt und die Teamfähigkeit zu erhöhen. Motivierte und loyale Mitarbeiter zu haben, ist in Phasen der Unsicherheit der wohl wichtigste Unternehmenswert, insbesondere in Unternehmen, die nichts anderes als das Wissen ihrer Mitarbeiter als Marktleistung anbieten können.

Das Problem des aktuellen Web-Dienstleistungsmarktes ist es, dass die bisherigen Services von immer weniger Neukunden gekauft werden. Der Käuferstreik hat vor allem damit zu tun, dass viele angebotenen Produkte nicht in der Lage sind, die Produktivität für den Kunden zu steigern, die Geschäftsprozesse der Kunden nur unzureichend abgebildet werden und eine Vielzahl von erstellten Sites eine schlechte Qualität, vor allem im Design und der Benutzerführung, aufweisen. Ein exzellentes Geschäftsmodell, wie es beispielsweise dem Coca-Cola-Shop zu Grunde liegt, ist heute eher die Ausnahme. Als dritte

wesentliche Massnahme müssen Web-Dienstleister heute eine Wachstumsstrategie definieren, die neben neuen Geschäftsmodellen die Fokussierung auf die Kernkompetenzen (z.B. durch Outsourcen technischer Dienstleistungen) sowie neue Produkte/Dienstleistungen vorsieht. Dies kann sogar so weit gehen, dass eine vollständige Neuerfindung des Unternehmens notwendig wird.

Da der ruinöse Verdrängungswettbewerb im Markt weitergeht, werden die Margen weiter fallen und immer mehr Firmen, die sich den neuen Gegebenheiten nicht anpassen können, von der Bildfläche verschwinden.

In der Schweiz werden deshalb wohl kaum mehr als fünf grosse Web-Dienstleister übrigbleiben.

Viertens wird es in einer Netzwerk-Ökonomie immer wichtiger, durch geeignete Allianzen/Partnerschaften, die Transaktionskosten zu senken und in Folge einen positiven Cashflow zu erzielen. Unternehmen oder Allianzen sind allerdings nur dann

sinnvoll, wenn die Transaktionskosten innerhalb des Unternehmens oder eines Netzwerkes geringer sind, als diese auf dem Markt wären. Deshalb muss die Auswahl sehr sorgfältig und unter Abwägung der möglichen Einsparungspotenziale und der Überlebensfähigkeit der Partner erfolgen.

Es gilt Partnerschaften, die nur aus PR-Überlegungen initiiert werden, zu vermeiden und stattdessen solche zu suchen, die eine langfristige Win-Win-Situation für alle Teilnehmer sicherstellen. Bei der Integration von Marktpartnern ist deshalb auf eine durchgängige Koordination der Wertschöpfungsketten zu achten. Insbesondere Supply-Chain-Management-Systeme erlauben hierbei, die eigene Wertschöpfung mit derjenigen der Partner zu vernetzen.

NEUE WACHSTUMSFELDER

Gemäss einer Studie von MSM Research umfasste der Markt für Website-Services in der Schweiz im Jahr 2001 ein Volumen von etwa 270 Mio Fr., wovon 73% auf Hosting Services, 9% auf Support und 18% auf das Design von Websites entfielen. Trotz der aktuellen Marktbereinigung bei den Web-Dienstleistern wird das Marktwachstum der Inves-

itionen bei E-Business- und Internetanwendungen durch den verstärkten Wettbewerbsdruck sowie Time-to-Market-Vorgaben in den nächsten Jahren um 25 bis 35% zulegen.

Die Kunden fordern von den Web-Dienstleistern zukünftig vor allem, dass die Integrationsfähigkeit der Lösungen weiter erhöht und die Gestaltung der Prozesse effizienter wird. Neue IT-Investitionen werden hierbei vor allem durch neue agentenbasierte B2B-Plattformen, innovative Web-Services, kostengünstige Content-Management-Systeme, nutzenorientierte Enterprise-Applikations-Integrationen, kundenindividuelles Customer Relationship Management, neue E-Security-Lösungen sowie mobile Anwendungen hervorgerufen werden.

Ganz entscheidend für die Investitionsbereitschaft wird allerdings sein, dass das Problem des Zahlungsverkehrs gelöst wird, da dieser die Basis für das mögliche Wachstum und die wirksame Nutzung des Internets bildet.

Artur P. Schmidt ist Communication Director/Partner bei der aseantec ag, Biel.

@ Weitere Informationen unter: artur.schmidt@aseantec.com

Alive and kicking!

«Intelligent e-Business Infrastructure» für heute und die Zukunft – über 7'000 Kunden können sich nicht irren

PSINet

www.europe.psi.com