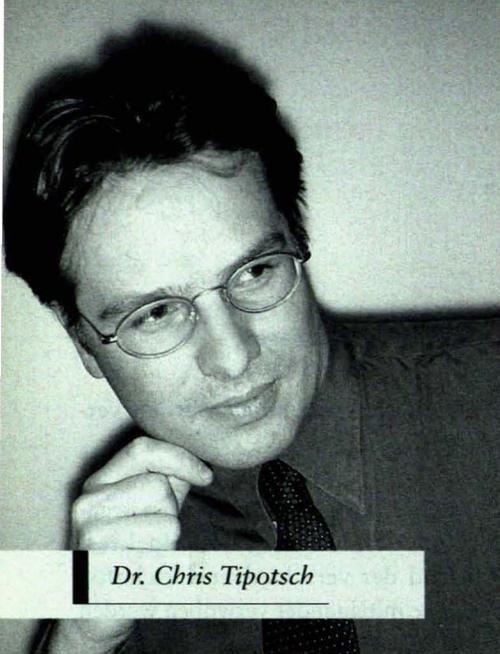


Erfolgreiches e.Business Development

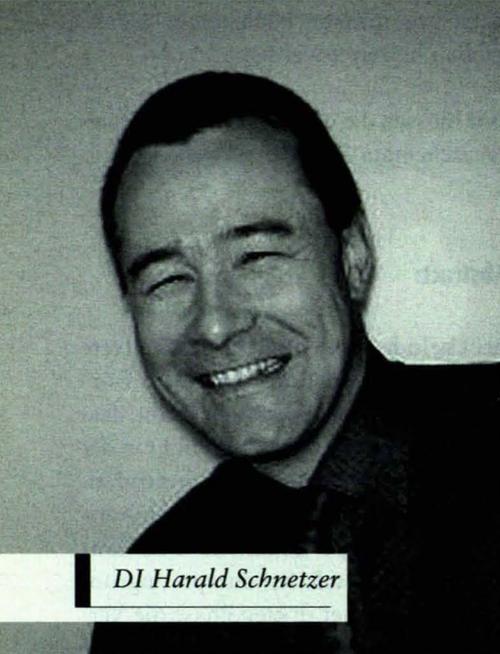


Dr. Chris Tipotsch

c.tipotsch@team4e.com

Studierte Wirtschaftstelematik an der TU Graz und an der Johns Hopkins University und dissertierte zum Thema Business Modeling. Tipotsch leitete zahlreiche Organisations- und IT-Projekte als Senior-Berater bei HPO, zuletzt in der RZB. Er ist Lehrbeauftragter an der TU Graz, FH Wien und ADV. Seit August ist er als geschäftsführender Partner der Team4e.com tätig.

Gegenwärtiger Tätigkeitsschwerpunkt ist die Gestaltung von „Business based on IT“: Applikationsarchitektur, Value Management und Business Modeling im Bereich e.business.



DI Harald Schnetzer

h.schnetzer@team4e.com

Geboren 1968, studierte an der TU Graz die Fächerkombination aus Telematik und Wirtschaft mit dem Schwerpunkt Innovationsmanagement. Er ist seit 1996 als Unternehmensberater tätig und begleitete zahlreiche e.business-Projekte von der Idee bis zur erfolgreichen Umsetzung. Seit Anfang 2000 ist er als geschäftsführender Partner der Team4e.com Technology & Management Consulting GmbH tätig.

Gegenwärtige Tätigkeitsschwerpunkte sind die strategische Ausrichtung von e.business-Projekten, deren Einordnung in bestehende Unternehmen sowie das Value Management im Bereich e.business

Veränderungen in einer digitalen Welt – e.business Treiber

Durch die rasante Verbreitung des Internets und die Konvergenz der Technologien sehen sich viele Unternehmer mit einer rapiden Veränderung des individuellen Unternehmensumfeldes konfrontiert: Zeit kollabiert. Distanzen verschwinden. Human Capital regiert. Materie spielt eine untergeordnete Rolle. Wachstumsraten explodieren. Impulsmärkte gewinnen. Käufer triumphieren. Für ganze Wirtschafts-

zweige werden die Karten der Zukunft neu gemischt. Vorhandene Prozesse werden optimiert, eliminiert oder neu gestaltet. Derart tiefgreifende Veränderungen stellen Unternehmen vor große Herausforderungen, bieten ihnen aber andererseits auch enorme Chancen: neue Vertriebswege, neue Marktformen, eine enge Integration von Kunden, Lieferanten und Partnern.

Das Potential von e.business ist heute bei weitem noch nicht ausgeschöpft. Die zum Teil niedrigen Eintrittsbarrieren ermöglichen es innovativen Unternehmen, die Spielregeln am Markt zu verändern. In den vergangenen Jahren haben vorwiegend junge Start-ups versucht, ihre Geschäftsmodelle rein auf das Internet basieren zu lassen. Einige wenige haben es geschafft, sind sehr erfolgreich und er-

AK - 1.9 Mb 8S

AK - 1.7 Mb 8S

wirtschaften beachtliche Gewinne. Viele andere haben sich Hals über Kopf in das Abenteuer Internet gestürzt und sind gescheitert. Meist deshalb, weil sie auf unzulängliche Geschäftsmodelle gesetzt haben.

Derzeit befindet sich die New Economy gerade in der nächsten Gründerwelle. Diesmal sind die Mehrzahl der Gründer nicht junge Pioniere, die ein Unternehmen von Null weg aufbauen und sich teilweise sogar erst das notwendige Branchen-Know-how erarbeiten müssen. Vielmehr sind jetzt die sogenannten „Old Economy“-Unternehmen an der Reihe, ihre Geschäftsmodelle konsequent auf das Internet auszurichten. Eine Verschmelzung von Old und New Economy bahnt sich an.

Building business on the web“ – Erfolgsfaktor business e.engineering
Zahlreiche Unternehmen haben ehrgeizige e.business-Initiativen gestartet. Viele dieser Programme bringen jedoch nicht den gewünschten Erfolg, weil der Gesamtprozess nicht gründlich genug durchgeplant wurde und weil traditionelle Einstellungen und Vorgehensweisen die angestrebten Absichten blockieren.

Wie soll der Prozess der Neuausrichtung strukturiert werden? Wie werden Geschäftspotentiale für das eigene e.business identifiziert und quantifiziert? Welcher Handlungsrahmen stellt sicher, dass keine wesentlichen Überlegungen außer Acht gelassen und dass die vorhandenen Assets möglichst gut genutzt werden können? In der Praxis hat sich für diese Fragestellungen das von Team4e.com ent-

wickelte ganzheitliche e.business-Framework in vielen Projekten erfolgreich bewährt. Im Rahmen des e.business-Frameworks werden fünf Module adressiert:

1. e.Business Model – bei der Geschäftsmodellierung erfolgt die Festlegung des Zielsystems, des Strategie-Sets, die Qualifikation von Kunden, Lieferanten, Partnern und Mitbewerbern sowie die Gestaltung der Organisationsarchitektur.
2. Value Capture and Funding Model – Business- und Finanzpläne liefern die Grundlage für die quantitative Bewertung des Geschäftskonzeptes. Eine strikte Ausrichtung auf wertorientiertes Management nach dem Shareholder-Value-Konzept im Rahmen des Business Engineerings wird dadurch sichergestellt.
3. e.Process Model – stellt die Geschäftsprozesse dar und liefert Aufgaben- und Stellenbeschreibungen. Daraus resultiert die Grundlage für die Festlegung von Applikationen und IT-Systemen.
4. Application Portfolio – beschreibt die Anwendungen, welche die Prozesse unterstützen. Das Erkennen von Schwachstellen und Optimierungspotential ist der Ausgangspunkt, der zu einer Defragmentierung und Standardisierung des Application-Portfolios führt.
5. IT-Infrastructure – gibt einen Überblick über die angewandten Technologien und Standards entlang der Prozesse des Unternehmens und beantwortet die Frage, welche Technologien in der Entwicklung, in der Testumgebung und im Produktivbetrieb eingesetzt werden sollen.

Die ersten drei Module des e.business Frameworks sind primär „business driven“ und beziehen sich auf betriebswirtschaftliche, organisatorische und rechtliche Aspekte. Die beiden weiteren sind „technology driven“ und beziehen sich auf die technische Umsetzung des Geschäftsmodells. Im Rahmen dieses Beitrags werden wir den Fokus auf die Beschreibung der ersten beiden Module, „e.business Model“ und „Value Capture and Funding Model“, richten. (Abb.1)

Der Wille zu gestalten – das e.Business Model

Ein e.business ist ein Unternehmen, das konsequent für den Erfolg in der Information Economy ausgerichtet wird. Die Gestaltung dieses zukünftigen Erfolgs beginnt mit der Festlegung der zu erreichenden Vision und der Strategie, die zur Umsetzung dieser Vision führt. In dieser Phase stellen sich folgende Fragen: Wie wird sich das Unternehmensumfeld durch Verbreitung des Internet verändern? Was bedeutet dies für das Unternehmen selbst? Welche Ziele sollen bis wann erreicht werden? Welche Wege führen zu diesen Zielen? Welche Prozesse und Strukturen sind zur Umsetzung erforderlich? Welche Fähigkeiten sind dafür notwendig? Wie gelingt es, Ziele schneller als der Wettbewerber zu erreichen?

Die Antworten zu diesen Fragen finden sich im Modul „e.business Model“. Zur Strukturierung und Ableitung von strategischen e.business-Optionen verwendet Team4e.com nachfolgenden konzeptionellen Rahmen:

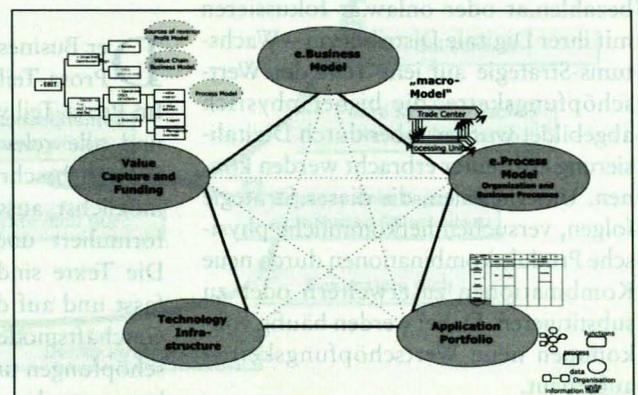


Abb.1: e.business-Framework für erfolgreiches e.business-Development von Team4e.com

- a. das strategische Grundkonzept beschreibt, ob ein e.business Wettbewerbsvorteile durch Kosten- oder Leistungsführerschaft erzielen will.
- b. die Strategie zur Geschäftsentwicklung nach Abell beschreibt das Vorgehen (Marktdurchdringung, Marktentwicklung, Diversifikation oder Produktentwicklung) am Markt.
- c. die Strategie zur Gestaltung der Wertschöpfung beschreibt die Inhalte der unternehmerischen Tätigkeit. Welche Teile der Wertschöpfungskette werden selbst geleistet, welche werden eingekauft?
- d. die Strategie zur technologischen Ausrichtung beschreibt, wie in einem Geschäft mit Innovation und Imitation umgegangen wird.

So zielt beispielsweise Amazon.com mit seiner Pirat in der Wertschöpfungskette – Wachstums-Strategie darauf ab, sich die Marge anderer Unternehmen einzuverleiben, indem diese aus der Wertschöpfungskette eliminiert werden. Die Herausforderung bei dieser Strategie besteht darin, dem Kunden einen merklichen Zusatznutzen zu bieten. Dieser kann im wesentlichen in tieferen Preisen oder im verbesserten Kundenservice bestehen.

Dell.com zielt mit seiner Perfektion der Absatzkanäle – Marktdurchdringungs-/entwicklungs-Strategie darauf ab, mit Hilfe des Internets eine tiefere Kundenbeziehung aufzubauen. Das Unternehmen konzentriert sich darauf, seinen Kunden die bestehenden Produkte und Dienstleistungen möglichst effizient zur Verfügung zu stellen. Ein Unternehmen, das diese Strategie einschlägt, richtet sämtliche Kundeninteraktionsprozesse und unternehmensinternen Prozesse auf das Medium Internet aus.

Unternehmen wie z.B. telekurier.at, bezahlen.at oder onlaw.at fokussieren mit ihrer Digitale Distribution – Wachstums-Strategie auf jene Teile der Wertschöpfungskette, die bisher physisch abgebildet wurden, aber durch Digitalisierung effizienter erbracht werden können. Unternehmen, die dieser Strategie folgen, versuchen herkömmliche physische Produktkombinationen durch neue Kombinationen zu erweitern oder zu substituieren. Dabei werden häufig vollkommen neue Wertschöpfungsketten aufgebaut.

Die beispielhaft dargestellten Strategieausrichtungen erfolgreicher e.businesses machen deutlich, dass die möglichen Strategien vielfältig sind und der Prozess der Strategieentwicklung viel Phantasie für unterschiedliche Geschäftsmodelle offen lässt.

Rechnen in der new e.conomy – das Value Capture and Funding Model

Strategien müssen sich messen lassen und zeigen, ob sie zur nachhaltigen Sicherung und Steigerung von Unternehmenswerten beitragen.

Als zentralen Orientierungsrahmen für die wertorientierte e.business-Planung und -Steuerung setzt Team4e.com das Shareholder-Value-Konzept von Rappaport und die EVA-Analyse von Stewart ein. Die in der jüngeren Vergangenheit verwendeten Vergleichsverfahren und Kenngrößen wie die Anzahl der registrierten Kunden, die Anzahl der Page Views, etc. sind für eine nachhaltige Wertsteigerung aus unserer Sicht nur unzureichend geeignet.

Sobald das Zielsystem und das Strategie-Set festgelegt sind, werden diese mit Hilfe eines Business-Plans dokumentiert. Ein Businessplan

- * zwingt das Management, die Geschäftsidee systematisch zu durchdenken und zu beschreiben.
- * zeigt Wissenslücken auf und hilft, diese effizient und strukturiert zu schließen.
- * unterstützt die Optimierung von e.business-Geschäftsmodellen im Hinblick auf die Grundsätze des Wertmanagements.
- * dient als zentrales Kommunikationsinstrument zwischen den Unternehmen und den Stakeholdern.

Der Business-Plan besteht aus einem Prosa-Teil und einem Finanzplan. Im Prosa-Teil werden die Geschäftsidee und alle relevanten Informationen in Worten beschrieben. Dieser Teil sollte möglichst aussagekräftig, verständlich formuliert und gut strukturiert sein. Die Texte sind in klarer Sprache verfasst und auf den Punkt gebracht. Das Geschäftsmodell, die erbrachten Wertschöpfungen und die Geschäftsprozesskette werden detailliert beschrieben.

Zentrale Aufgabe ist hierbei die klare Darstellung von Wettbewerbsvorteilen und unternehmensspezifischen Stärken sowie umfeldspezifischen Risiken.

Im Finanzplan des Business-Plans werden alle Zusammenhänge des neu aufzubauenden Geschäfts mit Zahlen, Daten und Fakten hinterlegt. Ausgangspunkt sind dabei stets operative Kennzahlen (z.B. die Menge eines verkauften Produktes, Durchschnittspreise, Akquisitionskosten). Diese Kennzahlen und Planungsdetails aggregieren sich dann zu Umsatzerlösen und Kosten. Hieraus werden die zukünftig erwarteten Zahlungsströme (Cash-flows) sowie Plan-G&V und Plan-Bilanz abgeleitet. Die dadurch entstehenden Wertveränderungen sowie die Dynamik des Geschäftsmodells können anhand der Wert- und Kostentreiber im Simulationsmodell transparent und logisch nachvollzogen werden. Bereits während der Planung werden Szenarien berechnet und eine Sensitivitätsanalyse durchgeführt. Gegebenenfalls müssen nochmals Korrekturen an den Zielen und dem Strategie-Set vorgenommen werden. Es lohnt sich, den Finanzplan sehr detailliert und möglichst auf Monatsbasis zu erstellen. Er dient als wichtiges Controlling-Instrument, um später die unabdingbaren Soll-Ist-Vergleiche zur effizienten Steuerung darzustellen.

Die Fähigkeit zu gewinnen – ganzheitliches e.business-Framework für erfolgreiches e.business-Development

e.business-Projekte zeichnen sich durch komplexe Aufgaben und deren Gleichzeitigkeit aus. Die Erfahrung hat gezeigt, dass es einer speziellen Kompetenzmischung und Erfahrung bedarf, um diese meist zeitkritischen Projekte zum Erfolg zu führen. Gerade in der ganzheitlichen, strukturierten und abgestimmten Betrachtung der oben skizzierten Module sehen wir wesentliche Erfolgsfaktoren für das e.business-Development. Diese gelten sowohl für junge Start-ups als auch für die „Old Economy“-Unternehmen.