

„Boost your Electronic Business“ – Wirtschaft im Wandel

E12-Gipfel führender Unternehmen im E-Business:

Mit Change Management zum Erfolg im E-Business

- Change Management ist zentraler Erfolgsfaktor für Realisierung von E-Projekten
- Integration von Change Management in E-Business-Strategien ist unverzichtbar
- Beteiligung und Kommunikation sichern schnelle Einführung, Akzeptanz und Kosteneffizienz

Ist das Internet nach dem dot.com-Sterben zu vernachlässigen? „Keinesfalls!“, meint **Prof. Dr. Dr. Thomas Schildhauer**, Direktor des renommierten Institute of Electronic Business (IEB) in Berlin, „Das Gegenteil ist richtig. Das Internet mit seinen umwälzenden Informations- und Kommunikationstechnologien verlangt massiv, permanent und kontinuierlich Veränderungen in den Unternehmen und hat sich zu einem wesentlichen Innovationsmotor über alle Geschäftsprozesse entlang jeder Wertschöpfungskette etabliert.“

Change Management, Transformation und Restrukturierung der Unternehmensprozesse heißen die Erfolgsrezepte für die Zukunft. Denn es stellt sich längst nicht mehr die Frage, OB sich ein erfolgreiches Unternehmen zu einem E-Konzern wandelt, sondern WIE.

Das haben auch die deutschen Wirtschaftskapitäne erkannt. Wie ein Who-is-who der deutschen Wirtschaft liest sich die Teilnehmerliste des E-12-Gipfels in München, der auf Einladung von Siemens und Audi am 11. September vom IEB moderiert und begleitet wurde. Siemens-Gastgeber **Wolfgang Horak**, Vice President CIO CRM durfte folgende Unternehmen beim E12-Gipfel begrüßen:

Allianz, Audi, BASF, Bayer, Bertelsmann, BMW, DaimlerChrysler, EnBW, Gerling, Karstadt Quelle New Media, Lufthansa, Porsche, Robert Bosch, RWE, Siemens, Webasto, ZF. Darüber hinaus nahm die Deutsche Post eBusiness als Gast teil.

Das WIE war das Hauptthema des E-12-Gipfels. Grundlage der Diskussion war die branchenübergreifenden IEB-Case-Study „Boost your Electronic Business – Change Management als Haupterfolgsfaktor“, die Aufschlüsse über die Anwendung und die Potenziale von Change Management bei Electronic Business-Projekten bietet. Die folgenden Thesen sind das Ergebnis:

1. Change Management ist einer der wichtigsten Haupterfolgsfaktoren zur erfolgreichen Realisierung von Electronic Business Projekten, denn jedes E-Business-Projekt steht unter Erfolgszwang.
 - i. Change Management führt zu schnelleren Adaptionszeiten und kostengünstigeren Projektergebnissen.

- ii. Durch Change Management erfolgt eine positive Beeinflussung von „Hinderungsgründen im Electronic Business“.
 - iii. Wichtigste Instrumente sind: Partizipation und Kommunikation. Das bedeutet insbesondere das Einbinden der interessierten Förderer auf Managementebene, im gesamten Geschäftsbereich und der Innovatoren im Unternehmen. Schnelle Kommunikation der Erfolge führt zu positiver Stimmungsänderung bei Verweigerern und Kritikern (Tom Sawyer-Effekt; durch geschickte Kommunikation bestimmter Erfolge und Benefits kann eine Abneigung in das Gegenteil, nämlich eine bereitwillige, sogar beitragsabhängige Leistung, gekehrt werden.).
 - iv. Change Management bedeutet die Priorisierung des Top-Managements und den Veränderungsdruck am Markt nutzen.
2. Change Management ist ein wichtiger, integraler Bestandteil von Electronic Business Strategien.
- i. Es ist eine Möglichkeit die Erfolgsquote in Electronic Business Projekten maßgeblich zu erhöhen.
 - ii. Change Management erfordert ein generelles Projekt zur Qualifizierung und zum Umdenken der Mitarbeiter.
 - iii. Es muss auch Veränderungen bei externen Partner (Kunden/Lieferanten) begleiten.
 - iv. Es muss ebenfalls verstärkt die positiven Ergebnisse für das Gesamtunternehmen kommunizieren, aber auch im Vorfeld analysieren, welche negativen Konsequenzen für einzelne Mitarbeiter daraus folgen könnten, um bei Zeiten entsprechende Maßnahmen entwickeln zu können.
3. Change Management für Electronic Business stellt in mittelständischen Unternehmen (oder in Großunternehmen mit sehr starker Dezentralisierung) eine besondere Herausforderung dar. Das Timing und die Taktung der Projekte sind dort der wesentliche Erfolgsfaktor.
4. Das Change Management im Electronic Business muss mit dem anderer Veränderungsprogramme abgestimmt sein. Die Kommunikationsaktivitäten müssen integriert ablaufen.

Einsparungen, Handlungsabläufe effizienter gestalten war neben dem Change Management Thema des E-12-Gipfels. Etwa wie bei Audi durch neu organisiertes Web-Controlling pragmatisch, aber wirkungsvoll bares Geld gespart wird. Wichtige Erkenntnis hier ist bei unterschiedlichen Härtegraden bezüglich der Nutzenarten der Fokus auf den Hardsavings. Darüber hinaus hat Audi einen Weg zur besseren Integration des E-Business in Fachbereiche und Produktionsprozesse präsentiert: „Proaktiv-angebotene“ Dienstleistungen „im Tausch“ gegen Commitment heißt die Lösung. Kann eine Abteilung durch das Angebot von E-Business-Lösungen Zeit, Personal und Aufwand einsparen, wird dies als Geldwert definiert, in realistischer Form in den Abteilungsbudgets reduziert und als Commitment vom Verantwortlichen unterzeichnet. Damit kann die Holschuld der E-Businessabteilung in eine Bringschuld der Fachabteilung umgewandelt werden, denn diese muß bei zusätzlichem Handlungsbedarf Leistung bei

der E-Businessabteilung anfordern und nicht umgekehrt. Das A und O ist also, eine Win-Win-Situation mit den Fachbereichen zu schaffen.

Auch Siemens hat durch die Integration von E-Business, Informationstechnologie und der Standardisierung von Geschäftsprozessen in die Organisationseinheit CIO eine neue Phase eingeleitet: Die gleichberechtigte Behandlung von Geschäftsstrategie, Geschäftsprozessen, Softwareanwendungen und IT-Infrastruktur stellt die Basis für gewinnbringende E-Business Anwendungen dar.

Weitere Themen wie B2E, Sourcing und Supply Chain Management wurden in den Workshops auf dem E12-Gipfel erörtert und diskutiert.

Im Frühjahr 2002 fand bereits begleitet durch das IEB der erste E-Gipfel am Rande der CeBit statt. „Die Resonanz der Wirtschaft ist kolossal“, freut sich **IEB-Vorstandsvorsitzender Wolfgang Hünnekens**, „aus den neun Unternehmen Anfang des Jahres sind durch Zusammenlegen mit dem E-Business-Forum mittlerweile 18 geworden. Um bei weiteren Teilnehmern den Arbeitstitel der Konferenz nicht ständig modifizieren zu müssen, haben wir uns deshalb einfach auf E-12 verständigt. Wir verstehen uns als branchenübergreifende Entscheidergruppe, steuern und fördern durch Erfahrungsaustausch und die Erarbeitung von Handlungsalternativen die Entwicklung und den flächendeckenden Einsatz des Electronic Business in der deutschen Wirtschaft.“

Der nächste E12-Gipfel wird Ende Januar 2003 stattfinden.