

Inhaltsverzeichnis

1	Integriererfordernisse im E-Business: Gestaltungsfelder, Probleme und Lösungsansätze	1
2	Forschungsprojekt SPIRIT: Erhebungs- und Auswertungsdesign.....	7
3	Elektronische Geschäftsprozesse im Business-to-Business Sektor	13
3.1	Geschäftsprozesse als Potenzialträger im Electronic Business.....	16
3.2	Probleme und Erfolgsfaktoren bei der Umsetzung von E-Business-Vorhaben	20
3.2.1	Probleme.....	24
3.2.2	Erfolgsfaktoren.....	29
3.3	E-Business-Transformation.....	37
3.3.1	Integration	44
3.3.2	Netzwerkfähigkeit	49
3.3.3	Unternehmenscharakteristika	53
3.3.4	Organisatorisch-strategisches Umfeld	61
3.4	Fallstudie: Einführung eines E-Procurement-Systems bei <i>Boehringer Ingelheim</i>	63
3.5	Der Einfluss des Electronic Business auf Geschäftsprozesse und Beziehungssysteme	72
4	„Processes don't work – people do': Status quo und Perspektiven elektronisch gestützter Arbeitsprozesse	81
4.1	Erwerbgesellschaften im Umbruch.....	81
4.1.1	Zukunft der Arbeit. Anmerkungen zum industriellen Strukturwandel	81
4.1.2	Auf dem Weg in die „Ideenökonomie“? Szenarien und empirische Korrelate	84
4.1.3	Zur Idee des Analysefelds ‚Arbeitsprozesse'	88
4.2	Wie viel ‚e' darf oder soll es im Arbeitsalltag sein? Erfahrungen mit elektronisch gestützten Arbeitsprozessen.....	90

4.2.1	„Wunder der Technologie?“ Zielsetzungen und Erfolgsbewertungen des Technologieeinsatzes aus Sicht von Führungskräften und Betriebsräten.....	90
4.2.2	Team- und Gruppenbildung: Mehr Entscheidungsautonomie oder „postmodernes Babylon“?.....	93
4.2.3	„Structure follows process“: Zu den Konsequenzen einer prozessorientierten Arbeitsgestaltung.....	100
4.2.4	„Wohlfühlfaktor Arbeitszeiten“: Neue Modelle der Arbeits(zeit)organisation zwischen Wunsch und Wirklichkeit.....	108
4.3	Auf dem Weg in die „Ne(x)t Economy“? Neues Vernetzendenken und nachhaltige Wertesysteme.....	111
5	Wie sag ich´s meinem Chef? Computervermittelte Kommunikation zwischen Mitarbeitern und Führungskräften.....	119
5.1	Computervermittelte Kommunikation in Unternehmen.....	119
5.1.1	Der Zusammenhang von technischem und gesellschaftlichem Wandel.....	119
5.1.2	Ansätze zur Erklärung von Computerfolgen in Unternehmen.....	122
5.1.3	Computertechnologien und die Theorie der Strukturierung.....	126
5.1.4	Fragestellung und Aufbau.....	128
5.2	Potenzielle Auswirkungen der computervermittelten Kommunikation.....	129
5.3	Organisatorische Bedingungen des Computereinsatzes.....	134
5.3.1	Ziele, Regeln und Kontrollen.....	134
5.3.2	Verboten, aber geduldet – Empirische Ergebnisse.....	136
5.4	Nutzung und Bewertung von Computertechnologien.....	141
5.4.1	Kennen, können, wollen.....	141
5.4.2	Kleine, aber feine Unterschiede – Empirische Ergebnisse.....	143
5.5	Auswirkungen der computervermittelten Kommunikation – Empirische Ergebnisse.....	150
6	Qualifizierung im E-Business.....	161
6.1	Strukturwandel des Arbeitsmarktes.....	161

6.2	Die Bedeutung der Qualifizierung für das Unternehmen und die Beschäftigten.....	163
6.3	Der Prozess der Qualifizierung.....	164
6.3.1	Qualifizierungsbedarfsanalyse.....	164
6.3.2	Qualifizierungsplanung.....	165
6.3.3	Durchführung der Qualifizierung.....	166
6.3.4	Bewertung – Kontrolle – Evaluation.....	180
6.3.5	Zusammenfassung.....	182
6.4	Ergebnisse und exemplarische Auswertungen der Untersuchungen.....	184
6.4.1	Qualifikationsnotwendigkeit.....	184
6.4.2	Qualifizierung und Akzeptanz.....	187
6.4.3	Innovatorische Ausrichtung und Qualifizierungsaktivitäten.....	189
6.4.4	Der Qualifizierungsprozess.....	190
6.4.5	Bewertung, Kontrolle, Evaluation.....	198
6.4.6	Erkannte Qualifizierungsnotwendigkeit und Weiterführung der Kompetenzentwicklung.....	200
7	Die Beteiligung von Arbeitnehmern und deren Interessenvertretung in E-Business-Prozessen.....	207
7.1	Arbeitnehmerbeteiligung (Partizipation) im E-Business.....	207
7.1.1	Direkte Partizipation.....	210
7.1.2	Formen direkter Partizipation.....	211
7.1.3	Die delegative Beteiligung: Die Rolle des Betriebs- und Personalrats.....	214
7.2	Befunde aus der Fragebogenaktion.....	219
7.2.1	Problemstellung und Vorgehensweise.....	219
7.2.2	Formen der Beteiligung.....	219
7.2.3	Problemlage der Unternehmen und Gestaltungsbedarf des Betriebsrats.....	226
7.2.4	Folgen des Einsatzes neuer Technologien und Wirkungen der Beteiligungsformen.....	229

7.3	Fallbeispiel: „Beteiligungsaspekte bei der Gestaltung einer Wettbewerbsdatenbank“	235
7.3.1	Ziel der Fallbeschreibung.....	235
7.3.2	Vorgehensweise	236
7.3.3	Ausgangslage.....	237
7.3.4	Bisheriges Beteiligungsmuster	238
7.3.5	Die Problemlage aus Sicht der Datenbanknutzer.....	238
7.3.6	Beteiligungskonzept	241
7.4	Mit Beteiligung die Probleme lösen.....	248
8	E-Business im Mittelstand – illustriert am Beispiel eines Automobilzulieferers.....	253
8.1	E-Business im Mittelstand – Daten und Fakten	254
8.2	Die Automobilzulieferindustrie – Pacesetter im E-Business.....	260
8.3	Der mittelständische Automobilzulieferer – <i>Unternehmen B</i>	262
8.3.1	E-Business – warum das Ganze?.....	263
8.3.2	Facetten der Internationalisierung	263
8.3.3	Kundenanforderungen	264
8.3.4	Generationswechsel.....	266
8.3.5	E-Business-Ziele – Kosten senken oder Umsatz steigern?	267
8.3.6	E-Business-Entscheidungsprozess – einsam, aber glücklich?	269
8.3.7	E-Business-Implementierung – gewusst wie!?	272
8.3.8	E-Business-Erfolgskontrolle – notwendig, aber machbar?	275
8.4	Impulse für andere Unternehmen.....	279
9	Arbeiten im E-Business – Einblicke in das Silicon Valley.....	285
9.1	E-Business in den USA und in Deutschland – Daten und Fakten	285
9.2	Die Partnerunternehmen.....	291
9.3	Silicon Valley – Hintergründe.....	292
9.3.1	Geschichte	292
9.3.2	Startups – Wirtschaftsfaktor im Silicon Valley	293
9.3.3	Vielfalt und Technologie – Die Kultur des Silicon Valley	295

9.3.4	Nach dem Boom - Das Silicon Valley heute	297
9.4	Aspekte des Arbeitens im Silicon Valley	299
9.4.1	Qualifikation statt Qualifizierung	300
9.4.2	„hire and fire“ von beiden Seiten	302
9.4.3	Arbeiten in Silicon Valley Startups	304
9.4.4	Offshoring	306
9.4.5	Why should you buy a solution before it works?	310
9.4.6	Elektronische Kommunikation	312
9.5	Ausblicke aus dem Silicon Valley	316
10	Arbeitswelt E-Business-Startup	325
10.1	Aspekte einer Neuen Ökonomie	326
10.2	Unternehmen K: Ein typisches E-Business-Startup?	328
10.3	Merkmale der Gründerperson(en)	330
10.3.1	Boom or Bust: Gründungsmotive	330
10.3.2	Der typische Gründer ist ...: Gründerqualifikation	332
10.3.3	Geteiltes Leid – doppelte Freud: Teamgründungen	333
10.4	Vom Startup zum Big Business	334
10.4.1	Nach C kommt B: E-Business-Geschäftsmodelle im Wandel	336
10.4.2	Ohne Moos nix ...: Finanzierung von E-Business-Startups	341
10.4.3	Freunde sollt ihr sein: Mitarbeiter in E-Business-Startups	345
10.4.4	Vom Pfadfinderlager zum Unternehmen: Unternehmenskultur in E-Business-Startups	348
10.4.5	Zwischen Euphorie und Insolvenz: Erfolg und Erfolgskontrolle in E-Business-Startups	351
10.5	E-Business-Startups: Schöne neue Arbeitswelt?	357

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1:	Gestaltungs- und Forschungsfelder im E-Business.....	3
Abb. 2:	Volumen und Anteil des über Internet abgewickelten E-Commerceim Vergleich B2B und B2C	14
Abb. 3:	Koordinationsfelder des E-Business.....	18
Abb. 4:	Hindernisse im E-Business.....	23
Abb. 5:	Kausalmodell zur Erklärung des Wettbewerbserfolgs im E-Business.....	24
Abb. 6:	Ausmaß von Problemen	27
Abb. 7:	Unterschiede im Problembereich ‚Referenzprojekte‘	28
Abb. 8:	Unterschiede im Problembereich ‚Kosten-Nutzen-Unsicherheit‘...29	
Abb. 9:	Wichtigkeit der Faktoren für den Erfolg von E-Business-Projekten	34
Abb. 10:	Unterschiede im Faktor "Vertrauensvolle Zusammenarbeit mit dem Betriebs-/Personalrat".....	35
Abb. 11:	Unterschiede im Faktor "Projektbasiertes Arbeiten als etablierte Arbeitsform".....	36
Abb. 12:	Unterschiede im Faktor "Anpassung der betrieblichen Abläufe an die Technologien".....	36
Abb. 13:	Integrationsprofil.....	45
Abb. 14:	Ausmaß des Zugriffs der Unternehmen auf die relevanten Systeme ihrer Kunden und Wertschöpfungspartner	48
Abb. 15:	Nutzung integrierter Systeme als normale Arbeitsweise nach Unternehmen	49
Abb. 16:	Ausmaß der Netzwerkfähigkeit in den befragten Unternehmen (A, B und E).....	52
Abb. 17:	Business Transformation (Creative Destruction).....	53
Abb. 18:	S-Kurven der Informationstechnologie	55
Abb. 19:	Merkmalsausprägungen der E-Business-Transformation	58

Abb. 20:	Abteilungsbezogene Denkweise nach Unternehmen	60
Abb. 21:	Bürokratische Vorgänge nach Unternehmen	60
Abb. 22:	Organisatorisch-strategische Rahmenbedingungen nach Unternehmen	62
Abb. 23:	Übersicht über die Ziele des Projekts	66
Abb. 24:	Alternative Katalogstrategien als "Schrankkonzepte"	68
Abb. 25:	Realisierte BIEPs Variante.....	69
Abb. 26:	Ist-Beschaffungsprozess vor Projektstart	70
Abb. 27:	Vereinfachter Beschaffungsprozess nach Einführung E-Procurement System	70
Abb. 28:	Von der Industrie- zur Informationsgesellschaft – Dimensionen des Wandels	85
Abb. 29:	Das Vier-Sektoren-Modell 1882-2010	86
Abb. 30:	Erwerbstätige nach Tätigkeitsgruppen 1995 und 2010 (Gesamtdeutschland, ohne Auszubildende, Anteile in Prozent).....	87
Abb. 31:	Bedeutsamkeit von Zielsetzungen im Rahmen der Technologieintegration.....	91
Abb. 32:	Zielerreichung	93
Abb. 33:	Gruppenarbeit nach Interessengruppen	94
Abb. 34:	Einschätzungen zur Gruppenarbeit nach Gruppengröße.....	98
Abb. 35:	Konsequenzen vernetzter Computertechnologien am Arbeitsplatz	101
Abb. 36:	Einschätzungen zur Arbeitsgestaltung.....	103
Abb. 37:	Dimensionen der Zufriedenheit im Arbeitsalltag	105
Abb. 38:	'Sandwich-Position' des mittleren Managements.....	106
Abb. 39:	Ideale berufliche Tätigkeit – Bedeutsamkeit bestimmter Dimensionen für Mitarbeiter und Führungskräfte	107
Abb. 40:	Modelle der Arbeits(zeit)organisation.....	109
Abb. 41:	Nutzung und geplante Einführung von Intranet, E-Mail und Internet	120
Abb. 42:	Technikdeterminismus und Sozialdeterminismus	122
Abb. 43:	Bezugsrahmen für die Erklärung von Computerfolgen	125
Abb. 44:	Aufbau und Annahmen der Theorie der Strukturierung	127

Abb. 45:	Verteilung der Kommunikationszeit der Mitarbeiter.....	129
Abb. 46:	Beispiele für Verabschiedungen in E-Mails	131
Abb. 47:	Verfolgtes Ziel: Verbesserung der Kommunikations- möglichkeiten.....	137
Abb. 48:	Kontrolle von Arbeitsergebnissen	139
Abb. 49:	Information über Sicherheitsrisiken	140
Abb. 50:	Bewertungen des Computers.....	144
Abb. 51:	Arbeitszeit am Computer pro Tag in Stunden	145
Abb. 52:	Hard- und Softwareprobleme	145
Abb. 53:	Bewertung der E-Mail.....	146
Abb. 54:	Anzahl der versendeten und erhaltenen E-Mails.....	147
Abb. 55:	Statements zur E-Mail-Nutzung	148
Abb. 56:	Bewertung von E-Mail-Eigenschaften	149
Abb. 57:	Rolle der Hierarchiestufe in der E-Mail-Kommunikation	150
Abb. 58:	Verbesserung des Informationsaustauschs	151
Abb. 59:	Verbesserung des Informationsaustauschs (Unternehmensebene).....	152
Abb. 60:	Soziale Auswirkungen: Computerbewertung	155
Abb. 61:	Soziale Auswirkungen: E-Mail-Bewertung.....	155
Abb. 62:	Beispielhafte Auswahl möglicher Kompetenzerfordernisse im Rahmen von E-Business.....	171
Abb. 63:	Qualifizierung und Bewältigung der Arbeit	186
Abb. 64:	Ausgewählte Aussagen zum Nutzen von Qualifizierung/Weiterbildung.....	187
Abb. 65:	Weiterbildungsmaßnahmen und Akzeptanz der Computertechnologien	188
Abb. 66:	Zusammenhang von Qualifizierung und Akzeptanz.....	188
Abb. 67:	Konstruktives und lösungsorientiertes Arbeiten im Unternehmen.....	189
Abb. 68:	Forschung und Entwicklung im Unternehmen.....	190
Abb. 69:	Weiterbildungsveranstaltungen zur Computernutzung im Unternehmen.....	191

Abb. 70:	Private Weiterbildung der Mitarbeiter.....	191
Abb. 71:	Anwendung von Gelerntem in der Praxis.....	193
Abb. 72:	Qualifizierung durch Lernen im Prozeß der Arbeit	194
Abb. 73:	Frage nach der Möglichkeit der Mitgestaltung im Prozeß der Arbeit	195
Abb. 74:	Mitarbeiterbeteiligung bei Planung des Einsatzes von Computertechnologien	195
Abb. 75:	Wichtigkeit der Mitarbeitereinbindung bei der Einführung von Computertechnologien	196
Abb. 76:	Handlungs- und Gestaltungsbedarf des Betriebsrats im Rahmen der Einführung von Computertechnologien	199
Abb. 77:	Anwendung und Erweiterung der erworbenen Kenntnisse im Prozess der Arbeit	200
Abb. 78:	Die Beteiligung der Mitarbeiter am Einführungsprozess im Urteil der Führungskräfte (FK) und der Betriebsräte (BR)	221
Abb. 79:	Angaben über Projektteams zur Einführung von Computertechnologien im Urteil der Führungskräfte und Betriebsräte	222
Abb. 80:	Informationspolitik im Beteiligungsprozess aus Sicht der Führungskräfte, Mitarbeiter und Betriebsratsmitglieder.....	223
Abb. 81:	Förderung von Teamarbeit als Ziel des Einsatzes neuer Technologien.....	224
Abb. 82:	Einflussmöglichkeiten der Mitarbeiter auf die Einführung von Computertechnologien	225
Abb. 83:	Die Beteiligung des Betriebsrats bei der Gestaltung von Computertechnologien in den verschiedenen Prozessphasen.....	225
Abb. 84:	Aspekte im Zusammenhang mit E-Business (Abb 84 und 78 gleich?).....	228
Abb. 85:	Die Folgen des zunehmenden Einsatzes neuer Technologien auf die Arbeitsinhalte	230
Abb. 86:	Die Folgen des zunehmenden Einsatzes neuer Technologien auf das Arbeitsumfeld	231
Abb. 87:	Die Wirkung von Beteiligung	234
Abb. 88:	Nutzungsstufen in Abhängigkeit der Unternehmensgrößen- klassen.....	256

Abb. 89:	Investitionsentwicklung im Mittelstand im Vergleich zum Vorjahr	259
Abb. 90:	Zuliefertypen	261
Abb. 91:	Internetnutzung nach Nutzungsstufen	265
Abb. 92:	Bedeutung von E-Business für unterschiedliche Unternehmensziele	269
Abb. 93:	Treibende Kraft hinter dem E-Business-Engagement	271
Abb. 94:	Problemfelder während der Einführung von E-Business-Lösungen	275
Abb. 95:	Vermuteter Break-Even-Point von E-Business-Investitionen, gerechnet ab Zeitpunkt der Einführung	277
Abb. 96:	Ausgaben für IuK-Technologie (Euro pro Kopf und Anteil am BIP in Prozent)	287
Abb. 97:	Gründungen von Hightech-Unternehmen im Silicon Valley von 1990-2000	294
Abb. 98:	Einstellung zu E-Mail.....	314
Abb. 99:	Vorteile von Instant Messaging nach Einschätzung von Führungskräften (in % der Befragten).....	315
Abb. 100:	Phasenmodell Unternehmensentwicklung.....	335
Abb. 101:	Internet-Startups nach Geschäftskonzepttypen und -segmenten...338	
Abb. 102:	Anpassung der Geschäftskonzepte von B2C-Unternehmen	340
Abb. 103:	Die Formalisierung des Unternehmens in Abhängigkeit der Mitarbeiterzahl	351

Tabellenverzeichnis

Tab. 1:	An der empirischen Studie beteiligte Unternehmen	7
Tab. 2:	Angewandte Methoden der empirischen Analyse	8
Tab. 3:	Zielgruppenspezifische Befragungsinhalte (Beispiel)	10
Tab. 4:	Anzahl der Befragten nach Unternehmenszugehörigkeit und Position.....	11
Tab. 5:	Anzahl der teilnehmenden Führungskräfte nach Unternehmen	27
Tab. 6:	Überblick über Entwicklungsmodelle in der Literatur	39
Tab. 7:	Übersicht über Modelle und ihre Kriterien.....	43
Tab. 8:	Standardabweichungen von den Durchschnittswerten des Integrationsprofils	46
Tab. 9:	Items zu den Dimensionen der Netzwerkfähigkeit	51
Tab. 10:	Items zur Erfassung der Transformationsmerkmale	57
Tab. 11:	Matrix zu den in den Fallstudien vorgefundenen Methoden der Qualifizierung (Betriebsrätebefragung).....	197
Tab. 12:	Bildungsanbieter.....	198
Tab. 13:	Chancen und Risiken partizipativer Organisationsformen für die Arbeitnehmer.....	210
Tab. 14:	Chancen und Risiken von Gruppenarbeitskonzepten	214
Tab. 15:	Beteiligungsrelevante Paragraphen im E-Business nach Betriebsverfassungsgesetz und Landespersonalvertretungs- gesetz Rheinland-Pfalz	216
Tab. 16:	Der Network Readiness Index 2002-2003 für die USA und Deutschland.....	290
Tab. 17:	Kündigungsschutz in Deutschland und USA.....	302
Tab. 18:	Phasenspezifische Erfolgsmessung junger Unternehmen.....	353