

Entweder richtig oder gar nicht

E-FALLEN Die Überschätzung der eigenen Möglichkeiten und Sorglosigkeit sind trotz aller Ernüchterung noch immer Stolpersteine.

RUDOLF GYSI

Noch im Jahr 2000 hatten 62% der Berater-Projekte keinen Bezug zu E-Commerce, in diesem Jahr werden es nur noch 50% sein. Dies geht aus einer Studie des Bundesverbands Deutscher Unternehmensberater (BDU) hervor. Der Unternehmensberater hat die Wahl, sich auf Aufträge ohne E-Commerce zu konzentrieren oder die Entwicklung in diese Richtung aktiv mitzumachen.

Nach dem Millennium-Boom und der Umstellung auf den Euro wurden Informatik-Kapazitäten frei, die nun im E-Business eingesetzt werden. Die Ansprüche und die erforderlichen Fähigkeiten unterscheiden sich vielfach von den vorherigen, eher technischen Problemstellungen, und es bestehen Fallen, die bisher nicht oder weniger beachtet werden mussten. Dass zwischen 80 und 90% der nur im Internet tätigen Click-Firmen wieder verschwinden, ist ein deutliches Zeichen. Ebenso die Flops von E-Projekten bestandener Firmen (z.B.

Vontobel) mit hohen in den Sand gesetzten Investitionen.

Für Start-ups und bestehende Firmen gibt es verschiedene Fallen (siehe Kasten). Das beginnt bei der Risikobeurteilung und der entsprechenden Euphorie. Obwohl heute wegen der Flop-Meldungen eine Ernüchterung stattfindet, ist immer wieder erstaunlich, mit welcher Risiko-Sorglosigkeit in neue Firmen und Projekte investiert wird. Noch immer sind Goldgräberstimmung und der Glaube an das rasche Geld Triebfedern. Es gibt verschiedene Gründe, die diesen Trend unterstützen: Die sehr tiefen Eintrittsbarrieren, gutgläubige Investoren (immer noch und immer wieder), Überschätzen der eigenen Fähigkeiten und Möglichkeiten, die Unterschätzung der Zeitverhältnisse bis zum Breakeven, die Überschätzung der Ertragsmöglichkeiten (Werbeeinnahmen) und weitere. Natürlich ist es möglich, mit E-Business sehr viele Kontakte zu schaffen, dass dabei aber der Beachtungsgrad in der Informationsflut leidet, wird vergessen.

Der Berater, sofern ein solcher beigezogen wird, macht sich mit

kritischen Hinweisen nicht beliebt und wird als Pessimist eingestuft. Der Opportunist verstößt gegen seine Verantwortung und Glaubwürdigkeit.

Ein weiterer wichtiger Punkt ist schlicht und ergreifend der Mangel an unternehmerischer Qualität. Bei der Prüfung des Businessplanes sprach ein Gründer stets von seinem Liquidations- statt Liquiditätsplan. Wenn er weitere unternehmerische Fehler begeht, wird er sogar mit seiner Wortschöpfung Recht erhalten.

Die betriebswirtschaftlichen und unternehmerischen Grundregeln gelten auch in der New Economy. Wer mehr Geld ausgibt als einnimmt, hat letztlich keines mehr. Und wer seine Investitionen in die Mitarbeiter weniger sorgfältig vornimmt als früher die Unternehmer in Maschinen, wird früher oder später die Folgen der fehlenden Sozialkompetenz tragen müssen.

Eine gute, starke Führung ist bei Start-ups sehr wichtig. Häufig finden sich Freunde zu-

sammen, die sich auch finanziell engagieren. Wenn sich eine kleine Firma mit vier Geschäftsleitern im Handelsregister eintragen lässt und den Verwaltungsrat ebenfalls mit Kollegen besetzt, lässt dies aufhorchen und nichts Gutes erahnen.

Viele Businesspläne basieren auf dem Prinzip Hoffnung und gehen von völlig unrealistischen Vorgaben und Erwartungen aus, viele vernachlässigen die Beurteilung des Konkurrenzumfeldes. Viele Geschäftsmodelle sind primär zu technologieorientiert und beurteilen die Umsetzung in die Praxis zu wenig, der Sinn für das Machbare fehlt.

Überschätzt werden auch die Möglichkeiten der Internationalisierung. Wegen der technischen Möglichkeiten ist der weltweite Erfolg noch keineswegs garantiert. Das haben auch sehr erfolgreiche Unternehmen in der Old Economy erfahren müssen. Wieso soll dies bei Unternehmen in der New Economy anders sein?

Auch gute Kommunikation ist sehr anspruchsvoll. Neben hervorragenden Beispielen bewegen sich in der Masse viele Organisationen, deren Kommunikation lieblos, unverständlich und vernachlässigt ist. Der Bekanntheitsgrad einer Firma entscheidet stark mit über Erfolg und Misserfolg. Zu vernünftigen Kosten Beachtung gewinnen ist eine Kunst, die ohnehin schwierig ist und

die leider nur wenigen Start-ups richtig gelingt. Wichtig ist, dass man die Kommunikation nicht auf online beschränkt, sondern auch auf den klassischen Kanälen «Lärm macht», Stichwort Cross-Media. Eher lässt sich ein schlechtes Produkt mit einer hervorragenden Kommunikation vermarkten als ein perfektes Produkt, das niemand kennt.

Eine weit verbreitete Schwäche ist auch die laienhafte Adaption bisheriger Geschäftsprozesse. E-Commerce verlangt nach mediengerechten Prozessen. Das Filialunternehmen, das seinen Internetauftritt als Abbild einer weiteren Filiale versteht, muss sich nicht wundern, wenn die Seite als eine der schlechtesten «prämiert» wird und kaum Umsatz generiert. In jedem Fall müssen die Logistik angepasst und Medienbrüche vermieden werden. Internet ist ein rasches Medium, lange Lieferfristen werden von den Kunden nicht akzeptiert.

Viele Internetauftritte auch von renommierten Firmen werden nicht à jour gehalten, originell ist dies insbesondere, wenn das Datum der letzten Überarbeitung vermerkt ist. Viele Webauftritte beeindrucken durch ihre Lieblosigkeit. Nach der Begeisterungsphase wird die Netbetreuung irgendeiner Stelle übertragen, die für diese Funktion nicht ausgebildet wurde. Solche Seiten

vermögen nichts zu bewirken, und die Wahrscheinlichkeit der Wiederkehr eines Besuchers kann vergessen werden. Schlimmer noch, sie schaden dem Image der Firma und sollten schleunigst vom Netz genommen werden. Lieber kein als ein schlechter Webauftritt.

Interessant ist die Entwicklung eines der ersten schweizerischen Internet-Stellenanzeiger. Geblendet durch den Anfangserfolg als First Mover, vernachlässigte man die Systempflege, heute erscheint dieser Anbieter im Web unter «ferner liefern». Die Kannibalisierung des traditionellen Geschäftes kann in Kauf genommen werden, wenn die Summe des traditionellen und des E-Geschäftes eine positive Entwicklung nimmt. Heikler wird die Situation, wenn mit einer Direktsprache der Endabnehmer im Internet die eigenen Kunden konkurrenziert werden.

Optimal ist die Situation, wenn bestehende Geschäftsprozesse mit E-Business ergänzt und aufgewertet werden. Verschiedene traditionelle Firmen haben vorgemacht, wie man das machen muss. Um nur zwei aus einer Vielzahl herauszugreifen: De-rendering und Büro Führer.

ILLUSIONEN ERLEGEN

Vor einigen Wochen strahlte der Chef einer renommierten Unternehmung mit dem Hinweis, er wolle einen Internet-Shop mit einem breiten Sortiment und Lieferungen rund um die Uhr eröffnen und damit gut situierte Doppelverdiener erreichen. Nach einigen groben Überschlagsrechnungen hat er einsehen müssen, dass dies vielleicht doch nicht eine so geniale Idee war.

Genau genommen sind die erwähnten Fallen Gefahrenpunkte, die auch im traditionellen Bereich bestehen. Wieso soll wegen des «E» eigentlich alles ganz anders sein? Deshalb werden die bisherigen Erfolgsfaktoren auch in Zukunft ihre Gültigkeit behalten.

Rudolf Gysi ist Geschäftsführer bei der Dr. R. Gysi Management Support.

TYPISCHE E-FALLEN

Start-up

Euphorischer Umgang mit Risiken

Nichtbeherrschen des unternehmerischen Handwerks

Ungenügende Geschäftsmodelle

Bestehende Organisationen

Fehlende Adaption von Geschäftsprozessen

Konkurrenzierung des eigenen Geschäftes oder der Kunden

Begeisterung als Strohhalm und Illusionen