

## Mittelstand ans Netz?

E-Commerce wurde als das Gelobte Land für kleine und mittlere Unternehmen beschrieben. Niemand kennt dort die wahre Identität der Unternehmen. Das Internet ist ein Marktplatz, auf dem die großen multinationalen Konzerne ihre Vorteile dahinschwinden sehen.

Es hat sich allerdings bereits gezeigt, dass E-Commerce genauso schwierig ist, wie jede andere Geschäftsaktivität. Kleine Unternehmen haben nur begrenzte Budgets und müssen daher stärker auf einen Return on Investment achten. Die Notwendigkeit, online zu gehen, kann zur technischen und kulturellen Herausforderung werden.<sup>1</sup>

Dieses Zitat beschreibt ziemlich genau die Situation mittelständischer Unternehmen, die Internet-Aktivitäten planen. Das Internet verspricht große Potentiale: Zugang zu internationalen Märkten, engere Kundenbindung, Umsatzwachstum etc. Aber es erfordert auch den Einsatz finanzieller und zeitlicher Ressourcen, Veränderungen in der Unternehmensorganisation und vor allem eine durchdachte Strategie.

Die Notwendigkeit, ein Unternehmen zumindest im Internet zu repräsentieren, wird heute kaum noch in Frage gestellt. Das Thema wird auf einer breiten öffentlichen Basis diskutiert. Im Sommer 2000 hat die Bundesregierung zusammen mit Vertretern der Wirtschaft die Initiative D21 gestartet, die die „digital divide“ in Deutschland schließen soll. Die Tageszeitung DIE WELT hat mit dem Bundesministerium für Wirtschaft und dem Dienstleister "Wer liefert was?" die Initiative "Mittelstand ans Netz" gestartet.

Trotzdem fühlen sich gerade kleiner Unternehmen hin und her gerissen zwischen der allgemeinen Aufbruchsstimmung und den Gegebenheiten des eigenen Hauses. Die Inhaber einer als Familienbetrieb geführten Druckerei im ländlichen Raum berichteten mir neulich, dass sie von einer Internet-Agentur angesprochen wurden und auf die Notwendigkeit einer eigenen Webseite hingewiesen wurden. Als wichtigsten Argument hatte die Agentur ihnen erklärt, sie können auf diesem Wege auch überregionale Kunden erreichen, z.B. in den Großstädten im Umkreis. Der Kommentar der Eigentümer lautete: „Was sollen wir im Internet? Was sollen wir mit Kunden in Berlin anfangen? In unserer Branche brauchen wir direkten Kontakt zum Kunden. Muster müssen präsentiert und besprochen werden, die fertige Ware muss ausgeliefert oder abgeholt werden. Dafür bis Berlin zu fahren, ist einfach nicht wirtschaftlich. Außerdem, warum soll sich ein Kunde in Berlin keine Druckerei in Berlin suchen?“ Die Agentur hat es offensichtlich versäumt, auf diese Frage eine überzeugende Antwort zu geben.

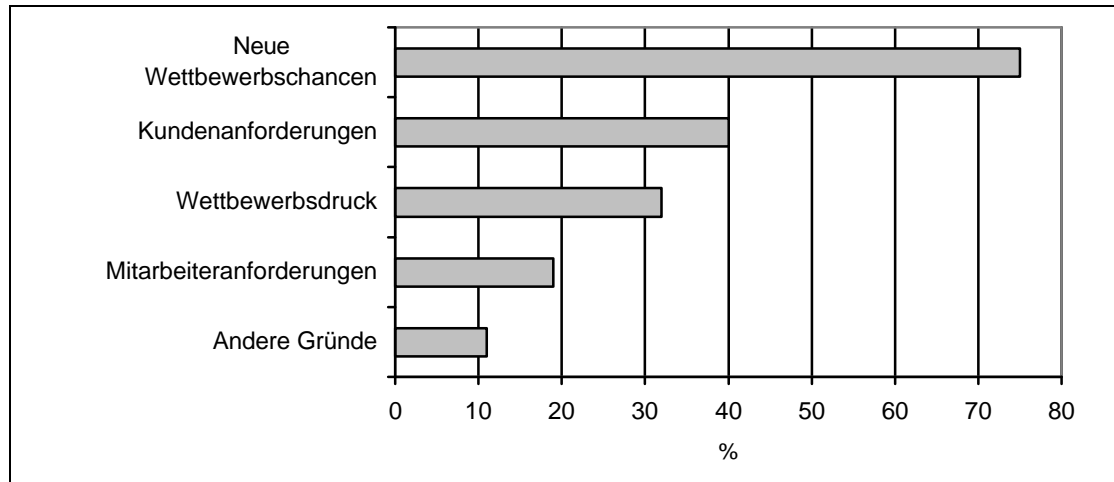
Dieses Beispiel führt zu einer entscheidenden Frage für viele Unternehmer: Warum soll ein Mittelständler „ans Netz“ gehen, auch wenn er durch die Art seines Geschäftsbetriebes gar keine überregionalen Märkte bedienen kann oder will und der direkte Kundenkontakt für die Geschäftsabwicklung unerlässlich ist?

Tatsächlich gibt es neben dem gesteigerten Absatz oder Kosteneinsparungen noch weitere gute Gründe.

---

<sup>1</sup> In Anlehnung an Vernon, M. 1999. Size isn't everything. Computer Weekly. 28.10.1999, S. 56

Die wichtigste Triebkraft, die allerdings größenunabhängig ist, ist die externe Marktentwicklung. Viele Unternehmen sehen sich gezwungen, entweder den Aktivitäten ihrer Wettbewerber zu folgen oder Kundenwünschen nachzukommen. Dies wird durch eine Studie der Tech Consult GmbH<sup>2</sup> bestätigt:



Eine Vielzahl von Studien hat sich mit den Nutzeffekten des Einsatzes von E-Business-Anwendungen in mittelständischen Unternehmen befasst. Die Ergebnisse hinsichtlich erzielter Umsatzsteigerungen differieren dabei beträchtlich. Dies dürfte jedoch teilweise auf die unterschiedlichen Zeitpunkte, Teilnehmergruppen und Durchführungsweisen der Studien zurückzuführen sein.

Studie	Jahr	Anteil der Teilnehmer, die im Zusammenhang mit ihren E-Business Aktivitäten eine Umsatzsteigerung feststellten.
Tech Consult GmbH	2000	46 %
Kurbel und Teutenberg <sup>3</sup>	1997	21 %
Europäische Kommission <sup>4</sup>	1999	71 %
Dagmar Recklies	2000	33 %

Insgesamt berichteten die Teilnehmer der verschiedenen Studien über eine Imageverbesserung, verbesserte Kundenorientierung, verbesserten Marktzugang und zahlreiche Kostensenkungen bzw. Effektivitätsverbesserungen durch ihre E-Business Aktivitäten.

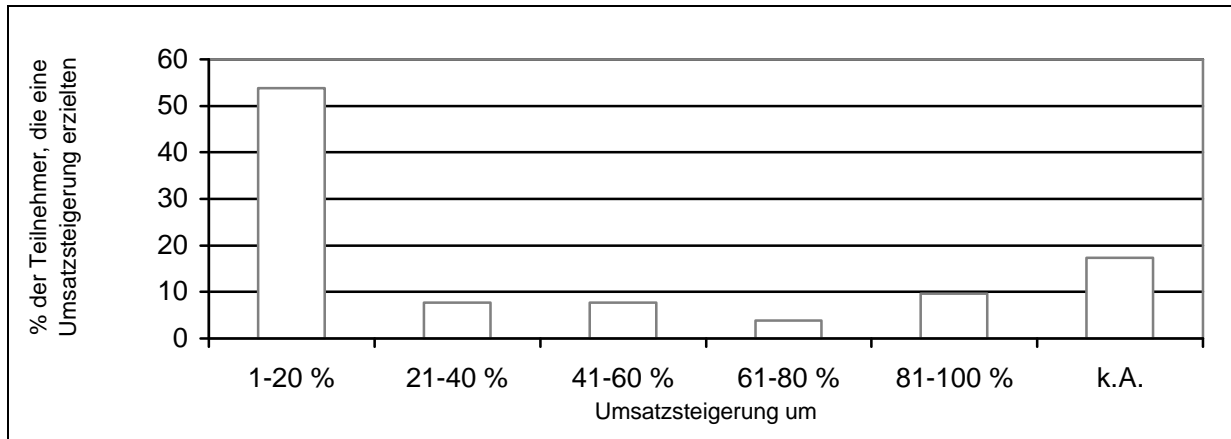
Eine eigene Studie unter 156 kleinen und mittleren Unternehmen im September 2000 führte zu folgenden Ergebnissen:

<sup>2</sup> TechConsult GmbH. 2000. *Internet- und E-Business Einsatz im bundesdeutschen Mittelstand*. Eine Untersuchung der TechConsult GmbH im Auftrag der Zeitschrift Impulse und IBM. Verfügbar unter <http://www-5.ibm.com/de/mittelstand/download/e-business2000.pdf>.

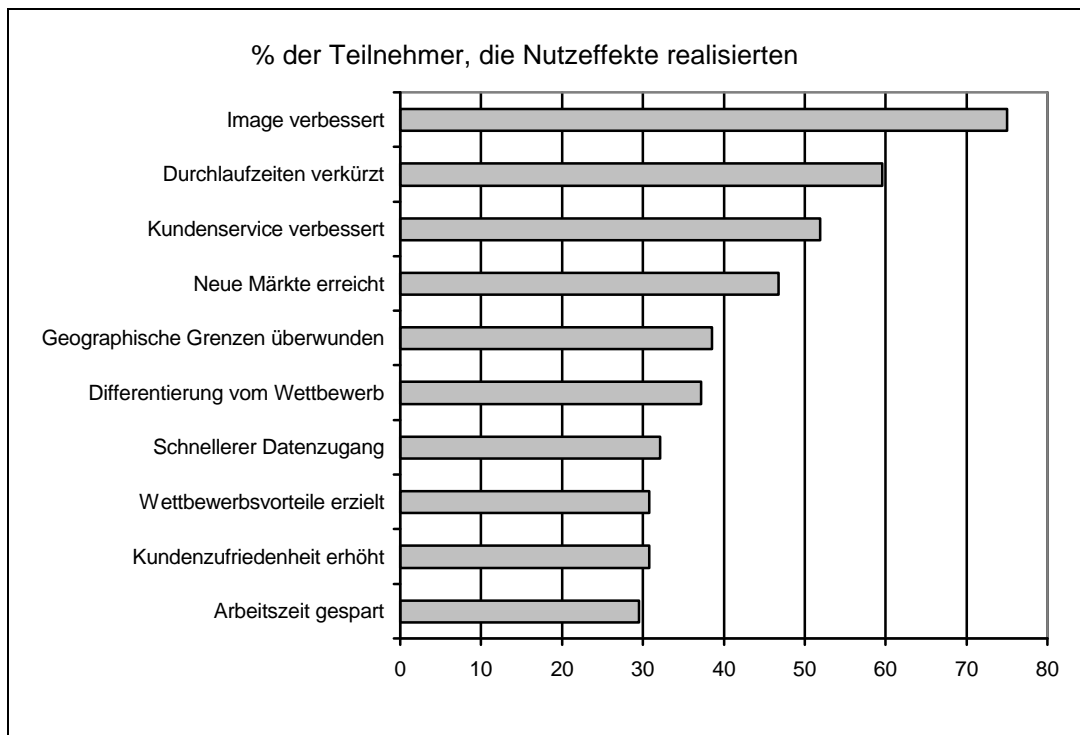
<sup>3</sup> Kurbel, K. & Teutenberg, F. 1998. Arbeitsbericht. Betriebliche Internet-Nutzung in der Bundesrepublik Deutschland – Ergebnisse einer empirischen Untersuchung. verfügbar unter [www.euv-frankfurt-o.de/idb](http://www.euv-frankfurt-o.de/idb)

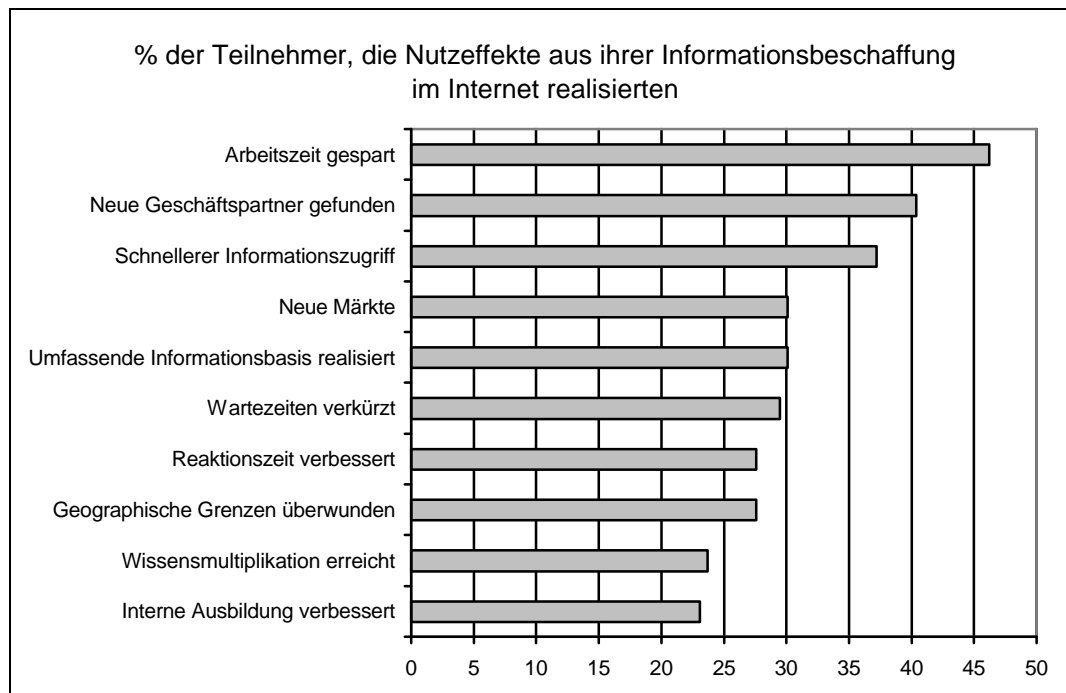
<sup>4</sup> Europäische Kommission. 1999. Best Business Websites Survey. verfügbar unter [www.smeguide.gr/summary.html](http://www.smeguide.gr/summary.html)

33,3 % der Teilnehmer konnten eine Umsatzsteigerung realisieren. 23.7 % stellten keine Umsatzsteigerung fest und 42,6 % konnten nicht eindeutig bestimmen, ob Umsatzsteigerungen auf die E-Business-Aktivitäten zurückzuführen waren. Von den Teilnehmern, die eine Umsatzsteigerung erhielt hatten, wies die Mehrheit nur geringe Umsatzerhöhungen aus:



Weiterhin wurden die Teilnehmer gebeten, aus einer vorgegebenen Liste möglicher Nutzeffekte die auf ihr Unternehmen zutreffenden auszuwählen.





Im Durchschnitt benannten die Teilnehmer rd. acht verschiedene Nutzeffekte aus dem Informationsangebot ihres Unternehmens im Internet und rd. sechs verschiedene Nutzeffekte aus der Informationsbeschaffung im Internet.

Eine wesentliche Erkenntnis aus der Studie ist, dass diejenigen Unternehmen, die bereits überdurchschnittlich lange über eine eigene Homepage verfügen (d.h. seit 1997 oder früher), tendenziell mehr Umsatzsteigerungen sowie mehr verschiedene Nutzeffekte realisieren konnten. Weiterhin stellten die Unternehmen mit längeren Erfahrungen im Internet tendenziell eine größer Anzahl an Informations- und Leistungsangeboten auf ihrer Webseite zur Verfügung. Dabei war wiederum ein enger Zusammenhang zwischen der Anzahl der angebotenen Leistungen/Informationen und den realisierten Nutzeffekten erkennbar. Auch die Integration der Internet-Aktivitäten in andere Geschäftsprozesse (Vorgangsanstoß und -abwicklung, Prozessschnittstellen, Informationskooperation) stand im Zusammenhang mit dem zeitlichen Beginn der Internet-Nutzung und den realisierten Nutzeffekten.

Im Ergebnis ließ sich feststellen, dass die Unternehmen bei der Nutzung des Internet für betriebliche Zwecke offensichtlich eine Erfahrungskurve durchlaufen. Die Aussagen deuten darauf hin, dass viele Unternehmen zunächst mit einer kleinen Lösung, z.B. Webseite mit einfacher Unternehmenspräsentation, beginnen, und diese dann schrittweise ausbauen. Diese Strategie hat zwei Vorteile:

- Das Investitionsvolumen kann den Unternehmensverhältnissen angepasst und nach Bedarf über einen längeren Zeitraum verteilt werden.
- Die Internet-Aktivitäten wachsen entsprechend den eigenen Erfahrungen. Dies erlaubt eine kontinuierliche Ausrichtung des Internet-Angebotes auf tatsächlich sinnvolle Lösungen sowie externe und interne Erfordernisse. Das Unternehmen kann Entscheidungen über weiterführende Investitionen auf diesem Gebiet auf Basis eigener Erfahrungen und mit größerer Planungssicherheit treffen.

Die entscheidende Voraussetzung für den Erfolg einer solchen Vorgehensweise ist, dass die eigenen Aktivitäten und Angebote im Internet einer ständigen kritischen Beobachtung bedürfen. In der Internet-Wirtschaft ändern sich Technologien und Geschäftsmodelle in nie da gewesenen Tempo. Die schrittweise Entwicklung einer umfassenden und erfolgreichen E-Business-Lösung für ein Gesamtunternehmen erfordert den kontinuierlichen Abgleich mit den Möglichkeiten und Erfordernissen des Marktes als externe Faktoren und den Bedürfnissen und Fähigkeiten des Unternehmens als interne Faktoren. Auf Basis dieser Erkenntnisse müssen die eigenen Angebote tatsächlich weiter ausgebaut und aufgewertet werden.

Diese Weiterentwicklung bedeutet nicht notwendig ständige Investitionen in zusätzliche Hardware und Software. Hier sind auch regelmäßige Aktualisierungen der Webseite oder Modifizierungen ihrer Inhalte/ihrer Aufbaus entsprechend dem Feedback von Geschäftspartnern und Mitarbeitern von Bedeutung.

Unternehmen, die sich für den Aufbau von E-Business-Aktivitäten entscheiden, müssen sich darüber im Klaren sein, dass diese zunächst ein Aufwandsfaktor sein werden. Umsatzsteigerungen und Rationalisierungseffekte werden sich in den meisten Fällen erst allmählich einstellen.

Die vage Hoffnung auf spätere Rationalisierungseffekte und ein modernes Image allein wird jedoch kaum einen Unternehmer überzeugen, die Investition E-Business einzugehen. Die Frage der kleinen Druckerei „Was sollen wir im Internet?“ ist damit wohl nicht beantwortet. Trotzdem können die obigen Erkenntnisse Unternehmen in einer solchen Situation eine Hilfestellung geben:

Momentan ist ein Internetauftritt nicht für jeden Kleinunternehmer erforderlich. Noch nicht. Genau so lange, wie die Mehrzahl der Verbraucher/Kunden einen Lieferanten/Anbieter über Messen, Branchenbücher und ähnliche traditionelle Quellen sucht, wird das auch so bleiben. Im Hinblick auf steigende Nutzerzahlen des Internet, sinkende Onlinekosten und preiswertere Hardware ist jedoch damit zu rechnen, dass das Internet mittelfristig für die große Mehrheit der Privat- und Firmenkunden zum wichtigsten Kontakt- und Informationsmedium wird. Genau dann, wenn ein potentieller Kunde nicht mehr in den Gelben Seiten, sondern im Internet nach einer Druckerei sucht, wird eine attraktive Homepage auch für ein Kleinunternehmen zur existenziellen Notwendigkeit.

Oben wurde dargestellt, dass die Entwicklung gut funktionierender, erfolgreicher E-Business-Aktivitäten Zeit und Erfahrung benötigt. Daher ist es jedem Unternehmen zu empfehlen, diesen Schritt schon jetzt zu tun. Dies bietet die Chance, mit den Möglichkeiten des Internets zu wachsen und dann, wenn es nötig ist, eine professionelle Lösung zur Verfügung zu haben.