

ISBN 3-932506-07-3



# **Intracommerce - das digitale Marktprinzip**

**Unternehmenskommunikation  
im Zeitalter des Internet**

Stephan Magnus

Danke an Ursula für die kritische und ideenreiche Durchsicht des Manuskripts, sowie dafür, daß Sie einige der Ideen in diesem Buch in die Tat umsetzt!

© 1997 Stephan Magnus, 71686 Remseck

Alle Rechte, insbesondere das Recht der Vervielfältigung und Verbreitung sowie der Übersetzung, behalten sich Urheber und Verleger vor. Ohne schriftliche Genehmigung des Urhebers ist es nicht erlaubt, das Buch oder Teile daraus auf fotomechanischem (Fotokopie, Mikroskopie o.ä.) oder mit irgendeinem anderen Verfahren zu vervielfältigen oder unter Verwendung elektronischer bzw. mechanischer Systeme zu speichern, systematisch auszuwerten oder zu verarbeiten. Ausnahmen bilden die in §§ 53, 54 URG ausdrücklich genannten Sonderfälle.

# Inhaltsverzeichnis

<b>LOST IN CYBERSPACE?</b>	<b>11</b>
<b>DIE WELT VOR DER ENTDECKUNG DES CYBERSPACE</b>	<b>19</b>
<b>Die Geschichte vom rosa Hemd</b>	<b>20</b>
<b>Die Evolution der Produktion</b>	<b>23</b>
Massenmärkte und Massenproduktion	23
Das Drehen des Pfeils	30
Das neue Paradigma am Horizont	35
<b>Die digitale Welt</b>	<b>36</b>
Das Big Picture	36
Die MIT-Studie- Vorannahmen und Ergebnisse	38
Die Festung und der Markt: die verfehlt Mission des Electronic Commerce	41
Die Tiefenstruktur des Electronic Commerce - Null Markt!	47
Alles wird geschluckt	54
Electronic Commerce als Modell für digitale Medien?	58
<b>Die Evolution des Marketing</b>	<b>59</b>
Broadcasting	59
Case-Study: Die Geschichte des Radios	64
Direktmarketing und 1.: 1	69
Flame-Wars	83
Push up oder Full Pull?	87
Die Zukunft des Verkaufs	93
Trends	95

<b>Auf einen Blick</b>	<b>96</b>
<b>USER UND PRODUMENTEN: DIE NEUEN MITSPIELER</b>	<b>98</b>
Neue „Menschenmodelle“	99
Was lehren uns die Online-Dienste?	104
Techno-Tools	109
Kollaboratives Arbeiten	112
Über die Mauer	118
Auf einen Blick	120
<b>INTRACOMMERCE - DER MARKT IM UNTERNEHMEN</b>	<b>122</b>
Nieder mit den Mauern	123
Durch Internet- Technologie zum Intracommerce	127
Schaffen Sie Zugänge!	129
Das Unternehmen als Attraktor	133
Erste Erfahrungsberichte	136
Auf einen Blick	137

<b>INTRACOMMERCE IM MARKETING -ONLINE-MARKETING-PLATTFORMEN</b>	<b>138</b>
<b>Die Fortführung der Evolution</b>	<b>139</b>
<b>Online-Marketing-Plattformen</b>	<b>155</b>
<b>Case Study: Attraktor für Eventmarketing</b>	<b>165</b>
<b>Konstruktionsprinzipien einer OMP</b>	<b>171</b>
Frames	171
Attraktor/Inkubator	175
Spiegelung/Selektion	177
Memory	179
<b>Einsatzfelder und weitere Entwicklung</b>	<b>188</b>
<b>Auf einen Blick</b>	<b>189</b>
<b>INTRACOMMERCE IN DER UNTERNEHMENS-ORGANISATION</b>	<b>190</b>
<b>Insektenroboter zeigen uns den Weg</b>	<b>191</b>
<b>Schritte zum Intracommerce</b>	<b>195</b>
Schritt 1: Kernfragen	196
Schritt 2: Ausgangsplattformen errichten	199
Schritt 3: Querverbindung	202
Schritt 4: Flexibilisierung	205

<b>Maßgeschneiderte Massenfertigung</b>	<b>208</b>
<b>Das Reflexunternehmen</b>	<b>219</b>
<b>Case studies zu neuen Unternehmensorganisationen</b>	<b>221</b>
<b>Unternehmen auf Anfrage</b>	<b>225</b>
<b>Ausblick</b>	<b>229</b>
<b>Auf einen Blick</b>	<b>230</b>
<b>TOOLS FÜR REVOLUTIONEN</b>	<b>231</b>
<b>Internet und Intranet</b>	<b>233</b>
<b>Workflow</b>	<b>240</b>
<b>Virtuelle Welten und Avatare</b>	<b>244</b>
<b>Konvergenz?</b>	<b>253</b>
<b>Auf einen Blick</b>	<b>257</b>
<b>ANHANG</b>	<b>258</b>
<b>Anhang I: Checklisten</b>	<b>259</b>
Die Zehn Gebote des Intracommerce	259
Potentielle Zugänge erkennen	260
Schritte zur Marktintegration in das Unternehmen	261

<b>Anhang II : Glossar - Vokabularium der neuen digitalen Welten</b>	<b>264</b>
<b>Literaturverzeichnis</b>	<b>277</b>
<b>Stichwortverzeichnis</b>	<b>281</b>



**Lost in Cyberspace?**

Es war einmal ein Ort an der westafrikanischen Küste. Kap Bojador. Wenn Sie ihn heute auf einer Landkarte betrachten (er liegt westlich der Kanarischen Inseln), ist nichts Auffallendes an ihm, keine große Bucht, keine Flußmündung, wenn überhaupt, dann nur ein sanfter Knick in der Küste auf dem Weg von den glühenden Wüsten des Nordens nach Zentralafrika. Im Original ist der Ort auch nicht berauschender: Sand und Küste. Sonst nichts!

Und trotzdem war dieser Punkt im Nichts vor einigen hundert Jahren die entscheidende Grenze der mentalen Landkarte der europäischen Kultur. Es war der Punkt, über den man nicht hinwegfahren konnte. Aus heute unerfindlichen Gründen meinten die Seefahrer des 15. Jahrhunderts, hinter diesem Punkt begänne das Chaos, die Hölle, der Antichrist oder was es sonst an unerfreulichen Begegnungen noch geben könnte. Es war wie kollektiv in die Gehirne einprogrammiert: überquere nie diesen Punkt!

Für Heinrich den Seefahrer, der das portugiesische Volk auf die Idee hin motiviert hatte, die afrikanische Küste hinunterzusegeln, um einen alternativen Seeweg nach Indien zu finden, war dieser Punkt in der Landschaft ein besonderes Handicap. Schließlich kehrte jedes Schiff, das er zur weiteren Erkundung der Küste ausschickte, kurz vor diesem Punkt um.

Die Portugiesen hatten einen neuen Seeweg allerdings mindestens so nötig, wie heutige Unternehmen einen neuen Markt. Spanische Erzrivalen hatten einen italienischen Spinner in drei wackeligen Schiffchen auf die Reise geschickt, die ihm zur Entdeckung des Landes verhalf, das uns später Hamburger, Michael Jackson und das Internet bescheren sollte.

Es sollte Jahre dauern, bis ein Schiff der Portugiesen diesen Punkt an der afrikanischen Küste überschritt. Allerdings weit draußen, auf offener See, damit die Besatzung Kap Bojador nicht sehen konnte. Es passierte . . . nichts Besonderes. Wieso auch?

Nachdem dies geschafft war, segelte man in kurzer Zeit die afrikanische Küste bis zum heutigen Kapstadt hinunter, kartographierte fleißig, und von dort über den indischen Ozean bis Kalkutta zu segeln, war dann nur noch ein Kinderspiel!

Die Küste und die Hauptrouten über den Ozean waren kartographiert, die Schifffahrt wurde schnell zum Alltag. Trotz Piraten, Wirbelstürmen oder Haifischen wurde fröhlich Seehandel betrieben. Wieso auch nicht, man hatte ja schließlich eine Seekarte, an die man sich halten konnte!

Wenn wir in den letzten Monaten in Zeitschriften, Diskussionsrunden und Ausstellungen die Stimmung zum Thema Internet/digitale Welt verfolgen, kommt uns dies vor wie Landmarke Kap Bojador. Die Welt des Chaos beginnt hinter der Modembuchse, mag es scheinen. Mit der digitalen Welt, für die das Internet ein Symbol ist, scheint das nicht Greifbare, Formlose in die geordnete Businesswelt einzubrechen.

Cyberspace, die „Sprawl-Welt“ des William Gibson ist anscheinend kein freundlicher Ort, unkontrollierbar, mit „Flamern“ gespickt, wie der Pygmäenurwald mit Giftpfeilen. Außerdem berichtet die Presse über wenig appetitliche Dinge in der digitalen Welt, ebenso wie man in der Südsee eben auch Kannibalen begegnete. Das Entdeckerzeitalter ist wieder angebrochen und Geschäftsleute suchen den Weg zum Eldorado, der Traumstadt aus Gold.

Die Segelschiffbauer des digitalen Zeitalters haben diese Verwandtschaft mit dem Jahrhundert der Entdecker frühzeitig gespürt. „Explorer“ und „Navigator“ halten sich genau an die Metapher, das Steuerrad der Entdeckerzeit begrüßt uns blitzend zum Surfen. Die „East-Asia-Company“ der digitalen Welt soll noch geschaffen werden. Allerdings traut sich im Moment kaum jemand über den Punkt Kap Bojador in der Modern-

buchse hinweg. Und dies hat seinen Grund: es gibt keine Landkarten! Wo genau soll man denn hinsegeln? Wo ist Eldorado?

Ernüchterung beherrscht die Artikel über die digitalen Medien. Nicht besuchte Internet-Pages (aber mal im Ernst, würden Sie sich für die meisten Unternehmensseiten interessieren?), kein Geld als Return, keine Ideen über Werbewirkung, Unsicherheit. Jeder erzählt, was er schon immer erzählt hat, diesmal allerdings in HTML.

Ernüchterung tritt ein, weil das Gold aus der neuen Welt ähnlich lange auf sich warten läßt, wie das von Columbus aus den ersten karibischen Kolonien. Wieso also sollte man aus den vertrauten Gefilden ausbrechen, um in einer unbekanntem, anscheinend wenig ertragreichen Welt gewaltige Budgets zu versenken?

Aber eine Sache hat mich immer verwundert. Mit anderen als den vertrauten Augen betrachtet, verhält sich die Situation umgekehrt, wie im Moment in der Presse beschrieben: Wir leben schon lange im Chaos, sind es allerdings gewohnt. Das Internet hingegen könnte ein übersichtlicher, vertrauter Ort sein, in dem wir viel praktischer die Arbeit unseres Alltags erledigen können.

Wir leben im Chaos? Sicherlich! Schauen Sie sich die heutige Situation doch einmal an:

Sie entwickeln ein neues Produkt, in der Hoffnung, es könnte ein Markt dafür existieren. Wirkliche greifbare potentielle Käufer sind Ihnen eigentlich noch nie begegnet. Was Sie haben, sind Marktstudien, die eine statistische Person beschreiben. Zielgruppe tauft sich das dann. Aber eigentlich agieren Sie in einer virtuellen Welt, da Sie ihre Aktionen auf statistische Menschen abstimmen, von denen Sie nur indirekt über Forschungsinstitute erfahren.

Dann werfen Sie das Produkt in die Dunkelheit des „Marktes“ und begleiten diesen Wurf durch einen Werbespot, den Millionen Menschen gleichzeitig sehen (oder auch nicht, weil sie gerade ein Bier holen).

Es passiert als Feedback erst einmal . . . nichts. Erst mühsam kommen (falls Ihr Computersystem funktioniert) durch die verschiedenen Handelsstufen Abverkaufszahlen zu Ihnen durchgetröpft. Und selbst dann wissen Sie nicht, ob Ihre Aktion mit diesen Zahlen wirklich etwas zu tun hat. Wie könnte man besser eine virtuelle Welt beschreiben, mit einem Markt, den man in Wirklichkeit nie sieht und nie zu greifen bekommt?

Die digitale Welt des Internet hingegen ist eigentlich sehr klein und um bestimmte Themen herum organisiert. Selten schaut ein Surfer nach den Abermillionen von Teilnehmern auf dem Netz oder nach den Tausenden von Unternehmen, die hoffnungsfroh ihre Homepage erstellt haben.

Was ihn interessiert, sind spezielle Themen, Menschen mit denen er sich dazu austauschen kann und Raum, um sich selber zu präsentieren. Aus diesem Grund sind historisch die Newsgroups und die Chatservices die meistbesuchten Plätze.

Nehmen wir an, Sie interessieren sich für Wein. Schnell haben Sie herausgefunden, daß es auf dem von Ihnen benutzten Online-Dienst ein Forum für Wein gibt. Sie tragen sich als Newcomer in einen der Briefwechsel ein, werden (meist) freundlich begrüßt und es wird alles erklärt.

Über die folgenden Wochen werden Sie vertraut mit den anderen Usern. Gibt es neue Weinseiten im Internet, erfahren Sie das dort. Sie stellen brauchbare Seiten in Ihre „Bookmarks“, testen ein paar der neuen Links, erfahren die Adressen von Newsgroups und Versendern.

Keine zwei Monate sind ins Land gegangen und Sie kennen alle relevanten Leute! Sie befinden sich in einem Netz aus Abermillionen Menschen und trotzdem kennen Sie „die Szene“. Themen-basierend ist das Internet klein, persönlich und übersichtlich. Und es sind echte Menschen, denen Sie begegnen, nicht die virtuellen aus der Marktstudie!

Gerade das Internet ist kein Chaos, sondern ein sehr zielorientierter Ort. Nur kommt es stark auf die Landkarte an, mit der man surft und arbeitet. Arbeitet man nach alten Landkarten, empfindet das Internet als Bedrohung, versucht sich an „Broadcasting“ und kommt nie an Kap Bojador vorbei, oder lernt man die Spielregeln des neuen Mediums, hat eine genaue Karte des Weges und fühlt sich wohl wie ein Fisch im Wasser?

Ich sehe die Aufgabe dieses Buchs darin, Ihnen eine neue Landkarte zu zeichnen, einen Ansatz zu beschreiben, mit dem Sie die Welt des Internet mit anderen Augen sehen können. Die digitale Welt könnte das Beste sein, was Ihnen passieren konnte, ein Weg aus dem Chaos direkt zu neuen Märkten und Möglichkeiten.

Das Buch soll Ihnen Landkarten liefern, zum Segeln, nachdem die Segelboote von Unternehmen der IT- und Softwarebranche schon gebaut wurden. Unternehmen, die mutig genug für die Reise sind, werden neue Ufer sehen und viele Abenteuer erleben. Sie werden viele neue Märkte, Kunden und Chancen erhalten. . . . und sehr viel Geld!

# **Die Welt vor der Entdeckung des Cyberspace**

## **Die Geschichte vom rosa Hemd**

Als ich neulich vor Industrievertretern einen Vortrag über die Evolution des digitalen Marketing halten sollte, sprach mich ein befreundeter Vertriebsmann einer Softwarefirma an: „Sag mal, hat Dir eigentlich noch niemand gesagt, daß rosa Hemden absolut out sind?“

Abgesehen davon, daß man immer gerne solch aufmunternde Worte hört, bevor man an das Rednerpult tritt, hatte er mir ein gutes Stichwort gegeben. Ich begann meinen Vortrag, indem ich ihn direkt zitierte und den gestandenen Marketingmanagern erklärte, wieso genau dies das Problem des modernen Marketing ist.

Wenn ich als Kunde herausgefunden habe, daß mir rosa Hemden gut stehen und sie mich in einen guten Zustand versetzen, dann sind rosa Hemden genau das, was ich kaufen will. Sollte eine Boutique oder ein Kaufhaus keine rosa Hemden führen, weil das „out“ ist, könnte das mittel- bis langfristig für sie ein Problem darstellen. Ich kaufe nämlich keine grünen Hemden.

Dieses, natürlich nicht nur auf mich konzentrierte Phänomen taufen Handelshäuser dann gerne die „Krise im Einzelhandel“ oder die „erlahmte Kaufkraft“, ohne dem Drama wirklich ins Auge zu sehen: sie produzieren, was die Menschen nicht kaufen wollen.

Und schon sind wir mitten in unserem Thema: wir verfügen heute über eine historisch gewachsene Produktions- und Vermarktungsstruktur, die darauf beruht, daß „Konsumenten“ brav Massengüter konsumieren und sich in ihren Eigenschaften an die von uns aufgestellten Statistiken halten.

Das Internet und die weltweite Digitalisierung verweist aber auf eine Welt, die zum ersten Male Grundannahmen der Wirtschaftswissenschaften wirklich erfüllt: Transparenz und Wahlfreiheit. Und das auf globaler Basis. Ich kann weltweit einkaufen, zu jeder Zeit. Finde ich bei einem Unternehmen nicht, was ich möchte, werde ich am anderen Ende der Welt fündig. Kein Konsument wird es mehr nötig haben, sich an Statistiken zu halten.

In diesem Umfeld weisen die klassischen Strukturen der Produktion und der Vermarktung in wesentlichen Teilen direkt in den ökonomischen Untergang. Und daher sollten wir diese Strukturen einer kritischen Betrachtung unterziehen, durch technische Tools in den letzten Jahren erzielte Entwicklungen kreativ fortführen, und ein Szenario für Strukturen entwerfen, die im neuen digitalen Umfeld wachsen und gedeihen.

Die wahre kreative Kraft des Internets und der darauf folgenden digitalen Möglichkeiten, werden wir nicht erkennen, wenn wir nicht die organisatorischen Folgen in Unternehmen und die strukturellen Veränderungen in Märkten betrachten und für unseren Unternehmensalltag pragmatische Schlüsse ziehen.

Ich werde im Folgenden als Basis die Entstehung der heutigen Unternehmenspraxis in Produktion und Vermarktung schildern.

Daraufhin betrachten wir die durch digitale Medien (dabei insbesondere das Internet) veränderten Spielregeln. Wir werden zeigen, wie bisher darauf reagiert wird und Begriffe wie Electronic Commerce, Webcasting oder 1:1-Marketing kritisch unter die Lupe nehmen.

Im Intracommerce finden schließlich viele Ansätze einer neuen Art Unternehmung ihre Synthese, die wir bis dahin als richtungsweisend erkannt haben. Vermarktung und Produktion werden eine völlig neue Richtung bekommen und das Unternehmen wird auf eine bisher nie gesehene Art mit seinem Markt verschmelzen!

# Die Evolution der Produktion

## Massenmärkte und Massenproduktion

Automobilisten im letzten Jahrhundert hatten es schwer: findige Deutsche hatten das Automobil zwar erfunden, aber als sie zu den ersten Spritztouren aufbrachen, traten einige der Unannehmlichkeiten der frühen Mobilität zutage. Nach wenigen Kilometern mußten die wackeren Pioniere an der nächsten Apotheke anhalten. Ja, Sie haben richtig gelesen: an einer Apotheke. Schließlich hatte sich das Tankstellennetz nicht vor dem Automobil entwickelt, und daher konnte man Benzin nur in der Apotheke kaufen, wo es für so schnöde Dinge wie Putzen verwendet wurde (grausamere Historiker behaupten sogar, daß Benzin als Arznei für manche Krankheiten verabreicht wurde).

Leicht zu verstehen, daß ein Automobil für viele Jahrzehnte ein Freizeitvergnügen für Einzelne war, von Hand in kleiner Auflage produziert. Ebenso leicht zu verstehen, daß ein unbedeutender Spinner in den USA nur Gelächter erntete, als er behauptete, man könne Autos für jedermann bauen. So etwas tat man einfach nicht.

Der Spinner hieß Henry Ford und sollte später behaupten, daß „man das Auto in jeder Farbe haben könnte, Hauptsache es sei schwarz“. Und eben dies hat etwas damit zu tun, daß ich - vermeintlich - kein rosa Hemd tragen darf.

Denn schauen wir uns die Prinzipien der Massenproduktion, also eben genau der Industriestruktur, für die das Model-T von Henry Ford als vortreffliches Symbol steht, etwas trivialisiert an: statt einzelne Produkte maßgeschneidert für real

existierende Individuen herzustellen, war es die Herausforderung der Industrie, Produkte und Wohlstand jedem zu ermöglichen. Um dies zu können, mußte billiger produziert werden. B. Joseph Pine II von der IBM beschreibt das Ziel des Paradigmas der Massenfertigung damit, Güter und Dienstleistungen zu Preisen, die niedrig genug sind, daß sie sich fast jeder leisten kann, zu entwickeln, herzustellen, zu vermarkten und auszuliefern.

So entsteht genau die Struktur, die uns allen heute so vertraut ist. Wir investieren zwar einmal gewaltig in Produktionsanlagen (im Vergleich zur maßgefertigten Werkstattfertigung), aber jedes Stück, das vom Zeitpunkt der ersten Produktion an zusätzlich vom Fließband rollt und keinerlei Veränderung am Produktionsprozeß erfordert, hat geringere Durchschnittskosten.

Geringere Kosten deswegen, weil die Kosten der Produktionsanlagen auf eine große Anzahl Güter verteilt werden können.

Und keinerlei Veränderung am Produktionsprozeß deswegen, weil das Produkt immer identisch ist. Wir alle kennen diesen Sachverhalt als Economies of Scale.

Im Zusammenhang mit den durch die Digitalisierung hervorgerufenen neuen Strukturen müssen wir uns allerdings noch einmal klar vor Augen führen, was Economies of Scale im Kern bedeutet: wir sind *gezwungen*, Kostenvorteile durch Massenproduktion zu erzielen und wir müssen daher völlig identische Produkte in großer Zahl produzieren.

Tragisch nur, wenn der Konsument in einigen Bereichen nicht mehr bereit ist, Normprodukte zu erwerben und in der globalen Wirtschaft eine ungeheure Möglichkeit der Wahlfreiheit hat, was konkret für uns als Unternehmen heißt, daß er unser Produkt meistens nicht kauft! Wir geben uns so große Mühe, Güter zu normieren und damit austauschbar zu machen, daß

wir uns nicht wundern sollten, wenn diese viele Kunden langweilt. Denken wir nur an die Autos, die sich immer ähnlicher werden, gerade weil die Unternehmen verzweifelt versuchen, die Wünsche der statistisch ermittelten Kunden zu erfüllen!

Besonders drastisch ist dies an der Textilindustrie zu sehen: um im letzten Jahrhundert Kleidung für die Massen zu produzieren (was übrigens am Anfang bedeutete: für Armeen), mußte ein Weg gefunden werden, identische Produkte zu erzeugen, obwohl Menschen verschieden sind. Man kann vielleicht jeden mangels Wahl dazu zwingen, ein Modell T von Ford zu fahren, aber Kleider, die für eine andere Person produziert wurden, passen mir mit hoher Sicherheit nicht. Daher wurden Konfektionsgrößen entwickelt, also statistische Durchschnitte, die bewirken, daß das in Masse produzierte Kleidungsstück von meiner individuellen Figur nur endlich weit entfernt ist. Man kann es tragen, wenn man sonst nichts hat.

Es wurde eine gigantische Industrie aufgebaut, mit hochspezialisierten Maschinenparks und riesigen Lägern. Was nun nach den hohen Investitionen natürlich nicht passieren durfte, waren zwei Dinge: zum einen durfte nicht die Mehrzahl der Menschen eine systematisch andere Figur haben als die Werte in meiner Konfektion. Zum anderen durften die Menschen nicht gerade eine andere Farbe wollen, als die massenhaft von mir gelagerte.

Und hier kommt der Faktor Mode ins Spiel: wenn eine bestimmte Figur gerade modisch ist, mache ich eher eine Diät, als auf die Idee zu kommen, daß diese Figur nur deswegen modisch ist, weil die Industrie nichts anderes produzieren kann.

Wenn die Farbe grün gerade „in“ ist, dann bekomme ich deswegen kein „rosa“, weil die Industrie gerade ein mit grünen Stoffballen gefülltes Lager hat. Der Kunde darf keine eigene

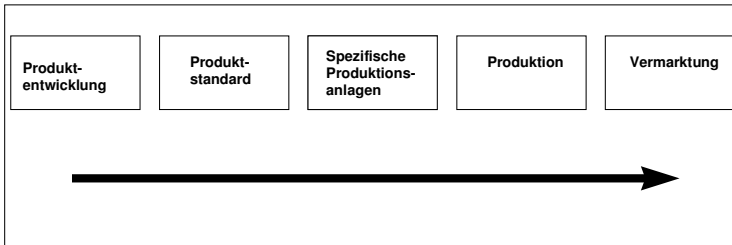
Meinung haben. Er kann jedes Auto haben, Hauptsache schwarz. Und er darf jedes Kleidungsstück haben, Hauptsache er entspricht genau der Statistik.

Bisher waren wir als Unternehmer alle gezwungen, so zu handeln. Nur eine solche Massenproduktion war wirtschaftlich sinnvoll, wollten wir Produkte für jedermann ermöglichen. Aber heute, in Zeiten des Internets, ist die Tendenz klar zu sehen, daß Konsumenten sich nicht mehr an Produkte anpassen, sondern fordern, daß die Produkte an sie angepaßt werden. Und zwar individuell. Kunden wollen mitbestimmen, was für sie produziert wird. Sie möchten sich darüber austauschen, was sinnvoll ist und was nicht.

Wie Sie im weiteren sehen werden, ist es heute möglich, diesen Kundenwunsch zu erfüllen. Viel von Ihrer wirtschaftlichen Zukunft wird davon abhängen, ob Sie ihren Kunden den Raum geben können, ihre eigenen Produkte zu produzieren. Digitale Medien können Ihnen dabei helfen.

## Das Drehen des Pfeils

Die Massenproduktion läßt sich als ein Pfeil von der Produktinnovation zum Kunden darstellen:



**Bild Nr.1**

Ebenso wie das „Flußprinzip“ des Fließbandes bewegen sich so die von Unternehmen ersonnenen und produzierten Produkte zum Kunden, der sie nur kaufen kann, oder eben nicht. Diese Produkte müssen lange Lebenszyklen aufweisen, sonst würde sich die lange Entwicklungszeit und die hohe Investition in Maschinen nicht lohnen. Solche Unternehmen sind daher gezielt nicht besonders innovativ. Solange der Kunde ein standardisiertes Produkt gerade noch erträgt, sollte es weiter verkauft werden.

Die Massenfertigung beruht auf „Durchbruchsinnovationen“, nicht auf ständiger kreativer Verbesserung. Bis zum nächsten Durchbruch ist der Kundenfokus meist aber schon verloren.

Um diesen Produktionspfeil am Laufen zu halten, mußten die einzelnen, hochspezialisierten Teilschritte genauestens kontrolliert werden, ebenso wie Zulieferer von Material, die Arbeiter und Angestellten und die Absatzmärkte.

Da jeder Teil der Kette nichts von den Funktionen neben ihm wußte, konnte keine „Selbstorganisation“ oder Teamarbeit auftreten, Verantwortung wurde immer „über“ die Produktion gesetzt.

Der Übergang von der Manufaktur- Fertigung zur industriellen Produktion erforderte daher eine hierarchische Organisation mit professionellen Managern. Massenproduktion war nicht mehr länger ausschließlich ein Designprinzip für den Produktionsprozeß, sondern ein Paradigma für das Management von Unternehmen überhaupt.

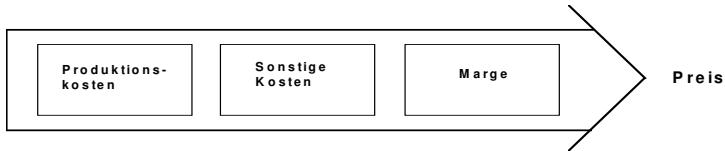
Viele Managementlehren dieses Jahrhunderts beschäftigen sich daher ausschließlich mit Kontrollmechanismen. Wie wir heute wissen, hatten viele dieser Methoden die Wirkung, uns vom Markt zu entfremden.

In den 70er Jahren betraten die Japaner die Bildfläche der internationalen Wirtschaftsgiganten. Unter Nutzung von kultureller Prägung und amerikanischer Qualitätsprediger entwickelten sie neue Formen der Produktion, die gerade den Amerikanern und Deutschen in den folgenden Jahren das Fürchten lehren sollten.

Eine der für unsere Überlegungen fundamentalen Entwicklungen dieser Zeit läßt sich als „kippende Pfeil“ darstellen: viele der eingeführten Methoden bewirkten, daß der oben abgebildete Pfeil von der Produktinnovation zum Kunden begann, seine Richtung zu drehen.

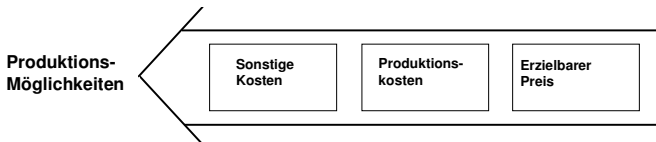
Zeigen wir dies an einem einfachen Beispiel: Wie bestimme ich den Preis für ein Produkt? Die klassische Methode folgt (natürlich stark vereinfacht) dem oben beschriebenen Pfeil. Ein Produkt wird entwickelt, die nötigen Produktionsanlagen

aufgestellt, Economies of Scale und Erfahrungskurven realisiert. Dies zuzüglich Overhead und erwünschter Marge bestimmt im wesentlichen den Preis.



**Bild Nr. 2**

Bei japanischen Methoden spielte hingegen das „Reverse Costing“ eine entscheidende Rolle. Die erste Frage lautete: Was möchte der Kunde, und was ist er bereit dafür zu bezahlen? Daraus ergeben sich rückwärts die möglichen Produktionskosten und der mögliche Overhead. Die Produktionsverfahren und die zu erzielende Qualitätsstufe ergibt sich schließlich aus den zu realisierenden Produktionskosten.



**Bild Nr. 3**

Der Preis wird vom Markt aus bestimmt, ebenso die Organisations- und Produktionsstruktur. Der Pfeil hat sich gedreht. Das „Reverse Costing“ war und ist nur erste Schritt zu einer

immer stärker marktorientierten Ausrichtung des Unternehmens, deren bisheriger Gipfelpunkt das Business- Process-Reengineering ist. Dort ist es das oberste Ziel, jeden Geschäftsprozeß eines Unternehmens auf seine Wertschöpfung in Bezug auf den Kunden hin zu untersuchen und umzustrukturieren.

Aber wie schon in meinem Buch „Der kreative Imperativ“ beschrieben wurde, sind Verfahren wie Reengineering, Lean-Management u.ä. nicht ohne Problematik. So fördern diese Verfahren nur sehr bedingt die Kreativität eines Unternehmens, da sie keine Nischen mehr für Entwicklungen lassen, die im Moment vom Management als „nicht wertschöpfend“ betrachtet werden. Erfahrungen in Großunternehmen zeigen aber, daß sich gerade diese „abweichenden Aktivitäten“ einzelner Angestellter mit mehr Marktnähe oft als zukünftige Kerngeschäfte herausstellten.

In unserem Zusammenhang ist auch die Kritik wichtig, daß die „Wertschöpfung“ einer Aktivität nicht wirklich vom Kunden bestimmt wird, sondern vom Management oder von externen Beratern. Informationen über die Meinung des Kunden wird immer noch z.B. über Umfragen realisiert.

Bei solchen Umfragen wird regelmäßig nur gefragt, was das derzeitige Management auch schon verstanden hat. Und so reagieren auch die Befragten: sie antworten routiniert mit dem, was der Fragende hören will, wohl wissend, daß ihre eigentliche Meinung gar nicht gefragt ist.

Fassen wir zusammen: der Pfeil vom Unternehmen zum Kunden ist noch nicht ganz gedreht, aber er ist schon stark ins Kippen gekommen. Immer mehr Unternehmen begreifen, daß sie den Pfeil stärker vom Kunden auf sich laufen lassen müssen, wenn sie sich im Wettbewerb behaupten wollen.

## Das neue Paradigma am Horizont

Getragen von der Wettbewerbssituation der 90er Jahre findet ein Paradigmenwechsel statt. Zuerst ändern sich einzelne Spielregeln. Die Zykluszeiten der Unternehmen werden kürzer, Produkte nähern sich einer Just- In- Time- Produktion, Massenmärkte werden fragmentiert, globale Bewegung demontieren über Nacht jede Planung.

Dies hat natürlich für uns alle zwei Seiten: zum einen die des Alptraums, denn die verlässlichen Zeiten sind vorüber. Zum anderen ist es aber auch eine Welt von gigantischen Ressourcen, voll von Ideen und Entwicklungen und dies weltweit.

Bald wird sich das ganze Spiel ändern. Einige der Spielregeln des neuen Spiels werden wir im Laufe dieses Buches kennenlernen. Kurz gesagt, führt der Weg von einer Abkehr von klassischer Massenproduktion und den damit verbundenen Vermarktungsmechanismen, über die immer effizientere, maßgeschneiderte Massenfertigung gekoppelt mit Mikromarketing, hin zu einer endgültigen Eingliederung des Kunden in die Unternehmensprozesse mit Hilfe der digitalen Technologie. Diese Eingliederung werden wir *Intracommerce* nennen. Alle diese Modelle bilden praktikable Schritte eines Unternehmens, sich in der neuen Liga weltweit zu behaupten.

## **Die digitale Welt**

### **Das Big Picture**

In alle diese neuen Herausforderungen an die Unternehmen platzt auch noch die umfassende Digitalisierung mit tausenden von Möglichkeiten der Verbindung zu Kunden, Lieferanten oder Teilen des eigenen Unternehmens.

Zu den Technologien, die potentiell in das Leben des Unternehmens Einzug halten werden, zählen die klassischen Online-Dienste wie AOL oder CompuServe, das Internet, die ersten ertragreichen Entwicklungen im digitalen Fernsehen (mit der Spezialanwendung Business-TV), DAB und damit verbundene Technologien.

Als wäre das nicht genug, sind alle diese Technologien untereinander auch noch kombinierbar: digitales Fernsehen hat Rückkanäle über Online-Dienste, die Bestellungen an Callcenter geben und ihre Kundenbetreuung wieder über das Internet abwickeln.

Schnell hat man einige Millionen in die falsche Technologie investiert oder wirbt auf Kanälen, die niemand interessieren, wenn es sie nicht gleich gar nicht mehr gibt, wie im Falle von Europe Online.

Händeringend sucht der verantwortungsvolle Unternehmer nach Modellen, an denen er seinen künftigen Weg in das neue Paradigma der Produktion und die zunehmende Digitalisierung orientieren kann.

Die Verkäufer der Technologiefirmen können ihm dabei kaum helfen, schließlich haben auch sie zunehmend das Problem, ihren Kunden mögliche *ertragreiche* Anwendungen für ihre Produkte aufzuzeigen.

Eine von uns auf der Systems´96 spontan gestartete Umfrage bei Telekommunikations- und Computerfirmen ergab bei keinem der beteiligten Unternehmen eine Antwort auf die Frage „Was tun sie für Ihren Kunden, damit er erfolgreicher bei seinem Kunden ist?“

Also werden Saleskonzepte gesponnen oder uralte Modelle aus der Mottenkiste geholt. Ein Modell als Leitfaden für die neue digitale Welt hält sich dabei beständig in der Diskussion: der *Electronic Commerce*. Er klingt sehr Business- orientiert und außerdem liegen über ihn zahlreiche Erfahrungen aus den letzten Jahren vor.

Ich habe während meiner Tätigkeit für den General Electric - Konzern selber bei Unternehmen wie Hewlett Packard oder Motorola beobachten können, wie dramatisch die positiven Auswirkung klassischer Electronic- Commerce- Lösungen auf die Ertrags- und Wettbewerbssituation eines Unternehmens sein können.

Aber wir überfordern den Electronic Commerce, wenn wir ihn als Leitfaden für eine *zukünftige* digitale Welt stilisieren. Ebenso wie viele andere Modelle hatte er eine andere Zielsetzung. Bevor ich Ihnen alternative Modelle vorschlagen, soll hier am Beispiel des Electronic Commerce gezeigt werden, daß uns die Modelle der Vergangenheit *nicht* weiterhelfen.

## Die MIT-Studie- Vorannahmen und Ergebnisse

Woher kommt die Idee des Electronic Commerce? Die theoretischen Kernkonzepte des Electronic Commerce stammen aus einer Studie, die vom MIT in Zusammenarbeit mit zahlreichen Unternehmen wie ICL durchgeführt wurde. Die Studie mit dem Titel „Management in the 90s“ beschäftigte sich mit Änderungen der Managementanforderungen durch Marktgegebenheiten und Technisierung gegen Ende des Jahrhunderts.

Ein Kernthema der Studie ist es, daß bisherige Veränderungen der Unternehmen durch Technikeinsatz eher *evolutionärer* Natur waren: zuerst wurden einzelne Technologie-Inseln in Unternehmen aufgebaut (z.B. der Superrechner in Forschung und Entwicklung oder der Host für die Lagerhaltung). Darauf folgend wurde Vernetzung innerhalb der Unternehmen realisiert, z.B. in Form von LANs. Dies bedeutet ökonomisch eine Konzentration auf unternehmensinterne Kommunikation, also Buchhaltung, Controlling, gemeinsame Dokumentenbearbeitung usw.

Anfang der 90er Jahre tritt nun nach Aussage des MIT ein qualitativer Sprung auf: der Einsatz von Informationstechnologie bewirkt eine *revolutionäre* Änderung im Verhalten von Unternehmen. Bewirkten die bisherigen Einsatzfelder der Technologie im Unternehmen eine Beschleunigung bisher schon realisierter Arbeitsweisen, sollten jetzt Strukturen in der Industrie erzeugt werden, die ohne Informationstechnologie schlicht unmöglich waren.

Die bedeutendste Technikinduzierte Veränderung betrifft die Verschmelzung von Unternehmen und ganzen Branchen. Getrieben von Methoden wie Just-In-Time-Produktion wird der Übergang zwischen einzelnen Unternehmen immer unschärfer. Beschäftigte sich ein Unternehmen früher damit,

seine eigenen Prozesse zu optimieren, werden jetzt Prozesse über Unternehmen hinweg organisiert.

Ehemalige reine Speditionsunternehmen übernehmen für Automobilproduzenten die komplette Vormontage. Wo ist die Grenze zwischen „Automobilbranche“ und „Logistik“? Oder nehmen Sie Fernsehsender, die Bestellungen über Callcenter entgegennehmen und direkt ausliefern. Ist das jetzt „Handel“ oder ist es „Medien“?

Die interessante Entwicklung findet in den Schnittstellen zwischen Unternehmen und Branchen statt, nachdem die Optimierung der internen Organisation seit Jahrzehnten betrieben wurde.

Die Grenzen zwischen Unternehmen werden aufgelöst, der fließende Prozeß über alle Wertschöpfungsstufen hinweg wird zum Leitmotiv. Als Ergebnis kann in vielen Bereichen der Industrie schon lange nicht mehr zwischen Produzent, Zulieferer und Logistikunternehmen unterschieden werden.

Die in einem Satz zusammengefaßte Kernidee der MIT Studie gibt exakt die Philosophie des Electronic Commerce wieder:

Kommunikation <b>zwischen</b> Unternehmen wird wichtiger als Kommunikation <b>im</b> Unternehmen.
---

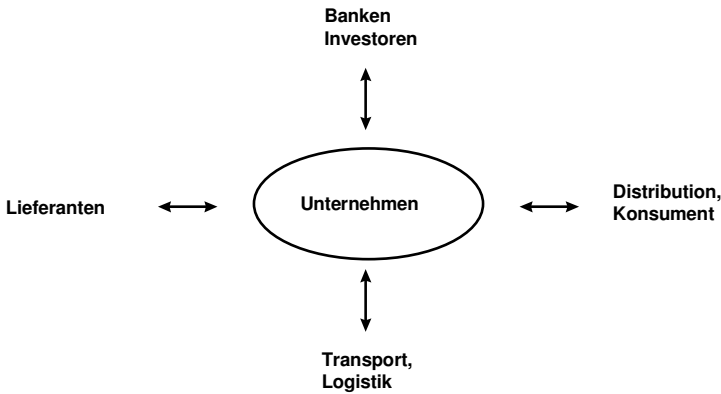
## Die Festung und der Markt: die verfehlt Mission des Electronic Commerce

Heute wird „Electronic Commerce“ von den Medien umgangssprachlich für alles verwendet, was den Anschein von „Business“ haben soll, also für E-Cash ebenso wie für standardisierte Online-Shopping-Malls. Dies ist zwar modisch, entspricht aber nicht dem Ursprung des Konzepts. Electronic Commerce im Ursprung ist die mittlerweile erfolgte technologische Umsetzung der oben geschilderten MIT-Analyse.

Electronic Commerce nutzt neue Telekommunikationstechniken als Enabler, um ein unternehmensübergreifendes elektronisches System aufzubauen, das die Kommunikation in kommerziellen Transaktionen erleichtert.

Typische *Telekommunikationstechniken* sind dabei die klassischen Mehrwertdienstleistungen wie EDI (Electronic Data Interchange) und E-Mail, oder darauf aufgesetzte Applikationen wie Ordersysteme, weltweite Bilanzkonsolidierung oder Korrespondentensysteme. Sie werden seit Jahrzehnten (genaugenommen seit den Time-Sharing-Zeiten) von Unternehmen wie GE, AT&T oder IBM angeboten.

Dafür geeignete *Transaktionen* sind dabei alle Geschäftsprozesse, die z.B. zwischen Unternehmen, Kunden, Lieferanten, Geschäftspartnern, Banken oder staatlichen Organisationen möglich sind. Graphisch sieht dies folgendermaßen aus:



**Bild Nr. 4**

Der Schwerpunkt beim Electronic Commerce liegt also in der Zielsetzung, mittels einheitlicher Datenübertragung die Verbindung zwischen mehreren Unternehmen so dicht zu flechten, daß Unternehmensprozesse ineinandergreifen.

Bei Betrachtung der schon beschriebenen modernen Produktionstechniken sehen wir die Notwendigkeit für solche Lösungen. Eine schnelle Reaktionszeit in der Produktion erfordert z.B. eine Optimierung der gesamten Wertschöpfungskette über alle beteiligten Unternehmen hinweg.

Der Austausch von Daten ist als Folge der digitalen Verknüpfung mit weniger Übersetzungs- und Transportleistung verbunden. Bei elektronischen Bestellsystemen entfällt z.B. die manuelle Neuangabe von per FAX, Telefon oder Brief erhaltenen Bestellungen in das eigene Warenwirtschaftssystem. Statt langsamen und teuren Briefen oder Katalogen

werden sekundenschnell elektronisch verarbeitbare Nachrichten versendet und dadurch ständig aktualisiert.

Die wesentlichen wirtschaftlichen Effekte des Electronic Commerce liegen in Kostenersparnissen (durch Automation) und Prozeßbeschleunigung. Die Unternehmen haben die Möglichkeit, Energie, Zeit und Geld für andere unternehmensrelevante Aktivitäten freizusetzen.

Der Weg von der selbstverständlich ablaufenden internen Kommunikation zum Aufbau einer selbstverständlich ablaufenden externen Kommunikation, allerdings nur zwischen „sicheren Partnern“ (Zulieferer, Handel, Logistik etc.) ist also durch die nun schnellere und leichtere Geschäftskommunikation mit besseren und kosteneffizienteren Mitteln gekennzeichnet.

Das Unternehmen als Zentrum wird gestärkt durch die Anbindung der „Peripherie“ und die Verkürzung der Distanz zu ihr. Dies zeigt sich schon in den durch Electronic Commerce realisierten Strukturen.

Da ist die Rede von „Hubs“ (den in einem jeweiligen Markt mächtigen Player, z.B. eine Kaufhauskette) und Spokes (den vielen kleinen Zulieferern). Wer gerade Hub oder Spoke ist, liegt in der Wertschöpfungskette der entsprechenden Industrie begründet. Der Hub versucht seine Macht dadurch zu stärken, daß er - mittels Electronic Commerce - seine Marktpartner stärker in eigene Geschäftsprozesse einbindet. Die interne Kommunikation verliert an Relevanz im Verhältnis zur externen Kommunikation, wird sogar ein Teil davon. Das direkte Umfeld dreht sich wesentlich schneller und reibungsloser um einen festen Kern.

So kann ein Kaufhauskonzern alle seine Lieferanten zu einem Teil seiner Logistik machen, indem vollautomatisch Lagerbestände aufgefüllt werden.

Seinen Siegeszug trat das Konzept des Electronic Commerce in den letzten Jahren besonders im Bereich der EDI- und E-Mailsysteme auf proprietären globalen Netzen an. Gerade Bestellvorgänge und Logistiksysteme konnten weitreichend optimiert werden.

Electronic Commerce scheint - wie damals vom MIT prophezeit - eine weitere Evolutionsstufe in der Unternehmensentwicklung zu sein.

## **Die Tiefenstruktur des Electronic Commerce - Null Markt!**

Unser erster Überblick über das Konzept des Electronic Commerce hinterläßt also einen positiven Eindruck: es kann damit wirtschaftlich ein bedeutender Effekt erzielt werden. Durch die elektronische Kopplung der Prozesse lernt ein Unternehmen, Information als Produkt und Ressource zu begreifen.

Dabei bleibt es - getreu der MIT-Idee nicht bei sich stehen, sondern weitet dieses Denken konsequent auf äußere Partner aus. Jedes andere Unternehmen, das mit wichtigen, relevanten Informationen ausgestattet ist, wird in das „data-processing“ eingebunden.

Aber werfen wir jetzt einen genaueren Blick auf das Konzept. Wie sieht die exakte Struktur des Electronic Commerce aus? Unternehmensgrenzen beginnen sich zwar technisch aufzulösen, aber eigentlich bleibt alles beim alten: ein „Dinnen“ und „Draußen“ wird konsequent beibehalten. Der mächtige Hub bleibt zentral in der Mitte und bindet nur sichere Geschäftspartner mit stabilen Prozessen in seine unternehmensübergreifende Struktur ein.

Wenn man sich den Electronic Commerce genauer betrachtet, fällt auf, daß es sich nicht um einen dynamischen „Brummkreisel“ handelt, sondern um ein starres Spinnennetzwerk mit minimal gehaltener Anzahl an Querverbindungen. Eher ein Bollwerk, als ein flexibles Konzept.

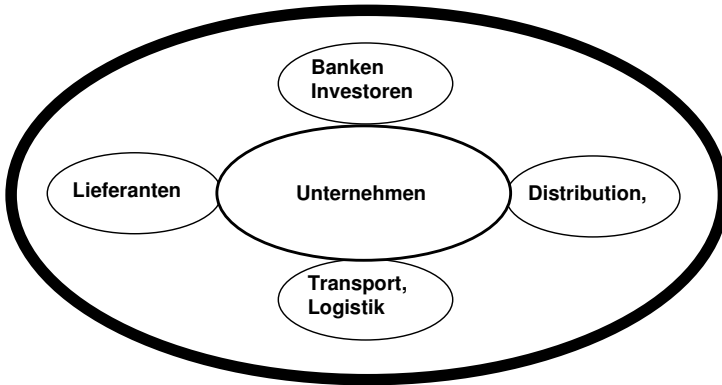


Bild Nr. 5

Wir erkennen sofort, daß ein solches Bollwerk für zwei heute sehr fundamentale Dinge im Markt ungeeignet ist:

1. **Flexibles Agieren:** das elektronische Zementieren der zentralistischen Struktur verhindert z.B. die für projektorientierte Produktion benötigte Dezentralisierung von Unternehmenskomplexen. Electronic Commerce ist weder in der Lage, Partner flexibel nach den Veränderungen der Marktanforderungen neu zu kombinieren, noch kurzfristig andere für einen gewissen Zeitraum in das Netz mitaufzunehmen oder „stand-by“ zu halten. Nur Prozesse, die gleichbleibend und verlässlich sind, kann Electronic Commerce abbilden. Aber welche Wirtschaftsprozesse sind wirklich statisch . . . ?
2. **Zugang zum Markt:** Ganz verlorengegangen ist im Electronic Commerce der Markt. Schließlich ist der Markt noch nie wirklich bereit gewesen, sich so unbeweglich zu zeigen, wie die starren Prozesse des Electronic Com-

merce das erfordern. Es gibt daher kein Konzept, wie der Markt in die Electronic Commerce- Struktur integriert werden könnte.

Man ist zwar seinen Partnern nähergekommen, nicht aber dem Markt, der sich weiterhin so verhält, wie gehabt, trotz der enormen, neugeschaffenen Kommunikationsgeschwindigkeit. Der Markt liegt draußen vor der Tür, jenseits der neugezogenen Grenzen.

Kenner des Electronic Commerce könnten an dieser Stelle einwenden, es gäbe sehr wohl Systeme im Bereich der Mehrwertdienste, die den Markt in die Struktur integrieren. Z.B. sorgen Scannerkassen für das direkte Übermitteln der aktuellen Abverkaufszahlen.

Diese Zahlen werden tagesaktuell verwendet, einerseits um z.B. die Wirkung von Werbespots zu analysieren, andererseits zur Optimierung der Logistik. Solche Abverkaufszahlen fließen dann direkt in das Warenwirtschaftssystem ein und führen zu Reaktionen bei den Geschäftspartnern.

Sogenannte Vendor- Managed- Inventory-Systeme bestellen nämlich vollautomatisch bei Lieferanten, basierend auf Abverkaufszahlen und Erfahrungswerten. Sie betrachten den aktuellen Lagerbestand, was verkauft wurde und was dies (aus statistischer Erfahrung heraus) für den Verkauf der nächsten Tage bedeutet.

Daher könnte man behaupten, die Struktur aus allen beteiligten Unternehmen würde sogar vom Markt aus gesteuert! Wie kann ich also behaupten, der Markt stehe vor der Tür?

Dieser Einwand ist richtig in Bezug auf eine technologische Einbindung, aber falsch in Bezug auf die stattfindende Unternehmenskommunikation.

Zur Verdeutlichung dieses wichtigen Sachverhalts will ich Ihnen ein Beispiel erzählen, daß ich vor Jahren bei GE in einem Seminar über die Supply-Chain gehört habe:

Stellen Sie sich vor, Sie kommen in einen Laden und wollen ein rotes Kleenex- Tuch kaufen. Es gibt aber nur grüne und blaue Tücher. Sehr genervt, aber ohne Ausweichmöglichkeit erwerben Sie ein grünes Tuch, obwohl Sie grüne Tücher eigentlich genausowenig mögen wie grüne Hemden!

Die Scannerkasse meldet an das System, daß eine Packung grüner Tücher verkauft wurde. Also bucht das Vendor- Management- System eine weitere Ladung grüner Tücher. Der Marketingmanager analysiert, daß grüne Tücher proportional stärker gekauft werden als blaue Tücher und stellt die Produktions- und Marketingplanung darauf um.

In Wirklichkeit hatte das Unternehmen nie Kontakt mit dem Markt, denn dieser (symbolisiert durch Sie als einzelnen Kunden) wollte rote Tücher. Was das Unternehmen nie erfahren wird, denn das Electronic- Commerce- System kann ihm das nicht sagen.

Abverkaufszahlen und Vendor- Managed- Inventories usw. sind hocheffektiv zur Optimierung der Logistikkette. Einen Kontakt zum Markt stellen sie nicht her.

Ein weiterer Einwand gegen unsere Analyse ist die Aussage, daß es für reine Investitionsgüter den Zugang zum Markt sehr wohl gäbe, weil es seit „Just-In-Time“ enge Verbindungen zwischen Lieferant und Kunden gäbe. Der Markt der Endkonsumenten wäre dafür nicht relevant.

Dies ist ein Trugschluß, weil jede Wertschöpfungskette in der Industrie irgendwann beim Endkunden ankommt. Eine alte Vertriebsweisheit sagt, daß man verkauft, wenn man seinem Kunden dabei hilft, dessen Kunden zu erreichen. Für den

letzten in der Kette stellt sich die Frage nach dem Endkunden, wieso nicht für seine Lieferanten?

Die Essenz unserer Analyse der Tiefenstruktur des Electronic Commerce bleibt also:

Intensivierung des Bisherigen unter Ausschluß des Marktes und seiner neuen Strukturen.

Ich habe zu Anfang des Kapitels erwähnt, daß mit dem Begriff des Electronic Commerce seit der Internet- Modewelle einige Verwirrung gestiftet wird. Internet/Intranet ist wirklich eine phantastische Möglichkeit, die ursprüngliche Idee des Electronic Commerce zu verwirklichen, d.h. digitale Unternehmenskommunikation über alle Grenzen hinweg aufzubauen.

Wie also wird das Modell des Electronic Commerce im Moment in der Welt der Digitalisierung und des Internets verwendet? Und wo liegen die Schwachstellen?

## Alles wird geschluckt

Electronic Commerce wurde klassisch mit Mehrwertdienstleistungen realisiert. Diese wurden auf proprietären weltweiten Netzen von Großkonzernen angeboten, die ihre eigene Netzinfrastruktur anderen Unternehmen zur Verfügung stellten. GE oder die IBM sind typische Beispiele für solche Provider, aber auch CompuServe hat seinen Ursprung im Time-Sharing-Geschäft der frühen 60er Jahre.

Solche Dienstleistungen sind für die jeweiligen Kunden zwar rentabel, aber sie sind nicht gerade preiswert und kaum austauschbar. Es entwickelten sich zwar einheitliche „Sprachstandards“ (EDI ist nur der bekannteste), aber die zugrundeliegende Technologie blieb aufwendig und proprietär, von den holprigen Schnittstellen zwischen den Netzen ganz zu schweigen!

Daher existieren klassisch auch sehr verschiedene Kommunikationsstrukturen in einem Unternehmen. Ein LAN ist eine andere Technologie als die EDI-Anbindung der Logistikkette. Das weltweite Mailsystem hat überhaupt nichts zu tun mit den Marketingbroschüren oder gar den Werbespots über ein Produkt des Unternehmens. Studien sprechen von bis zu 60 verschiedenen Kanälen, über die ein Unternehmen mit seinen Kunden kommuniziert!

Da alleine schon die Technologien, die einem Werbespot oder dem E-Mailsystem zugrunde liegen sehr verschieden sind, werden die entsprechenden Kommunikationsformen auch in unterschiedlichen Abteilungen der Unternehmen betreut.

Ein E-Mail-System oder LAN gehört in die EDV-Abteilung, eine Marketingbroschüre zur PR-Abteilung und der Werbespot in die Werbung. Dies ergibt natürlich etliche paradoxe Situationen, insbesondere wenn auf den verschiedenen Kanälen unterschiedliche Botschaften vom Unternehmen

ausgehen. Der Kunde nimmt aber das Unternehmen als Ganzes wahr, mit allen seinen widersprüchlichen Aussagen. Verständlich, daß er irritiert sein wird.

Die Spielregeln haben sich geändert. Internet- Technologie ermöglicht es, alle Kommunikationsvorgänge preiswert und standardisiert zu realisieren. Durch das Intranet - die Internet-Technologie „inhouse“ - läßt sich eine transparente und schnelle Weiterleitung einer umfangreichen Informationsmenge innerhalb und außerhalb eines Unternehmens direkt an den Desktop jedes einzelnen Mitarbeiters mit einem geringen Aufwand von Arbeit, Zeit und Kosten verwirklichen.

Unternehmenskommunikation, Mehrwertdienste und Online - einst proprietär und teuer realisiert - verwenden jetzt die gleiche Technologie in hochintegrierten Systemen, was sich im Fachjargon „Extranet“ tauft.

Langsam werden diese ursprünglich eigenständigen Formen in einem „Übersystem“ verschwinden. Dies passiert gerade in allen Märkten: Internet und Intranet schlucken Mehrwert- und Online-Dienste.

Die Vereinheitlichung der Kommunikation über die Internet-Technologie weist als erste Stufe eine Menge Vorteile auf. Erste Feldversuche und Studien aus den USA besagen, daß die Infrastruktur um mindestens 30% billiger wird. Wohlgemerkt, daß bezieht sich alleine auf die Kostenvorteile durch die billigere Infrastruktur.

Effekte durch eine höhere Effektivität des Unternehmens konnten dabei noch gar nicht berücksichtigt werden. Internet-Technologie ist skalierbar, einheitlich und offen. Extranet? Als erster Schritt eine gute Idee. Also tun Sie es!

Das Extranet - also Mehrwertdienste wie EDI auf Internet-Technologie - übernimmt allerdings mit den Mehrwertdienst-Zielen auch die Tiefenstruktur des Electronic Commerce. Ein Extranet ist der richtige erste Schritt, gerade die flexible Anbindung an unterschiedliche Geschäftspartner ist durch die Vereinheitlichung schon stark vereinfacht. Den Kontakt zum Markt finden wir aber auch durch ein Extranet nicht.

## **Electronic Commerce als Modell für digitale Medien?**

Zusammenfassend: technologisch werden die richtigen ersten Schritte gegangen. Unternehmen werden dank der Electronic Commerce- Strategie auf Intranet/Extranet-Basis effizienter, schneller und flexibler.

Der Ausdruck wird allerdings mißbräuchlich verwendet. Der Begriff Electronic Commerce ist bequem, weil er so klingt, als würde im Kern alles beim alten bleiben. Handel ist Handel, seit den Zeiten der Seidenstraße oder der Hanse bis heute. Jetzt handeln wir eben elektronisch.

Solche Ansätze bilden aber nicht das endgültige Szenario, sie beschreiben keine tragfähige Struktur für die digitalen Märkte der Zukunft. Die Nutzung der Internet-Technologien führt aber fast zwangsläufig zu einer angepassteren Entwicklung, wie ich sie im Kapitel über User und Produmenten will.

# Die Evolution des Marketing

## Broadcasting

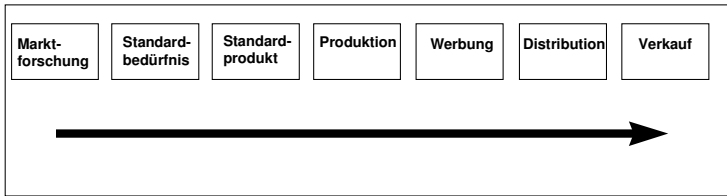
Wir haben in den ersten Kapiteln die Evolution der Produktion kennengelernt und die Ansätze, sie zu „elektrifizieren“. Wir haben gesehen, daß es einige wesentliche Voraussetzung für den massenhaften Wohlstand war, standardisierte Güter unter Erzielung von hohen „Economies of Scale“ zu produzieren.

Die Kehrseite der Medaille waren relativ „marktferne“ Güter, da potentielle Kunden statistisch stark vereinfacht wurden und die Unternehmen lange Produktlebenszyklen benötigten, um die Anfangsinvestitionen wieder einzuspielen. Der Kunde steht deutlich am Ende der Kette.

Eine solche Art der Produktion benötigte die Ergänzung durch eine passende Art der Vermarktung. Eine Vermarktung eben, die erst ein extrem standardisiertes Bedürfnis „erfindet“ (erfindet deswegen, weil das Bedürfnis nicht „wirklich“, sondern statistisch ist) und später, nach langer Zeit des stillen Entwickelns im Unternehmen, der verblüfften Welt erklärt, daß das Produkt existiert und die Menschen genau dieses (statistische) Bedürfnis haben.

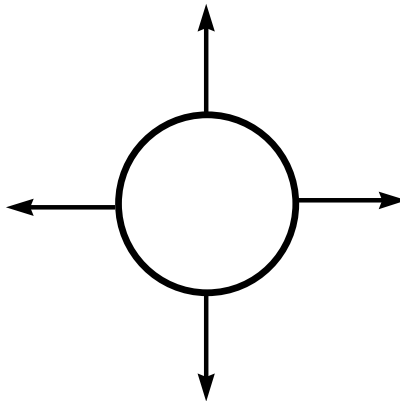
Diese Art der Vermarktung wollen wir in Anlehnung an Regis McKenna *Broadcasting* nennen, weil das Unternehmen wie ein großer, wahllos in alle Richtung strahlender Sender in der Mitte steht.

So können wir den in Bild 1 dargestellten Pfeil der Massenproduktion um die klassischen Vermarktungsmechanismen des Broadcasting ergänzen:



**Bild Nr. 6**

Zeichnen wir das Unternehmen, von dem solche Wertschöpfungspeile ausgehen, als Kreis und lassen es in alle Richtungen zielen, können wir das obige Schema auch schematischer und symbolträchtiger darstellen:



**Bild Nr. 7**

Was symbolisch bedeutet: alle Produkte, Informationen und Werbebotschaften fließen vom Unternehmen zu den Kunden. Das Unternehmen ist der beherrschende ausstrahlende Punkt, der Sender in der Mitte. Der Kunde kann nur vorm Fernseher sitzen, Werbung schauen und das angepriesene Gut kaufen. Oder auch nicht. Die einzige Rückmeldung des Kunden erfolgt statistisch durch Hunderttausende gemittelt in Form des Ratespiels Marktforschung.

Dieses Bild, der strahlende „Morgenstern“ (Sie erinnern sich doch an die eindrucksvolle Waffe aus Ritterfilmen?), soll von jetzt an unser Kurzsymbol für „Broadcasting“ sein.

Die gigantische Werbungs- und Marketingwirtschaft, die wir heute vorfinden, beruht im Kern immer noch auf diesem Modell. Dabei fallen besonders zwei „Übergänge“ innerhalb der gezeigten Wertschöpfungskette auf.

Sowohl die Marktforschung, als auch die Werbung wirken eigentlich als *Filter von Kommunikation* zwischen dem Kunden und dem Unternehmen. Die Marktforschung überträgt nicht „Volkes Stimme“, sondern ein statistisches Mittel, das möglicherweise noch nicht einmal der Meinung auch nur eines Menschen entspricht.

Die Werbung spricht niemanden speziell an, sondern „sendet“ unspezifisch, ohne irgendeine Antwort außer den Abverkaufszahlen zu erwarten. Und dies ist dann eben auch das einzige, was hoffentlich zurückkommt.

So eine Art von Marketing ist sehr bequem und der Traum jedes Controllers: eine stabile, berechenbare Nachfrage und der ausschließliche Verkauf an große, homogene (oder zwangsweise homogenisierte) Märkte.

Das Marketing dient in Wahrheit der Fertigung, nicht dem Kunden, wie es B. Joseph Pine II von der IBM ausdrückt.

## **Case-Study: Die Geschichte des Radios**

Der leicht sarkastische Ton unserer Beschreibung des Broadcasting soll nicht darüber hinwegtäuschen, daß diese Vermarktungsform eine der wesentlichen Vorbedingungen war, Teile unserer Industrie- und Medieninfrastruktur überhaupt erst etablieren zu können. Daß dieses Modell heute nicht mehr den Erfordernissen genügt, soll nicht bedeuten, daß es zu einem früheren Zeitpunkt keine angemessene Lösung war. Dies will ich an der Geschichte des Radios erläutern.

Radio war am Anfang seiner Entwicklung ein dem Internet sehr ähnliches Medium. Es wurde interaktiv genutzt. „Tuning“ war eine aktive, keine passive Tätigkeit.

Radiobenutzer fielen in der Anfangszeit, also vor dem ersten Weltkrieg, in zwei Kategorien:

1. Die **Profis**: Unternehmen wie General Electric betrachteten das Radio als langweilig für den Massenmarkt. Daher vertrieben Sie es für Punkt-zu-Punkt Verbindungen von Kunden, bei denen normale Telefonnetze unpraktisch gewesen wären.
2. Die **Amateure**: Amateure bastelten wie zu Anfangszeiten der Computerei ihre Empfänger und Sender selber, sendeten Funkrufe in den Äther (vergleichbar einer WWW-Seite) und warteten auf Antwort von einer anderen Station. Selbst wenn die Sendestärke dieser Amateure minimal war, hatten sie ein Relay-Netz errichtet, mit denen sie die USA mit Nachrichten überspannen konnten. 5000 solcher Amateure gab es in den USA im Jahre 1917.

In beiden Kategorien wurde Radio also als ein *zweiseitiges* Medium aufgefaßt. Bandbreite zu monopolisieren galt als ebenso tabu wie auch nur geringe Formen der Kommerzialisierung. Selbst Präsident Hoover sagte noch 1924, daß er Werbung im Radio für völlig inakzeptabel halte, da der Hörer nicht wie beim Zeitunglesen die Wahl hätte, etwas zu lesen oder nicht. Und eine Präsidentenrede zwischen zwei Werbeblöcken „gesandwiched“ wäre doch etwas unangemessen.

Mit dieser Kommerz-Feindlichkeit gab es nur ein fundamentales Problem, denn bis 1922 war Radio endgültig in aller Munde, die „coolste“ Technologie, mit der man sich beschäftigen konnte. Spätestens zu diesem Zeitpunkt wurde der Begriff „Broadcasting“ - ursprünglich eine Bezeichnung der Farmer beim Ausstreuen von Saatgut - eines der Modewörter im amerikanischen Alltag.

Mit dieser Modewelle entstand ein gewaltiger Anspruch des „Konsumenten“ an die Qualität des Programms, sowohl vom Inhalt her, als auch von der Übertragungsqualität.

Und diesem Anspruch konnten die Amateure nicht gerecht werden. Eine solche Infrastruktur war nicht zu finanzieren. 1921 hatten nur fünf Radiostationen eine Broadcast-Lizenz, also eine, die erlaubte, Wetterberichte und ähnliches zu senden. 1923 war es schon die zehnfache Menge. Aber kaum jemand betrachtete Radio als etwas, mit dem man Geld verdienen konnte!

Inhaber von Radiostationen betrachteten die Station als einen Promotion-Gag, der für ihr eigentliches Kerngeschäft werben sollte. 39% der Radiostationen zu dieser Zeit wurden von Unternehmen betrieben, die selber Radiogeräte verkauften!

Verzweifelt wurden Lösungen gesucht, um die Radioinfrastruktur Amerikas zu bezahlen. Vorschläge gingen von „gemeinschaftsorientierten Geldgebern“, sogenannten „Sugar

Daddies“ bis zu einer Steuer auf Radiogeräte, die dem Staat die Finanzen geben sollten, um die Infrastruktur aufzubauen.

Die eigentliche Killer-Applikation für das Radio erfand allerdings AT&T. Es bot einen Service an, der heute völlig harmlos klingt, damals aber revolutionäre Folgen hatte:

AT&T vermietete Infrastruktur auf einer „Pay as you play“-Basis. Was bedeutete: AT&T stellte überhaupt keine Radioprogramme her, es stellte nur die Infrastruktur zur Verfügung, damit jeder Interessent *sein* Radioprogramm senden konnte. Und die ersten „Sender“ waren große Industriefirmen, die Programme sponsorten. Womit die Werbung den Einzug in die Radiowelt gehalten hatte und indirekt die Infrastruktur finanzierte! Diese Infrastruktur konnte von Giganten wie AT&T und später General Electric mit massiven Economies of Scale realisiert werden.

Den Rest der Story können Sie leicht erfahren, wenn Sie *jetzt* Ihr Radio anschalten!

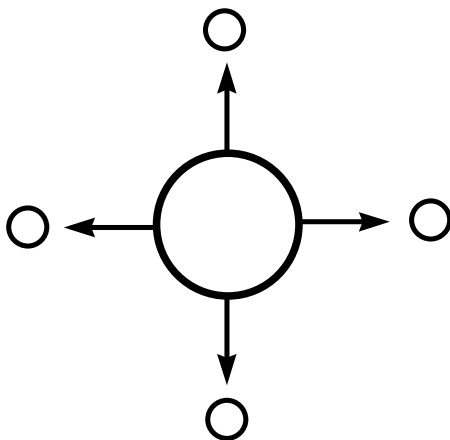
Radio war also ein Medium mit einem Anspruch, interaktiv zu sein. Dieser frühe Anspruch ist verlorengegangen, und damit auch die Vorteile, die ein interaktives Medium den Unternehmen bieten kann. Es ist heute wichtig, die Unterschiede zwischen den digitalen Medium und dem damaligen Radio zu begreifen, um diese Interaktivität zur Blüte zu bringen und ökonomisch zu nutzen.

## Direktmarketing und 1.: 1

Auch in die glänzenden Flure der Marketingabteilungen hat die Digitalisierung natürlich Einzug gehalten. Die Besten unter ihnen zeichnen sich durch perfekte Beherrschung einer der Kernerrungenschaften der Computerwelt aus: der Datenbank. Wieso?

Nun, im klassischen Broadcasting wird Werbung im Kern völlig ungezielt und mit rudimentären Feedback gestreut. Aber unser gesunder Menschenverstand sagt uns schon, daß die Statistik gegen uns spricht, wenn wir einen Pfeil in unseren Bogen spannen und einfach irgendwohin halten, in der Hoffnung, die Zielscheibe wäre schon irgendwo im Wege.

Daher war es nur einleuchtend, daß findige Marketingleute auf die Idee kamen, genauer zu zielen, im Extremfall so genau zu zielen, daß *eine einzelne Person* getroffen wird. Schematisch:



**Bild Nr. 8**

So etwas ist aber eben nur mit hervorragenden Datenbanken möglich. Jeder Abverkauf wird gespeichert (Sie kaufen eine Packung grünes Kleenex) und aus allen Abverkäufen wird ein Kundenprofil erzeugt. D.h. Sie als einzelner Kunde haben eine gespeicherte „Kaufgeschichte“ bei einem Unternehmen.

Oder noch ausgebauter: Eine Datenbank liest alle Verkaufsprofile eines Unternehmens, die Marktprognosen und die Einkommensverteilung eines ganzen Landes gleichzeitig ein (bis auf die einzelne Straße genau natürlich) und erstellt daraus ein Modell der potentiellen Kaufwilligkeit (ebenfalls bis auf die Straße genau). Zu was so etwas gut ist?

Nun, danach werden genau in den passenden Straßen die Flugzettel verteilt, die Sie aus Ihrem Briefkasten fischen und in den Mülleimer weiterbefördern. Außer es ist ein neuer

Pizzaservice (für dessen Marktrecherche man allerdings keine Datenbank benötigt).

Don Peppers und Martha Rogers, auf die ich gleich noch näher eingehen werde, sagen mit Sarkasmus, daß es nur fair sei, wenn sich Unternehmen heute jede Begegnung mit dem Kunden merken könnten, schließlich hätte sich der Kunde schon immer jede Begegnung mit einem Unternehmen merken können.

Die Grundannahme hinter dem klassischen Direktmarketing ist dieselbe wie hinter aller Prognostik: die Zukunft ist eine Verlängerung der Vergangenheit. Wer oft Steaks gekauft hat und kaum Tofu, wird in Zukunft eher die neu entwickelten Megasteaks kaufen statt den gerade lancierten Ökotofu-Light. Von zwischenzeitlich auftretenden persönlichen Erleuchtungen wird dabei abgesehen.

Dies führt dann (bei schlechten Datenbanken) zu geringfügigen Ärgernissen: einer der größten deutschen Kongreßveranstalter, bei dem ich vor Jahren ein (hervorragendes) Seminar zum Multimediarecht besuchte, bombardiert mich seitdem mit allen Informationen zu kommenden *Rechts*-Seminaren (wie Baurecht, Konsumgüterrecht, Immobilienrecht usw.), die alle im Papierkorb landen.

Das mir im Laufe der Zeit zugesandte Material übersteigt an Portokosten alleine bei weitem das von mir für Seminare ausgegebene Geld. Was erweckt ein solches Verhalten beim Kunden für ein Bild des Unternehmens?

Nach amerikanischen Studien steht der durchschnittliche amerikanische Erwachsene auf mindestens 100 verschiedenen Direktmarketinglisten und erhält als Ergebnis satte 20 kg ungefragte Post pro Jahr in seinen Briefkasten.

Die Methode, so exakt zu zielen, daß genau eine Person getroffen wird, tauft sich „Direktmarketing“ und klingt eigentlich schon recht menschen- oder kundenfreundlich.

Aber machen wir uns klar, daß die Aktivität immer noch vom Unternehmen ausgeht. Es zielt nur genauer. Es existiert keine Partnerschaft, das Unternehmen ist immer noch der Sender, der Kunde immer noch statistischer Kunde.

Man hat gelegentlich bei manchen Aussagen von Direktmarketingunternehmen den Eindruck, es handele sich gar nicht um den Kunden, sondern um die Kunst des Zielens!

Im Zeitalter der interaktiven Medien sahen Direktmarketing-Unternehmen natürlich ihre Stunde gekommen, taufen sich flugs zu „Dialogmarketing“ um, was Partnerschaft andeutet. Aber wir haben gesehen, daß im Kern des Direktmarketing immer noch die Idee der Trennung zwischen Kunde und Unternehmen steckt, mit dem Unternehmen auf der mächtigen Seite.

Marketing im klassischen Sinne bleibt der Informationsfilter, wie wir ihn bei der Schilderung der klassischen Wertschöpfungskette kennengelernt haben. Daher wird Ihnen eine Marketingagentur im Zweifelsfall Vorgehensweisen empfehlen, die Marketingagenturen erfordern.

Ein aktuelles Beispiel: viele Diskussionen füllen Marketing und Werbezeitschriften über die Frage, wie ein Unternehmen die gigantischen Responsemengen verarbeitet, die durch Internet-Auftritte gelegentlich hervorgerufen werden.

Eine Direktmarketing-Agentur wird Ihnen natürlich verkünden, es gäbe nichts Wichtigeres, als diese Response *im* Unternehmen zu bearbeiten.

Als Folge verkauft Ihnen die Agentur die dazugehörige Dienstleistung, inklusive Datenbank und Callcenter.

Eine Lösung, die einen Großteil der Response selbstorganisiert schon im Internet selber bearbeitet (wie es bei den später erklärten Online-Marketing-Plattformen passiert) kann eine

solche Agentur nicht empfehlen: dies würde sie selber überflüssig machen!

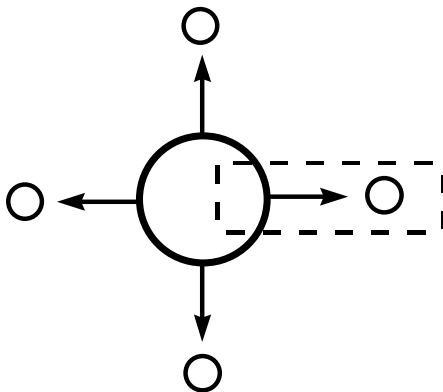
Aber auch das Direkt- oder Dialogmarketing bewegt sich langfristig in die richtige Richtung, nicht zuletzt Dank einiger Vordenker wie den zu Recht hochgelobten Beratern Don Peppers und Martha Rogers, den Erfindern von „1:1 (One to One)“.

Don Peppers leitet die Beratungsfirma *marketing 1:1* in Weston, Connecticut, Martha Rogers ist Professorin an der Bowling Green State University in Ohio. Ihre Bücher und Artikel versorgen die Business-Community mit einer Menge innovativer Tools, die erste Schritte in das digitale Zeitalter erleichtern.

Im Kern raten Peppers/Rogers ihren Anhängern, sich mit weniger Kunden zu beschäftigen, dafür aber intensiv. Genauer: statt immer wieder an eine anonyme Masse zu verkaufen, sollte ein Unternehmen seine besten Kunden als Individuen immer besser kennenlernen, und versuchen, diesem Individuum während seiner Lebenszeit immer passendere Produkte zu verkaufen.

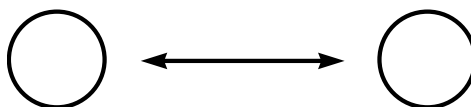
Massenmarketing ändert sich nicht, sagen sie, das Spiel ist vorbei. Der Konsument übernimmt den Sitz des Fahrers, Werbeleute können höchstens noch per Anhalter fahren.

Wie funktioniert die Vermarktung jetzt bei 1:1? Aus den vielen Kundenbeziehungen die mittels Datenbank durch das Direktmarketing gespeichert wurden greift sich 1:1 eine einzelne Beziehung heraus:



**Bild Nr. 9**

Und mit diesem einzelnen Kunden tritt das Unternehmen in einen fortlaufenden Dialog, wobei jedes technologische Mittel genutzt wird, was das Informationszeitalter so zu bieten hat. Unser Symbol für den 1:1-Dialog ist also:



**Bild Nr. 10**

Ein wirklich wesentlicher Fortschritt im Vergleich zum Morgenstern des Broadcasting!

Für diesen einzelnen Kunden wird im 1:1 ein „Customer Lifetime Value“ berechnet, mit dem Peppers und Roger zeigen, daß es für ein Unternehmen effektiver und ertragreicher ist, einen größeren Teil der Güter und Leistungen eines Kunden während einer größeren Zeit seines Lebens zu liefern, statt „Marktanteile“ über Masse zu erzielen.

Der Hintergrund ist die altbekannte Tatsache, daß es teurer ist, einen neuen Kunden zu akquirieren, als einem alten Kunden neue Dinge zu verkaufen. Daher liegt im 1:1 der Schwerpunkt darauf, einen schon existierenden Kunden immer besser kennenzulernen, ihm neue Dinge zu verkaufen, die während eines großen Teil seines Lebenswegs immer besser seinen Wünschen entsprechen. Daher werden Marktanteile nicht mehr im unbekanntem Markt gewonnen, sondern als Zusatzgeschäft bei existierenden Kunden.

Peppers und Rogers bezeichnen die folgenden vier Prinzipien als die Kernansätze des 1:1-Marketing:

1. Identifizieren Sie den Kunden. Kennen Sie den Kunden genau und verbinden Sie alle Informationen über ihn miteinander.
2. Unterscheiden Sie Ihre Kunden anhand Ihrer spezifischen Wünsche und wieviel er für Sie wert ist. Je unterschiedlicher die Bedürfnisse der Kunden sind, um so wertvoller ist die individuelle Anpassung für das Unternehmen.
3. Treten Sie in einen Dialog ein.
4. Passen Sie Ihr Produkt oder Ihre Dienstleistung an seine Bedürfnisse an.

Peppers/Rogers bestätigen mit ihren Thesen die von uns bisher beschriebene Analyse. Sie sprechen von „Kunden-

zentrierter-Konkurrenz“ statt der bisher betriebenen „Produkt-zentrierter-Konkurrenz“, was eine andere Formulierung für die geschilderten Pfeile der Wertschöpfung ist. Statt vom Produkt zum unbekanntem Kunden zu wandern, schaut man sich den Kunden erst einmal genauer an.

Mit diesem Kunden tritt man ein in kollaboratives Arbeiten und Lernen, ähnlich wie man bisher mit Lieferanten oder anderen Geschäftspartnern arbeitet. Und so sind im 1:1 die ersten Anzeichen dafür zu sehen, wie das Bollwerk des Electronic Commerce aufgehoben werden kann.

Allerdings ist auch in vielen 1:1 Anwendungen der Pfeil noch nicht wirklich umgedreht. Der Kunde bleibt ein Kunde außerhalb des Unternehmens, kein wirklicher Partner. Interaktivität wird so oft als reine Feedbackschleife zwischen Unternehmen und Kunden beschrieben: das Unternehmen gibt dem Kunden ein Produkt, der sagt dem Unternehmen, was ihm daran gefällt oder nicht und das Unternehmen ändert das Produkt entsprechend.

Dies ist zwar ein vortrefflicher Weg zum „Lernenden Unternehmen“, aber andererseits ist dies auch eine Miniatur-Variante des „in den Markt schmeißen, Marktforschung betreiben, nächster Versuch“. Expeditions- oder Experimentalmarketing wird dies von manchen genannt und wird als Möglichkeit gepriesen, langsam aber beständig jede Marktnische zu besetzen.

Zu Höchstformen läuft das 1:1 Marketing immer in den Momenten auf, in denen der ehemalige Kunde wirklich ein Teil des Unternehmens wird und gleichberechtigt Produkte und Services entwickelt.

Die endgültige Auflösung der Unternehmensgrenzen und der Kunde als wirklich lukrativer, gleichberechtigter Partner -

etwas das ich später als Intracommerce beschreiben werde - ist in vielen Ideen des 1:1 im Kern schon angelegt.

Ein paar tröstende Worte zum Schluß: trotz aller unserer Kritik gibt es natürlich Marketingunternehmen, die hervorragende Arbeit leisten, und viele der in diesem Buch angeführten Beispiele belegen dies.

Außerdem ist der Trend durchaus motivierend: der zunehmende Einfluß von Dialogmarketing, Eventmarketing oder ähnlichem geht in die richtige Richtung. In eine Richtung des gedrehten Pfeils. Nur wird, wie in der Produktion, der Pfeil noch nicht wirklich herumgedreht, was bedeuten würde, den Kunden als wirklichen Partner mit in mein Unternehmen zu holen.

## Flame-Wars

Nichts zeigt die Problematik des klassischen Direktmarketing besser als die Massenmailings im Internet, eine Unsitte, die beständig wahre Flame-Wars heraufbeschwört, weil sie den Mechanismen der Kommunikation im Internet kraß widerspricht.

Ist es schon Kunststück genug, täglich teilweise Hunderte von Mails schnell auf Verwertbares hin durchzusehen, bombardieren seit Eintritt der Direktmarketing-Agenturen in das Online-Geschäft noch einige Versender von Informationsmailings unsere Mailboxen.

Angestiftet werden sie durch Vertreter des alten Broadcasting-Dogmas, die in einschlägigen Zeitschriften frech behaupten, das Internet würde zu einer „Renaissance der klassischen Werbung“ führen und die Gesetze des Mailings seien im Internet auch nicht anders als sonst. Was sollen sie auch sonst tun, wenn sie ihren Lebensunterhalt bisher damit verdient haben, zu analysieren, wie man Briefe verfassen muß, damit der Leser sie nicht gleich wegwirft?

Wenn dies Kundenbindung im Sinne des 1:1 -Marketing erzeugen soll, ist das Mittel völlig verfehlt, denn solche Mailings verursachen nur Ärger, Ablehnung und im Wiederholungsfall „Flame-Wars“. Auch Martha Rogers schreibt, daß ein 1:1-Unternehmen Informationen *vom* Kunden und nicht Informationen *über* den Kunden braucht.

Ein bombardierter Kunde wird Ihnen nicht mehr sagen, was Sie wissen müssen!
---

Da hilft es auch nicht, daß Ihnen Direktmarketing-Profis erklären, daß diese Mailings dank moderner Datenbanktech-

nologie immer genauer die Interessen des „Konsumenten“ treffen. Sie greifen mittels eines E-Mailings ungefragt in die Privatsphäre des Users und in den effizienten Informationsfluß ein.

Besonders tragisch: statt Ihre Marke in Zukunft positiv wahrzunehmen, wird der User Sie *hassen*. Ihr Mailing stiehlt ihm Zeit und mentale Ressourcen. Unternehmen, die einem User Massenmailings schicken, zeigen, daß sie die Zeitenwende nicht begriffen haben und den Kunden nicht als Partner oder Individuum akzeptieren.

Und Berater, die Ihnen Mailings empfehlen, haben Ihnen mit Nachdruck dabei geholfen, Ihren Ruf bei existierenden oder zukünftigen Kunden zu ruinieren!

Technologie beginnt, den Surfern zu helfen. Unternehmen wie „Junkbusters“ filtern Mail für sie, nach individuellen Kriterien. Sie bekommen danach nur Junk-Mail, die potentiell von Interesse ist.

IBM arbeitet an Systemen, die Junk-Mail zu einem wechselseitigen Geschäft machen. Wenn Sie ungefragte Mail erhalten, kontaktieren Sie den Absender elektronisch und sagen ihm, was Sie dafür berechnen, eine ungefragte Mail zu lesen. Er kann elektronisch checken, ob Sie die Mail gelesen haben, wenn Sie es tun, bekommen Sie Geld.

Unternehmen, die Cyberspace-Mechanismen verinnerlicht haben und den User als gleichberechtigten Partner akzeptieren, bewegen sich lieber eine Zeitlang bescheiden in Newsgroups, erfahren, was dort von Interesse ist, bieten Hilfestellung und vertrauen auf die Befähigung der themenzentrierten Usergruppen, *wirklich* interessante Information selber zu orten.

## Push up oder Full Pull?

Der legendäre Physiker, Judolehrer und Körpertherapeut Moshe Feldenkrais hat einmal über Probleme und Lösungsmöglichkeiten gesagt: „Eine Möglichkeit ist Zwang, zwei Möglichkeiten sind ein Dilemma, ab drei Wegen beginnt die Freiheit.“

Okay, so gesehen befindet sich das Marketing auf dem Territorium des Internet im klassischen Dilemma: Push oder Pull. Zwei Möglichkeiten, keine Freiheit. Ein Streit, der sich über Monate in den einschlägigen Zeitschriften hinzog und zahlreichen Redakteuren Stoff lieferte, ihr tägliches Brot zu verdienen. Für Marketingagenturen ist dieses Dilemma aber nicht weiter tragisch, schließlich zahlt der Kunde dieser Agenturen für den ideologischen Streit.

Erinnern wir uns:

- **Push** nennt die Marketingszene eine Anwendung, bei der ein zentraler Sender eine Information ungefragt an einen Adressaten schickt. Die meisten klassischen Massenmedien verwenden die Push-Ideologie. Vorausgesetzt, Ihr Fernseher ist angeschaltet, erreicht Sie der Werbespot ungefragt. Neben der Werbung gibt es aber durchaus sinnvollere Anwendungen für Push-Vorgänge: z.B. werden im Softwarebereich permanente Upgrades im Push-Verfahren verteilt.
- **Pull** ist im Gegensatz dazu eine Methode, bei der ein Kunde oder ein Anwender sich eine Information oder ein Produkt selber holt. Wenn ein Fernsehsender ein Push-medium ist, stellt die Videothek an der Ecke die Pull-

Alternative dar. Das World-Wide-Web ist im wesentlichen ein Pull-Medium. Der Surfer sucht sich, was er benötigt und holt es sich durch Download mit seinem Browser selber.

Push also sind im Internet- Zusammenhang Junk-Mails, Pull eine Information, die zum Download bereitgestellt wird.

Die allseits beliebten Werbebanner würde ein hartgesottener Werber wahrscheinlich als Pull- Marketing bezeichnen, schließlich werden die Menschen ja nur durch ein kleines bißchen Push darauf hingewiesen, wo sie sich die Sachen selber holen können!

Nun, gegen Werbebuttons ist an sich nichts zu sagen, wenn sie intelligent eingesetzt werden. Tragisch ist nur, daß Werbebanner ebenso wie Gewinnspiele von klassischen Werbeagenturen besonders gepusht werden, weil es vertrautes Terrain ist.

Mit Werbebannern können sie das Äquivalent zum TKM (Tausender-Kontakt-Preis) berechnen und fröhlich klassischen Anzeigenvertrieb betreiben. Also, verwenden Sie ruhig Werbebanner, aber halten Sie ihre Werbeagentur an der Leine!

Ärgerlich ist allerdings das neuerdings als Revival des Push ausgerufenen „*Webcasting*“. Dort wird gesagt, daß massenhaft über das Netz gestreute Informationen mit den digitalen Medien verträglich sind, wenn der User ein Mittel hat, diese auf seinen persönlichen Bedarf zuzuschneiden. Wenn also eine Software auf dem Rechner des Users auf seine persönlichen Präferenzen zugeschnitten ist und er dadurch nur die Nachrichten, Ankündigungen und Junk-Mails bekommt, die ihn interessieren könnten, kann man wieder Push-Marketing einsetzen.

Unser Einwand ist ein ähnlicher wie bei Werbebannern. Webcasting ist für viele Anwendungen eine praktische Technologie z.B. für das Abonnement von Informationsdiensten oder für regelmäßige Teammitteilungen im Intranet. Gerade für Anwendungen wie Workflow werden Webcasting-Methoden sicherlich sehr wichtig werden. Sie verhelfen dem Netzwerk dazu, die Informationen permanent aktuell an die jeweils Zuständigen und Interessierten zu versenden.

Aber Webcasting schaltet die mächtigste Kraft im Internet - die Kommunikation der User untereinander - völlig aus, und führt wieder „Sender“ ein, also Unternehmen, die vorsortieren und Informationen reduzieren.

Vielleicht wissen Sie es schon aus der Physik: Information hat etwas mit Unwahrscheinlichkeit zu tun. Salopp könnte man frei nach Thermodynamik formulieren: nur Dinge, die Sie *nicht* erwarten, sind Information!

Wenn also ein Sender vorsortiert und Sie Ihre persönlichen Präferenzen voreinstellen, werden Sie selten etwas wirklich Neues erfahren! Das Ergebnis ist, daß Sie nichts anders mehr zu lesen bekommen als die oft als Beispiel herangezogenen Wetterberichte und Börsennachrichten!

Also: nutzen Sie Webcasting, aber nehmen Sie noch eine Sicherheitsleine für Ihre Werbeagentur mit!

Wir haben eingangs über das Dilemma gesprochen, das zwei widerstrebende Konzepte hervorrufen. Und wir haben erwähnt, daß dieses konstruierte Dilemma hauptsächlich den Werbeagenturen nützt. Wo sehe ich die Überwindung des Streits?

Dazu ist es wesentlich, die Vorannahme zu erkennen, die in Push/Pull steckt. Beide setzen voraus, daß Unternehmen und Kunde getrennte Welten sind.

In der Zukunft ergeben sich aber faszinierende Alternativen zu dieser Vorannahme: Unternehmen, in denen Kunden ihre Produkte miterzeugen, Externe als Mitarbeiter im Workflow, oder Diskussionsgruppen, die dem Unternehmen permanente Informationen über den Wandel im Markt geben. Das Unternehmen wird ständig über den Markt informiert sein, und der Kunde wird wissen, was das Unternehmen tut. In einem solchen Umfeld verliert der Push/Pull-Streit völlig seine Relevanz.

Push und Pull werden eine friedliche Synthese führen, weil es für beide Methoden spannende Einsatzgebiete gibt. Ich werde im Abschlußkapitel über Konvergenz noch einige Anregungen dazu geben.

Die Überwindung der Trennung liegt in den Feldern, in denen die Trennung zwischen Unternehmen und Kunden nicht länger gilt und daher gar keine Rede mehr von Push oder Pull sein kann.

## Die Zukunft des Verkaufs

Der Verkauf ist in unserer Kette vom Produkt zum Kunden der allerletzte Schritt. Kunden, die bis zu diesem Zeitpunkt immer noch nichts von dem produzierten Produkt gehört haben oder immer noch nicht einsehen, daß sie es kaufen sollen, müssen den klassischen Verkauf über sich ergehen lassen.

Allen wohlmeinenden Beteuerungen in Sales- Schulungen zum Trotz ist es im Paradigma der Massenproduktion die Aufgabe des Verkäufers, etwas zu verkaufen, was der Hersteller schon produziert hat. Es ist *nicht* seine Aufgabe, herauszufinden, was der Kunde wirklich möchte.

Dies ist besonders daran zu sehen, daß Verkaufsanstrengungen immer in dem Moment besonders gefördert werden, wenn Unternehmen oder Branchen in die Krise rutschen. Läßt sich ein Produkt nicht verkaufen, kommen Unternehmen selten auf die Idee, das Produkt zu ändern, nein, sie stocken vehement den Vertrieb auf.

Besonders tragisch zeigte sich diese Einstellung, als die ersten japanischen Autos begannen, Kundenwünsche sehr präzise zu erfüllen und rapide an Marktanteilen gewannen. Gerade die extrem Sales-affinen Amerikaner reagierten darauf mit einem Schrei nach aggressiven Sales-Maßnahmen. Da amerikanische Autos im qualitativen Vergleich aber deutlich minderwertig waren, führten diese aggressiven Überredungskünste nur zu aggressiven, fahnenflüchtigen Ex-Kunden.

Die Japaner kannten ihre Kunden besser und haben sich nach ihren Wünschen gerichtet. Sie hatten das Marketing im Sinne von Peter Drucker, „Marketing, das Verkaufen überflüs-

sig macht.“ Ein Kunde, der das Produkt mit entwirft, weiß, daß es existiert und wird es kaufen. Ohne Verkäufer.

Sagen wir es drastisch: **der klassische Verkauf hat keine Zukunft**. Der leichte Teil des Verkaufs wird durch automatische Tools in Online-Diensten ersetzt. Und die übrige Berührung mit dem Kunden wird im gemeinsamen Entwickeln von Produkten und Dienstleistungen nach Kundenwunsch bestehen. Und dies ist genau, was ein Verkäufer normalerweise nicht tut.

## **Trends**

Am Ende des ersten Teils will ich kurz zusammenfassen, was wir über die Produktions- und Vermarktung in der Welt vor der Entdeckung des Cyberspace gelernt haben:

Die **Produktion** wendet sich unter dem Druck der Weltmärkte langsam vom Modell der Massenproduktion ab. Produkte werden schneller und marktnäher entworfen und produziert. Der Trend geht zu minimalen Losgrößen und der Umkehrung des Pfeils durch Reverse Costing und Einbeziehung Externer in den Unternehmensprozeß.

Die **Digitale Vernetzung** verschmilzt zunehmend Unternehmen und Branchen, nutzt Internet- Technologie, um immer effizientere unternehmensübergreifende Prozesse zu realisieren, ist aber nach wie vor auf der Suche nach einer Schnittstelle zum Markt.

Das **Marketing** kämpft noch mit seiner Herkunft aus dem Broadcasting, entwickelt aber zunehmend Techniken, die Dialogfähigkeit erhöhen.

Ein neues Paradigma zeichnet sich ab, das maßgeschneiderte Massenfertigung mit Mikromarketing verbindet, zu einer neuen Synthese führt und den Pfeil der Wertschöpfungskette endgültig dreht.

Im folgenden Teil unseres Buches wollen wir überlegen, was mit dem Menschen, den wir ursprünglich erreichen wollten, während der ersten Geburtswehen der digitalen Revolution geschehen ist. Die Entwicklungen in diesem Bereich werden

sich als sehr wesentliche Spielregeln für das neue Paradigma herausstellen.

## **Die Welt vor der Entdeckung des Cyberspace - Auf einen Blick**

- **Klassische Produktion benötigt Masse, teure Produktionsanlagen und lange Lebenszyklen.**
- **Klassische Vermarktung benötigt Kunden, die sich an die Statistik halten und Normprodukte kaufen.**
- **Klassischer Verkauf vertreibt fertig Produziertes, statt Kunden zu verstehen.**
- **Electronic Commerce ist ein Ansatz zur Optimierung von Geschäftsprozessen. Er ist *kein* Tor zum Markt!**



# **User und Produzenten: Die neuen Mitspieler**

## **Neue „Menschenmodelle“**

Neue Managementtheorien entstanden oft parallel mit neuen Bildern vom Mitmenschen. Dem Modell vom dummen Mitarbeiter, dem das Management mißtrauen muß, entsprachen genau die Methoden des Taylorismus und des Fließbandes, die kontrollorientiert waren. Dem Modell des Massenkonsumenten entsprach genau die Methode des Broadcasting. Als in den 70er und 80er Jahren überall in der Gesellschaft die „weichen Faktoren“ entdeckt wurden, begann auch das Management und die Organisationslehre mit Konsensmodellen wie „Management by Objectives“ zu liebäugeln.

Für die folgende Betrachtung wollen wir es einmal dahingestellt lassen, ob sich die Menschen dabei wirklich geändert haben, oder ob wir uns in unserer Wahrnehmung nur lange Zeit von Modellen einschränken ließen.

Wichtig für die Beurteilung des digitalen Zeitalters sind vielmehr die Menschenmodelle, die es aktuell hervorbringt. Denn es wird ebenso neue Formen von Konsumenten geben wie neue Angestellte. Und wir alle merken schon jetzt, daß unsere alten Modelle nicht mehr greifen: die Welt ist zu kompliziert und unsere Zeit zu knapp, um alles zu kontrollieren. Konsumenten benehmen sich schon lange nicht mehr wie Konsumenten, sondern wagen es, uns unverkäufliche Lager zu bescheren, Werbung wegzuzappen und auch mal eine Modewelle auszulassen. Dabei waren die Marketingpläne doch so exakt!

Wir nehmen ganz entschieden eine Verschiebung zu neuen Menschenbildern wahr, zu neuen Lebensplänen, Formen des Kommunizierens oder der Motivation.

Eine der wichtigsten Beobachtungen ist, daß „Privatleben“ und „Arbeit“ nicht mehr so deutlich trennbar sind. Früher war man tagsüber braver Angestellter und abends der Star im Fußballclub. Man benutzte High-Tech-Equipment und extrem formalisierte Arbeitsabläufe im Beruf und benahm sich diametral entgegengesetzt nach Feierabend.

Dies ist heute keineswegs mehr so. Zum einen steht im Spielzimmer Ihrer minderjährigen Sprößlinge mehr High-Tech-Equipment als in vielen High-Tech-Firmen, die ich gesehen habe. Zum anderen sind die Menschen aus dem normalen gesellschaftlichen Umgang eine sehr direkte, kollaborative und pragmatische Umgangsform gewohnt, Verhaltensweisen, die sich wie selbstverständlich in die Unternehmen übertragen.

Konsumenten und Angestellten werden immer weniger unterscheidbar. Der angestellte Produktmanager ist abends selber Konsument. Der Konsument ist tagsüber Gestalter von Produkten. Sehr bewußt verwendet wird das im Trendmarketing: dabei vermischen sich die „Scouts“ (also Angestellte) so eng mit der „Zielgruppe“ (also Konsumenten), um den letzten Schrei mitzubekommen, daß sie ununterscheidbar werden.

In diesem Teil des Buches will ich Ihnen eine gesellschaftliche Entwicklung beschreiben, die nach unserer Ansicht fundamental für das Verständnis der digitalen Medien ist:

### **Konsumenten und Angestellte werden zu Usern**

Diese **User** stehen auf beiden Seiten der „Mauer“. Sie sind Konsumenten und Angestellte zur gleichen Zeit. Sie vermischen Beruf und Privates, interessieren sich für spezielle Themen, nicht für Firmen, sind mit hoher Initiative ausge-

stattet und arbeiten eher in Netzwerken als in einer Hierarchie. Die User sind der bestimmende Faktor in der Wirtschaftswelt der Zukunft. Daher werde ich in diesem Buch ab jetzt nur noch in Ausnahmefällen von „Konsumenten“, „Kunden“ oder „Produzenten“ sprechen. Diese Begriffe in Reinform sind Auslaufmodelle. Ich werde von „Usern“ sprechen.

Erste Exemplare dieser User begegnen uns seit Jahren in den klassischen Online-Diensten. Dort wollen wir uns einige ihrer besonderen Eigenschaften ansehen.

## Was lehren uns die Online-Dienste?

Klassische Online-Dienste wie AOL, GEnie oder CompuServe sind exemplarische „Gleichmacher“. Der Benutzer solcher Dienste erkennt weder Titel, noch Alter, Nationalität oder Geschlecht seiner Kommunikationspartner in einer Mail oder einem Chatforum, außer, der User an der anderen Seite teilt es im explizit mit.

Kommunikation in Online-Diensten ist extrem *themenzentriert*. Dies bedeutet, User suchen sich gezielt Menschen, die sich für ähnliche Dinge interessieren und holen sich bei ihnen Rat, Anregungen, Erfahrungen und andere für ihr Thema interessante Dinge.

Ein Beispiel (es kommt Ihnen aus der Einleitung sicherlich bekannt vor): nehmen wir an, Sie interessieren sich für *Wein*. Sie möchten die besten Bezugsquellen kennen, Leute fragen können, die einige Jahrgänge bestimmter Weine schon probiert haben (und keine Verkäufer sind!) sowie dabei mit Leuten reden, die ähnliche Geschmacksmuster haben wie Sie. Und das natürlich weltweit, weil Sie den australischem Shiraz ebenso verehren wie den kalifornischen Zinfandel.

Kein Problem. Gehen Sie in ein Weinforum eines Online-Dienstes oder des Internets. Zuerst begegnet Ihnen natürlich das heillose Chaos (etwa ebenso, als ob Sie in einen neuen Tennisclub eintreten).

Aber Fragen werden Ihnen freundlich beantwortet und schon bald merken Sie, welcher User gut zu Ihnen paßt und welcher nicht. Nach etwa zwei Monaten bekommen Sie ein eigenartiges Gefühl. Sie kennen plötzlich fast alle relevanten Leute! Wir müssen uns auf der Zunge zergehen lassen, was dies

bedeutet: in einem bestimmten Thema kennen sie alle relevanten Leute. Weltweit!

Bald werden Sie feststellen, daß Sie auf Dauer mit sehr wenigen dieser Leute laufend kommunizieren werden. Sie bestätigen damit die Simulationsexperimente von Informationswissenschaftlern über die Effektivität von Netzwerken.

Deren Ergebnisse besagen, daß es besonders effektiv ist, in Netzwerken zu kommunizieren, wenn die Anzahl der laufenden Partner unter 10 liegt! Aber wenn diese Menschen global verteilt sind und optimal zu Ihrem Geschmacksmuster passen, ist kaum ein effektiverer Informationsaustausch denkbar!

Wohlgemerkt: für diese Form des Kommunizierens gibt es außer der „Netiquette“ keine Ablaufprozeduren oder Hierarchieebenen.

Es gibt ein Thema, engagierte User, Fragen und Antworten. Selbstorganisiert. Daß dies oft aus dem Ruder läuft, steht außer Frage. Wer von uns kennt dies nicht auch zur Genüge aus dem Alltag (Stichwort: Meetings)?

Trotzdem habe ich selten so effizient weltweit Probleme lösen können wie über Online-Dienste und Internet: ich weiß exakt, wo ich suchen muß, weil User von passenden Themen angezogen werden.

Ich muß mir keinen Ablauf überlegen, ich stelle einfach eine Frage. Und immer wieder bin ich verblüfft, wie schnell ich Antworten bekomme.

Ich habe beispielsweise einen Monat auf die gewöhnliche regionale Art und Weise nach guten Übersetzern für meine Artikel gesucht, die nicht über teure Übersetzungsbüros liefen und sich an mein Vokabularium anpassen konnten. Erfolglos. Dann erinnerte ich mich an meine eigenen Lehren und stellte eine Frage danach in einem Online-Dienst und hatte meine

Übersetzer *eine halbe Stunde später*, obwohl sie über den ganzen Globus verteilt sind. Dies ist eine Effektivität, die man sich im Geschäftsleben nicht entgehen lassen kann!

Wieso sind die Menschen in einem Online-Dienst jetzt eigentlich „User“? Diese hatten wir weiter oben ja als die Verschmelzung von Angestellten und Konsumenten beschrieben. Wo ist die Verschmelzung?

Ein gutes Beispiel dafür ist der Consumer-Online-Dienst CompuServe. CompuServe ist nämlich dafür bekannt, einen sehr großen Anteil an „Consumern“ aufzuweisen, die eigentlich als Profis im Computerbereich arbeiten.

Sie wissen also gerade in den technischen Foren nie so genau, ob Ihr Mailpartner ein „Profi“ oder nur ein „dummer“ Konsument ist. Dies spielt überhaupt keine Rolle mehr. Wichtig ist nur, ob Sie Antwort auf eine Frage geben können und wichtige Informationen beitragen. Schließlich gibt es auch dumme Profis.

Was bei den Vorläufern aus der Computerbranche schon seit vielen Jahren zu beobachten ist, setzt sich jetzt in immer mehr Bereiche durch. Profis genauso wie Anfänger finden sich zu den entsprechenden Themen in Foren oder Newsgroups ein und arbeiten zusammen.

Also: wir lernen von den Online-Diensten, daß schon seit Jahren Formen des Kommunizierens entstehen, die themenzentriert und selbstorganisiert sind, durchgeführt von engagierten Usern, denen es schon lange nicht mehr so wichtig ist, ob sie gerade „beruflich“ oder „privat“ tätig sind.

Der Unterschied zu den im ersten Teil des Buches geschilderten Formen des Marketing und der Produktion ist evident. Dort existiert eine deutliche Trennung der beiden Welten, die Kommunikation zwischen Unternehmen und Markt ist produktzentriert.

## Techno-Tools

Als nächsten Schritt müssen wir uns überlegen, daß ein entscheidender Teil dieser Entwicklung technologiegetrieben ist. Ein „Profi“ kann nur aus dem Grunde völlig grenzenlos mit einem „Privatmann/Amateur“ zusammenarbeiten, da beide über eine gemeinsame Technologie verfügen. Online-Dienste wie CompuServe kümmern sich nicht um Unternehmensgrenzen, sie sehen für Angestellten genauso aus wie für Privatleute.

Klassische Tools wie LAN-Systeme oder Workflow sind typische Business-Technologien. Fernsehen, Multimedia-Computer und Chatforen sind typische Privatlösungen. Jetzt erst können wir wohl ermessen, welche Revolution die Internet- Technologie darstellt. Die Trennung zwischen Privat und Geschäft wird durch die Technologie beseitigt. Statt mit der „Mauer“ konfrontiert zu werden, die im Electronic Commerce noch zwischen Markt und Unternehmen stand, hebt die Internet- Technologie die Grenzen endgültig auf.

Schon dadurch werden Angestellte und Kunden gemeinsam zu Usern. Wir brauchen uns nur ihren Tagesablauf anzuschauen:

Tagsüber schaltet er (der „Angestellte“) seinen PC an, öffnet einen Browser, tauscht Electronic Mail über das Internet aus und arbeitet kollaborativ in Workflowsystemen im Intranet.

Abends schaltet er (der „Kunde“) seinen PC ein, öffnet einen Browser, kommuniziert mit seinen Freunden per E-Mail und verhält sich kollaborativ in Chatforen und Newsgroups.

So kommuniziert er mit Kollegen als auch mit Freunden mittels des gleichen Mediums auf die gleiche Weise.

Der Browser ist universelles Zugangsmedium, das Internet die Verbindung, Softwareapplikationen gehorchen ähnlichen Gesetzen und sind auf beiden Seiten verwendbar. Der Markt und das Unternehmen vernetzen sich technologiegetrieben, eigentlich ohne daß Ihr Unternehmen viel dazu tun muß.

## Kollaboratives Arbeiten

Die typische Online-Kommunikation findet ihr Spiegelbild in einer Entwicklung des Management der letzten Jahre: dem kollaborativen Arbeiten. Was bedeutet kollaboratives Arbeiten im Kern?

Im Kern ist kollaboratives Arbeiten gekennzeichnet durch direkte Kommunikationswege.

Sehen wir uns zum Vergleich zuerst den klassischen hierarchischen Weg an: ein Abteilungsleiter bekommt die Idee, einen bestimmten Kunden verstärkt zu betreuen. Um ausreichend informiert zu sein, fragt er den zuständigen Salesman (der gerade beim Kunden ist).

Hat er erfahren, was er wollte, gibt er einer anderen Person Anweisungen. Diese fragt beim Abteilungsleiter etwas nach, was nur der Berater des Salesman wissen kann. Der ist wieder bei seinem Kunden.

Die Arbeit ist geprägt durch Umwege, ständige Wiederholungen und Kommunikationsunterbrechung. Sie kennen vielleicht auch aus Ihrem Umfeld genug solche Situationen. Wunderbar verstärkt werden diese Reibungseffekte noch in einem internationalen Umfeld wie globalen Account-Teams.

Im Vergleich dazu das kollaborative Modell: die für einen Kunden zuständigen Personen arbeiten in einem fallweise zusammengestellten Team zusammen. Die Tätigkeit des Teams ist orientiert an Geschäftsprozessen. Wird das Wissen einer zusätzlichen Person benötigt, wird sie kurzzeitig in das Team integriert.

Information fließt immer direkt zu der Person, die damit etwas anfangen kann, Umwege werden weitestgehend ausgeschal-

tet. Dies führt natürlich zu extremen Umgewöhnungen für traditionelle Manager: sie dürfen den Usern nicht mehr im Weg herumstehen, Mitarbeiter sind bevollmächtigt, ihren Teil des Prozesses zu überwachen.

Das Team verfügt über Tools, die den Arbeitsprozeß dokumentieren und alle erstellten Informationen für weitere Verarbeitung verfügbar machen. Solche Tools bewirken neben der Transparenz vor allem eine zeitliche Entkopplung: Informationen sind zugänglich, wenn sie benötigt werden. Eine Anwesenheit der entsprechenden Person ist nicht nötig.

Kollaboratives Arbeiten in Unternehmen hat eine ganze Menge mit der Kommunikation im Internet zu tun. Die Zusammenarbeit der Menschen ist sehr fließend, situations- und themenabhängig. User schalten sich in eine laufende Debatte (einen „Thread“) nur ein, wenn sie aktuell etwas beitragen können.

Durch die „Mailbox“- Datenbankorientierung des Internet ist der Zugang zu Information zeitlich entkoppelt. Die zentrale Koordination fehlt völlig. So können Entwürfe im weltweiten Team ausgetauscht werden, ohne daß sich die Personen direkt absprechen oder gar sehen. Erste Ansichten eines Produktes werden an alle verteilt, parallel bearbeitet und beurteilt. Im Internet wurden auf diese Weise ganze Betriebssysteme programmiert (Linux) oder Graphikstandards entwickelt (VRML) und dies schneller als in normalen Unternehmen und von so hoher Qualität, daß Linux sich in Vergleichstests immer wieder als effektive Lösung erweist.

Kollaboratives Arbeiten ist im ersten Schritt eine unternehmensinterne Methodik. Im Rahmen von Innovationen wie Just-In-Time wurde die Notwendigkeit offensichtlich, auch Geschäftspartner wie Lieferanten in den Geschäftsprozeß

einzugliedern. Fehlinformationen, Doppeleingaben, kostspielige Läger waren Probleme, die es zu vermeiden galt. Integration Externer in den kollaborativen Arbeitsprozeß des Unternehmens wurde gängige Praxis. Dies ist die Domäne des Electronic Commerce und dort wurde hervorragende Leistung erbracht.

B. Joseph Pine II vom Advanced Business Institute der IBM beschreibt die erstaunlichen Einsichten, die er gewann, als bei der Entwicklung der AS/400 zum ersten Mal Kunden in den Entwicklungsprozeß mit eingebunden wurden.

Er begriff, daß „Kunden nicht Teil eines amorphen, homogenen Marktes sind, sondern Menschen aus Fleisch und Blut mit wirklichen Problemen, die es zu lösen gilt - und da jedes Problem sich vom anderen unterscheidet, muß auch für jedes eine eigene Lösung gefunden werden.“

Bei IBM heißt diese Art der Einbindung „frühe externe Beteiligung“, eine sehr sachliche Bezeichnung für ein revolutionäres Vorgehen. Schließlich galten Kundengespräche für die Entwicklungsabteilungen als Zeitverschwendung und das Management sah seine Aufgabe in der Abschottung der Produktentwicklung nach außen.

Das kollaborative Arbeiten mit Geschäftspartnern durchbricht viele der durch klassische Produktions- und Marketingmethoden aufgebauten Mauern. Statt eine lineare Wertschöpfungskette durchzuhalten gibt es parallele Arbeiten mit vielen Rückkopplungsschleifen über viele Unternehmen hinweg.

Kollaboratives Arbeiten bewirkt eine Einstellung, Kollegen oder den Markt als eine Ressource für die eigene Arbeit zu sehen und nicht als ein Team, mit dem man notgedrungen zusammenarbeiten muß oder einen Kunden, mit dem man unglücklicherweise gestraft wurde.

Techno-Tools, die kollaboratives Arbeiten unterstützen, sind insbesondere Softwareprodukte wie Workflow- oder Groupwaresysteme. Ich werde am Ende des Buches noch einmal genauer auf diese Systeme eingehen.

Man könnte also auch technologisch formulieren: es sollte das Ziel sein, Internet- Technologie so zu nutzen, daß der Kunde integraler Bestandteil des Workflow wird. Kunden und Angestellte verschmelzen zum User.

## Über die Mauer

Ich hatte gesagt, daß Ansätze wie Electronic Commerce über Mehrwertdienste die Gesamtstruktur effektiver und schneller machen, sie aber gleichzeitig auch zementieren und vor allem hohe Mauern gegenüber dem Markt der Endkonsumenten aufbaut.

Der Markt wird ausgesperrt und die einzigen Informationen, die über die Mauer gelangen, sind durch Kommunikationsunterbrechung gekennzeichnet: Abverkaufszahlen und Panel-Marktforschung.

Im Bereich der Geschäftspartner (also im Bereich der Investitionsgüter auch dem „Markt“ gegenüber) wird bereits damit begonnen, Externe in den eigenen Workflow zu integrieren. Wie aber überschreiten wir die Mauer und erreichen den Massenmarkt, den Markt der Endkunden am Ende der Wertschöpfungskette, der ja im Kern die ganze Kette ernährt?

Wir haben die Entwicklungen schon beschrieben, die seit einiger Zeit an der Mauer klopfen, wie die Mauerspechte 1989 an der Berliner Mauer. Technologie wirkt als Gleichmacher. Internet- Technologie bewirkt, daß Konsumenten und Produzenten, Angestellte und Privatleute über die gleichen Technologien verfügen und sie auf gleiche Weise einsetzen. Alle werden User.

Zum anderen sind die klassischen Produktions- und Marketingmethoden ins Wanken gekommen. Viele Unternehmen arbeiten weltweit an der Entwicklung von Geschäftsmodellen, die es Usern ermöglichen, ihre Produkte selber zu erschaffen.

Die neuen Kreativen im Wirtschaftsleben sind „Produzenten“, wie ich sie in meinem Buch „Der kreative Imperativ“ beschrieben habe. Produzenten und Konsumenten verschmelzen zu einer Person.

Jetzt ist es an der Zeit, die schon selbständig angelaufene Entwicklung der User für das eigene Unternehmen zu nutzen, die Mechanismen des digitalen Zeitalters bewußt einzusetzen. Betreiben Sie nicht nur Electronic Commerce, werden Sie bestimmender Mittelpunkt des Sogs der neuen Medien.

Schaffen Sie sich neue Mitarbeiter an: ihre ehemaligen Kunden. Holen Sie den Markt in Ihr Unternehmen! Betreiben Sie **INTRACOMMERCE!**

## **User und Proumenten: Die neuen Mitspieler - Auf einen Blick**

- **Gleiche Tools und Kommunikationsmethoden bestimmen Arbeitswelt und Privatleben: User entstehen.**
- **Konsumenten und Produzenten entwerfen gemeinsam Produkte und Dienstleistungen: Proumenten entstehen.**
- **Kollaboratives Arbeiten mit Standardtools überwindet die Mauer zwischen Unternehmen und Markt.**



# **Intracommerce - Der Markt im Unternehmen**

## Nieder mit den Mauern

Die Story des Intracommerce beginnt in den Vorbereitungsphasen zur Computermesse Systems´96 in München, wo ich für ein deutsches Telekommunikations- Unternehmen einen Vortrag über die Zukunft der Onlinewelt halten sollten.

Vor der Messe konnte man schon an den Mitteilungen der Medien erkennen, daß trotz des Booms der Internetdienste die digitalen Medien in eine kritische Situation gekommen waren: der Hype schien abzuflauen, *konkrete Konzepte und Anwendungen* wurden von verwirrten Unternehmen nachgefragt.

Es wurde vehement über Begriffe wie Internet, Intranet, Extranet und Electronic Commerce diskutiert. Im Kern aber wurden alte Konzepte aufgewärmt und Technologie-Produkte umgetauft, was die Verwirrung nur verstärkte.

Ein Datenbankanbieter wollte dem Besucher natürlich nach wie vor Datenbanken verkaufen, ein Netzwerkhersteller Netzwerke. Dadurch wurden die wesentlichen Fragen nicht beantwortet, eigentlich die fundamentalen Fragen eines jeden Geschäftsmanns:

**„Wie bekomme ich Kontakt zu meinem Kunden?“**

oder „Wie mache ich es möglich, meinem Kunden soviel Mehrwert zu bieten, daß er mein Kunde wird oder bleibt?“.

Solche Fragen blieben im Gewirr von TCP/IP, PGP und HTML unbeantwortet. Ich konnte es kaum fassen: schließlich hatten die Technologieprovider phantastische Tools entwickelt, um Geschäftsprozesse zu revolutionieren. Aber es

fehlte das Konzept, um Unternehmen zum konsequenten Einsatz dieser Technologie zu motivieren!

Wir spürten, daß wir die Unternehmen dazu auffordern mußten, die Mauern zum Markt einzureißen und Internet-Technologie dazu zu nutzen, den Kunden wirklich zu einem Teil des eigenen Unternehmens zu machen!

Nicht nur, den Kunden gelegentlich einmal nach seiner Meinung zu fragen (was für den Top-Berater Tom Peters in den 80er Jahren schon als revolutionär galt), sondern ihn tatsächlich in das eigene Netz zu integrieren, ihn mitarbeiten zu lassen, ihn quasi zum neuen Angestellten zu ernennen. Ein Angestellter, der selbstverständlich einiges über die Bedürfnisse des Kunden weiß.

Wir wußten, daß moderne Entwicklungen wie Mass-Customization und Intranet-/Internet-Technologie es möglich machen würden, eine solche Vorstellung zu realisieren und zwar direkt, noch Ende dieses Jahrtausends.

Und so entwickelten ich zusammen mit dem Kommunikationswissenschaftler Thorsten Kempken das Konzept des **Intracommerce**, die konsequente Weiterführung des Electronic Commerce unter Einbeziehung des Marktes.

Intracommerce zeigt eine tragfähige Struktur für Unternehmen in digitalen Märkten, bewirkt eine Verminderung der früheren Reibungsverluste und präsentiert mehrere Tools (wie die später geschilderte Online-Marketing-Plattform), um Unternehmen schrittweise in eine Welt der Vernetzung mit dem Markt zu führen.

Intracommerce bedeutet, sein Unternehmen so aufzubauen, daß der Markt zu einem Teil des Unternehmens wird. Intracommerce ist das endgültige Drehen des Pfeils. Der Kunde wird nicht nur gefragt, er wird fest in die Prozesse des Unternehmens integriert!

## **Durch Internet- Technologie zum Intracommerce**

Der User macht das Bollwerk durchlässig. Wir hatten gesehen, daß die User schon seit einiger Zeit beginnen, auf beiden Seiten zu sitzen und die gleiche Technologie zu benutzen, egal ob als Angestellter oder als Kunde. Die Idee Intranet und Internet zu trennen ist daher illusionär.

Das Unternehmen wird offener und für seine „Kunden“ transparent. Von Produktentwicklungen erfährt man nicht erst durch die Werbung, sondern direkt, weil man mit entwickelt. Die Kommunikationsstruktur wird teamorientierter, eine neue kreative Kombination aus kollaborativem Arbeiten und Internetkommunikation. Die historisch entstandene Steuerungs- und Kontrollfunktion des Unternehmensmanagement verliert immer mehr an Bedeutung.

Wie verhält sich denn dann das Intranet des eigenen Unternehmens zum Internet und den sich darin entwickelnden Marktprozessen? Die Antwort kann nur heißen: offen - sehr offen . . . .

Ich weiß, daß dies eine unbeliebte Auffassung ist. Deswegen wurde der Kunstbegriff „Intranet“ ja überhaupt erfunden, er befriedigt das Sicherheitsbedürfnis der Unternehmen. Es klingt danach, als könne man hinter verschlossenen Mauern noch ein bißchen üben.

Bei niedergerissenen Mauern und einem transparenten Unternehmen ist es überflüssig, von Grenzen zu sprechen. Das Zauberwort heißt **Zugang**.

Was ist ein Zugang? Nun, salopp als erster Einstieg definiert ist ein Zugang jede Möglichkeit, bei der ehemaliger Kunde und ehemaliger Angestellter direkt zusammenarbeiten.

Wer ein Intranet implementiert, kann nicht wirklich erwarten, noch länger Grenzen zu ziehen. Er muß sie durch Beziehungen, durch Zugänge ersetzen. Anders kann sich ein Intranet nicht gegenüber dem Internet verhalten. Denn die User stehen auf beiden Seiten und ignorieren „Drunnen“ oder „Draußen“.

## **Schaffen Sie Zugänge!**

Was sind Beispiele für Zugänge? Ein Zugang ist zum Beispiel ein „Platz“ in ihrem Unternehmensnetz, wo User (zur Erinnerung: eigene Angestellte *und* Freiwillige aus dem „Markt“) an Produktlösungen feilen.

Zugang nennt sich das deswegen, weil sie als Unternehmen die Möglichkeit erzeugen, daß Menschen miteinander an Ihren Business-Problemen arbeiten.

Wie früher die Verwaltung einer Stadt große Eingangstore in die Stadtmauern einbaute und Marktplätze errichtete, geben Sie Raum und Gelegenheit, *damit ihre Kunden zu Ihnen kommen!*

Als Karikatur begleitete diese Idee schon vor einigen Jahren einen Artikel von Regis McKenna in der Harvard Business Review: wir sehen ein Unternehmen, das seine Tür öffnet, viele Kunden stürzen hinein und folgen dem Gang entlang dem Pfeil „Marketing-Department, hier lang!“. Auf einem weiteren Bild sehen wir die ehemaligen Kunden am Fließband des Unternehmens sitzen und fröhlich vor sich hinwerkeln. Das ist Intracommerce!

Weitere Beispiele für Zugänge sind Online-Events oder ein Response-Management, bei dem Marktteilnehmer *ihr* Response-Management erledigen!

Sie meinen, so brave Kunden gebe es nicht? Die würden ganz bestimmt nicht Ihre Arbeit machen? Doch die gibt es! Jörg Herms, Werbe- und Marketingchef des deutschen Magazins „Stern“ hatte damit wohl auch nicht gerechnet, als er ein Internet-Spiel organisierte, bei dem Surfer aus dem Netz eine neue Stern-Anzeigen-Kampagne gestalten sollten.

Eine Woche nach dem Start hatte er schon fast 200 Vorschläge zur Verfügung!

Wenn Sie in letzter Zeit mit Werbeagenturen zu tun hatten, wissen Sie, wie kurz dieser Zeitraum ist. Um so erstaunlicher ist es, daß diese Leistung kostenlos erbracht wurde, im Gegensatz zu den horrenden Billings der Werbeszene.

Solche Events werden heute dann oft zum Gewinnspiel herabgewürdigt, was den User wieder zum dummen Kunden außerhalb der Mauern des Unternehmens degradiert. Wir sind eben zu stark von Jahrzehnten konventionellen Marketing verblendet!

Intracommerce wäre die Aktion des Stern, wenn die Ergebnisse tatsächlich als Kampagnen, Produkte o.ä. verwendet würden!

Wir sollten erkennen, daß die Mitarbeit des Kunden kein Gewinnspiel ist, sondern eine gewaltige Ressource, die uns Millionen an Entwicklungsaufwand, Marktforschung und Werbung spart!

Die Anzahl der Zugänge in das Unternehmen bestimmt den Einfluß im Internet, und eben nicht, wie groß das „Netz im Netz“ ist.

Sie können 30.000 Seiten Unternehmenspages im Internet aufweisen, wenn es von ihrer Page aus keinen wirklichen Weg zurück in ihr Unternehmen gibt, keinen Zugang, dann ist dies eine reine Plakatwand.

Schauen wir uns zum Unterschied eine klassische (wenn auch selbst in Werberkreisen umstrittene) Werbekampagne an: die Werbung von Benetton, die auf großformatigen Plakaten Soldatenfriedhöfe, AIDS-Kranke und sich paarende Pferde zeigen.

Die Plakate sollen anscheinend selber erklären, wofür sie da sind. Diskussionen finden nicht statt. Es existiert kein

Forum zum Austausch und kein irgendwie geartetes, damit verbundenes Verhalten des Unternehmens.

Vieles läßt diese Kampagne daher als sehr fraglich erscheinen: beim Betrachter drängt sich die Idee auf, daß das Unternehmen diese Betroffenheit nicht ernst meinen kann, wenn die Plakatwand wirklich alles ist. Wichtig auch in unserem Zusammenhang: es wird keine für das Unternehmen Benetton wichtige Information erzeugt. Benetton weiß danach nicht, was es für seine Kunden tun kann.

Die Kampagne ist eine Plakatwand und *kein Zugang*. Benetton würde die Welt eher verbessern, wenn das Unternehmen mit einem echten Zugang (z.B. Diskussionsforen) klären würde, mit welcher Mode sie das Leben ihrer Kunden verbessern können.

Ebenso hat eine Plakatwand in Form von einigen tausenden Seiten Unternehmensdarstellung im Internet ohne echten Zugang seinen Zweck verfehlt. Sie haben auf diese Art und Weise die Ressource des Marktes und die Dynamik des Netzes nicht genutzt.

Wenn Sie aber eine Weile darüber nachdenken, was es bedeutet, die Kunden als Ressource zu sehen, als ein Teil Ihres Unternehmens, eine Art externer und kompetenter Berater, dann fallen Ihnen sicherlich viele Zugänge ein.

## Das Unternehmen als Attraktor

Soll der Markt ein Teil des Unternehmens werden, muß es für User *anziehend* sein. Erinnern wir uns: Plätze im Internet oder in Online-Diensten sind dann anziehend, wenn sie die ideale Anlaufstelle für ein *Thema* sind.

Die Zugänge eines Unternehmens müssen so stark Kompetenz für ein Thema ausstrahlen, daß User förmlich hineingezogen werden.

Unternehmen müssen zu einem **Attraktor** werden, wie er in meinem Buch „Der kreative Imperativ“ geschildert wird. Ein Attraktor ist ein kreatives System, das so strukturiert ist, daß es Talent und Wissen anzieht, gleichzeitig Regeln und Lösungen entwickelt, die es verbreitet.

In meinem Buch werden Orte wie das Silicon Valley oder Hollywood als solche Attraktoren beschrieben, aber auch bestimmte kreative Entwicklungsteams in Unternehmen. Es sind Orte, die geniale Köpfe anziehen, die Wall Street zur Investition motivieren und ihre speziellen Ideen, Lösungen und Lebensformen mit ihren Produkten wie Film oder PC über die Welt verbreiten. Je mehr sich die Produkte verbreiten, desto stärker wird die Anziehungskraft auf Talent und Ressourcen.

Im Internetbereich ist Netscape ein ideales Beispiel für einen Attraktor. Netscape nutzte die Mechanik des Netzes auf ideale Weise, um den eigenen Einfluß zu erhöhen. Die Tatsache, daß das neue universelle Zugangstools des Browsers kostenlos zum Download bei Netscape zur Verfügung stand, brachte Millionen von Menschen direkt zu Net

scape. Sie nahmen den Browser mit und schufen Hunderttausende von Internetseiten, sowie besondere auf den Browser gestützte Anwendungen und Weiterentwicklung. Die Hunderttausende von erstellten Seiten erhöhten die Anziehungskraft des Internet nur noch weiter, worauf noch mehr Browser downgeloaded wurden, noch mehr über Netscape berichtet wurde, noch mehr Ressourcen zur Verfügung standen.

Ein solches „attraktives“ Unternehmen der Zukunft wird eine völlig andere Form von „Markenartikel“ vertreten, als wir es heute aus der Waschmittelwerbung gewöhnt sind. Die Kundenbindung an ein solches Unternehmen wird durch das hochintegrierte Netz aus Markt, Unternehmen und Geschäftspartnern ermöglicht, durch Real-Time-Marketing, wie Regis McKenna es nennt: die Fähigkeit des Unternehmens, sofort auf den Markt reagieren zu können. Die Kundenbindung wird unendlich, wenn der Markt ein Teil Ihres Unternehmens wird: Intracommerce.

## **Erste Erfahrungsberichte**

Intracommerce ist ein sehr junges Konzept. Es beginnt gerade damit, vielfältige Ansätze wie Intranet, Extranet, Electronic Commerce und 1:1 in eine durchgehende Vorgehensweise für Unternehmen zu integrieren.

Aber das Potential des Konzepts sehen wir schon in jedem Teilschritt, der gegangen wurde, in jedem Unternehmen, das nach den Spielregeln des Cyberspace zu spielen beginnt.

So ist z.B. ein Unternehmen wie Amazon, der größte Buchladen im Internet, ein interessanter Partner für Buchgroßhändler. Da er nur bestellt, was Kunden bei ihm schon nachgefragt haben, ist die Remittentenquote bei 0,5%, marginal im Vergleich zu den branchenüblichen 30%.

In vielen anderen Beispielen dieses Buches sehen wir erste Erfahrungsberichte weltweit, die erkennen lassen, daß eine Kombination der modernsten Methoden sich sehr auffallend in den Erfolgsberichten der Unternehmen niederschlägt!

Welche Möglichkeiten ergeben sich für ein Unternehmen, das den Sprung in den Intracommerce vollzieht?

Das Unternehmen erhält eine gewaltige Menge an Informationen, die permanent zur Verfügung steht, eine Unternehmenskommunikation, die an Leistung und Einfluß weit über die bisherigen Möglichkeiten hinausgeht, eine Entwicklungskraft und Evolutionsgeschwindigkeit, die exakt mit dem Markt mitläuft.

Ein Unternehmen im Intracommerce wird Geschäftsprozesse verwirklichen, die anhand der Marktprozesse entwickelt werden. Wer sich ein Intranet anschafft, holt sich langfristig durch den Einfluß der User Intracommerce ins Haus und es liegt nur an ihm, ob er ein Bewußtsein dafür entwickelt. Ein Bewußtsein, das sich bezahlt machen wird!

## **Intracommerce - Der Markt im Unternehmen - Auf einen Blick**

- **Internet- Technologie integriert die meisten bisherigen Kommunikationskanäle.**
- **Der Kunde wird in Arbeitsprozesse des Unternehmens eingegliedert: Zugänge entstehen.**
- **Das Unternehmen ist nicht länger Sender, es wird Attraktor.**

**Intracommerce im  
Marketing -**

**Online-Marketing-  
Plattformen**

## **Die Fortführung der Evolution**

Mit den Ideen des Intracommerce können wir die im ersten Teil des Buches beschriebene Evolution des Marketing endlich fortführen! Von Broadcasting über 1:1 zum Intracommerce, also vom Kunden als unbekanntem, abgetrenntem Wesen, über den (vermeintlichen) Partner hin zum Einbinden des Kunden in das Unternehmen und dessen Prozesse. Auf dem Weg werden wir auch einige Versprechungen des Direktmarketing endlich erfüllen können!

Intracommerce im Marketing bedeutet, die bisher existierende Kommunikationsunterbrechung aufzuheben. Erinnern wir uns: in der Wertschöpfungskette gibt es bisher zwei Stellen, an denen die Kommunikation zwischen Unternehmen und Kunden stark gefiltert wird.

Die erste Bruchstelle liegt in dem fehlenden Wissen des Unternehmens über den Markt. Klassische Antworten darauf sind Marktstudien mit darin enthaltenen statistischen Auswertungen.

Eine ausgesuchte Gruppe von Kunden („Panel“) wird anhand eines strikten Fragenkatalogs zu ihren Wünschen befragt. Die Ergebnisse werden statistisch gebündelt und sind Input für die Produktentwicklung und -vermarktung.

Die zweite Bruchstelle entsteht, wenn das Unternehmen seine entwickelten Produkte verkaufen will und dabei potentiellen Kunden klarmachen muß, daß diese Produkte existieren und behagenswert sind.

Intracommerce nimmt dazu eine andere Sicht ein. Eine Marketing-Maßnahme in unserem Sinn wäre es, den Markt direkt zu integrieren, ohne Marktforschung und Werbung.

Ich habe schon gesagt, daß z.B. User im Intracommerce „ihre Produkte selber gestalten.“ Dies ist eine Möglichkeit der Integration. Sie bekommen die Bedürfnisse ihrer Kunden direkt mitgeteilt, indem Sie ihnen Raum im Unternehmen geben, um Produkte und Dienstleistungen genau nach ihren Wünschen zu entwerfen. Sie haben keinen Umweg mehr über die Marktforschung, das Bedürfnis wird direkt in ein Produkt umgewandelt.

Schon hier erkennen Sie, daß Marketing, um den Forderungen des Intracommerce gerecht zu werden, viel stärker als bisher in Unternehmensprozesse wie die Produktion integriert werden muß.

Marketing ist nicht einfach eine weitere Abteilung, die eben Werbebroschüren drucken läßt. Marketing in diesem Sinne konstruiert die Zugänge für User und stellt Tools zur Verfügung, die es dem Markt ermöglichen, exakt die gewünschten Produkte und Dienstleistungen zu erhalten.

Es ist leicht einzusehen, daß durch ein solches Vorgehen auch die zweite Kommunikationsunterbeziehung überbrückt wird. Wenn ein User das Produkt selber gestaltet hat, weiß er, daß es existiert und er weiß auch, daß es genau seinen Anforderungen entspricht.

Auch Regis McKenna schildert in der *Harvard Business Review* die Möglichkeit, Kundenloyalität durch Einbeziehung in den Designprozeß zu erzielen.

Wird das Produkt dann schließlich verkauft, verbreitet es sich schneller im Markt, die *time to acceptance*, wie McKenna es nennt, ist kleiner, denn was hat ein Unternehmen von *time to market*, also dem schnellen Entwickeln und Lancieren eines Produktes, wenn es dann niemand kauft?

Die IBM vermutet, daß es Teil des Erfolges des Systems AS/400 war, daß Kunden daran mitentwickelt haben. Diese

Kunden sorgten bei der Markteinführung für ein hohes Echo in der Presse. Sie hatten das Produkt zu ihrer Sache gemacht.

Die Produktgestaltung muß nicht in jedem Fall eine „wirkliche“ sein, also direkt zu realen Produkten führen. Als ersten Schritt gerade bei jungen Zielgruppen sind Unternehmensplanspiele ideal, in denen die potentiellen Kunden sich selber an Produktgestaltung u.ä. versuchen.

Wenn sie als Textilunternehmen und Designhaus ein „Planspiel“ einrichten, bei dem ihre Zielgruppe Ihnen „real-time“ zeigt, wie sie trendy Mode wünschen, dann ist diese Information allemal besser als Ihre Überlegungen von letztem Jahr zur diesjährigen Kollektion.

Es gibt noch eine zweite bedeutende Möglichkeit, User nach Intracommerce-Methoden in das Unternehmen einzubeziehen und zwar als eine Art „Think-Tank“. Wir kennen ähnliche Ideen bereits aus dem Eventmarketing. Bloß, daß der Think-Tank in unserem Fall der Markt selber ist, der bei uns im Unternehmen sitzt!

In diesem Fall etabliert das Unternehmen einen „Raum“, in dem jeder zu einem bestimmten Thema alles nötige findet, über Informationen, Austauschmöglichkeiten, Ressourcenangaben.

Klingt abstrakt, ist aber ganz anschaulich: stellen Sie sich vor, Sie seien Hersteller von Hifi- Anlagen. Können Sie sich vorstellen, wie schön es wäre, wenn ihre potentiellen Kunden Sie als die ultimative Quelle für Musiktechnologie empfinden würden!

Wie werden Sie das? Nein, Sie stellen dafür *keine* Unternehmenshomepage in das WWW. Sie werden Attraktor, indem sie eine „Plattform“ im Internet etablieren, zu der jeder

kommt, der sich für Musiktechnologie interessiert (wie solche Plattformen aufgebaut sind, erfahren Sie im nächsten Kapitel). Jeder, der nicht täglich auf Ihrer Seite ist, kann zum entsprechenden Thema in Zukunft nicht up-to-date sein.

Auf dieser Plattform diskutieren die User hauptsächlich *untereinander*. Sie geben sich Tips, reden darüber, was sie gerne hätten, was sie hassen und basteln abgefahrene Designs für HiFi-Gehäuse. Sie als Unternehmen haben kaum etwas zu tun als *gut zuhören*. Die Menschen kommen zu Ihnen und Sie erfahren ihre genauen Bedürfnisse!

Erste Ansätze zu solchen Plattformen z.B. bei Mercedes mit dem „Forum für das neue Automobil“ im Internet, einem geschlossenen Dienst. Mercedes-Vertriebsvorstand Dieter Zetsche möchte die „Anwender als Co-Produzenten für neue Produkte und Projekte gewinnen.“

Unser „Think-Tank“ nutzt eine der hervorstechendsten Eigenschaften der Internetkommunikation: die Themenorientierung. User interessieren sich für Themen, nicht für Unternehmen. Sie reden über Musik, Liebe, Tod und Geld. Wer ein solches Thema vertritt oder die Möglichkeit zum Austausch darüber gibt, wird im Netz besonders anziehend.

Jeder beschwert sich darüber, daß Sex das Internet regiert, statt daraus etwas zu lernen. Ganz abgesehen davon, daß sich das Internet darin nicht von einem beliebigen Zeitschriftenstand unterscheidet, sind es eben Themen, die Menschen anziehen, nicht die Electronic Shopping Malls oder der elektronische Marktplatz von Castrop-Rauxel.

Sex ist sogar ein „supraleitendes“ Thema, also ein Thema, das Menschen aller Zeitalter besonders tief beschäftigt hat. Andere supraleitende Themen sind Liebe, Tod, Macht und möglicherweise Golfspielen. Wenn Sie ein anziehendes

Thema im Netz vertreten, werden die Menschen zu Ihnen kommen und Ihren Think-Tank bilden.

Ein Paradebeispiel für den Einsatz von Themen als Attraktor ist das Chatforum der deutschen Frauenzeitschrift *Allegra*. Sie bietet einen „normalen“ Chatroom, allerdings mit einem supraleitenden Thema: Liebe. Und wird dafür mit fast 100.000 Page-Views pro Monat belohnt.

Alle skizzierten Marketing-Lösungen im Intracommerce haben einiges gemeinsam. In fast jedem Fall tritt das Unternehmen, ganz im Gegensatz zu bisweilen ziemlich penetranter Werbung, stark in den Hintergrund. Es wird Usern eine Plattform zur Verfügung gestellt, in der sie sich austauschen können, in der sie den Netzgesetzen entsprechend kollaborativ miteinander arbeiten oder spielen.

Die Mitwirkung des Unternehmens ist in diesem Rahmen auf das Festsetzen der grundsätzlichen Spielregeln beschränkt, höchstens einige „Scouts“ informieren sich beständig darüber, was an Informationen entsteht. Die *Kommunikation zwischen Usern* ist der fundamentale Antrieb.

Dies ist mittlerweile sogar mit Zahlen belegbar. So schreibt *Business Week*, daß der Traffic auf einer Website **im Schnitt um 50% steigt**, wenn sie eine Möglichkeit zum Chat anbietet. Chat erhöht die Verweildauer (häßlicher Direktmarketing-Begriff) der User auf der Seite und . . . . steigert die durchschnittlichen Kaufraten pro Person!

Sollte es Sie also weiterhin wundern, daß wir die Kommunikation zwischen Usern und das Erstellen von Plattformen dafür zum Kern unserer Ideen machen?

Hier genau liegt auch der Unterschied zum 1:1-Marketing. 1:1 behandelt als Kerninhalt das *Verhältnis des Unternehmens zu einzelnen Kunden*.

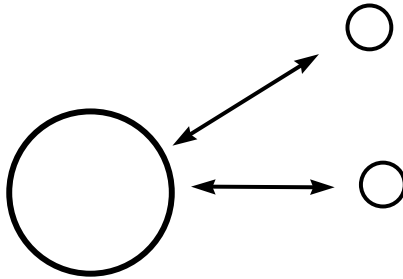


Bild Nr. 11

Was dabei nur indirekt zum Tragen kommt, ist die *Kommunikation der Kunden untereinander*, von der die Kommunikation mit dem Unternehmen nur ein Teil ist. Dieses Vorgehen erhöht den Responsebedarf und damit den Aufwand des Unternehmens beträchtlich.

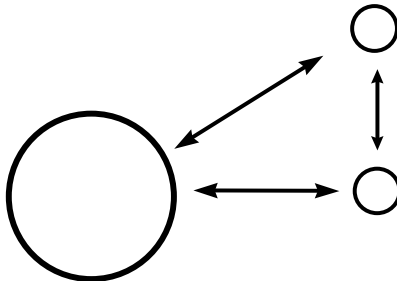


Bild Nr. 12

Schon im Event-Marketing wird aber gerade diese Kommunikation der User untereinander genutzt. Verschiedene User bilden einen „Tribe“, die jeweils Techno hören, Inline-Skater fahren, Streetball spielen o.ä.

Fröhlich gibt es dort die „Early Adopters“, also Experimentierfreudige, die alles sofort ausprobieren und als erste den Suggestionen der Werbung erliegen. Early Adopters sind dann Meinungsmacher für ihren „Tribe“.

Das Unternehmen redet eigentlich nur mit diesen Early Adoptern. Diese übernehmen dann den Rest der Kommunikation.

Die Kommunikation der User untereinander zu nutzen, reduziert den Responsebedarf des Unternehmens.

Ein tragfähiges, zukünftiges Modell wie der Intracommerce muß diese beiden Kommunikationsformen verbinden. Im Intracommerce bildet die Kommunikation der User untereinander den Kern. Dort liegt die Quelle für Marktentwicklungen und neue Ideen, aber auch ein Großteil der Entscheidungsfindung unserer zukünftigen Käufer.

Auch der amerikanische Online-Guru Jim Sterne von Target Marketing bezeichnet die Kommunikation von Kunde zu Kunde als herausragende Eigenschaft der Internetkommunikation. Moderierte Diskussionsforen sind für ihn ein erster Schritt zu starker Kundenbindung.

In Netzwerken wie dem Internet funktioniert die Kommunikation der User im wesentlichen selbstorganisiert, vorausgesetzt, Sie haben die richtigen Spielregeln festgesetzt.

*Selbstorganisation* ist einer der entscheidenden, ökonomischen Vorteile des Intracommerce: sie spart im Vergleich zu bisherigen Lösungen erhebliche Kosten.

Müssen Sie in der klassischen Situation mit einem Call-Center und einem umfangreichen Response-Management arbeiten (von den Kosten für Marktforschung und Werbung ganz zu schweigen), wird in der von uns beschriebenen Situation der größte Teil dieser Arbeit von Usern selbständig erledigt.

Durch diese Zusammenarbeit der User lösen sich auch viele Probleme, die Unternehmen bei ersten Marketingauftritten im WWW hatten.

So sagen z.B. Studien von Tech Consult, daß die Hälfte der Menschen, die nicht über Onlinemedien einkaufen wollen, dies auf fehlende fachkundige Beratung zurückführen. Eine andere Studie von Yankelovich Partners Inc. sagt sogar, daß 63% aller Befragten überhaupt nichts im Internet kaufen würden, wenn nicht mehr menschliche Interaktion im Netz stattfindet.

Was aber könnte man sich für eine bessere fachkundige Beratung vorstellen als andere User im Netz, die mit den Produkten und Dienstleistungen schon vertraut sind („Lebendige Case-Studies“ sozusagen)?

Das Unternehmen muß nicht Bataillone von Beratern und Verkäufern beschäftigen, wenn User im Netz diese Aufgabe übernehmen.

Ich kann mir Ihren Einwand durchaus vorstellen: „User im Netz könnten aber auch die negative Seite meiner Produkte aufdecken!“ Natürlich werden sie das tun, und das ist gut so! Spätestens an diesem Punkt müßte klar sein, was ich mit dem „User/Markt als Ressource“ meinen.

Schließlich ist es besser, sie erfahren die Mängel rechtzeitig durch Feedback, als das Gegenteil: Sie erfahren es nie und verkaufen eben kein Produkt. Schließlich reden Menschen auch außerhalb von Online-Diensten miteinander.

Daher schreibt auch die *Business Week*, daß solche Kommunikationsplattformen im Internet die Ur-Ideen des Electronic Commerce ganz erheblich verändern werden. User werden in Zukunft von den Orten angezogen, an denen sie Informationen über viele Produkte und Hersteller bekommen. Wenn eine Seite von GM nichts tut, außer Autos von GM zu verkaufen, werden die User woanders nachfragen. Und die „Wahrheit“ erfahren.

Aber uns ist klar, daß diese ungeschminkte Wahrheit manchen Managern Bauchschmerzen bereitet und sie deswegen lieber keine Rückkanäle einbauen und versuchen, die Kommunikation der User einzudämmen.

Auch Event-Profi Thomas Inden findet es schade, daß Unternehmen heute noch Angst vor der Meinung von Kunden oder Händlern haben. Er rät, Instrumentarien in den Event einzubauen, mit dem die „Zielgruppe“ ihre Meinung artikulieren kann. Leider ist es eher üblich, Kommunikation einseitig zu gestalten, also einfach das neue Produkt zu präsentieren, ein Vorgehen, was schon in jeder gewöhnlichen Pressekonferenz mit Journalisten unmöglich ist.

Marketing im Intracommerce bedeutet, die Deckung zu öffnen und mit der Kommunikation der User untereinander gezielt zu arbeiten.
--

Zusammenfassend können wir sagen: wir benötigen eine Art Think-Tank, in dem unser Markt seine eigenen Bedürfnisse klärt und uns permanent Ideen liefert, sowie eine Möglichkeit, daß User ihre eigenen Produkte und Dienstleistungen entwerfen. Letzteres hat natürlich erhebliche Anforderungen an die Produktion des Unternehmens zur Folge, worüber ich weiter unten einiges sagen werde.

Um die beschriebenen Ansätze als Unternehmen strukturiert einführen zu können, habe ich zusammen mit Thorsten Kempken ein Organisations-Tool entwickelt, das als Basis einer Internet-Marketing-Aktivität im Sinne des Intracommerce dienen kann: die **Online-Marketing-Plattform (OMP)**.

Eine Online-Marketing-Plattform vereint Attraktorwirkung, Themenzentrierung und „Think-Tank“ und ist damit ein universelles Tool für Marketing im Netzwerk. Wir wollen uns im Folgenden anschauen, was eine solche OMP genau auszeichnet.

## **Online-Marketing-Plattformen**

Online-Marketing-Plattformen (OMP) sind Marketingauftritte im Internet, die auf den neuesten Erkenntnissen der Kommunikationswissenschaft beruhen und den aus praktischer Erfahrung gewonnenen Gesetzen des Internet und anderer digitaler Medien gehorchen.

Diese Plattformen sind so konzipiert, daß sie die im letzten Kapitel gezeigten Anforderungen erfüllen. Sie sind eine ideale Schnittstelle zum Markt.

Was ist also eine „Plattform“ im Internet? „Plattform“ bedeutet, daß ein virtueller Raum zur Verfügung gestellt wird, der zur Kommunikation der Besucher (User) untereinander und mit dem Unternehmen einlädt. Solche „Räume“ kann man sich einige vorstellen. Dies beginnt bei einem simplen Chat-Room und endet mit einer vollanimierten 3D-Welt mit animierten menschlichen Figuren, den Avataren. Die Plattform ist die Bühne, der Rahmen für Kommunikation.

Bei der Online-Marketing-Plattform wird also nicht eine künstliche „Community“ durch die Datenbank erzeugt, das Unternehmen stellt einen „wirklichen“ Raum in das Internet, um Menschen Gelegenheit zu geben, sich virtuell zu treffen und über ein für sie faszinierendes Thema Wissen, Meinungen oder Erfahrungen auszutauschen.

Wir hatten ja schon oft in diesem Buch gesehen, daß gemeinsame Themen die wirklich anziehenden Dinge für User im Internet sind.

Das **Thema** ist so dabei besonders wichtig. Es ist so ausgewählt, daß die auf der Plattform mit der Zeit entstehenden

Informationen geeignet sind, um aktuelle Probleme oder Fragestellungen des Unternehmens zu lösen.

Sind Sie ein Automobilkonzern und benötigen dringend Designinput und das Feedback der jüngeren Zielgruppe auf neue Entwicklungen? Wählen Sie ein entsprechendes Thema und testen Sie Designs auf einer Plattform!

Sind Sie ein Fernsehproduzent und benötigen dringend neue Talente? Erzeugen Sie eine Bühne im Internet und lassen Sie direkt Ihre Zielgruppe auswählen, was ihr gefällt! Eine solche Anwendung wird im nächsten Kapitel als Case-Study beschrieben.

Das Unternehmen bringt also Surfer dazu, auf die Plattform zu kommen, um gemeinsam die Probleme des Unternehmens zu lösen.

Die Wahl des Themas ist sehr entscheidend, schließlich ist genau an diesem Punkt die Schnittstelle in das Unternehmen, der Zugang. Hier genau findet Intracommerce statt, weil die auf der OMP erzielten Ergebnisse direkt in das Unternehmen einfließen.

Ein wesentliches Element der Plattformen ist es, die *Selbstinszenierung* der User herauszufordern, also die Lust, sich zu präsentieren und produzieren. Wie bei einer Gameshow wird dadurch der größte Teil der „Arbeit“ vom User selbst durchgeführt.

Also müssen sich auf der Plattform Menschen treffen und sich sehen können, was bei heutigem Stand der Technik kaum mehr ein Problem darstellt.

User müssen selber „Input“ mitbringen können (wie Designvorschläge beim Automobilproduzent oder Medienpro-

duktionen beim Fernsehproduzenten). Tools müssen zur Verfügung stehen, um gemeinsam Ideen zu entwickeln, Pläne, Entwürfe etc. zu konkretisieren.

*Content*, die geheiligte Kuh der Medien, wird auf den Plattformen durch die User erzeugt. Erste Formen von Internet-Plattformen wie *GeoCities* zeigen dieses extrem wirtschaftliche Prinzip. „Wir haben nur 55 Mitarbeiter, aber 500.000 Editoren“ sagt David Bohnett, der Begründer von *GeoCities*. Oder, noch radikaler: „Menschen sind der Content“, wie es ein Vice-President von *SONY* formuliert.

Alle diese Konstruktionsprinzipien bewirken, daß auf einer OMP eine Umgebung erzeugt wird, in der ein Unternehmen optimale Bedingung vorfindet, um mit strategischen Zielen zusammenhängende Marktkommunikation durchzuführen.

Es ist wie mit dem Aufbau eines Aquariums: es macht einen Unterschied, ob Sie Guppys oder Korallenriff-Bewohner züchten wollen. Temperatur, Wasserzusammensetzung und die richtige Kombination von Bewohnern sind entscheidend. Ebenso hängt es von den Zielen Ihrer Plattform ab, wie sie im Detail konstruiert ist. Aber eine gut konzipierte OMP entwic??kelt genau die Umgebung, in der die für Sie relevanten Informationen wachsen und gedeihen.

Was sind die entscheidenden Zutaten? Wie werden sie optimal eingesetzt?

Aus dem Thema heraus wird zuerst der *Frame* gebildet, also der Rahmen, in dem sich die Kommunikation der User abspielt. Ein solcher Frame besteht sowohl aus dem wirklichen Raum, aber auch aus Spielregeln und Benutzertips, nach denen sich die Kommunikation richtet.

Spiele sind ein gutes Beispiel für Frames: wenn Sie Fußball spielen wollen, benötigen Sie ein Fußballstadion, einen Ball und eine festgesetzte Anzahl Menschen. Was die zu tun haben und was nicht und mit welchem Ziel, ist in den Spielregeln genau festgelegt. Sollte jemand mit einem Golfschläger zu Ihnen kommen, ist er im falschen Frame. Ort, Ziel und Spielregeln bestimmen den Frame.

Das erwähnte Beispiel einer Talentsuche auf der Online-Marketing-Plattform bildet einen Frame: das Thema ist Musik, das ökonomische Unternehmensziel Talentsuche, der Raum ist z.B. ein Musikclub und organisatorische Regeln (wie wird gemeinsam Musik produziert, wer spielt wann vor usw.) klären den Ablauf. Eine Gameshow ist ein weiterer typischer Frame, in dem sich Leute selbst inszenieren können.

Einige Plattformen arbeiten sogar mit mehreren Frames gleichzeitig: so wird ein Frame dazu verwendet, hohe Besucherzahlen zu erzeugen und einen Attraktor im Netz zu entwickeln, ein zweiter nutzt diesen ersten Frame, um durch die hohe Frequenz die eigentliche Zielgruppe anzulocken. Den Event, der als Anziehungspunkt in das Internet gesetzt wird nennen wir dabei *Kernframe*.

Dieses auf den ersten Blick komplizierte Vorgehen ist eigentlich jedem schon bekannt, der einmal die Universal-Studio-Tour besucht hat oder einen Warner-Brothers-Park. Da gibt es einen Kernframe, nämlich die Filme, die Figuren und die Kulissen. Gleichzeitig ziehen diese Parks aber ihren Reiz daraus, daß sie auch einen „Making-Of“- Frame haben, also Orte, wo den Besuchern gezeigt wird, wie diese Filme eigentlich produziert werden.

Paradebeispiel für einen Kernframe sind Online-Events, also Massenveranstaltungen, die sehr den gut etablierten gängi-

gen Marketing-Events entsprechen. Besonders geeignet sind dafür Musikveranstaltungen oder klassische supraleitende Themen.

In der im nächsten Kapitel folgenden Case Study dient z.B. ein Musik-Event als Anziehungspunkt für hohe Besucherzahlen. Auf diesen Event wird als zweiter Frame ein Informationsservice zum Thema Eventmarketing aufgesetzt. Der zweite Frame bildet die Brücke zum Unternehmensprozeß unseres Kunden. Denn dieser Kunde produziert Life-Events wie Produktpräsentationen und Unternehmensfestivitäten.

Ich hatte gesagt, daß ein Frame aus einem Ort, einem Ziel (dem Thema) und Spielregeln besteht. Spielregeln dienen jetzt dazu, die Online-Marketing-Plattform über längere Zeit „auf Kurs“ zu halten.

Ausgeklügelte Methoden erlauben die Steuerung dieser Plattform mit minimalem Aufwand. Mittels *Selektion* und *Spiegelung* (Begriffe, die weiter unten noch genauer erklärt werden) bleibt die Plattform auf das gewünschte Thema zentriert und entgleitet nicht in Chaos oder Beliebigkeit. Dadurch wird die Furcht der Unternehmen, daß Chat im Internet „anarchische“ Züge annimmt eingedämmt. Schließlich gibt es auch beim Fußball einen Schiedsrichter.

Zufriedene User sorgen dafür, daß sich der „Ruf“ der Plattform im Internet verbreitet und immer mehr User einströmen. Auch dieses Prinzip ist uns schon bekannt: wir hatten die „Early Adopters“ im Eventmarketing geschildert, die als erste auf Neuerungen reagieren und dann viele andere Menschen mitziehen.

Also zusammenfassend:

Eine Online-Marketing-Plattform ist ein virtueller Raum, in dem themenzentriert User nach bestimmten Spielregeln kommunizieren und Ideen entwickeln und damit für das Unternehmen strategisch wichtige Information erzeugen.

Schauen wir uns doch im nächsten Kapitel erst einmal eine konkrete Online-Marketing-Plattform an, um das Zusammenspiel der verschiedenen Elemente zu verstehen.

## **Case Study: Attraktor für Eventmarketing**

Unser (fiktiver) Kunde in der Case Study hat einige, wirklich brandaktuelle, ökonomische Probleme.

Er ist Veranstalter von Marketing-Events, also z.B. Hundertjahrfeiern von Unternehmen, Neueinführungen von Produkten usw. Für solche Events organisiert er die Musiker, die Location, das Essen und das komplette Projektmanagement. Er verdient an der Organisation und an der „Vermietung“ der Musiker.

Kein Wunder, daß er nebenbei eine Künstleragentur betreibt. Zugriff auf Produktionstechnik und Showtalent ist gegeben, da er gute Kontakte zu einem großen Produzenten von Game-shows hat!

Wo also ist das Problem? Der Vertrieb ist sehr aufwendig! Schließlich muß unser Eventveranstalter von jedem potentiellen Fest einer Firma vorher wissen! Die Firma wird es ihm direkt nicht sagen, wann sie ein neues Produkt dem Markt präsentieren will. Also muß er gute Kontakte im Markt haben, die Ohren immer offen haben und permanent per Auto das Land durchreisen. Nicht besonders effektiv, meint er. Dies müsse doch mit digitalen Medien einfacher gehen! Wenn ihn mehr relevante Leute kennen und seinen Namen mit Events verbinden würden, würden sie auf ihn zukommen und er könnte viel leichter und effektiver akquirieren.

Dem Mann kann geholfen werden! Mit einer Online-Marketing-Plattform, nämlich dem „Attraktor für Eventmarketing“. Wie gehen wir an diese Aufgabe heran?

Zuerst wird die Frage geklärt, wen unser Eventmanager erreichen muß. Seine Ansprechpartner sitzen normalerweise in Marketing- oder PR-Abteilungen, gelegentlich sind es auch Assistenten im Vorstandsbereich. Dort werden die Firmenfeste beschlossen und organisiert. Also muß er es schaffen, genau diese Leute „zu sich zu locken“.

Womit kann man Marketingleute ködern? Klar, mit jeder Sache, die anziehend ist für große Massen! An jeder Stelle, an der viele Menschen zusammenkommen, treten früher oder später auch Marketingmensen auf, die überlegen, wie sie die große Menge für ihre Aufgaben nutzen können. Sei es die Love Parade in Berlin oder seien es die Olympische Spiele: Masse lockt Marketing.

Also ergibt sich **Schritt 1: einen Köder in das Internet setzen!**

Um große Besucherzahlen im Internet zu erzeugen, sind einige supraleitende Themen ideal geeignet: Games, Musik, Mode usw. Wir haben für unseren Köder (den Kernframe) die Musik gewählt, weil unser Eventmanager selber als Künstleragentur dazu einen klaren Bezug hat.

Also konstruieren wir einen Musikevent, bei dem professionelle Musiker „backstage“ mittels moderner Datenbanktechnik gemeinsam Stücke produzieren können, die dann „on-stage“ in einer 3D-Welt einem Publikum aus Avataren gezeigt wird. Dieser Musikframe hat für alle Beteiligte Vorteile (was es von einer reinen Werbeveranstaltung unterscheidet): Musiker können ihre Talente ideal weltweit ergänzen und kollaborativ produzieren.

Besucher des 3D-Konzerts können viel Spaß im Publikum haben und direkt Feedback geben. Plattenlabels, die an der

Veranstaltung teilnehmen und direkt „im Markt“ austesten, ob die Musik vom Publikum angenommen wird.

Und unser Eventveranstalter kann als kleines Bonbon nebenbei auf dieser Köder-Plattform nach Talenten Ausschau halten, die er für seine nächsten „realen“ Events einsetzt.

Wird ein solcher Online-Musik-Event von Zehntausenden von Usern besucht, kann man sich sicher sein, daß er in jeder der führenden Marketingzeitschriften erwähnt wird. Schließlich suchen Marketingleute im Moment sehr gezielt nach funktionierenden Dingen im Internet. Also finden sich auch langsam die gewünschten Ansprechpartner unseres Eventveranstalters ein. Jetzt müssen sie gefangen werden.

Es ergibt sich **Schritt 2: eine Kommunikationsplattform für die Zielgruppe aufsetzen!**

Jeden Marketingmenschen wird interessieren, wie man das gemacht hat, Zehntausende von Menschen anzulocken. Also werden wir eine Plattform errichten, auf denen Interessierten erklärt wird, wie man einen Online-Event aufbaut.

Diese Interessierten bekommen einen User-Account für die Kommunikationsplattform, wenn sie Name, Anschrift und Funktion eingeben, die in einer Datenbank abgelegt werden (wodurch unser Eventveranstalter ganz nebenbei die Adressen seiner zukünftigen Ansprechpartner bekommt).

Auf dieser Plattform trifft sich bald alles, was sich für Events interessiert oder solche benötigt, denn hier erfährt man, wie es wirklich geht. Es gibt Organisationstips, eine Event-Uni und Diskussionsforen.

Sie bemerken sicher die im letzten Kapitel geschilderten Eigenschaften einer OMP wie die Themenorientierungen unserer Plattform: User tauschen sich über ein gemeinsames

Thema aus, haben praktischen Nutzen davon und ziehen andere nach, die sich auch dafür interessieren.

Der Eventveranstalter hat mehrfachen Nutzen: er wird landesweit als kompetente Figur im Eventgeschäft bekannt, er ist „derjenige, den man fragt wie es geht“. Er bekommt völlig ohne sein Zutun alle nötigen Adressen. Und ist es nicht naheliegend, daß ihn seine Ansprechpartner nicht auch sehr bald nach einem realen Event fragen werden?

Wir sehen einige der Vorteile einer OMP in praktischer Anwendung: sie erfüllt die Aufgaben eines Werbefeldzugs ebenso wie die des Vertriebs, ist preiswert und automatisierbar und versorgt ihren Betreiber permanent mit Anregungen aus dem für ihn relevanten Markt. Ohne, daß er sich aus seinem Unternehmen hinaus bewegt!

## **Konstruktionsprinzipien einer OMP**

Eine OMP, die den Erfordernissen des Intracommerce genügen soll, weist grundsätzlich gewisse Grundprinzipien auf. Fehlen einzelne dieser Grundprinzipien, ist es eben keine OMP und es besteht die Gefahr, daß das Instrument viel von seiner Wirksamkeit einbüßt. Die wichtigsten wollen wir hier in Kürze behandeln.

### **Frames**

Eine der großen Gefahren im Informationswust der digitalen Welt ist es, daß sich unsere Plattform im „Rauschen“ verliert, über irgendein Thema diskutiert wird, User auf den Plattformen angefeindet werden, die Marketingausgaben also dafür getätigt werden, um Beliebigkeit zu finanzieren.

Auch die Business Week schreibt, daß viele Firmen Angst vor der mangelnden Kontrolle auf solchen Plattformen im Internet haben. Es könnte möglicherweise ein „feindlicher“ Ort sein, oder nur zielloses, belangloses Geschwätz erzeugen. Da diese Besorgnis real ist, sind festgesetzte Spielregeln und klarer Themenbezug ein wesentliches Konstruktionsprinzip eines Frames.

Ich hatte die Frames kurz schon in vorhergehenden Kapiteln beschrieben: Frames haben ein klares Thema. Auf unserer Eventmarketingplattform sprechen die User über die Produktion von Events, etwas extrem Wichtiges für Menschen im Eventmarketingbereich.

Dieser Frame bedeutet aber auch einen ganz speziellen Ort. Ebenso wie ein Fußballstadion einen Ort zum Fußballspielen anbietet, muß der Ort im Internet in Bezug auf viele Dinge an das Thema angepaßt sein. Schließlich gibt es viele Möglichkeiten: Foren, Newsgroups, Mailing-Listen usw. sind traditionelle Methoden, die für einen Frame aber oft nicht klar genug organisiert sind.

Ein Frame hat klare ökonomische Ziele. So dient der Eventmarketingframe dazu, unserem Eventveranstalter eine klare Position im Markt zu sichern, und dies auf eine Weise, die auch dem „Markt“ nützt.

Ein Frame muß klare Ablaufprozeduren aufweisen, die Sie als Betreiber klar herausstellen sollten. Wer in der „realen Welt“ an einer Gameshow teilnimmt, bekommt vorher ganz exakt geschildert, wo er sich hinstellen soll und in welcher Reihenfolge er welche Begriffe raten soll.

Im Umfeld der digitalen Medien ist das sehr wichtig und gerade im Internet oft sträflich vernachlässigt. Dem User muß exakt klar sein, welche Tools er benötigt, um sich auf die Plattform zu begeben und wie er es dort anstellt, auf angenehme Art und Weise zu agieren.

Viele 3D-Chat-Communities sind deswegen so langweilig, weil die Besucher „einfach mal vorbeikommen“, nicht wissen, wie sie den Einstieg bekommen sollen und daher einfach „herumstehen“.

Letztes Element: die Regeln. Schließlich wird der schon erwähnte Spieler, der mit dem Golfschläger auf den Fußballplatz rennt, auch sofort des Feldes verwiesen. Stellen Sie die Spielregeln auf, die es ermöglichen, daß Ihre OMP ein faszinierender Platz wird und bleibt. Und scheuen Sie sich nicht davor, Teilnehmer von der Plattform auszuschließen, die sich nicht an die Spielregeln halten!

## **Attraktor/Inkubator**

Viele von uns haben es schon am eigenen Leibe erfahren: Dinge sind nicht nur deswegen interessant, weil sie im Internet stehen. Daher gibt es Tausende von größtenteils ungelesenen Seiten im Internet. Unsere Online-Marketing-Plattform muß also gewisse Eigenschaften haben, die es ihr ermöglichen, wirklich zu zünden und zu wachsen.

Um zu beschreiben, wie so etwas funktioniert, verwende ich Erkenntnisse aus der Kreativitätsforschung. Dort ist die wichtige Frage, wie kreative Unternehmen oder Regionen entstehen. Wie wir im Kapitel über das Unternehmen als Attraktor bereits angedeutet haben, gibt es bestimmte Strukturen, die besonders mitreißende Unternehmen oder Regionen aufweisen, einen „Hollywood-Faktor“ sozusagen.

Wir verwenden diese Methoden, indem wir sagen, daß eine OMP einen „Attraktor“ und einen „Inkubator“ aufweisen muß.

Beginnen wir mit dem **Inkubator**. In der ursprünglichen Verwendung des Wortes ist ein Inkubator eine Art Think Tank, also ein Ort, wo in Abgeschlossenheit neue Ansätze und Ideen entwickelt werden. Das Entwicklungsteam des Macintosh bei Apple war ein solcher Inkubator, ebenso wie das schwarze Ghetto in Chicago während der 20er Jahre. In einem Inkubator werden Ansätze entwickelt, die mit den bisherigen Regeln brechen und Lösungsmöglichkeiten bereitstellen, die sehr überraschend auf die Umwelt wirken können.

Auf einer Online-Marketing-Plattform werden Tools installiert, durch die User miteinander neue Lösungen entwickeln können. So sitzen die Musiker in der „backstage“-Stufe unserer Case-Study in einem gemeinsamen Raum, können über eine

Datenbank ihre Talente abgleichen und neue bisher ungehörte Kombinationen testen.

Ebenso können User auf der OMP eines Automobilkonzerns neue Autos designen. Ein geschickt konstruierter Inkubator auf der Plattform bewirkt, daß Lösungen entstehen, die sowohl für das Unternehmen als auch für andere User interessant sind.

Ein **Attraktor** entsteht, wenn sich neue Lösungen und Strukturen herumsprechen und beginnen, Talent anzuziehen. Als Chicago in den 20er Jahren zur Jazzmetropole aufstieg strömten immer mehr Musiker und Komponisten in die Stadt. Radio und Schallplattenindustrie sorgten dafür, daß die „neuen Lösungen“ (die Jazzmusik) weltweit verbreitet wurden, was die Anziehungskraft der Metropole noch verstärkte.

Auch eine Online-Marketing-Plattform wird durch immer stärker einströmendes Talent immer attraktiver. Schon auf einer Plattform aktive User werden zu Werbern für diese Plattform. Sie tragen die Informationen in Newsgroups, auf ihre Homepages und zu den Freunden, mit denen sie sich abends zum Bier treffen. Eine gut konstruierte OMP wächst aus sich heraus.

## **Spiegelung/Selektion**

Um den Fokus einer OMP zu halten und dadurch stetiges Wachstum zu generieren, werden Methoden angewandt, die unter anderen Bezeichnungen schon aus der Theorie der Evolution bekannt sind: eine „gute“ Idee vermehrt sich, eine „schlechte“ wird ausselektiert.

In der Evolution ist die Beurteilung einer neuen Mutation (einer neuen „Idee“) an der jeweiligen Umwelt orientiert, auf einer OMP ist es das jeweilige Unternehmensziel.

Eine gute Idee (also z.B. eine Musikproduktion, die im Musikevent enthusiastische Publikumsreaktionen erhielt) wird von den Betreibern der OMP immer wieder in den Event hinein gespiegelt. Im Falle des Musikevents kann man z.B. mehrere Neuaufführungen organisieren oder das Stück in viele themenverwandte Homepages und Newsgroups einbringen.

Durch die Spiegelung verstärkt sich eine bestimmte Richtung auf der OMP, ein größerer Teil der Kreativität der User beschäftigt sich mit den besten Lösungen.

Das Gegenteil der Spiegelung ist die Selektion. Nicht zufriedenstellende Lösungen, Endlos-Diskussionen oder langweilige Lieder sollten aus dem Event selektiert werden. Stellen Sie sich doch einmal die Fußball-Bundesliga ohne Auf- und Abstieg von Mannschaften vor. Wo bliebe die Spannung und die Energie? Online-Marketing-Plattformen sollen aber spannend sein, also sorgen Sie für Selektion!

## **Memory**

Stellen Sie sich eine Reihe von Arbeitstreffen in ihrer Firma vor, bei denen keiner etwas aufschreiben darf! Oder ergötzen Sie sich einmal an dem Gedanken, Sie übernehmen einen großen Kunden, mit dem das Unternehmen seit zehn Jahren Geschäfte macht und es existieren keinerlei Unterlagen. Was tun Sie? Eben: Sie fangen von vorne an.

Eine Grundvoraussetzung für kollaboratives Arbeiten in jeglicher Form ist es, Arbeitsergebnisse und Erfahrungen speichern zu können. Sonst gibt es keinerlei Weiterentwicklung, sondern nur permanente Neuanfänge. So auch bei einer

Online-Marketing-Plattform, auf der Zehntausende von Menschen kollaborativ arbeiten.

Die OMP muß ein **Gedächtnis** in Form einer Datenbank besitzen, die es Usern ermöglicht, eine Historie und Tradition zu generieren. Dieses Gedächtnis gibt Zugriff auf bisherige Arbeitsergebnisse und Ideen, die damit bereitstehen für eine ständige Neukombination.

Das Gedächtnis schafft ein Gefühl von Zugehörigkeit, den Eindruck, etwas beizutragen und aus reichhaltiger Erfahrung schöpfen zu können.

Schon Peppers/Rogers haben geschrieben, daß ein Gedächtnis des Systems für ein Funktionieren des langfristigen Kundendialogs fundamental ist. Eine Datenbank müßte speichern, welche Interaktionen es zwischen dem Kunden und dem Unternehmen schon gegeben hat. Nur so ist ein gemeinsames Lernen möglich.

Für Peppers/Rogers schaltet das Unternehmen mit solch einem System die Konkurrenz aus. Ein Kunde, der sich einmal der Mühe unterzogen hat, einem Unternehmen alles über seine Bedürfnisse klar zu machen, wird es viel zu mühsam finden, zu einem anderen Unternehmen zu wechseln und dort von vorne zu beginnen! Das „Learning Relationship“ ist also ein Mittel, sich von der Konkurrenz zu differenzieren!

Die Online-Marketing-Plattform faßt diesen Begriff des Gedächtnisses noch weiter. Ein Attraktor muß die Möglichkeit besitzen, **Geschichte** zu erzeugen, also einen Speicher, der Interaktionen, Erlebnisse und Ergebnisse der User aufnehmen kann, um sie jederzeit abzurufen und neu zu kombinieren.

Diese Geschichte erzeugt eine Community, die sich immer wieder auf der Plattform einfindet, ein beständiger Ressourcenstrom für das Unternehmen.

Hollywood wäre nie Hollywood geworden, ohne seine eigenen Mythen und permanenten Neukombinationen der Elemente. Eine OMP stiftet Geschichte, vermittelt den Usern das Gefühl der Zugehörigkeit und stellt das bisher Erreichte als Material zur neuen Kombination zur Verfügung.

Wie macht die Plattform das? Eine OMP muß auf eine sehr elegante Version einer Datenbank gestützt sein, die es den Usern auf leichte Art ermöglicht, Beiträge einzuspeisen und bisherige Produkte oder Ideen abzufragen, um mit ihnen weiterzuarbeiten.

Wir kennen erste Ansätze aus den Workflow-Systemen der Unternehmen, in denen ein großer Datenpool alle Vorgänge und Arbeitsergebnisse speichert und den Projektbeteiligten zur Verfügung stellt.

Ebenso vertraut sind uns Newsgroups oder Foren aus Online-Diensten, die es dem User ermöglichen, Nachrichten einzustellen und alte Nachrichten oder Artikel abzufragen.

Die Technik ist noch sehr rudimentär und weit von den Möglichkeiten entfernt, wie wir im Kapitel „Tools für Revolutionen“ noch erfahren werden. Aber selbst auf diesem rudimentären Level entsteht schon sehr schnell das Gefühl der Zugehörigkeit.

Bei Peppers/Rogers finden wir ein auf den ersten Blick sehr ähnliches Konzept: *Community Knowledge*. Community Knowledge ist ein Mittel, um die angepaßte Serviceleistung eines Unternehmens unersetzbar zu machen.

Durch die zahlreichen gespeicherten Dialoge zwischen individuellen Kunden und dem 1:1 Unternehmen entsteht eine ge-

waltige Datenmenge, die sehr direkt Auskunft geben kann über Geschmack, Beurteilungen, häufig auftretende Kombinationen usw.

Aufgrund dieser Datenmenge verfügt das Unternehmen über einiges Wissen darüber, wie Menschen bestimmte Dinge sehen und kann dementsprechend gute Hinweise geben.

Peppers/Rogers erklären dies am Beispiel eines „Reisebüros“, einem Konzept, das auch wir in leicht veränderter Form schon angewendet haben. Bei diesem Reisebüro würden Geschäftsreisende permanent gebeten, ihre Einschätzung über Flüge, Hotels und Restaurants abzugeben, die ihnen auf ihren zahlreichen Reisen begegnen.

Das primäre Ziel dieses Kundendialogs ist natürlich gemäß 1:1-Ideen die permanente Verbesserung des Service für diesen individuellen Kunden.

Aber dieses ungeheure Wissen aus dem direkten Erleben einzelner Kunden befähigt das Unternehmen natürlich auch dazu, anderen Kunden gute Tips zu geben für Städte, die sie noch nie besucht haben!

Das „Community-Knowledge“ des Unternehmens sorgt dafür, daß der Service über die maßgeschneiderte Leistung hinausgeht.

Peppers/Rogers prophezeien das Unternehmen, das sich damit brüstet, nur Tips zu geben, die auf Kundenfeedback beruhen! Ein solches Unternehmen ist vom Intracommerce nicht mehr weit entfernt: der User ist das Unternehmen!

Wo liegt der Unterschied zwischen dem Community-Knowledge des 1:1 Marketing und der Online-Marketing-Plattform?

Community-Knowledge ist etwas, was das Unternehmen selber erzeugen muß, indem es seine Datenbanken mit Tausenden von individuellen Lerngeschichten analysiert und ein

Modell daraus entwickelt. Was schon ein phänomenaler erster Schritt ist!

Auf einer Online-Marketing-Plattform entwickelt sich das Wissen selbständig aus den Teilnehmern heraus. Die User unterhalten sich direkt, bewerten Produkte, Erlebnisse oder Ideen. Die Ergebnisse stellen sie in ihr „Gedächtnis“ ein, für jeden verfügbar. Das Unternehmen muß die Community nicht durch Konsolidierung künstlich erzeugen, sie existiert wirklich! Und sie ist ein Teil des Unternehmens. Ultimate Kundenbindung!

Ironischerweise ist eine Online-Marketing-Plattform selbst dann ein überlegenes Marketingtool, wenn man mit extrem konventionellen Werbemitteln arbeiten will. So ist ein Werbebanner in einer Online-Marketing-Plattform gut plaziert, schließlich weiß man exakt, weswegen die Menschen hier sind. Die strikte Themenorientierung sorgt für einen extrem guten Fokus.

## **Einsatzfelder und weitere Entwicklung**

Die Einsatzfelder der Online-Marketing-Plattform sind so vielfältig wie die Kommunikationsmöglichkeiten des Unternehmens insgesamt. Allerdings gibt es einige Anhaltspunkte für besonders lukrative Einsatzgebiete.

Wenn Sie im Zweifel sind, an welcher Stelle Ihres Unternehmens Sie zum ersten Mal eine OMP einsetzen wollen, sind diese Anhaltspunkte vielleicht eine Orientierungshilfe.

Also: Online-Marketing-Plattformen sind in den folgenden Fällen besonders wirkungsvoll:

- wenn ein Unternehmen in einem bestimmten Segment sehr erfolgreich war, ihm aber zur weiteren Geschäftsentwicklung neue Zielgruppen fehlen,
- wenn ein Unternehmen eine bekannte Marke ohne schädigende Einflüsse wiederbeleben will,
- wenn das Unternehmen Neueinsteiger im Markt ist,
- wenn ein Unternehmen Qualitätsprobleme hat und mehr Beschwerden bekommt, als es verarbeiten kann.

Ich habe in diesem Buch die Grundzüge des neuen Tools Online-Marketing-Plattform beschrieben. Worin werden die Weiterentwicklungen der nächsten Zeit liegen?

Die entscheidenden Weiterentwicklungen stellen eine klare Handlungsanforderungen an die Softwareindustrie und Unternehmensberater dar: auf den praktischen Erfahrungen basie-

rend müssen sowohl organisatorische als auch technische Tools entwickelt werden, die Einbindung des Users in Geschäftsabläufe fördern. Im letzten Abschnitt des Buches - *Tools für Revolutionen* - werde ich dazu einige Anregungen geben.

## **Intracommerce im Marketing - Online-Marketing-Plattformen - Auf einen Blick**

- **Digitale Marketingauftritte sind an Themen orientiert, nicht am Unternehmen.**
- **Eine Online-Marketing-Plattform ist der Platz im Internet, an dem User über diese Themen kommunizieren.**
- **Online-Marketing-Plattformen erzeugen für das Unternehmen wichtige Information.**
- **Das neue Marketing fördert die Kommunikation der User untereinander.**
- **Marketing im Intracommerce bedeutet, die Deckung zu öffnen und mit der Kommunikation der User untereinander gezielt zu arbeiten.**

# **Intracommerce in der Unternehmens- organisation**

## **Insektenroboter zeigen uns den Weg**

Obwohl einige Manager offenbar eine gewisse Angst vor dem Internet haben, scheinen sie die eigentliche Umwälzung trotzdem nicht zu erkennen. Von unteren Hierarchieebenen mühsam überzeugt, stimmen sie der Homepage im Internet zu, gegebenenfalls auch dem einen oder anderen Programmiergag, der allerdings insgesamt nicht mehr kosten darf als eine Schwarz/Weiß-Anzeige in einer regionalen Tageszeitung. Jede Metzgerei investiert mehr Geld für die papierene Promotion ihrer Schweinehälften!

Ich habe schon in der Einleitung versprochen, daß Sie Rezepte erhalten werden, sich in der digitalen Welt wohlfühlen. Ich habe gesagt, daß die Welt von Internet & Co. Ihre Arbeit erleichtern wird.

Aber dazu sollten wir alle akzeptieren, daß ein solches Medium mehr in den Unternehmen bewirken wird als eine bloße Homepage. Stellen Sie Ihr Unternehmen auf den Kopf und sehen Sie, wie angenehm die Welt aussehen kann!

Meine Anregungen zum digitalen Marketing deuten vielleicht schon an, wie fundamental der Wandel sein wird. Die digitalen Medien greifen tief in die Unternehmensorganisation ein.

Ein Unternehmen, das Intracommerce betreibt - und wie wir gesehen haben, läßt sich das nur schwer vermeiden - dreht den Weg um, wie Geschäfte gemacht werden. Sie werden ein Kunden-gesteuertes Unternehmen. Es beginnt mit einer Homepage und geht weiter mit einer neuen Welt.

Bevor wir uns im nächsten Kapitel ansehen, welche Teile Ihrer Organisation speziell von einer neuen Ausrichtung profitieren können, wollen wir als Leitbild Erkenntnisse aus einem ganz anderen Feld betrachten. Wir können daraus etwas für die Organisation der Zukunft lernen.

Als vor einigen Jahren zum ersten Mal versucht wurde, das Verhalten von Lebewesen durch Roboter zu simulieren, stieß man gerade durch die eigenen Vorstellungen der Funktionen von komplexen Wesen schnell an Grenzen.

Die zuständigen Forscher waren der Ansicht, das Gehirn wäre der wesentliche Teil des Verhaltens und das Gehirn sei sehr komplex. Also konstruierten Sie ungeheuer komplizierte „Elektronengehirne“, die das Verhalten der Roboter steuern sollten.

Bei den ersten mobilen Robotern, die mehr schlecht als recht durch die Gegend krabbelten, waren daher die Gehirne (also die zentralen Steuereinheiten) so groß, daß sie neben den Roboter abgestellt werden mußten. Kabel leiteten die Steuerimpulse zum laufenden Roboter.

Trotz der komplexen Gehirne waren diese frühen Experimente ein Fiasko. So waren die Roboter der Meinung, daß (rein perspektivisch gesehen) eine Straße auch nicht anders aussehen würde als ein Baum.

Und so versuchten sie verzweifelt, einen Baum zu besteigen, statt weiter die Straße entlang zu fahren, wie die Steuerimpulse es ihnen eigentlich angeordnet hatten.

Die ersten funktionsfähigen Innovationen in der Roboterforschung ergaben sich aus der Einsicht, daß man für viele Dinge eigentlich gar kein Gehirn benötigt! Effektiver waren kleine mobile Roboter - Mobots genannt - die über gar

kein zentrales Gehirn verfügten, sondern nur über Teileinheiten, die bestimmte Aufgaben erledigen konnten.

Stellen Sie sich einen Mobot als ein Insekt von der Größe eines Dackels vor. In jedem Bein sitzt ein Sensor und ein Motor. Die Programmierung lautet: „Bewege das Bein, außer es ist Dir etwas im Weg.“ Das Bein weiß nichts vom Mobot und von der Bewegung anderer Beine. Es bewegt sich, bis ein Hindernis auftaucht.

Mehr brauchen Sie nicht. Ein Mobot mit sechs so aufgebauten Beinen geht automatisch um jedes Hindernis herum, ohne zu wissen, wie er das macht. Es existiert keine zentrale Steuereinheit.

Mit solch simplen Methoden werden Mobots gebaut, die nachts in Computerlaboratorien herumlaufen, Cola-Dosen sammeln und in Mülltonnen befördern.

Keine anspruchsvolle Tätigkeit, aber immerhin etwas, zu dem Roboter mit gigantischen Zentralgehirnen nicht in der Lage waren. Außerdem eine Tätigkeit, die an jedem Ort mit Computerprogrammierern bitter nötig ist!

Ein Mobot ist ideal darauf abgestimmt, sofort und adäquat auf seine Umwelt reagieren zu können. Er benötigt kein gigantisches Gehirn und keine zentrale Planung und Kontrolle. Er braucht nur gute Reflexe.

Roboter und ihre Umwelt sind eine Metapher für ein Unternehmen und den Markt. Halten Sie ein Unternehmen nur für so kompliziert wie nötig. Die wichtigen Informationen liefert Ihnen der Markt. Sie müssen nur fähig sein, darauf zu reagieren. Und das schnell!

## Schritte zum Intracommerce

Ich habe die Einsatzmöglichkeiten des Intracommerce im Marketing beschrieben. Schon dort war deutlich zu sehen, daß die Öffnung eines Unternehmens hin zu den digitalen Medien nicht ausschließlich in einer Funktion oder Abteilung wie Marketing durchsetzbar ist.

Wenn Sie den „Pfeil drehen“ wird sich die Organisation Ihres Unternehmens an sehr vielen Stellen ändern. Zum Beispiel ist es ja nicht damit getan, durch Online-Marketing-Plattformen die Wünsche der User exakt zu kennen.

Sie müssen als Unternehmen fähig sein, auf diese Wünsche zu reagieren, was bedeutet, diese Informationen in Ihrem Unternehmen an die richtigen Stellen zu befördern, in Unternehmensprozesse einzugliedern und Produktion oder Dienstleistung so stark zu flexibilisieren, daß diese Wünsche erfüllbar werden.

Dieser Übergang zu einem immer stärker marktgesteuerten Unternehmung ist keinesfalls trivial, wie viele von uns aus der täglichen Praxis kennen. Ein schlagartiger Übergang wäre sicherlich überzogen und unökonomisch (außer es handelt sich um eine Firmenneugründung).

Ich halte ein schrittweises Vorgehen für praktikabler, was mühsam Erreichtes bewahrt. Dabei werden erst an einigen Stellen des Unternehmens Schnittstellen nach außen aufgebaut oder umgestaltet und nach einiger Erfahrung miteinander vernetzt.

Die im Folgenden beschriebene Vorgehensweise ermöglicht einen an die jeweilige Unternehmenssituation angepaßten

Übergang, der auch viele bisher realisierte Projekte integrieren kann.

Was sind also die Schritte, um die Unternehmensorganisation, alle Businessprozesse stärker nach Intracommerce-Kriterien auszurichten?

Was sind praktikable Schritte zur stärkeren Marktorganisation in das Unternehmen? Ich werde hier als erste Übersicht die praktischen Schritte konzipieren, die Sie gehen sollten, um - wie am Anfang versprochen - digitale Medien mit großem Erfolg und auf elegante Weise in Ihrem Unternehmen einzusetzen.

Zur Erinnerung: wir beginnen mit dieser stark schematisierten klassischen Situation:



**Bild Nr. 13**

## **Schritt 1: Kernfragen**

Um zu klären, an welcher Stelle Sie ansetzen sollten, stellen Sie sich in Ihrem Unternehmen drei Fragen, am besten in einer Bereichs-übergreifenden Session. Die erste lautet:

Wenn Sie alles über Ihre Kunden wissen könnten, was wäre die wichtigste Information?

Diese erste Frage relativiert all den Statistikwust der klassischen Marktforschung und reduziert es auf die dringend benötigte Kernfrage.

Hier ist genau die Frage gemeint, die sich Mitarbeiter Ihres Unternehmens im Alltag gelegentlich händeringend stellen: „Wenn ich doch nur wüßte, was Jugendliche hip finden und was sie bei meinem Produkt langweilt!“

Oder: „Wieso lassen die Leute eigentlich bei meinem Konkurrenten so viel Geld und nicht bei mir?“, „Was wollen die Leute in dem Magazin lesen, das sie vorhaben, morgen am Kiosk zu kaufen?“

Welches Thema befriedigen oder berühren Sie mit Ihrem Produkt/ Ihrer Dienstleistung beim Kunden?

Bei dieser Frage sollte man genau hinschauen: es ist *nicht* gefragt, was das Thema des Unternehmens ist, sondern was das Thema des Kunden ist.

So warb z.B. Opel in internationalen Businessmagazinen in aufwendigen ganzseitigen Werbungen mit seinen technologischen Errungenschaften und der Ausstattung seiner Werke. Daß ein Unternehmen sich für diese Dinge interessiert ist klar, aber es müßte einzusehen sein, daß ich mich wie jeder andere Kunde zuerst für andere Dinge interessiere, wie z.B. den Fahrspaß, die Optik, den Sound.

Gibt es Dinge, die der Kunde selber erledigen oder zumindest vor dem Gespräch mit dem Unternehmen schon abdecken kann?

Gerade die Beantwortung der letzten Frage spart Ihnen eine Menge Geld und ermöglicht Ihnen damit indirekt die Finanzierung für Ihre ersten größeren Onlineauftritte.

Mitarbeiter von Unternehmen (gerade im Servicebereich) verbrauchen ungeheure Mengen an Zeit für immer wieder gleiche Anfragen von Kunden.

Personal, das für solche „Routineaufgaben“ eingesetzt wird ist eine der großen unentdeckten Kostenblöcke. Wenn ich als Unternehmen Dinge zum Kunden „delegieren“ kann, tue ich ihm einen Gefallen und spare Geld.

Als Beispiel wollen wir Multimediaanwendungen in Bankfilialen nennen. Multimediaterminals als Beratungszentren vor Banken zu stellen war von Anfang an eine der wenigen wirklichen Erfolgsgeschichten der Multimediabranche. Vor Banken wohlgermerkt, damit zum einen der Kunde die Bank überhaupt nicht erst betreten mußte und zum anderen das Terminal um jede Uhrzeit genutzt werden konnte.

Die Erfahrung war die: wurden auf diese Multimediaterminals Beratungstools für Kredit- und Immobilienfinanzierungen gespielt, stieg die Kreditvergabe der Banken bald darauf erheblich an. Der Grund? Viele Menschen hätten sich nie in die Bank getraut, um danach zu fragen.

Am Terminal konnten sie an einem leicht zu bedienenden Interface selber austesten, was ihre finanziellen Möglichkeiten wirklich zuließen.

Sie kombinierten Zinssätze mit Laufzeiten, bekamen ein Gespür für den Zusammenhang und konnten sich genau mit den „Spielregeln“ vertraut machen. Mit dem sicheren Gefühl, zu wissen was sie wollten und konnten, betraten sie dann auch die Bank.

Ein zusätzliches Ergebnis war natürlich, daß sich die Beratungsgespräche erheblich verkürzten, denn der Angestellte brauchte die Spielregeln nicht zum tausendsten Mal selber erklären. Der Kunde kommt mit einer klaren individuellen Anfrage in die Bank.

Unternehmen, die z.B. Software liefern und normalerweise teure Supportorganisationen unterhalten müssen, haben schon lange erkannt, wie sehr es hilft, Routine-Nachfragen abzublocken, wenn man intelligente Selbstbedienungssysteme im Internet betreibt.

Unternehmen wie Broderbund (die den Spieleklassiker „Myst“ vertreiben) haben den „Servicemann“ in das Internet outgesourced. Auch hier ist allerdings das Interface ein wichtiger Faktor. Die Oberfläche muß „deutsch“ verstehen und nicht nur ein Downloadverzeichnis für Hilfefiles sein.

Stellen Sie sich diese drei Fragen, auch in verschiedenen Runden im Unternehmen, fragen Sie ruhig auch schon mal einen Kunden danach!

## **Schritt 2: Ausgangsplattformen errichten**

Die Antworten auf die drei Fragen ergeben die ersten Ansatzpunkte für Plattformen.

Das Thema des Kunden, das mit Ihrem Produkt verbunden ist, wird (vielleicht noch mit einem supraleitenden Thema ergänzt) als Online-Marketing-Plattform aufgesetzt.

Wie bei unserer Case-Study überlegen Sie, welche Form von Plattform zu Ihrem Thema paßt und welcher „Attraktor“ genau auf Ihre Wunschperson paßt.

Ein Versicherungskonzern, der an die junge Zielgruppe heran will, sollte nicht mit dem klassischen Thema „Sicherheit“ agieren, eine Schokoladenfirma mit dem gleichen Ziel nicht über ihre neuen Schokoladenrezepturen philosophieren. Das für den Kunden reizvolle Thema zieht.

Etablieren Sie die Plattform ruhig schrittweise, also zuerst Chaträume und gesponsorte Pages mit interessantem Material, dann mit etwas Erfahrung die ersten 3D-Räume und Events.

So beginnen Sie mittels der OMP, User an sich zu binden, das Thema für sich zu besetzen und Ideenressourcen aufzubauen. Vielleicht bekommen Sie auch dort schon eine Antwort auf die Frage nach der wichtigsten Information.

Als nächstes etablieren Sie die beschriebenen Abfrage-Terminals im Internet als Outsource- Beratung für Dinge, die der Kunde selber erledigen kann.

Stellen Sie Serviceinformation, die häufigsten Kunden-Erstanfragen sowie die möglichen Optionen des Produkts in das Internet. Überlegen Sie sich ein Interface wie bei den beschriebenen Banken-Terminals mit Abfragemöglichkeiten, die für den Kauf entscheidende Kriterien visualisieren.

Ein bekanntes Beispiel für einen Servicedienst ist z.B. die Web-Site von Federal Express, auf der sich Kunden selbständig den aktuellen Stand ihrer Sendung anschauen können.

Angekoppelt an diese Servicestationen ist die Online-Order-Möglichkeit für Ihre Kunden. Für diesen Teil gibt es schon wunderbare Komplettlösungen auf dem Markt und falls Sie Probleme mit elektronischer Bezahlung haben, machen Sie es ruhig konservativ.

Ein telefonischer Rückruf für die Kreditkartennummer oder Lastschriftverfahren ist durchaus akzeptabel, wenn dabei ausreichend Geschwindigkeit vorliegt.

Als weiteren Schritt integrieren Sie Datenbanken, die jede Kundentransaktion (also Nachfragen, Bestellungen, Bezahlungen, Feedback in Form von Erfahrungsberichten usw.) aufzeichnen, sowohl online als auch im normalen Tagesgeschäft.

Diese Daten werden Ihnen schon bald zusammen mit den Informationen aus der Online-Marketing-Plattform die Antworten auf die wichtigsten Informationsnöte geben!

### **Schritt 3: Querverbindung**

Im nächsten Schritt verbinden Sie, wie im Folgenden beschrieben, die Ausgangsplattformen, wobei ich voraussetze, daß Sie bei sich bereits sowohl ein Intranet als auch ein Workflowsystem implementiert haben.

Ermöglichen Sie über Interfaces den leichten Zugang Ihrer Mitarbeiter auf die Kundendaten mit Kundenhistorie und Transaktionen.

Wohlgemerkt, das gilt für wirklich alle Teilnehmer an Businessprozessen im Intranet.

Ich weiß aus eigener Erfahrung in großen Konzernen, daß nichts tödlicher für das Geschäft ist, als wenn z.B. Vertrieb und technischer Support unterschiedliche Datenbanken benutzen.

Der Vertrieb erfährt weder, worauf der Kunde gerade sauer ist, noch, daß beim Support gerade aufgrund von Kundenkritik wichtige Verkaufspotentiale liegen.

Ebenso erfährt der technische Support sonst nie davon, daß dieser wütende Schnösel im Ohr zu einem der aussichtsreichsten Fälle für den Vertrieb gehört!

Alle Teilnehmer am Workflow müssen an die Realitäten des Marktes gewöhnt werden! Jeder Mitarbeiter sollte die Möglichkeit bekommen, Kunden als User, als „anfaßbare“ Wesen mit einer Historie und Vorlieben zu begreifen.

Dann verbinden Sie die Internet-Abfragesysteme und die Online-Bestellungs-Möglichkeit mit der Online-Marketing-Plattform. Das Ziel? Schnell wird Ihnen aus dem Markt Arbeit abgenommen und erfahrene User auf der Plattform beraten die Fragenden. Und dies teilweise besser als Sie es könnten, denn diese Menschen arbeiten in der Praxis mit Ihren Produkten!

Zuletzt kommt ein sehr fundamentaler Schritt, nämlich die Einbindung der Online-Marketing-Plattform in Ihr Intranet. Erst an dieser Stelle wird wirklich Intracommerce betrieben und die Ressource des Marktes in das Unternehmen gebracht. Vorher müssen Sie aber in einer weiteren Session die Frage nach den Zugängen beantworten.

**Was sind potentielle Zugänge?**

Neben den schon in früheren Kapiteln beschriebenen Anregungen finden Sie im Anhang eine Checkliste, die dabei hilft, potentielle Zugänge zu identifizieren.

Ein schon häufig von uns betrachtetes Beispiel ist die Produktentwicklung. Beschäftigt sich die Online-Marketing-Plattform z.B. mit Design-Ideen von Usern, bedeutet Zugang, daß diese Ideen direkt in die Workflowplätze von Produktentwicklung, Designabteilung und Produktmarketing einfließen.

Zugänge verbinden die Online-Marketing-Plattform mit dem Workflow-System!

Sie beenden Schritt 3 also mit der folgenden Struktur:

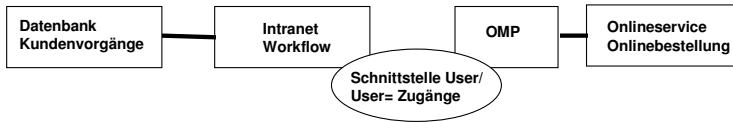


Bild Nr. 14

## Schritt 4: Flexibilisierung

Wenn Sie das System aus Schritt 3 einige Zeit realisiert haben, werden Sie genug Informationen haben, um den Schritt der Flexibilisierung Ihrer Produkte oder Dienstleistungen durchzuführen. Selbstverständlich werden viele von Ihnen schon den Großteil der gleich beschriebenen Dinge an bestimmten Stellen Ihres Unternehmens realisiert haben, trotzdem sollten diese Aktivitäten noch einmal unter dem Gesichtspunkt des Intracommerce betrachtet werden. Sie werden dann erkennen, wieviel Sie schon richtig gemacht haben und Ideen für noch effizientere Nutzung erhalten.

Sie beginnen mit den Informationen, die Sie aus den Kundenterminals und der Datenbank der Kundentransaktionen gewinnen können.

Analysieren Sie die Informationen in Bezug darauf, ob sich an einigen Stellen eine stärkere Anpassung ihrer Produkte an ihre Kunden lohnt.

Fragen Sie danach, wie groß der heutige und zukünftige Wert einzelner Kunden für Ihr Unternehmen ist. Haben bestimmte Kundengruppen besonders großen Anteil am Unternehmensumsatz (was bei den meisten Unternehmen der Fall ist), dann sollte es durchaus lohnen, für diese Kunden stärker „maßzuschneidern“.

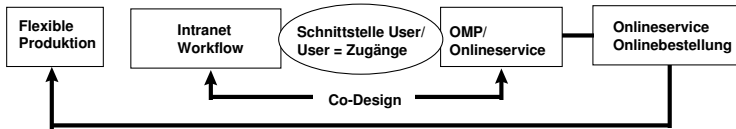
Schauen Sie sich dann an, wie stark sich die Bedürfnisse einzelner Kunden unterscheiden und in welchen Punkten. Je stärker sie sich unterscheiden, desto lohnender die Flexibilisierung. Flexibilisieren Sie nicht bei Punkten, die den Kunden völlig gleichgültig sind.

Diese Analyse, sorgfältig ausgeführt, sollte Ihnen genug Ideen darüber geben, an welcher Stelle Sie flexibler werden sollten! Bei der Flexibilisierung werden Ideen aus der „Mass-Customization“ und ähnlichen Ansätzen zum Tragen kommen, die in den nächsten Kapiteln detailliert beschreiben werden.

Diese sind allerdings nur einzelne Methoden, die erst im Zusammenspiel zu einem Markt-gesteuerten Unternehmen führen. Sie sind ein Schritt auf dem Weg zum Intracommerce, nicht ein Synonym. Bei vielen heutigen „Tips“ von Marktgurus werden gerade munter Extranets, Internets, Mass-Customization u.ä. nebeneinandergestellt, ohne sie zu einer schlagkräftigen Struktur zu verbinden.

Das Ziel ist es, das Unternehmen so mit dem Markt zu verbinden, daß es in einen fortlaufenden, immer stärkeren Prozeß eintritt, bei dem die Ideen, Wünsche und Forderungen seiner Kunden als Ressource verwendet werden.

Ihr Unternehmen sieht nach der Flexibilisierung in einigen Teilen etwa so aus:



**Bild Nr. 15**

Und damit haben wir den Pfeil gedreht und begonnen, die Ressource des Marktes für Sie zu nutzen!

## **Maßgeschneiderte Massenfertigung**

In den vorangegangenen Kapiteln haben wir gesehen, daß es notwendig geworden ist, auf eine neue Art zu produzieren. Wir haben durch Online-Marketing-Plattformen und Intracommerce zwar die (ehemaligen) Kunden zu einem Teil unseres Unternehmens gemacht, eine unendlich große Ressource angezapft, aber uns fehlt ein letzter Schritt in der Kette, um den „Pfeil umzudrehen.“

Wir haben das „Marketing neu erfunden“, wie John Scully es ausdrückt, aber wir müssen noch Wege beschreiben, wie die Wünsche des Marktes, über die wir jetzt so gut Bescheid wissen, erfüllt werden können.

Im Kapitel über die Geschichte der Produktion wurde es schon angedeutet: das neue Produktionsparadigma am Horizont ist schon da: die Losgrößen der Produktion nähern sich - dank japanischer Beharrlichkeit - der Größe Eins und die Zeit von der Anfrage zur fertigen Produktion und der Erfüllung eines Auftrages steht selbst für Autos bei drei Tagen.

Die Produktion ist so flexibel, daß es möglich wird, den User, der als Teil unseres Unternehmens die Produkte entwirft, die er kaufen wird, zufriedenzustellen.

Selbst der Papst des Marketing, Prof. Philip Kotler sagt: „Konsumententräume können jetzt erfüllt werden.“ Das neue Paradigma hat einen Namen: Maßgeschneiderte Massenfertigung.

Nach alledem, was wir am Anfang dieses Buches über die Geschichte der Produktion gehört haben, klingt das wie ein Widerspruch: entweder Masse oder individuell.

Aber wie kann man die Produktionsvorteile der Massenproduktion (Economies of Scale) realisieren und gleichzeitig exakt liefern, was ein Kunde nachfragt? Soviel als Einführung: von Ihrer Fähigkeit, diese beiden Dinge gleichzeitig zu realisieren hängt Ihr ökonomisches Überleben ab!

B. Joseph Pine II von der IBM, der ein richtungsweisendes Buch über Maßgeschneiderte Massenfertigung geschrieben hat, sieht vier wesentliche Innovationen, die bewirken, daß sowohl Masse als auch Kundennähe erzeugt werden kann:

1. Just-in-time-Lieferung: Lieferanten werden (dank Electronic Commerce) eng in den Fertigungsprozeß einbezogen, was Fertigungsverfahren verbessert und Lagerhaltungskosten verringert.
2. Verringerung der Rüst- und Umstellzeiten, wodurch geringere Kosten für kleinere Losgrößen entstehen.
3. Time-Based-Competition, also die Komprimierung der Zykluszeiten in allen Abschnitten der Wertschöpfungskette. Dadurch sinken die Kosten, wobei die Reaktionsgeschwindigkeit steigt.
4. Produktion aufgrund von Bestellungen und nicht aufgrund von Vorabschätzungen. dadurch werden Lagerkosten gesenkt, Lagerräumungsverkäufe und Abschreibungen reduziert.

Diese Innovationen (einige davon wurden schon im Kapitel über die Evolution der Produktion erwähnt) sind die Voraussetzung dafür, daß wir den Pfeil drehen können. Ein Unternehmen, das diesen Weg geht, kann so flexibel auf die Erfordernisse der Umwelt eingehen, wie die im einführenden Kapitel beschriebenen Roboter.

Schauen wir uns die Schritte noch einmal einzeln an:

Das Unternehmen integriert seine Geschäftspartner in einem unternehmensübergreifenden Netzwerk. Prozesse werden miteinander verbunden, Übergangsverluste eingeschränkt. Dies ist die besondere Stärke des Electronic Commerce und der Mehrwertdienste wie EDI. Über Internet/Intranet-Technologie realisiert, bewirken diese Veränderungen Fortschritte bei zwei der erwähnten Punkten: Just-in Time-Produktion wird ermöglicht und damit die Zykluszeit komprimiert.

Das Unternehmen ist jetzt in der Lage, schneller zu reagieren, wenn auch noch unklar ist, auf was.

Jetzt wenden wir an, was wir von den Japanern gelernt haben: kleine, flexible Fertigungseinheiten, die es möglich machen, die Fabrikation schnell umzustellen, um zu produzieren, was unsere schnelle Reaktionszeit erfordert.

Jetzt fehlt nur noch die Schnittstelle zum Markt. Der Pfeil ist schneller geworden und zielt genauer. Jetzt wollen wir ihn umdrehen.

Der User wird Teil des Unternehmens und bestimmt, was produziert wird. Es werden ausschließlich Produkte und Dienstleistungen zur Verfügung gestellt, die vom User gewünscht werden. Keine Produktentwicklung mehr im stillen Kämmerlein, keine aufwendigen Produktionsprozesse mehr, keine Werbung.

Was ist der genaue Unterschied im Fertigungsprozeß, um diese Vision zu erfüllen?

Bei der Massenfertigung werden zuerst die Produkte entwickelt und dann erst die Prozesse zu ihrer Fertigung geschaffen, so daß die Prozesse nur für genau diese Produkte verwendbar sind.

Da die Entwicklung der Prozesse und die Einrichtung der spezialisierten Fertigungsanlagen extrem teuer war, darf sich das Produkt nicht ändern.

Bei der maßgeschneiderten Massenfertigung werden im allgemeinen die Prozesse zuerst geschaffen und bleiben abgekoppelt vom sich ständig verändernden Fluß der Produkte. Die Produktinnovation in solchen Unternehmen ist hoch, da aufgrund der flexiblen Fertigung lange Produktlebenszyklen kein Überlebenskriterium sind.

Jedes einzelne Produkt hat eine geringere Nachfrage, aber das Unternehmen als Ganzes ist permanent gefragt, da es evolutionär jede individuelle Nische mit Vielfalt füllt.

Entscheidend für diese permanente „Prozeßinnovation“ ist ein lernendes Unternehmen, ein Unternehmen, was sich von spezifischen Produkten oder Dienstleistungen löst und eher ein permanent wachsendes Gedächtnis zu einem bestimmten Thema hat. Wir haben im letzten Kapitel die Schritte zu einem solchen permanent lernenden Intracommerce-Unternehmen aufgeführt.

So sieht sich z.B. Corning, einer der weltweit größten Produzenten von Glasfaseroptik der Welt heute nicht mehr durch seine Produkte oder Dienstleistungen ausgezeichnet, sondern durch seinen „Schatz an Verfahrenswissen.“

Im Intracommerce ist der Markt in das Lernen einbezogen, auch eine OMP lernt permanent, sucht und verarbeitet weltweit jede Ressource und vergrößert das Gedächtnis des Unternehmens.

Ein „individualisierbares Produkt“ ist auf verschiedene Arten zu realisieren. Diese verschiedenen Arten geben einem Unternehmen auch verschiedene Wege an die Hand, erste Schritte in die Welt des Intracommerce zu gehen.

Zuerst einmal ist ein anpaßbares Produkt vorstellbar. So verkauft Belgian Shoes in New York Schuhe mit provisorischen weichen Sohlen. Kommen die Kunden nach einer Woche wieder in den Laden, haben sich die Sohlen nach individuellen Formen und Gehgewohnheiten verformt und sind dann Vorlage für die Originalsohle. Endfertigung beim Kunden - live im Schuh!

Eine Modularisierung des Produktes z.B. in der Automobilindustrie bewirkt in vielen Fällen, daß man mehr „Produktvarianten“ anbieten kann als vorher und dies mit geringerem Aufwand. Modularisierte Verfahren sind auch der leichteste Weg, Economies of Scale zu erzeugen und gleichzeitig individuellere Produkte anzubieten.

Direkte Fertigung ist die Lösung, bei der wirklich Einzelstücke neu gefertigt werden, je nach den Spezifikationen des Kunden.

Extremste futuristische Variante der direkten Fertigung wäre das „Holodeck“ des Raumschiff Enterprise: designen Sie, was immer Sie wollen, es wird sofort zur Verfügung gestellt. Science Fiction zwar, aber schauen Sie sich die Casestudies im nächsten Kapitel mal an!

Schließlich kann man dem User noch Tools in die Hand geben, mit dem er sein Produkt selber erzeugt, oder ein gekauftes Produkt selber erweitert.

So sind einige Computerspiele deswegen so beliebt, weil der Spieler die Welten leicht selber erweitern kann. Statt nur vorgefertigte Landschaften zur Verfügung zu haben, kann er das Produkt unbegrenzt erweitern.

Werden diese Welten auch anderen zur Verfügung gestellt, hat das Unternehmen die komplette Spielerschaft als Design- und Entwicklungsabteilung!

Bei Branchen wie dem Automobilbau leuchtet das Neuartige der maßgeschneiderten Massenfertigung den meisten Menschen spontan ein.

Weniger offensichtlich ist die Veränderung bei Dienstleistungsunternehmen wie Banken oder Versicherungen. Auch dies allerdings nur auf den ersten Blick. Wenn Sie sich das klassische Angebotsspektrum einer großen Versicherungen ansehen, erkennen Sie, daß es sich dabei sehr wohl um eine Art „Produktportfolio“ handelt. Aufgrund statistische demographischer Daten wird ein Produkt (z.B. Lebensversicherung) geschneidert, das einem standardisierten Bedürfnis entspricht. Gegebenenfalls kann man den Menschen noch mittels Werbung klarmachen, daß sie Probleme haben, von denen sie noch nichts wußten. Dieses Standardprodukt wird dann mittels nicht unbedingt einfühlsamer Vertreter an den Kunden gebracht.

Ich habe schon reichlich Erfahrung mit Versicherungsvertretern, die meinten, ich müßte meinen Lebensstil und Lebensplan an die Eigenschaften ihrer Produkte anpassen und es gar nicht verstehen konnten, daß ich nicht so sein wollte wie mein Nachbar!

Wieso rechnet sich eigentlich die maßgeschneiderte Massenfertigung, wenn wir doch in den ersten Kapiteln des Buches gelernt haben, daß sich Produktion nur über „Economies of Scale“ rechnet, also über Massenfertigung von standardisierten Gütern?

Neben der Tatsache, daß Unternehmen mit hochflexibler Fertigung oder flexible Unternehmensnetzwerke sehr wohl Economies of Scale realisieren können, selbst wenn sie maßfertigen, ist es wohl die unterschiedliche Einstellung zu Gemeinkosten und Lagerhaltung, die maßgeschneiderte Massenfertigung in Zukunft hochprofitabel macht.

Gemeinkosten, also die nicht direkt Produkten zurechenbaren Kosten, zeigen sich seit Beginn des Industriezeitalters in den umfangreichen Kontrollmechanismen der Massenfertigung. Sie sind das Äquivalent zum großen Gehirn des zentral gesteuerten Roboters, der neben dem Roboter abgestellt werden mußte. Kontrolle hat seinen Preis.

Lagerhaltung wird schon seit einigen Jahren von den Japanern neu interpretiert. Sind Lagerbestände für westliche Unternehmen konventioneller Prägung Puffer gegen „Marktunsicherheiten“, betrachten Unternehmen, die permanente Prozeßverbesserung betreiben, Lager schlicht als Ausschuß, als ein Versagen des Prozesses.

Geringere Kontrollkosten und im extremsten Fall der Wegfall der Lagerkosten senkt die Gesamtkosten über den ganzen Prozeß hinweg betrachtet ganz erheblich.

Weiterhin werden im Schnitt bessere Preise für die Produkte erzielt, weil sie den Kundenerfordernissen sehr exakt entsprechen. Unverkäufliche Ladenhüter müssen nicht mehr zu Schleuderpreisen an den Kunden gebracht werden, nachdem

sie schon unverhältnismäßig hohe Lagerkosten hervorgerufen haben.

Bisher bemerken wir vieles vom Gedankengut des Direktmarketing in Konzepten zur Maßgeschneiderten Massenfertigung. B. Joseph Pine II beschreibt den neuen Ansatz als das „Aufspüren und Befriedigen der Wünsche und Bedürfnisse individueller Kunden“. Für das „Aufspüren“ muß man natürlich die schon beschriebenen Mittel des Mikromarketing einsetzen.

Beim Intracommerce haben wir aber schon gesehen, daß User/Produmenten gar nicht aufgespürt werden wollen, sondern zu uns kommen, um gemeinsam Wünsche und Bedürfnisse zu entwickeln und sie dann zu befriedigen - mit Hilfe einer flexiblen Produktion oder Dienstleistung.

So geht ein Unternehmen im Intracommerce weit über die ersten Visionen der Maßgeschneiderten Massenfertigung hinaus. Der Pfeil der klassischen Industrieproduktion wird endgültig vollständig gedreht.

## **Das Reflexunternehmen**

Maßgeschneiderte Massenfertigung und Mikromarketing, vereint als Methodik des Übergangs zu neuen ökonomischen Universen, führen zu etwas, was man in Anlehnung an unsere Roboter-Erkenntnisse als „Reflexunternehmen“ bezeichnen könnte.

Vielfalt und Kundenbezogenheit durch Flexibilität sowie rasche Reaktionsbereitschaft kennzeichnen nach B. Joseph Pine II die maßgeschneiderte Massenfertigung. Zusammen mit dem Mikromarketing bedeutet dies, daß ein Unternehmen immer schnellere Reflexe entwickeln muß, auf eine Aktion in seiner Umwelt, die es nicht einschätzen kann. Ständiges „Flight or Fight“, eine permanente Streßsituation. Wir können dies viel eleganter organisieren, wenn wir die maßgeschneiderte Massenfertigung in ein Intracommerce-Unternehmen integrieren.

Ich schätze am Intracommerce-Modell gerade die streß-reduzierte, fließende Situation. Beim „Reflexunternehmen“ steht der Kunde immer noch vor meinen Unternehmenstoren, statt hereinzukommen und gemeinsam mit mir als Unternehmen die Zukunft zu entwerfen.

Wenn der Produktions- und Vermarktungspfeil endgültig und vollständig gedreht worden ist, können wir die durch bisherige Anstrengungen realisierte flexible Fertigung nutzen und in einem permanenten Dialog zwischen Usern unsere Innovationen realisieren.

Zuerst einmal führt die maßgeschneiderte Massenfertigung nämlich zu hektischer Aktivität.

Wie es die Chaostheorie voraussagt, entwickelt ein System vor der schlagartigen Veränderung zunehmende Fluktuation, etwas was wir als sehr unangenehme Schwenks im Markt empfinden. Oder noch deutlicher: volle, unverkäufliche Lager.

So antwortet die Mode- und Textilbranche auf ihr Scheitern damit, statt dem bisherigen Zwei-Saison-Zyklus immer kürzere Modezyklen zu entwickeln, um den Menschen jetzt teilweise sechsmal im Jahr auf Messen zu erzählen, es sei wieder etwas „völlig anderes“ modern. Welch ein Streß!

Statt die Konsequenzen zu ziehen, das chaotische System in eine stabile, angenehmere Struktur zu überführen und den Gedanken an Saison-Zyklen ganz aufzugeben.

## **Casestudies zu neuen Unternehmensorganisationen**

Ich bekomme oft zu hören, daß meine Thesen zum Intra-commerce möglicherweise in der Computerindustrie gelten, wo Software über Netze geliefert werden kann und Millionen von Computer-Literaten nur darauf warten, an etwas mit-hacken zu dürfen.

Wie aber würde es sich mit „echten Menschen“ verhalten und in „realen Märkten“, wofür dann Bulldozer und Fabrikkräne als Beispiel herhalten müssen?

Um das digitale Unternehmen der Zukunft etwas „griffiger“ zu machen, wollen wir hier zwei Unternehmensbeispiele beschreiben, die sich mit sehr greifbaren Produkten beschäftigen und bei denen trotzdem die Kunden einen großen Teil der Entwicklungsarbeit erledigen und ein völlig individualisiertes Produkt bekommen, das industriell gefertigt wird.

Das erste Unternehmen, *Interactiva Biotechnologie GmbH* in Ulm/Deutschland, beschäftigt sich mit der Produktion von bio-chemischen Substanzen, genauer gesagt mit Peptiden und Oligonucleotiden. Vermutlich sagt Ihnen das genausowenig wie mir, aber seien Sie versichert, es gibt Menschen, die dafür Verwendung haben!

Solche Substanzen werden z.B. für die gentechnologische Herstellung von Impfstoffen verwendet. Jede Substanz muß kundenspezifischen Einzelanforderungen genügen, daher ist eine Massenproduktion und Lagerhaltung von vornherein ausgeschlossen.

Bei Interactiva können Sie sich eine solche Substanz vollautomatisch von einem Syntheseroboter herstellen lassen. Der Weg zu einer solchen Produktfertigung ist vorbildlich virtuell. Sie als Kunde wählen sich auf der extrem sachlich gestalteten Homepage von Interactiva ein. Dort stehen Ihnen Zugänge zu Datenbanken zur Verfügung, in denen alle bekannten Forschungsergebnisse zu den Substanzen abgelegt sind.

Mit Hilfe der Datenbanken können Sie sich die Grundkonstruktion Ihres Produkt überlegen, es am Bildschirm zusammensetzen und sich die erzielten Eigenschaften anzeigen lassen. Dann bringen Sie solange Veränderungen an, bis Sie völlig zufriedengestellt sind.

Jetzt schicken Sie den Auftrag für genau diese Substanz ab (per E-Mail natürlich), genau diese Substanz wird im Syntheseroboter produziert und Ihnen innerhalb von 24 Stunden zugestellt!

Wie es die Zeitschrift NETinvestor ausdrückt, ist die Interactiva-Website ein „virtueller Online-Chemiebaukasten im Internet mit Zugangssteuerung zum gesamten (weltweit) verfügbaren Fachwissen.

Wir sehen hier viele Intracommerce-Prinzipien in direkter Anwendung: der User kommt zum Unternehmen, er hat ein Interface/Zugang, der ihn direkt in den Unternehmensprozeß einbindet, er hat Zugriff auf ein ständig wachsendes Gedächtnis, das ihn berät und er bekommt ein exakt auf ihn zugeschnittenes Produkt. Es wird nichts produziert, was nicht vorher erfragt wurde.

Unser zweites Beispiel, die Firma *Cyberfashion* in Köln, hat zum ersten Mal den Pfeil in der Modeindustrie vollständig gedreht.

Klassischerweise ist die Modeindustrie ein Paradebeispiel für Massenfertigung: die Konfektionsgröße beruht auf Durchschnitt, die Schnittsysteme auf extrem willkürlichen Daumen-

regeln und die Fertigung ist nur rentabel, wenn in Massen unverändert gefertigt wird.

An dieser Produktionsseite der Mode sind auch Design und Modewellen orientiert. Das Design darf nicht an konkrete Personen denken und Modewellen wie die gerade angesagte Figur müssen für möglichst viele verbindlich sein.

Ein Modegeschäft kann daher einem Kunden/Kundin gar nicht etwas verkaufen, was die jeweils einzigartige Figur, Haar- und Hautfarbe oder Persönlichkeit berücksichtigt.

Es muß verkauft werden, was man „diesen Sommer trägt“, also was vor einem Jahr geordert wurde und jetzt kostspielig im Lager liegt.

Alternative war bisher nur ein „Maßschneider“, der neben dem snobistischen Ruf auch noch ein bis mehrere Monatsgehälter (pro Anzug!) verschlang und damit eher dem Entwicklungsstand der Automobilindustrie vor Henry Ford entspricht.

Andererseits ist die Modeindustrie aber auch eine Branche in der Krise, in der die Beteiligten eigentlich merken müßten, daß bisherige Vorgehensweisen nicht mehr greifen.

Daher sind einige Firmen in den letzten Jahren in hektische Betriebsamkeit verfallen und basteln am „Reflexunternehmen.“ Zuerst wurden Systeme eingeführt, die es ermöglichen, auf Basis von einigen wenigen Körpermaßen die exakten Konfektionsgrößen zu ermitteln oder aus modulen Konfektionsteilen eine Quasi-Maßkleidung zu erzeugen. Die Jeans von Levi Strauss sind bekanntes Beispiel dieses Vorgehens.

Dann wurde die Zykluszeit erhöht, indem Unternehmen sich bemühten, aufgrund von „Markttrends“ (meist geklauten Photos von Laufstegen der Welt) extrem schnell vom (Nach-)

Design zur Produktion und Auslieferung zu kommen. Unternehmen wie *The Limited* arbeiten an einer Zykluszeit von 1000 Stunden zwischen erkanntem Markttrend und Auslieferung an den Handel.

Letzte zweifelhafte Innovation in der Modebranche ist die Beschleunigung der (eigenerfundenen) Saisonzyklen, mit vier oder sechs neuen Kollektionen jedes Jahr. Auf die Art versucht man, dem sich „schnell entwickelnden Markt“ näherzukommen. Alle diese Methoden erhöhen nur die Geschwindigkeit innerhalb des Pfeils, aber drehen den Pfeil nicht um.

Cyberfashion ist in einiger Beziehung radikaler. Es setzt die Beratung und das gemeinsame Design mit der Kundin in den Vordergrund. Die individuelle Figur, Haarfarbe, Hautfarbe und der Persönlichkeitstyp werden genauso betrachtet wie die Ziele, die eine Kundin mit ihrer Kleidung verfolgt.

Darauf werden dann Stoff, Schnitt und Farbe abgestimmt. Da die Kundin elektronisch eingescannt wurde, stehen ihre exakten Körpermaße zur Verfügung und bilden die Basis der produzierten Kleidung. Dabei wird das Kleidungsstück wirklich auf Basis dieser Maße gefertigt, die Messung dient nicht wie bei vielen Unternehmen der „Maßkonfektion“ zu einer genauen Bestimmung der benötigten Konfektionsmaße.

Es gibt also in diesem neuen Weltbild der Mode keine Saison oder Modefarbe mehr, keine künstlich beschleunigten Modewellen oder „früh erkannten Modetrends.“ Es gibt nur die individuelle Kundin und die Kleidung, die ihr gut tut!

## **Unternehmen auf Anfrage**

Jetzt wollen wir es auf die Spitze treiben! Bisher redeten wir im Intracommerce davon, daß User ihre eigenen Produkte mitkonstruieren. Wie wäre es damit, daß sie gleich das ganze Unternehmen auf Wunsch konstruieren?

Bei modernen Unternehmensstrukturen wird schon heute von „flexibler Spezialisierung“ gesprochen. Dies ist eine Struktur aus einem lockeren Verbund von jeweils hochspezialisierten Unternehmen.

Jedes einzelne Unternehmen spezialisiert sich auf einen bestimmten Abschnitt der Wertschöpfungskette, die Gesamtgruppe bleibt in Bezug auf den Markt extrem flexibel, da es die einzelnen Teilunternehmen ständig wechselt.

Solche Unternehmen verhalten sich sehr zielorientiert in einem ständig fluktuierenden Umfeld, obwohl sie keine organisatorische Leitung oder irgendeine Form von zentraler Steuerung aufweisen. Was die Gruppe steuert, ist der Markt.

Die erste Stufe ist es, im Unternehmen „Teilgeister“ einzuführen, wie wir es bei den mobilen Robotern gelernt haben. Die Wertschöpfungskette wird aufgebrochen und bestimmte Fähigkeiten und Ressourcen in einem Netzwerk zur Verfügung gestellt.

Dann beginnen Sie, Kundenprojekte zu realisieren, indem Sie im Unternehmen diese „Teilgeister buchen“. Nur für ein Projekt wohlgermerkt. Die organisatorische Seite dieser Arbeit erledigen Workflow-Systeme schon heute. Das Tool dazu heißt Intranet.

Dann ordert der Markt direkt: eine Kundenanfrage wird direkt in eine Kombination von möglichen Ressourcen des Unternehmens umgebaut und über das Internet eine Kalkulation zur Verfügung gestellt.

Jeder Kunde bekommt also ein anderes Unternehmen zu sehen, da die Ressourcen ständig neu kombiniert werden, von einem dynamischen flexiblen Netzwerk. Werden „Externe“ in dieses Netzwerk eingebunden, entspricht es schon der normalen Vorgehensweise des Unternehmens.

Marketingpapst Philip Kotler schildert in *Bank Marketing* eine Abrufstruktur bei einem Dienstleistungsunternehmen wie einer Bank: „Anstatt die Bank als Fließband-Bereitsteller von standardisierten Dienstleistungen zu sehen, kann man sie auch als Betrieb mit Kundenauftragsfertigung und flexiblen Produktionsmöglichkeiten betrachten.

Im Zentrum der Bank stünden eine umfassende Kunden- und eine Ertragsdatenbank. Die Bank wäre in der Lage, alle von einem beliebigen Kunden in Anspruch genommene Dienstleistungen, den Gewinn (oder Verlust) bei diesen Dienstleistungen, sowie jene potentiell profitablen Dienstleistungen zu bestimmen, die diesen Kunden angeboten werden können.“

Ein schöner erster Schritt zu einem vollflexibilisierten Unternehmen, obwohl die Bank bei diesem Ansatz noch zuviel arbeiten muß. Aber kombinieren Sie diese Datenbank mit einer Online-Marketing-Plattform, auf der User untereinander über bestehende Dienstleistung diskutieren oder neue konstruieren, dabei (bei Wahrung der Privatsphäre) diese Datenbank nutzen können und online Abschlüsse tätigen. Sie als Bank müssen weniger arbeiten, sind kundenorientierter und verdienen mehr Geld!

Schnell werden Sie feststellen, daß diese Vernetzung nicht auf Ihr Unternehmen beschränkt bleibt. Ebenso wie der

„Kunde“ ja immer ein anderes Unternehmen sieht, wenn er eine Anfrage tätigt, werden auch die Kombinationen verschiedener Unternehmen immer flexibler.

Genauso wie in der flexiblen Spezialisierung, entstehen durch andere Abfragen vom Markt andere Unternehmenskombinationen, die für dieses Projekt kombiniert werden. Eine Unternehmensstruktur auf Abruf. Da es unendliche Kombinationsmöglichkeiten der Ressourcen des Netzwerkes gibt, sind zahllose wahrhaft virtuelle Unternehmen vom Markt abfragbar: das Unternehmen wird maßgeschneidert massengefertigt!

Erste praktische Realisierungen einer solchen Struktur liegt zum Beispiel beim FAN vor, dem Factory America Net, ein typischerweise nationales Netzwerk in den USA. Mittels einer umfangreichen Datenbank über Unternehmen und ihre speziellen Fähigkeiten und dem Einsatz von Standardmodellen zu Unternehmenszusammenschlüssen können blitzartig virtuelle Organisationen über viele Unternehmen weg gebildet werden, nur mit dem Ziel ein bestimmtes Projekt zu realisieren.

Next Stop: Worldwide Workflow!

## Ausblick

In den letzten beiden Teilen des Buches wurde Ihnen das Rahmenkonzept des Intracommerce vorgestellt. Es verbindet viele derzeit modische technologische und organisatorische Ansätze (wie Extranets, 1:1, Workflow usw.) in *einem* unternehmerischen Ansatz.

Dieses Konzept muß nun immer stärker mit den Erfahrungen der operativen Arbeit gefüllt werden. Lehre und Praxis sollten zusammenarbeiten, um die Vorteile des kombinierten Ansatz für uns alle herauszuarbeiten. Damit sollten wir das im Vorwort versprochene Eldorado schneller finden, als bisher angenommen.

## **Intracommerce in der Unternehmensorganisation - Auf einen Blick**

- **Die neue Produktion verbindet billige Produktionsmethoden mit Flexibilität.**
- **Der Kunde und seine Bedürfnisse steuern das Unternehmen.**
- **Neue Produktions- und Marketingansätze bilden eine Synthese.**
- **Die Partnerschaft zwischen Kunden und Unternehmen sorgt für einen fortlaufenden Lernprozeß.**

# **Tools für Revolutionen**

Wir wollen noch einmal über Tools reden, also Hilfsmittel entweder organisatorischer Natur oder neue Werkzeuge aus der High-Tech-Kiste, die Ihnen auf Ihrem Weg helfen sollen.

Schließlich entstand Intracommerce auch aus der Motivation heraus, die „Technologie-Fülle“ und „Anwendungs-Leere“ der modernen Informations- und Kommunikationsbranche neu zu bewerten.

Daher reden wir in den folgenden Abschnitten kurz über einige ausgesuchte Technologien, die uns für den Weg als wesentlich erscheinen. Wir besprechen sie erst am Ende des Buches, weil die Eingliederung und Bewertung verschiedener Technologien dann bedeutend leichter ist und wir vermeiden können, dem bloßen „Featureanismus“ zu fröhnen.

Die Tools, die wir benötigen, erhalten wir direkt aus den Schritten, die zum Intracommerce führen: wir benötigen ein Workflowsystem auf einem Intranet, um die Informationen im Unternehmen zu verteilen. Wir benötigen eine Online-Marketing-Plattform mit einem virtuellen „Raum“, weswegen Animationsfähige 3D-Technologie für uns sehr entscheidend ist. Und wir benötigen das Internet, um alle diese Aspekte mit einheitlicher Technologie weltweit verbinden zu können.

Dies sind also die Tools, die wir etwas genauer beschreiben wollen: Internet, Intranet, Workflowsysteme, virtuelle Welten und Avatare.

## Internet und Intranet

Nicht umsonst ist das Internet einer der Kernthemen dieses Buches. Viele der geschilderten Ansätze werden nur durch eine Technologie wie die des Internets überhaupt möglich.

Was ist in noch einmal in kurzen Worten der gewaltige technologische Vorteil der Internet- Technologie (was nicht notwendigerweise Internet bedeutet)?

### Internet- Technologie ist:

- standardisiert
- billig
- skalierbar
- erweiterbar („Plugins“)
- mit einem klaren User-Interface („Browser“)
- „multimedial“
- von dezentralisierter Struktur
- weltweit verfügbar

Sie können klein anfangen, trotzdem über die volle Funktionalität verfügen und jederzeit ausbauen ohne Angst, zu irgend jemandem auf der Welt nicht kompatibel zu sein.

Internet- Technologie eignet sich potentiell für jede Form von Medien. Egal ob Sound, Bild, Video, Mail oder Telephon, Internetprotokolle sind die großen Gleichmacher.

Die Brüche zwischen den Medien werden durch Internet-Technologie ebenso aufgehoben wie Brüche zwischen proprietären Technologien.

Die für unsere Betrachtungen fundamentale Eigenschaft der Internet- Technologie liegt allerdings in dem allgemein zugänglichen, standardisierten User-Interface: dem *Browser*.

Das Internet verbindet potentiell jede Person der Erde preiswert und mit Standardtechnologie. Die geniale Eigenschaft von auf Internet- Technologie basierenden Systemen liegt darin, daß wir die Vision, benötigte Informationen den entsprechenden Personen direkt ohne Umwege auf ihre Schreibtische befördern zu können, endlich verwirklichen können. Solche Technologien sind typische User-Tools.

Die bahnbrechende Wirkung des Browsers wird insbesondere bei der kleinen Schwester des Internet, dem *Intranet*, deutlich.

Die Intranet-Studie der International Data Corporation zeigt, daß geringere Schulungsanforderungen einen großen Teil der Kostenauswirkung des Intranet ausmachen.

Früher waren Buchhaltung, Warenwirtschaft u.ä. getrennte Systeme mit völlig unterschiedlichen Oberflächen, die nur in der jeweiligen Abteilung bedient werden konnten. Heute ist ein Browser der allgemeine Zugang zu allen Informationen des Unternehmens.

Schauen wir uns diesen wichtigen Punkt noch etwas genauer an. Der Schlüsselbegriff „Information“ sagt uns nämlich einiges darüber, wie Sie als ersten Schritt Ihr Intranet optimieren.

Tom Pietrocini, Chef des Unternehmens Bally Engineered Structures meint, das es ein Kernpunkt ist, „Daten in Informationen umzuwandeln und sie dann auf den Arbeitsplatz anzuwenden.“ Er zielt auf ein „computer-driven intelligence-network“, ein Netzwerk von Kompetenzen auf allen Ebenen. Mit Internet/Intranet und den im nächsten Abschnitt beschriebenen Workflow-Tools wird's möglich.

Bisher allerdings wird der Return-on-Investment laut der schon erwähnten Studie mit viel banaleren Dingen erzielt: mit Einsparung von Papier und Mitarbeitern.

Man muß sich überlegen, wie groß die Papierberge in Unternehmen gewachsen sein müssen, damit ein Intranet über deren Reduzierung über 1000% ROI erlangen kann!

„Information“ haben wir aber dadurch noch nicht erlangt. Das Ziel ist es, im Intranet alle Informationen des Unternehmens dezentralisiert mittels eines Browsers zugänglich zu machen. Planen Sie Ihren Technikeinsatz nur nach Richtlinien, die diesem Ziel dienen, sonst bleibt die Technologie weit unter ihren Möglichkeiten! Bisherige Beispiele aus der Industrie zeigen dies.

So war es ein klassisches Problem von Unternehmensberatungen, daß Wissen nur dezentralisiert und nicht explizit vorhanden war.

*Booz, Allen & Hamilton*, einer der größten der Welt, hatte dieses in zahlreichen Projekten erlangte Wissen in einem weltweit verstreuten „Underground“-Network. Viele Räder mußten immer wieder neu erfunden werden, weil nicht klar gewesen war, wen man fragen muß!

Das Booz, Allen- Intranet heißt *Knowledge On-Line* und dient dazu, das Wissen des Unternehmens zu speichern und allen Mitarbeitern zugänglich zu machen.

Das Intranet muß - wie unsere Online-Marketing-Plattform - ein Gedächtnis haben und jedem über ein Standardtool den Zugang ermöglichen. Zugang heißt aber nicht nur „Abfrage“. Push-Technologien sind zwar auch im Intranet momentan sehr beliebt, da sie die schon erwähnten großen Papierersparnisse realisieren, die Zielrichtung sollte aber darüber hinausgehen.

Erfahrungen von Intranet-Pionieren zeigen, daß Intranets die größten wirtschaftlichen Resultate zeigen, wenn man es schafft, jeden Mitarbeiter als Content-Creator zu sehen.

Das Intranet erfordert nicht eine zentrale Abteilung, die Unmengen von elektronischem Papier pusht, Ziel ist es, daß Mitarbeiter selber das Wissen des Gesamtunternehmens vermehren.

Deswegen: sorgen Sie dafür, daß die Technologie jeden Mitarbeiter mit den Tools ausstattet, mit denen er seinen eigenen Inhalt gestalten und einbringen kann.

Booz, Allen & Hamilton beschreibt, daß sie ihre Kultur zunehmend ändern, hin zu einem Unternehmen, in der jeder am „Content“, nämlich den besten Ideen der Firma interessiert ist.

Vom Intranet zum „Extranet“. Auch dies habe ich schon als technisches Konzept erwähnt. Ein Extranet ist kein wirtschaftlicher Ansatz, wie es oft geschrieben wird.

Ein Extranet ist einfach eine Struktur, die klassischen Electronic Commerce realisiert und dabei Internet-Technologie benutzt, allerdings nichts darüber sagt, wie dies organisatorisch realisiert wird.

Auch das Extranet teilt die Vorteile der Internet-Technologie: klassische Anwendungen wie Bestellsysteme, Vendor-Managed-Inventory oder elektronische Kataloge sind billiger und besser skalierbar zu realisieren. Solche Systeme sollten Sie in jedem Fall auf eine Extranet-Basis setzen.

Schade nur, daß Extranet und Intranet im Moment als die „sichere“ Variante im Gegensatz zum „chaotischen“, „gefährlichen“ Internet dargestellt werden.

Sicher, Unternehmen können sich auf diese Weise hinter einer „Firewall“ schützen, sich nur mit vertrauten

Geschäftspartnern näher verbinden und alles andere aussperren.

In solchen Unternehmen sind Firewalls dann gesperrt für Audio- und Videofiles, weil dies in die Freizeit gehört, die „Produktivität der Mitarbeiter würde leiden, wenn sie den ganzen Tag Musik hören.“

Stellen Sie sicher, daß Firewall-Technologie bei Ihnen *nicht* auf diese Weise genutzt wird, denn Sie verbauen sich die größte aller Ressourcen, den Markt. Ihre Mitarbeiter sollten vollen Zugang haben, mit allen Komponenten, die das Internet technologisch bietet.

Schließlich sprach Booz, Allen & Hamilton nur davon, daß sich die Mitarbeiter für die besten Ideen des Unternehmens als Content interessieren. Im Intracommerce interessieren sich die Mitarbeiter für die *besten Ideen der Welt*.

Internet- Technologie sollte in Ihrem Unternehmen so eingesetzt werden, daß es das Wissen der Welt und ihrer Märkte für die Mitarbeiter zugänglich und verwendbar macht, egal ob in Ton oder Bild, 3D oder als Avatar.

## Workflow

Es wurde schon mehrfach in diesem Buch erwähnt, daß im Intracommerce der Kunde/Markt in die Prozesse des Unternehmens eingegliedert werden sollte, also z.B. in die Produktentwicklung.

Heutzutage werden viele Prozesse in modernen Unternehmen mit *Workflow-Tools* realisiert.

Was war Workflow noch einmal genau? Workflow (oder ähnlich: Groupware) ist eine Software, die es ermöglicht, an einem Prozeß oder Projekt beteiligte Menschen elektronisch zu verbinden, und ihnen zu ermöglichen, auf alle benötigten Informationen und Arbeitsergebnisse zurückzugreifen, Dokumente gemeinsam zu bearbeiten und Bearbeitungsfortschritte zu überwachen.

Kann sein, daß unsere Definition von Workflow nicht exakten akademischen Standards entspricht, aber das Aufgeführte ist, worauf es in der Praxis ankommt.

So wie einer der Wege zur maßgeschneiderten Massenfertigung in der Integration des Kunden in die kollaborativen Arbeitsprozesse moderner Unternehmen liegt, müssen wir, um Intracommerce zu realisieren, den „Markt“ in existierende Workflow-Systeme einbinden.

Solche technischen Lösungen werden nun schon einige Zeit betrieben, allerdings im wesentlichen nicht unter Einbeziehung von Endkunden.

So managed die Agenturgruppe *EuroRSCG* ihren Kunden Intel über ein „Workpool-Konzept“. Intel hatte vor der Vergabe

seines Etats an die Werbeagentur zur Bedingung gemacht, daß er via Intranet im Internet betreut wird.

Mittels der Software Lotus Notes haben Agentur und Kunde weltweit direkten Zugriff auf alle relevanten Vorgänge. Schnellere Abstimmungsprozesse, geringere Telekommunikationskosten und weniger internationale Mißverständnisse sind das Ergebnis.

Agentur und Kunde sind nicht mehr ortsgebunden. Obwohl der komplette Prozeß anfangs mit jedem Kunden einzeln aufgesetzt werden muß, werden Abläufe entscheidend entbürokratisiert und entpolitisiert, wie Chairman Andreas Danyliuk in der Werben & Verkaufen beschreibt.

Workflow muß mit einem „Erfahrungslagerhaus“ ausgestattet werden, also einem System, was Wissen, Erfahrungen, Prozesse und die damit verknüpften Personen permanent speichert. Aus solch einem System ist schnell ein der Aufgabe angepaßtes Projektteam zusammengestellt. Jeder Teilnehmer im Prozeß auf der Suche nach einer Ressource erfährt hier die Stelle im Netz, wo er fündig wird.

Wie bindet man den Endkunden in ein Workflow-System ein?

Ein erster Schritt, um den Markt der Endkunden in den firmeninternen Workflow zu integrieren ist es, das E-Mail-Feedback dezentral im Unternehmen zu verteilen.

Statt eine „Stabsstelle“ einzurichten, die dazu dient, die (hoffentlich) massenhaften E-Mails mit Standardantworten abzufangen, sollte ein ausgeklügeltes Workflow/Intranet-System die aus dem Internet kommenden Anfragen und Anregungen an die entsprechenden Mitarbeiter direkt weiterleiten.

Daß eine Online-Marketing-Plattform aufgebaut werden sollte, um die meisten Anfragen und Anregungen direkt im Markt abzuarbeiten, sollte selbstverständlich sein.

In der vollen Ausbaustufe des Intracommerce müssen für jeden Zugang Schnittstellen im Workflowsystem aufgebaut werden.

Als Beispiel betrachten wir noch einmal die Produktentwicklung. Wird auf einer OMP Produktentwicklung zusammen mit Endkunden betrieben, müssen die User im Unternehmen Zugang zu bisherigen Arbeitsergebnissen haben und diese direkt in ihr Workflowsystem übernehmen können.

Wir verstehen jetzt vielleicht, wieso oft gesagt wird, daß Internet/Intranets die Versprechungen endlich erfüllen, die Workflow & Groupware ausgesprochen haben. Verwenden Sie nur Systeme, die den im letzten Kapitel aufgestellten Kriterien an Intranets und Intracommerce genügen!

## **Virtuelle Welten und Avatare**

Ich gestehe es ein: die ersten Demonstrationen im Internet, wie 3D-Technologien eingesetzt werden können, waren nur bedingt überzeugend.

Sofort wurde in der Fachpresse von „3D-Welten in der Krise“ geschrieben. Eindeutig verfrüht, wie ich im Folgenden begründen will. Zukünftige Anwendungen in digitalen Medien werden in jedem Fall viele gute Gründe für den Einsatz von 3D-Technologie (modischer oft als „Virtual Reality“ bezeichnet) liefern. Grund genug für Sie, den möglichen Einsatz von solcher Technologie für Ihr Unternehmen zu erwägen.

Zuerst allerdings noch die Erklärung, wieso die ersten Versuche mit 3D-Anwendungen so wenig ermutigend ausfielen. Ich sehe den Hauptgrund nicht so sehr in den oft aufgeführten technischen Unzulänglichkeiten wie komplizierte Zusatzsoftware und lange Ladezeiten, sondern darin, daß des Effekts wegen 3D für Dinge eingesetzt wurde, die schon ohne 3D nicht funktionieren.

Vorzeigebeispiel für solche verfehlten Pläne sind die anfangs hochgelobten Online-Malls in 3D, also visualisierte Einkaufszentren. Lokale Unternehmen designten in 3D eine Shopping-Mall und versuchten, verzweifelt „virtuelle Ladenfläche“ an andere Unternehmen zu vermieten.

Ebenso wie in einer realen Shopping-Mall sollten dadurch die Surfer alles Notwendige an einer Surf-Adresse finden. Die so erzielte hohe Frequenz würde per Werbeeinnahmen dann die Entwicklung finanzieren.

Da unsichtbare Shopping-Malls aber langweilig sind, wurde die neue Technologie 3D-Animation verwendet und glitzernde virtuelle Einkaufspaläste erzeugt. Ergebnis bisher: die Shop-

ping- Malls wurden nicht besucht, der virtuelle Raum blieb unvermietet und auch Werbebuttons prangen auf anderen Seiten erheblich lukrativer. Erste Analysen schoben der aufwendigen 3D-Technologie die Schuld zu.

Aber schon das Grundkonzept der virtuellen Shopping-Mall ist falsch, wie viele Aussagen dieses Buches zeigen müßten: ich habe als Surfer keinen wirklichen Grund, eine solche Shopping-Mall zu besuchen, denn ich interessiere mich für bestimmte Themen und nicht für einen „Ort“.

Wenn ich weltweit relevante Informationen zum Thema Wein bekommen kann, interessiert mich nicht der kleine lokale Weinmarkt im Netz mit der lokalen Metzgerei daneben. Orte, die im Internet erfolgreich sind, bündeln Themen und versuchen nicht, die überkommene Struktur des lokalen Marktes in das Netz hinüberzuretten.

Shopping-Malls erzeugen Unordnung, statt die Orientierung für den User leichter zu machen. Woher soll ich denn als User wissen, welche der Abertausenden von Shopping-Malls ich gerade besuchen soll?

Ähnlich äußert sich Emily Green, Direktorin beim weltweiten Marktforschungsunternehmen Forrester Research. Sie bezeichnet Malls als ein konzeptionelles Desaster, da sie nicht wie im realen Leben funktionieren, wo eben nur einmal geparkt werden muß.

Alles im Internet ist nur einen Klick entfernt, meint sie, daher braucht man dort keine Shops, die alles gleichzeitig anbieten.

Zurück zur 3D-Technologie. Ihre derzeitige technologische Unzulänglichkeit ist unübersehbar, aber beim derzeitigen Entwicklungstempo wird 3D schon in Ihrem nächsten Geschäftsjahr für ertragreichen Einsatz ausreichend weiterentwickelt sein. Also achten Sie rechtzeitig auf Budget!

Wofür benötigen wir 3D-Technologie, wenn schon nicht für Online-Malls?

Simpel formuliert, für alle Anwendungen, bei denen ich den Körper anderer Menschen wahrnehmen will, oder bei Anwendungen, in denen ich mich zusammen mit anderen mit etwas normalerweise „Greifbarem“ beschäftige.

Will ich meinen Kunden ein neues Produkt umfassend präsentieren, sollte ich es dreidimensional tun. Wie würden Sie mit einer anderen Person über ihren Körper und die dazu passende Mode diskutieren, wenn Sie den Körper nicht sehen?

Wie wollen Sie ein Training verschiedener Menschen in einer Fabrikhalle, die noch nicht existiert durchführen, wenn nicht in 3D?

Die Notwendigkeit für 3D-Visualisierung und animierter VR-Welten können wir auch aus den Gegebenheiten des kollaborativen Arbeitens entnehmen.

Das menschliche Gehirn verfügt im wesentlichen immer noch über die Grundausstattung des Urwaldgehirns von vor 200.000 Jahren. D.h. wir Menschen sind von unserer Wahrnehmung und Sprache angepaßt an eine Welt, in der man Dinge anfassen und anschauen kann.

Daher sind auch unsere Sprache und unsere abstrakten Konzeptionen angepaßt an „begreifbare Dinge“, selbst wenn wir von Dingen reden, die man in Wirklichkeit nicht angreifen kann.

Also ist es fundamental wichtig, im Prozeß des weltweiten kollaborativen Arbeitens Tools zu erhalten, die „Vorvisualisierung“ ermöglichen. Zukünftige Produkte werden als 3D-Objekt realisiert, bevor auch nur der erste Prototyp existiert.

In 3D-Räumen können sich Leute (egal ob Kunden oder weltweite Teams) diese Produkte anschauen und direkt in Verbesserungsarbeit eintreten. Egal, wo sie sich in Wirklichkeit gerade befinden.

3D-Räume sind eine wesentliche Voraussetzung für viele der von uns beschriebenen „Plattformen“, die Menschen zusammenbringen, um über faszinierende Themen zu kommunizieren.

Welche Technologien umfaßt nun 3D-Technologie und für was sind sie einsetzbar?

Da ist zuerst die reine 3D-Darstellung, statisch oder bewegt. Sie eignet sich für effektvolle Visualisierung von Ideen oder neuen Produkten, zur Vorwegnahme zukünftiger Dinge wie Häuser oder Produkte. Unser virtuelles, kollaboratives Arbeitsteam kann solche drehbaren Visualisierungen dafür verwenden, um an den ersten Produktideen zu schleifen.

Faszinierender werden solche 3D-Welten, wenn sie „animiert“ sind.

Sie können also einen virtuellen Platz im Netz besuchen, sich einen virtuellen Körper (einen „Avatar“) ausleihen und sich mit ihm in der Welt bewegen, Dinge betrachten und um sie herumgehen, andere User mit ihren Avataren sehen, und sich mit ihnen unterhalten.

Solche Welten eignen sich für Online-Events, generell für die meisten Online-Marketing-Plattformen, aber auch für weltweite Arbeitsteams in einem Intranet eines Konzerns.

Ein besonders faszinierendes Element dieser animierten virtuellen Welten liegt in Entwicklungen des „Artificial Life“, obwohl dieser Name zweifelsohne etwas pathetisch überzogen wirkt. Avatare können nämlich nicht nur Menschen sein, die

sich einen virtuellen Körper geliehen haben, sondern auch programmierte „Wesen“.

Auf den ersten Blick hört sich das für viele meiner Leser vielleicht etwas futuristisch an, aber die Technologie ist mittlerweile so weit gediehen, daß Sie solche Hubots, Knowbots o.ä. nicht mehr auf Anhieb als Roboter erkennen, wenn Sie sich mit Ihnen in einer virtuellen Welt unterhalten.

Oft erkennen Sie einen Robot nur daran, daß er nie ermüdet. Er ist einfach immer da, wenn Sie einen bestimmten Event betreten.

Welche praktischen, ökonomisch interessanten Anwendungen haben solche virtuellen Wesen? Faszinierend viele!

Sie können Robots einsetzen, um Beratungs- und Salesfunktionen in Ihre Online-Welten zu integrieren, einen Bestandteil, den viele Surfer wie erwähnt beim Online-Shopping oft schmerzhaft vermissen.

Sie können virtuelle Umfragen von Robots durchführen lassen, mit Robots verhindern, daß Online-Events in die falsche Richtung abgleiten und mit Robots „Klischeefiguren“ programmieren, in Online-Events einschleusen und aus den Reaktionen der User auf diese Personen viel darüber lernen, wie Ihr Geschäftsfeld eigentlich gesehen wird.

Schließlich wollte schon der Kalif Harun al-Raschid aus Tausendundeine Nacht verkleidet erkunden, was sein Volk wirklich denkt!

Ich könnte mir mit dieser Technologie auch einen „Extended User“ erstellen, also einen virtuellen Roboter, der weiß, was mich interessiert, und der als Stellvertreter permanent verschiedene Online-Events besucht und mir regelmäßig Neuigkeiten berichtet. Und wie intelligentere Webcasting-Systeme lernt mein virtueller Stellvertreter permanent!

Mein Plädoyer für 3D-Technologie findet seine fundamentale Rechtfertigung in der emotionalen Einbindung der Menschen in Dinge, die ein Unternehmen aufbauen will.

Die Beschreibung eines Dinosauriers ist bei weitem nicht so emotional mitreißend wie ein „Jurassic-Park“. Gute Werbefilmer und Event-Inszenierer wissen dies schon lange: will ich Menschen für meine Sache einnehmen, muß ich Ihre Sinne ansprechen.

Statt Ihren Kunden die Welt der Zukunft zu erklären, konstruieren Sie ihnen die Welt und lassen sie einsteigen!

## Konvergenz?

Ich habe in diesem Buch oft sehr gezielt von „digitalen Medien“ gesprochen und nicht nur vom Internet. Ich habe außerdem den verwirrten Unternehmer-Kollegen im Markt versprochen, etwas von dem Chaos, das Internet, Online, Multimedia und digitales Fernsehen hinterlassen haben, in geordnetere Bahnen zu bringen.

Ich komme also nicht darum herum, einen Kommentar zur „Konvergenzdebatte“ abzugeben, also der Frage, welches Medium „siegt“.

Die Debatte dreht sich ja seit bestimmt einem Jahrzehnt um die Frage, ob der Fernseher ein Computer wird oder umgekehrt.

Als Telekommunikation und das Internet im Rahmen der Deregulierungen in Europa sehr populär wurden, stellte sich die zusätzliche Frage, ob nicht alles nur „Telefon“ ist, und diese Konzerne gleich Fernsehen und Computer mitliefern sollten. Was bisher nicht besonders erfolgreich war.

Leider dreht sich die Debatte fast ausschließlich um „Geräte“. Welches Gerät in einigen Jahren einmal verwendet wird, ist aber für die Unternehmer völlig uninteressant, abgesehen natürlich vom Produzent der Geräte.

Ich habe in diesem Buch versucht, die wirtschaftliche Struktur der digitalen Medien zu zeigen, um der technische Realisierung eine Richtung zu geben. Und diese Struktur zeigt deutlich ein friedliches Nebeneinander der Medien mit starker Vereinheitlichung der Technologie. Das bedeutet konkret?

Nun, natürlich werden Online-Dienste und Internet-Technologien „fernsehähnlicher“ werden. Mein deutliches Plädoyer für

3D-Technologie und eine mehr „sinnlich“ erfahrbare Online-welt zeigt das deutlich.

Schon heute spielt die Videotechnik des Fernsehens eine wichtige Rolle bei Online-Animationen, ebenso wie die Computertechnologie „Jurassic Parc“ ermöglichte.

Ebenso wird Fernsehen Online-Elemente annehmen, was bei interaktiven Spielshows schon geschieht.

Erste Schritte für eine interaktive Gestaltung des digitalen Fernsehens werden von Peppers/Rogers beschrieben: ein Display, das das ungeheure Medienangebot nach individuellen Sehmustern vorsortiert. Mein Fernseher lernt zusammen mit mir über Jahre und ordnet das Angebot genau nach dem, was er gelernt hat. Nette Idee, vergleichbar dem Webcasting. Meine Kritik setzt an der gleichen Stelle an: Wo bleibt die Überraschung und das Abenteuer?

Weitere erste Konvergenzen finden wir im amerikanischen C-Net, Hauptanlaufstelle („Attraktor“) für Informationen über Internet- Technologie, Software und Games. Das Internetangebot ist kombiniert mit Fernsehshows, die den „Download of the week“ und ähnliches präsentieren.

Der wirklich mächtige Hebel wird bei den Medien Online und Digitalem Fernsehen angesetzt, wenn wir sie verwenden, um sich gegenseitig aufzuschaukeln. Eine erste Anregung, was Konvergenz im Intracommerce bedeutet, will ich Ihnen daher geben.

Wir haben bei den Konstruktionsprinzipien der OMP gelernt, daß es Spiegelung und Selektion geben muß. Bei der rein Internet-orientierten OMP ergab sich die Erstellung des Content durch die User auf der Plattform, alles wurde in ein Gedächtnis (die Datenbank) eingespeist, destruktive Beiträge

wurden ausselektiert und wichtige Beiträge gespiegelt, also in den Event mehrfach zurückgegeben.

Kombinieren wir jetzt ein Dialogmedium (Internet) mit einem Broadcastmedium (Fernsehen), kann ich diese Aufgaben verteilen.

Auf der OMP im Internet werden neue Lösungen von Usern entwickelt und ausgesiebt. Zwischenergebnisse werden dann über Fernsehen ausgestrahlt.

So ist die Internet-Talentprobe kombiniert mit Musiksendungen im Fernsehen, oder die kollaborative Produktgestaltung auf der OMP wird über Business-TV weltweit im Konzern übertragen.

Das Fernsehen kommt dadurch seinen Zuschauern immer näher und die OMP bekommt Aufmerksamkeit durch tausende weitere User, die potentielle Teilnehmer sind. Der Attraktor wächst. Das ist Konvergenz!

## **Tools für Revolutionen - Auf einen Blick**

- **Internet-Technologie bildet die integrierende Basis aller Zugänge.**
- **Workflow-Systeme bringen den Markt an jeden einzelnen Arbeitsplatz.**
- **3D-Welten und Computergraphik sorgen für an menschliche Wahrnehmung angepaßte Schnittstellen.**
- **Das Internet wird fernsehähnlich, Broadcast-medien führen zur Verstärkung von Intra-commerce-Ansätzen.**

# Anhang

## **Anhang I: Checklisten**

### **Die Zehn Gebote des Intracommerce**

1. Betrachten Sie den Markt als Ressource!
2. Lassen Sie für das Unternehmen wichtige Information produzieren!
3. Schaffen Sie Zugänge!
4. Kennen Sie Ihren Kunden - individuell!
5. Integrieren Sie alle Ihre Kommunikationskanäle!
6. Fördern Sie Selbstorganisation!
7. Werden Sie Attraktor für Ihr Thema!
8. Speichern Sie Wissen!
9. Stellen Sie Usertools zur Verfügung!
10. Produzieren Sie nur das Gewünschte!

## Potentielle Zugänge erkennen

- Was sind bisherige Kommunikationskanäle (Briefe, PR-Abteilung, Bestellvorgang, WWW-Seite, Werbespots, Jahresbericht, EDI usw.)?
- Wie betrachten Sie deren Effektivität?
- Gibt es widersprüchliche Signale über diese Kanäle?
- Was müßten Ihre Mitarbeiter wissen, was sie über die derzeitigen Kanäle nicht erfahren?
- Wo wollten Sie schon immer mal Arbeit abgenommen bekommen?
- Was tun Menschen im Kern mit Ihrem Produkt/Ihrer Dienstleistung?
- In welchen Bereichen kommen Kunden nicht an Sie heran?

## **Schritte zur Marktintegration in das Unternehmen**

### **Schritt 1: Kernfragen**

- Wenn Sie alles über Ihre Kunden wissen könnten, was wäre die wichtigste Information?
- Welches Thema befriedigen Sie mit Ihrem Produkt/Ihrer Dienstleistung beim Kunden?
- Gibt es Dinge, die der Kunde selber erledigen oder zumindest vor dem Gespräch mit dem Unternehmen schon abdecken kann?

### **Schritt 2: Ausgangsplattformen errichten**

- Online-Marketing-Plattform einrichten, die weltweit Ressourcen zu neuen Ideen und Weiterentwicklungen sammelt
- Abfrageterminals und Online-Bestellung einrichten
- Unternehmensübergreifende Datenbanken („Data-Warehouse“) einrichten, die Kundenkontakte und -transaktionen auf individueller Basis speichern können.
- Falls noch nicht geschehen: Intranet mit Workflowsystem aufbauen.

### **Schritt 3: Querverbindungen**

- Datenbanken im Workflowsystem zugänglich machen
- Online-Service mit OMP verbinden
- OMP für unternehmensinterne Zwecke nutzen: Zugänge öffnen

#### **Schritt 4: Flexibilisierung**

- Datenanalyse aus Datenbank und OMP
- Welche Kunden sind besonders wertvoll, welche individuelle Anpassung ist möglich und lohnend?
- Flexibilisierung der Produktion, mgl. zuerst in Form von Modularisierung.
- Erzeugen eines Kundeninterfaces zum Erstellen des individuellen Produkts.

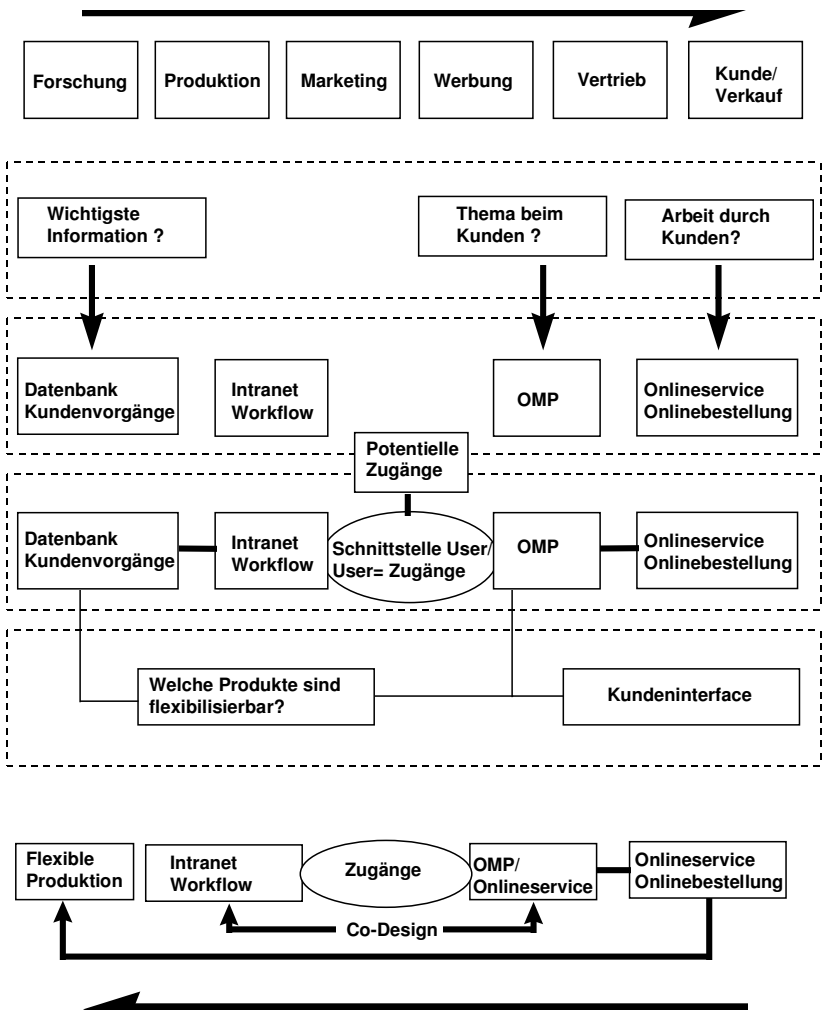


Bild Nr. 16

## Anhang II : Glossar - Vokabularium der neuen digitalen Welten

In diesem Glossar werde ich Ihnen nicht nur Begriffe aus diesem Buch kurz charakterisieren, sondern auch einige Ausdrücke und Ansätze erklären, auf die Sie bei der Beschäftigung mit Intracommerce und Online-Marketing-Plattformen oft stoßen werden.

### 1:1- Marketing („One to One“)

Prägende Marketing-Philosophie des modernen Direktmarketing. Besagt, daß es auf Dauer effektiver ist, einem einzelnen Kunden mehrere Dinge zu verkaufen und das während vieler Jahre seines Lebens, statt permanent neue Kunden zu akquirieren. Diese Form des Marketing erfordert exakte Datenbanken, um Kundenbedürfnisse einzelner Kunden abzuschätzen. Leider wird das im Namen 1:1 angedeutete partnerschaftliche Verhältnis zum Kunden selten genutzt, meist ist es eine extrem verfeinerte Form der klassischen Werbung.

### Attraktor

Bestandteil des Attraktor/Inkubator-Modells von Stephan Magnus zur Beschreibung kreativer Strukturen in Unternehmen oder Städten. Ein Attraktor ist eine Struktur, die eine tragfähige neue Sicht der Zukunft verkörpert und neue Lösungsansätze liefert. Daher wirken Attraktoren extrem anziehend auf Kreative, die seine Wirkung verstärken.

Klassische Beispiele sind kreative Orte wie das Silicon Valley oder Hollywood sowie besonders ausgeprägte Stilrichtungen wie der Surrealismus. Im Marketing werden die Konstruktionsprinzipien des Attraktors z.B. für die anziehende Gestaltung von Online-Marketing-Plattformen verwendet.

## **Avatar**

Eine visualisierte Ersatzperson für das Herumwandern in animierten 3D-Welten. Mittels Avataren kann sich im modernen digitalen Marketing der User mit anderen Usern in einem virtuellen Raum treffen, um sich über ein Thema auszutauschen oder gemeinsam etwas zu erarbeiten. Moderne Avatare können zwischen verschiedenen Welten übertragbare Eigenschaften haben (wie z.B. Kreditwürdigkeit).

## **Chat**

Klassischste aller Anwendungen in Online-Diensten: Live-Unterhaltung in virtuellen Konferenzräumen. Begann vor über einem Jahrzehnt mit schnöden Textversionen, erlebt jetzt mit interaktiver Virtual Reality neue Höhenflüge. Ebenso wie (mailbox-gestützte) Newsgroups gutes Modell für die Fähigkeit der Online-Welt, Kommunikation zu einem Thema zu inszenieren. Ist das WWW eigentlich eine weltweite Plakatwand, bieten Chat-Anwendung die Basis für direkte Kommunikation.

## **Data-Warehousing**

Technologischer Ansatz, bei dem alle Informationen eines Unternehmens zentral gespeichert werden. So können z.B. in internationalen Konzernen weltweit alle für einen Kundenfall relevanten Daten eingesehen werden, selbst wenn sie dezentral eingegeben wurden. Data-Warehouses erfordern intelligente Datenbanken und Update-Systeme.

## **Disney-Modell**

Ein Kreativitätsmodell des amerikanischen Trainers und Coachs Robert Dilts. Basierend auf der kreativen Arbeitstruktur von Walt Disney werden drei wesentliche Rollen unterschieden: der Dreamer, der Realist und der Critic.

Der Dreamer erfindet völlig ohne Einschränkung neue Lösungen oder wünschenswerte Entwicklungen. Der Realist nimmt diese

Ideen und füllt sie mit Leben, arbeitet die Details aus, schreibt das "Storyboard".

## Anhang

Der Critic schließlich schaut sich die Ausarbeitung des Realist an und identifiziert Mängel und Unausgewogenheiten. Seine Kritik wird zum erneuten Input für den Dreamer und der Prozeß beginnt von Neuem, bis nach einigen Durchläufen der Critic zufrieden ist.

Das Disney-Modell wird z.B. zur Metasteuerung eines Inkubators eingesetzt.

## Electronic Commerce

Ursprünglich Bezeichnung für die Vernetzung von Unternehmen und das Automatisieren von Geschäftsprozessen zwischen Unternehmen. Beispiele sind Bestell- oder Logistiksysteme mit EDI/E-Mail-Einsatz.

Heute gängige Bezeichnung für Handel im Internet.

## Event

Inszeniertes Treffen von Usern auf einer virtuellen Plattform. Angezogen werden User von einem vereinenden Thema oder einem besonderen Ereignis. Anlässlich eines Events kann Kommunikation entstehen, oder "Produzenten" können sich unter ihre "Konsumenten" mischen, um mehr über sie zu lernen.

## Extranet

Bezeichnung für die Vernetzung mehrerer Unternehmen unter Nutzung von Internet- Technologie. Als Ergänzung zum „Intranet“ gedacht, dienen Extranets heute typischen Electronic-Commerce-Zielen wie automatisierte Bestellabwicklung.

## Frame

Rahmen, der z.B. bei einem Event aufgebaut wird, um User anzuziehen und innerhalb des Rahmens Kommunikation zu ermöglichen. Frames verfügen über besondere Spielregeln und feststehende Themen. Eine Gameshow ist z.B. ein Frame, der Personen anhand gewisser Spielregeln Anlaß zur Selbstinszenierung gibt.



## **Groupware**

Bezeichnung für Software, die einer Gruppe von Mitarbeitern dezentralisiert den Zugriff auf Vorgänge und Unternehmensprozesse erlaubt. Mit Groupware kann z.B. ein weltweites Salesteam auf alle relevanten Kundeninformationen eines Accounts zugreifen, selbst wenn diese völlig verstreut und zeitlich entkoppelt eingegeben wurden.

## **Inkubator**

Bestandteil des Attraktor/Inkubator-Modells von Stephan Magnus zur Beschreibung kreativer Strukturen in Unternehmen oder Städten. Ein Inkubator ist der Teil einer Struktur, der sich von seiner Umwelt abkapselt, um intern durch Neuorganisation zu neuen Lösungsansätzen zu kommen. Ein Inkubator im Unternehmen kapselt sich z.B. für eine Weile gezielt von Markterfordernissen ab, mit dem Ziel, neue Märkte zu erfinden. Beispiel: das Macintosh-Entwicklungsteam von Apple.

Auf Online-Marketing-Plattformen eine Möglichkeit, User durch Selbstorganisation und kollaboratives Arbeiten zur Entwicklung neuer Ansätze zu motivieren.

## **Interface-Office**

Von Thorsten Kempken geprägter Begriff für die Koordinatoren der Aktivität auf einer Kommunikationsplattform. Das Interface-Office bildet die Schnittstelle zwischen dem Unternehmen und der Plattform.

## **Intracommerce**

Ein Management- und Marketingansatz, der den Markt nicht als ein unbekanntes Wesen außerhalb des Unternehmens betrachtet, sondern den Markt als potentielle Ressource sieht, Kunden zu Mitarbeitern macht und so exakt das produziert, was auch gekauft wird.

## **Intranet**

Geschlossenes Unternehmensnetzwerk auf Internet-Technologie-Basis. Benutzt Client/ Server-Infrastruktur mit Internet-Protokollen und einem Browser als universellem Zugangsmedium.

## **Mass-Customization**

Produktionsansatz, bei dem an Kundenbedürfnisse individuell angepasste Güter unter Ausnutzung von Massenfertigungsansätzen produziert werden.

## **Meme**

Vom Biologen Richard Dawkins geprägte Bezeichnung für kulturelle Entwicklungen, die sich ähnlich wie die Gene der Biologie vermehren und einer Evolution unterworfen sind. Meme werden oft als Modell dafür verwendet, wie sich Informationen und Ideen in Netzwerken wie dem Internet ausbreiten und dort Attraktoren entstehen lassen.

## **Metasteuerung**

Entwicklung einer Marketingplattform und Aufstellen der Spielregeln. Ein Teilnehmer auf einer Plattform kann innerhalb der Spielregeln ebenfalls Abläufe steuern, die Metasteuerung aber steuert die Spielregeln selber. Notwendig für die strikte Zielausrichtung des Online-Marketing.

Vgl. Spiegelung und Selektion

## **Metaverse**

Eine riesige virtuelle Welt, aufgebaut vom Unternehmen Black Sun, als Platz für zahlreiche virtuelle Communities und Marketingauftritte. Modell für weitere "Metaplattformen", die User-Sharing ermöglichen. Ursprünglich eine Welt aus dem Roman "Snowcrash", der Inspiration für viele Online-Pioniere war..

## **Mikromarketing**

Der Versuch, durch sehr genaue Datenbanken das Konsumentenbedürfnis immer genauer zu analysieren. Aufgrund bisheriger Kaufprozesse wird eine Analyse von z.B. Regionen oder Berufsgruppen, teilweise bis zu einer einzelnen Person genau, vorgenommen. Basis von Direktmarketingaktionen.

## **MIS**

Management-Information-System. Ansatz, bei dem alle Informationen des Unternehmens je nach Funktion und Position des Empfängers unterschiedlich aufbereitet zugänglich sind. Ein Unternehmensvorstand bekommt z.B. stärker konsolidierte Zahlen als ein Buchhalter. Die Realisierung eines MIS ist durch relativ starre Unternehmensmodelle eingeschränkt.

Vgl. Data-Warehouse, Workflow und Groupware.

## **Netcasting**

Methode, bei der Information oder Werbung von einem zentralen „Sender“ aus im Internet oder Intranet verteilt wird. Im Internet hauptsächlich für Direktmarketing und Wirtschaftsinformationen verwendet, im Intranet als Verteilmedium für regelmäßige Reports oder zur Distribution von Produktinformationen.

Vgl. Push und Pull

## **Online-Marketing-Plattform (OMP)**

Online-Marketing-Plattformen sind Marketingauftritte im Internet. Eine „Plattform“ ist dabei ein Raum, der für virtuelle Besucher Kommunikation über ein definiertes Thema ermöglicht, konkret vielleicht eine 3D-Welt mit Chat-Möglichkeit.

Auf OMPs kann ein Unternehmen Ideen sammeln, Responsemanagement und Kundenbindung betreiben, sowie Kunden an Unternehmensproblemen mitarbeiten lassen.

## **Produment**

Scherzhaft gemeinte Kombination der Wörter Konsument und Produzent aus meinem Buch "Der kreative Imperativ" . Konsumenten kaufen heute nur noch Dinge, die präzise ihren Anforderungen entsprechen. Produzenten erkennen gleichzeitig ihre Zielgruppe mittels

Marktforschung immer schlechter und bekommen dies mit teuren Restposten zu spüren.

Daher zeigt sich ein Bild der zukünftigen Akteure im Markt ab, bei dem der Kunde so stark bei der Entwicklung seines Produktes mitwirkt, daß er fast zum Produzenten wird. Produzenten müssen sich so stark in ihre Zielgruppe integrieren, daß sie selber zum Konsumenten werden. Das Ergebnis: ein Produment.

## **Pull**

Marketingansatz, bei dem der Kunde sich sein Produkt selber abholt, resp. selber zur Verkaufsstätte kommt. Beispiel: WWW-Seite.

## **Push**

Marketingansatz, bei dem das werbende Unternehmen standardisierte Informationen über „Sender“ streut. Beispiel: Fernsehwerbung.

## **Real-Time-Marketing**

Begriff von Regis McKenna. Dabei reagiert ein Unternehmen in Echtzeit auf die Anforderung individueller Kunden. Voraussetzung sind flexible Produktionsmethoden und modularisierte Produkte und Dienstleistungen.

## Reframing

Begriff aus der Hypnotherapie und dem Neurolinguistischen Programmieren. Bedeutet, ein bestimmtes Verhalten oder Ereignis in einen völlig neuen Sinnzusammenhang zu stellen. Z.B. die Aussage, eine Krise als Ansatz zur Weiterentwicklung zu begreifen, ist ein Reframing. Das digitale Marketing kann Produkte oder Themen in immer neue "Frames" stellen und diese damit weiterentwickeln. Ein Auto kann dadurch nacheinander unter Themen wie "Nostalgie", "Sport", "Fortbewegung" oder sogar "Umweltschutz" auftauchen.

## Reverse-Costing

Planungsmethode, bei der zuerst der realisierbare Marktpreis ermittelt wird und daraus mögliche Produktions- und Kostenstrukturen „zurück-gerechnet“ werden.

## Selektion

Evolutionäre Prozesse jeglicher Art bleiben nur dadurch im Fluß, daß Ideen, Entwicklungen, Produkte u.a. permanent an den Kontext angepaßt werden. Selektion bedeutet das Ausblenden von Entwicklungen, die nicht in den gewählten Kontext passen. Im Online-Marketing bedeutet dies das Herausnehmen von Dingen, die nicht zum ökonomischen Ziel des Auftritts passen durch User oder Metasteuerung.

Vgl. Spiegelung.

## Spiegelung

Spiegelung ist das ergänzende Element zur Selektion. Prozesse, die innerhalb eines Kontext für Weiterentwicklung sorgen werden permanent gespiegelt, d.h. verstärkt in den Prozeß (z.B. die Online-Marketing-Plattform) zurückgegeben. In der Evolutions- oder Memetheorie heißt der gleiche Prozeß Replikation.

Vgl. Selektion.

## **Time-Based-Competition**

Konkurrenzform, bei sich ein Unternehmen nicht durch ein unterschiedliches Produkt von der Konkurrenz unterscheidet, sondern durch schnellere Geschäftsprozesse. Ein solches Unternehmen reagiert schneller auf Marktanforderungen (vgl. Time-to-Market) oder realisiert schnellere und präzisere Lieferzeiten.

## **Time-to-Market**

Fähigkeit eines Unternehmens, schneller auf Markterfordernisse zu reagieren als seine Konkurrenten.

Vgl. Time-Based-Competition.

## **User**

Durch die Verbreitung von PC- und Internet- Technologie entsteht seit einigen Jahren ein neuer Handelnder in der Wirtschaft: der User. User arbeiten innerhalb wie außerhalb eines Unternehmens mit den gleichen Technologien und ähnlichen Methoden. Groupware, kollaboratives Arbeiten, Newsgroups, Netzwerke u.ä. bedeuten alle, daß sich die Grenze zwischen dem innen und außen eines Unternehmens verwischt. Der User steht auf beiden Seiten.

## **User-Sharing**

Das gemeinsame Verwenden von Usern und ihrer Avatare für verschiedene Events/auf verschiedenen Online-Marketing-Plattformen. Ermöglicht durch die Austauschbarkeit von Avatar-Eigenschaften oder durch übergreifende virtuelle Welten wie z.B. Metaverse von Black Sun.

## **Workflow**

Bezeichnung für EDV-Programme, die einen bestimmten Geschäftsprozeß (z.B. Auftragsabwicklung) abbilden und die am Prozeß Beteiligten mit den relevanten Informationen versorgen.

Vgl. Groupware, Data-Warehouse und MIS

## **Zykluszeit**

Bezeichnung für die Dauer des Produktionszyklus eines standardisierten Produkts. Je schneller die Zykluszeit, desto flexibler die Produktion.

## Literaturverzeichnis

**Armstrong, Arthur** und **Hagel, John**: The Real Value of On-Line Communities, in: Harvard Business Review, May-June 1996

**Benedikt, Michael**: Cyberspace: First Steps, MIT Press, 1991

**Campbell, Ian**: The Intranet: Slashing the Cost of Business, Studie International Data Corporation, 1996

**Flusser, Vilém**: Ins Universum der technischen Bilder, European Photography, Göttingen, 1996

**Hof, Robert D. et al.** Internet Communities, Special Report in: Business Week, May 5, 1997

**Inden, Thomas**: Alles Event?! - Erfolg durch Erlebnismarketing, Verlag Moderne Industrie, Landsberg/Lech, 1993

**Kelly, Kevin**: Out of control, The New Biology of Machines, Social systems, and the Economic World, Addison-Wesley, Reading, 1994

**Kelly, Sean**: Data Warehousing, The route to mass customization, John Wiley & Sons Ltd. Baffins Lane, Chichester, 1994

**Kempken, Thorsten** und **Magnus, Stephan**: Vom Electronic Commerce zum Intracommerce: Konstruktionsprinzipien der Unternehmenskommunikation im Zeitalter des Internet, Vortragsvorlage zur Systems '96

**Lappin, Todd**: Déjà Vu All Over Again, in WIRED, Mai 1995

**Magnus, Stephan**: Der kreative Imperativ, Spielregeln zum Erfinden der Zukunft, Verlag Managementwissen Zukunft, Remseck, 1997

**Magnus, Stephan**: Online-Marketing-Systeme, Möglichkeiten des Marketing in 3D-Welten, Vortragsvorlage BVB-Arbeitskreis Marketing-Kommunikation, 1997

**McKenna, Regis**: Real-Time Marketing, in: Harvard Business Review, July-August 1995

**Morton, Michael S. Scott** und **Thurrow, Lester C.** : The Corporation of the 1990s: Information Technology and Organizational Transformation, Oxford University Press, 1991

**Nonaka, Ikujiro** und **Takeuchi, Hirotaka**: The Knowledge-Creating Company, Oxford University Press, New York, 1995

**Peppers, Don** und **Rogers, Martha**: Enterprise One to One, Tools for Competing in the Interactive Age, Doubleday, New York, 1997

**Pesce, Mark**: VRML, Browsing & Building Cyberspace, New Riders, Indianapolis, 1995

**Pine II, B. Joseph**: Maßgeschneiderte Massenfertigung, Neue Dimensionen im Wettbewerb, Wirtschaftsverlag Ueberreuter, Wien, 1994

**Ruzas, Stefan:** Jobtasche aus dem Internet, in: Werben & Verkaufen 45/96

**Schrage, Michael:** No more teams! Mastering the dynamics of creative collaboration, Currency Doubleday, New York, 1995

**Smulyan, Susan:** Selling Radio: The Commercialization of American Broadcasting 1920-1934, Smithsonian Institution Press, 1994

**Kontaktaufnahme** mit dem Autor über seine Homepage:

<http://www.creativecapital.com/>

[sm@creativecapital.com](mailto:sm@creativecapital.com)

*Literaturverzeichnis*

# Stichwortverzeichnis

- 1:1 19; 53; 57; 62; 104  
 3D 114; 121; 144; 179; 180; 181;  
     182; 184; 186  
 Allegra 108  
 AOL 30; 77  
 AS/400 85; 105  
 AT&T 34; 52  
 Attraktor 106; 108; 113; 117;  
     120; 129; 186; 187; 195; 198;  
     199  
     und OMP 125–27  
     Unternehmen als 99–100  
 Avatar 114; 121; 182; 196  
 Belgian Shoes 154  
 Benetton 97; 98  
 Bestellsystem 35  
 Bookmarks 15  
 Booz, Allen & Hamilton 173; 174;  
     175  
 Broadcasting 16; 47–49; 50; 51;  
     53; 58; 62; 70; 74; 104  
 Broderbund 143  
 Browser 65; 81; 82; 99; 100;  
     171; 172; 173  
 Chat 15; 77; 81; 108; 114; 118;  
     144; 196  
 C-Net 186  
 Community 57; 114; 130  
 Community Knowledge 130  
 CompuServe 30; 43; 77; 79; 81  
 Content 116; 174; 175; 186  
 Corning 153  
 Customer Lifetime Value 59  
 Cyberfashion 161; 163  
 Cyberspace 13; 63; 70  
 Datenbank 53; 54; 55; 56; 57;  
     62; 84; 92; 127; 129; 130;  
     145; 147  
 Direktmarketing 53; 55; 56; 62;  
     104; 157  
 Early Adopters 110  
 E-Cash 34  
 Economies of Scale 22; 52; 151;  
     154; 156  
 Electronic Commerce  
     Anwendungen 34; 35; 36; 37;  
         151; 152; 174  
     Herkunft 31; 32; 33; 36; 43;  
         85  
     Probleme 38; 39; 42; 45; 87  
     Weiterentwicklung 60; 81; 88;  
         93; 112  
 Electronic Data Interchange 34  
 E-Mail 34; 37; 43; 63; 81; 177  
 EuroRSCG 176  
 Eventmarketing 61; 106; 118;  
     120; 124; 125  
 Experimentalmarketing 60  
 Extended User 183  
 Extranet 44; 45; 46; 92; 148;  
     174; 197  
 Federal Express 144  
 Firewall 174; 175  
 Ford, Henry 21; 23; 105; 162  
 Frame 116; 117; 118; 124; 125;  
     197; 202  
 Gameshow 115; 117; 120; 125;  
     197  
 GE Siehe General Electric  
 Gedächtnis 129; 132; 153; 161;  
     173; 186  
 Gemeinkosten 156  
 General Electric 31; 50; 52  
 GeoCities 116  
 Geschichte 50; 129; 130  
 Gibson, William 13

## Stichwortverzeichnis

- Groupware 86; 176; 178; 198; 203  
Harun al-Raschid 183  
Hewlett Packard 31  
Homepage 15; 127; 128; 136  
Hubots 183  
Hubs 36  
IBM 22; 34; 43; 49; 63; 85; 105; 151  
ICL 32  
Inkubator 126; 127; 195; 197; 198  
Intel 176  
Interactiva Biotechnologie GmbH 160  
Intracommerce  
  Anwendungen 96; 97; 101  
  Definitionen 93  
  Herkunft 92; 93  
  im Marketing 104; 105; 110; 112; 134  
  Organisation 146  
  Tools 175  
Intranet 44; 46; 66; 81; 92; 94; 95; 102; 145; 146; 152; 164; 171–77  
Kap Bojador 12; 13; 16  
Kernframe 117; 121  
Knowbots 183  
Kollaboratives Arbeiten 60; 83; 86; 128; 203  
Konfektionsgrößen 23; 162  
Konsumenten 18; 24; 51; 63; 74; 75; 79; 87; 88; 150  
Kotler, Philip 150; 165  
Krise im Einzelhandel 18  
Kundenbindung 62; 100; 110; 132  
Kundentransaktionen 147  
LAN 32; 43; 81  
Lebenszyklus 25  
Logistiksysteme 37  
Lotus Notes 177  
Management by Objectives 74  
Marktforschung 49; 60; 87; 97; 104; 105; 111  
Massenmailing 62; 63  
Massenmärkte 21; 29  
Massenproduktion 21–26; 47; 68; 70; 151  
Maßgeschneiderte  
  Massenfertigung 150–57  
McKenna, Regis 47; 96; 100; 105  
Mercedes 107  
Mikromarketing 29; 70; 157; 158; 200  
MIT 32; 33; 34; 37; 38  
Model-T 21  
Motorola 31  
Netiquette 78  
Netscape 99; 100  
Newsgroups 15; 63; 79; 81; 125; 127; 128; 130; 196; 203  
OMP 113; 114; 115; 116; 122; 123; 124; 125; 126; 127; 128; 129; 130; 144  
Online- Mall 34  
Online-Events 96; 117; 182; 183  
Online-Malls 179; 180; 181  
Online-Marketing-Plattformen  
  Siehe OMP  
Peppers, Don 55; 57; 59; 129; 130; 131; 186  
Peters, Tom 93  
Pine II, B. Joseph 22; 49; 85; 151; 157; 158  
Plattform 106; 107; 114  
Produktion 26; 27; 35; 47; 61; 70; 80; 112; 150; 152; 158  
Produmenten 88; 157  
Pull 64; 65; 66; 67; 201  
Push 64; 65; 66; 67; 173; 201  
Radio 50–52  
Response 56; 96; 109; 110; 111  
Reverse Costing 27; 70  
Roboter 137; 138

- Rogers, Martha 55; 59; 62; 129;  
130; 131; 186  
Scannerkasse 40; 41  
Scully, John 150  
Selbstinszenierung 115; 197  
Selektion 118; 127; 128; 186;  
202  
Shiraz 77  
SONY 116  
Spiegelung 118; 127; 128; 186;  
202  
Spokes 36  
Stern 96  
Sterne, Jim 110  
Supply-Chain 41  
Systems'96 31; 92  
Textilindustrie 23  
Thema 78; 99; 106; 107; 114;  
115; 116; 124; 141; 143  
Thinktank 106; 107; 108; 112;  
113  
Time-Based-Competition 151;  
203  
TKM 65  
Transaktionen 34; 145  
Trendmarketing 75  
Universal-Studio-Tour 117  
Unternehmens Bally Engineered  
Structures 172  
User 15; 46; 63; 65; 66; 75–89;  
77; 94; 95; 97; 105; 108; 112;  
115; 116; 122; 126; 129; 134;  
178  
Vendor-Managed-Inventory 174  
Vermarktung 18; 19; 20; 29; 47;  
50; 57; 158  
Vertrieb 41; 68; 107; 123; 145  
Virtual Reality 179; 196  
VRML 84  
Warner-Brothers-Park 117  
Webcasting 19; 65; 66; 183; 186  
Wein 15; 77; 180  
Werbepbanner 65; 66; 132  
Wertschöpfung 28; 33; 35; 36;  
41; 49; 56; 60; 70; 85; 87;  
104; 151; 164  
Workflow 66; 67; 81; 86; 87; 130;  
145; 146; 147; 164; 176–78  
Zinfandel 77  
Zugang 95; 96; 97; 98; 115; 146;  
161; 178  
Zykluszeiten 29; 151