

Ecademy – Kompetenznetzwerk für E-Business

*Strategieunterstützung für
kleine und mittlere Unternehmen*

Walter Dettling*

Die Informations- und Kommunikationstechnologien verändern die Strukturen der Märkte nachhaltig. Es ist für Unternehmen entscheidend, zu erkennen, in welchem Masse ihr eigener Markt durch diese Dynamik betroffen ist und darauf mit einer adäquaten Strategie zu reagieren. Dabei gilt es, ein Gleichgewicht zwischen wohlüberlegter Strategie und pragmatischem Vorgehen zu finden. Ecademy, das Kompetenznetzwerk E-Business der Schweizer Fachhochschulen, will den Unternehmen dazu Unterstützung anbieten.

Im Zuge der rasanten technischen und kommerziellen Entwicklung des Internets ergeben sich für die Wirtschaft vielfältige neue Möglichkeiten bei der Abwicklung von Geschäften. Beeindruckende Wachstumszahlen und Prognosen über die zukünftige Entwicklung wecken Hoffnungen und Ängste. Beides erzeugt einen Druck auf Verantwortliche von Unternehmen, die eine sich bietende Chance nicht verpassen wollen oder vermeiden möchten, durch innovativere Konkurrenten vom Markt verdrängt zu werden.

Unabhängig davon, ob dieser Druck jeweils auf den richtigen Vorstellungen beruht, wächst die Zahl von Unternehmen, die sich mit dem Thema E-Business beziehungsweise E-Commerce auseinandersetzen. Dabei werden allerdings Erwartungen und Vorstellungen geweckt, die nicht immer der Realität des E-Business entsprechen.

Für KMU ist diese aktuelle Dynamik im E-Business ebenfalls eine Chance, allerdings sind damit auch viele Probleme im Bereich der Entwicklung verbunden. Die Internet-Technologie ist noch nicht reif. Sie befindet sich in einer stürmischen Entwicklungsphase, und wer sie einsetzen will, muss den Mut haben, Risiken einzugehen und neue Wege zu beschreiten. Vor diesem Hintergrund lässt sich einerseits die Dynamik der Entwicklung erklären, und andererseits wird es auch verständlich, dass viele Ideen und Konzepte plausibel erscheinen mögen und trotzdem nicht erfolgreich sind.

Viele Unternehmen haben erkannt, dass E-Business ein für sie relevantes Thema ist. Die Unternehmen wissen aber oft nicht, welche Aspekte von E-Business für sie die relevanten sind, und sie wissen auch nicht, wie sie ihre bestehenden erfolgreichen Geschäftsmodelle verändern sollen. Die KMU benötigen in der nahen Zukunft

vor allem Unterstützung im Bereich des Grundverständnisses und bei der Übertragung in die jeweils eigene Geschäftswelt (Abb. 1). Der Zugang zu E-Business verläuft für ein Unternehmen über mehrere Stufen. In der Praxis werden diese oft nicht in der logischen Reihenfolge realisiert. Das Risiko eines Misserfolges ist allerdings bei einem rein pragmatischen Vorgehen wesentlich grösser, als bei einer gewissen standardisierten Vorgehensweise, bei der die relevanten Fragestellungen systematisch angegangen werden.

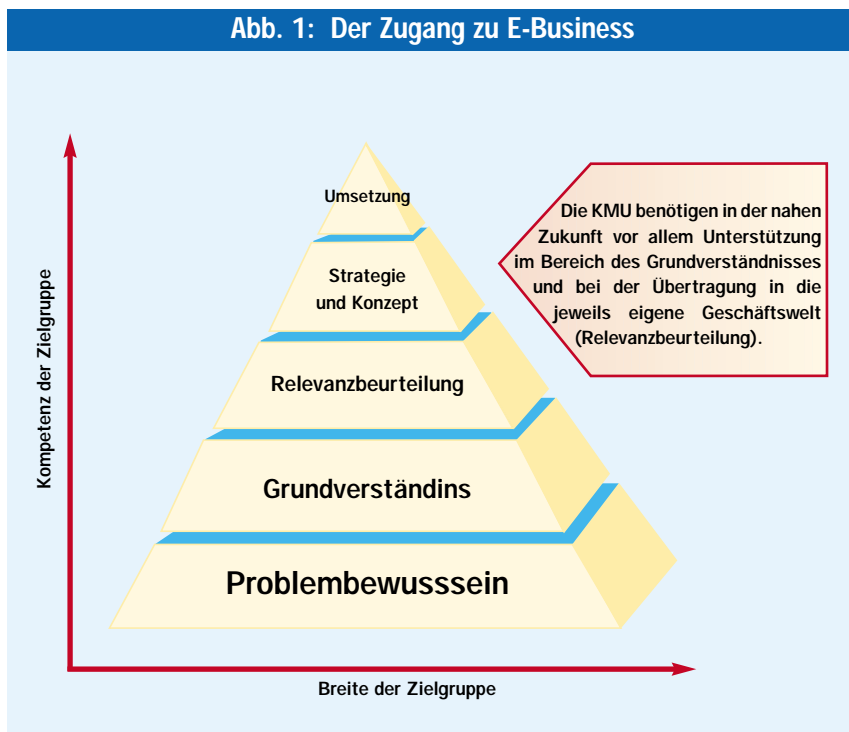
Schlüssel für erfolgreiches E-Business

Der Schlüssel zum erfolgreichen E-Business liegt nicht in der Internet-Technologie, sondern im richtigen Einsatz derselben. Natürlich sind dazu grundlegende technische Kenntnisse nötig, aber vordringlicher ist zunächst die Lokalisierung erfolgversprechender Bereiche, in denen ein Unternehmen aktiv werden soll. Bevor eine Technologie eingesetzt wird, muss die Frage beantwortet werden, wozu und mit welchem Effekt dieser Einsatz erfolgt.

Zuerst sind natürlich jene Unternehmen von den Veränderungen betroffen, die direkt mit den neuen Technologien zu tun haben. Diese Veränderungen betreffen aber nicht nur Technologie- und Inhaltsanbieter, sondern gri-

* Prof. Dr. Walter Dettling ist Leiter des Institutes für angewandte Betriebsökonomie, Fachhochschule beider Basel (FHBB).

Abb. 1: Der Zugang zu E-Business



fen sukzessive auf alle Branchen über. So kann für Vertriebsfirmen jeder Lieferant plötzlich zum Konkurrenten werden, wenn dieser durch das Internet selber Kontakt zu den Endkunden aufnimmt, um auf den Zwischenhandel zu verzichten. Fluggesellschaften sind dazu übergegangen, Tickets direkt über das Internet zu vertreiben, um die Margen der Reisebüros selber einzustreichen. Für jede Branche und jede Form der Leistungserbringung gibt es eine Vielzahl von konkreten Kriterien für den erfolgreichen E-Business-Einsatz, die nicht pauschal abgehandelt werden können, sondern von jedem Unternehmen individuell erarbeitet werden müssen.

Es gibt aber eine grundlegende Tatsache, welche sich über alle möglichen Einsatzbereiche erstreckt: Den Trend zur Bildung von neuen und vor allem dynamischen Kooperationen. Dieser Trend äußert sich in Schlagworten wie «Virtuelle Unternehmen», «Communities», «Strategische Partnerschaften» oder «Portale». Unter diesen

Begriffen werden Konzepte angeboten, bei denen sich mehrere Firmen zusammenschließen. Diese Zusammenschlüsse können sehr locker sein und beispielsweise in einem gemeinsamen Webauftritt resultieren.

Wir gehen von der Annahme aus, dass ein florierendes Unternehmen in ein gut eingespieltes Netz von Geschäftsbeziehungen mit Kunden, Lieferanten, Kooperationspartnern und Konkurrenten eingebunden ist. Wir bezeichnen dies als Wertnetz. Ein Unternehmen ist dann erfolgreich, wenn es in diesem Wertnetz einen Mehrwert schafft, an dem es auch partizipieren kann.

Coopetition – kooperativ konkurrieren

«Coopetition» ist eine Strategie, welche aus der Spieltheorie entwickelt wurde. Coopetition steht im Gegensatz zur direkten Konkurrenzstrategie, die im Grunde genommen ein Nullsummenspiel darstellt. Beim Nullsummenspiel gibt es immer Gewinner und

Verlierer: Was ein Unternehmen für sich beansprucht, nimmt es einem Konkurrenten weg.

Ein Gewinn-Gewinn-Spiel beinhaltet die Schaffung von Mehrwert, bei dem konsequenterweise für alle Beteiligten ein Anteil dieses Mehrwertes herauspringt. Bei Coopetition geht es also nicht um Gewinner und Verlierer, sondern darum, wie Mehrwerte geschaffen werden können, damit die beteiligten Spieler einen Gewinn unter sich aufteilen können. Veranschaulicht wird dieses Modell durch ein Wertnetz. Das Wertnetz stellt dar, in welchem Umfeld eine Firma ihren Mehrwert schafft (Abb. 2). Entscheidend bei der Spielanlage ist die Tatsache, dass kein Spieler auf eine einzige Rolle fixiert ist. Jeder Spieler kann seine Rolle ständig wechseln, Konkurrenten können sich ergänzen, oder Lieferanten oder Kunden können Konkurrenten werden. Zwei Spieler können auch gleichzeitig Komplementoren und Konkurrenten sein.

Beispiel: Die Museen einer Stadt konkurrieren um die Besucher. Gleichzeitig ergänzen sie sich. Der Besuch einer Stadt lohnt sich für Auswärtige eher, wenn ein vielfältiges Angebot an Museen zur Verfügung steht. So können sie also mit einem gemeinsamen Internetauftritt echten Mehrwert schaffen, indem die Einzelkosten für diesen Auftritt kleiner werden, die Reichweite aber gesteigert und der Nutzen für Besucher der gemeinsamen Website deutlich erhöht wird.

Interessant ist die Frage: Wie unterscheiden Sie zwischen Konkurrent und Komplementor?

- Ein Spieler ist Ihr Komplementor, falls Kunden Ihr Produkt höher bewerten, wenn sie das Produkt dieses Spielers haben, als wenn sie nur ihr eigenes Produkt haben. Beispiel: Wurst- und Senffabrikanten

- Ein Spieler ist Ihr Konkurrent, wenn Kunden Ihr Produkt tiefer bewerten, weil sie das Produkt dieses Spielers ebenfalls haben können. Beispiel: Bahn- und Fluggesellschaften.

Die These für E-Business lautet: Mit der stetigen Ausbreitung elektronischer Medien werden die Wertenetze aller Unternehmen nachhaltig verändert. Gewinner werden die sein, welche diese Veränderung früh genug erkennen und darauf mit einer cooperitiven Strategie reagieren.

Es entstehen also neue Wertenetze, in denen auch die Rollen neu verteilt werden. Lieferanten, Kunden, Komplementoren und Konkurrenten werden neu definiert. Unter Umständen wird die Rollenzuteilung sogar nach jedem Auftrag neu verteilt. Die alten Beziehungen werden also nicht einfach durch neue ersetzt, sondern es entsteht ein dynamisches Wertnetz, in dem sich ein Unternehmen ständig neu positionieren muss. Nach welchen Kriterien man sich solche Partnerschaften aussuchen und wie diese dann ausgestaltet werden sollen, sind Fragen, die sich nicht pauschal beantworten lassen. Für KMU, die bereits in dynamischen Märkten erfolgreich waren, ist dies nichts Aussergewöhnliches. Sie werden sich leichter auf solche Veränderungen einstellen können als solche, die jahrelang in festen und vertrauten Beziehungsnetzen erfolgreich waren.

Fazit: Die Frage nach dem Einstieg ins E-Business ist nicht primär eine Technologiefrage, sondern eine strategische Frage, die mit einer Analyse des Werternetzes der eigenen Unternehmung angegangen werden kann. Anhand einer Wertanalyse der Fachhochschulen soll dieses Vorgehen illustriert werden.

Ecademy: Ein Beispiel für Coopetition

Der Bund hat die Fachhochschulen in der Schweiz aufgefordert, so genannte Kompetenznetzwerke zu aktuellen und wichtigen Themenbereichen zu bilden. Kombiniert mit der Erkenntnis, dass E-Business auch für Fachhochschulen eine Herausforderung darstellt, folgt daraus, dass der strategische Entscheid zur Neuausrichtung des alten, bestehenden Werternetzes der Fachhochschulen bereits gefallen ist. Es geht nun darum, eine Standortbestimmung und darauf aufbauend eine Neuausrichtung vorzunehmen. Daraus können dann konkrete Schritte zur Umsetzung abgeleitet werden.

Allgemein sieht das Werternetz einer Fachhochschule wie in Abb. 2 dargestellt aus. Mit dem Fachhochschulgesetz ist das ursprüngliche Werternetz der früheren Schulen (HTL, HWV, Schulen für Gestaltung) grundlegend verändert worden. Mit der Bildung von Kooperationsmodellen und dem Aufbau von Kompetenznetzwerken werden zurzeit vor allem die Beziehungen zwischen Konkurrenten und Komplementoren neu definiert.

Werternetz einer Fachhochschule als Anbieter für E-Business

Wir setzen voraus, dass sich die Fachhochschule auf die Erfüllung ihres Leistungsauftrages beschränkt, das heisst Aus- und Weiterbildung, anwendungsorientierte F&E und Dienstleistungen für Dritte erbringt.

Kunden:

- Studierende wollen eine fachlich hochstehende und auf Zukunftsfragen ausgerichtete Ausbildung absolvieren. Sie sind an E-Business-Angeboten der FH interessiert.
- KMU haben gemäss eingangs

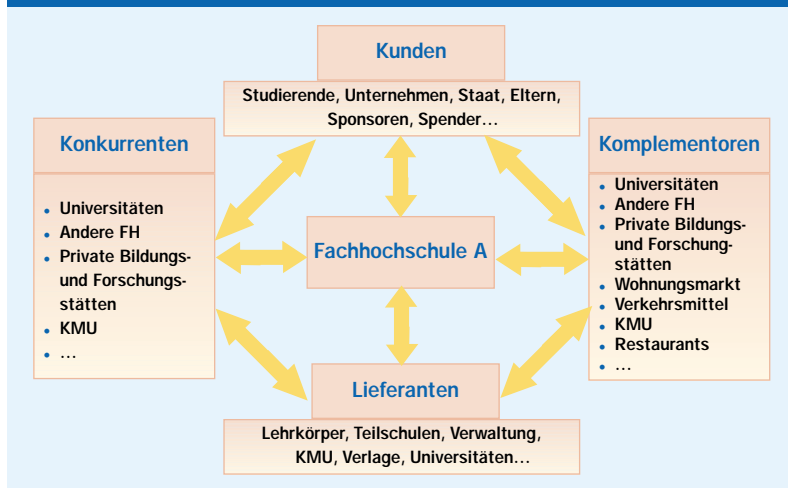
vorgestellter These auch Bedarf an Know-how und Unterstützung in E-Business. Dies kann in Form von gemeinsamen F&E-Projekten, Weiterbildung oder Rekrutierung von Studienabgängern erfolgen.

- Die öffentliche Verwaltung hat einen grossen Bedarf zur Umsetzung von e-Government und steht den Fachhochschulen grundsätzlich relativ nahe.
- Der Bund hat im Rahmen des «Aktionsplanes zur Förderung des elektronischen Geschäftsverkehrs» explizit die Unterstützung bei der Errichtung von Kompetenzzentren zur KMU-Förderung im Bereich von E-Business erwähnt. In diesem Sinne ordnen wir ihn als Auftraggeber bei den Kunden der FH ein.

Komplementoren:

- Universitäten sind bei der Erforschung, Entwicklung und Umsetzung neuer Konzepte und Technologien für Fachhochschulen interessante Komplementoren (vgl. oben). Auch bei der Akquisition von Forschungsmitteln sind gemeinsame Wege erfolgversprechend.
 - Andere Fachhochschulen haben unter Umständen andere Kompetenzen und bringen zusätzliche Kräfte in ein solches Kompetenznetzwerk ein. Eine Zusammenarbeit fördert somit den eigenen Kompetenzaufbau und erhöht die Wirkungskraft des Kompetenznetzwerkes.
 - Wirtschaftspartner wie Technologieanbieter, Finanzdienstleister und Logistikunternehmen haben ein Dienstleistungsangebot im Bereich von E-Business, welches in Kombination mit den Leistungen der Fachhochschulen den KMU einen deutlichen Mehrwert verspricht.
- Lieferanten:**
- Fachpersonal im Bereich E-Business ist auch an den FH nicht

Abb. 2: Das Werternetz einer Fachhochschule



in ausreichender Zahl vorhanden. Dieses findet sich an anderen Hochschulen oder als nebenamtliche Kräfte aus Unternehmen, die der Fachhochschule nahe stehen.

- Telekommunikationsdienste werden ebenfalls von aussen bezogen.
- Hardware- und Software-Hersteller.

Konkurrenten:

- Universitäten und andere Fachhochschulen sind natürlich auch Konkurrenten. Sie konkurrieren um Studierende, Forschungsgelder, Anerkennung, Fachpersonal.
- Private Forschungs- und Bildungseinrichtungen konkurrieren in gleichen Bereichen, aber unter Umständen noch direkter und aggressiver, weil sie nicht im gleichen Masse ortsgebunden sind wie die öffentlichen Institutionen.
- Beratungs- und Entwicklungsfirmen konkurrieren um Aufträge bei KMU und in der öffentlichen Verwaltung.

Der Aufbau eines Kompetenznetzwerkes beruht auf den Überlegungen, wie verschiedene Partner in einem solchen Werternetz zusammen einen Mehrwert generieren können. Wenn sich insbesondere mehrere Fachhochschulen zu einem solchen Netzwerk zu-

sammenschliessen, kann folgender Mehrwert erwartet werden:

- grössere Kompetenz durch das Bündeln der verschiedenen Teilkompetenzen
- grössere Marktdurchdringung durch mehrere regionale Zentren
- mehr Effektivität durch Austausch von Erfahrung
- mehr Effizienz bei der Entwicklung von Konzepten, Werbung
- einem Vertrauensgewinn bei KMU durch kohärentes Auftreten
- Gewinn von grösseren Kooperationspartnern, die den gesamtschweizerischen Markt bearbeiten

Umsetzung in die Praxis

Die Überlegungen über die Werternetze hat zu folgenden Zielen der Ecademy geführt:

- Bündelung der Ressourcen und Stärkung der Kompetenzen der Fachhochschulen im Bereich E-Business.
- Aktive Positionierung einer gemeinsamen Plattform von Schweizer (Fach-)Hochschulen als E-Business Aus-/Weiterbildungs-, Dienstleistungs- und Forschungspartner mit internationaler Anerkennung.
- Förderung der E-Business Kompetenz des Wirtschaftsstandorts Schweiz.

Um diese Ziele zu erreichen, wird Ecademy <http://www.eca->

demy.ch selber ein E-Business Geschäftsmodell implementieren. Die bisherigen Ergebnisse sind ermutigend. Insgesamt fünf Fachhochschulen engagieren sich für den Aufbau des Netzwerks (Berner FH, FH Nordwestschweiz, FH Ostschweiz, FH Zentralschweiz, Zürcher FH).

Literatur

Nalebuff, B./Brandenburger, A.: Coopetition- kooperativ konkurrieren. Mit der Spieltheorie zum Unternehmenserfolg. Frankfurt 1996.

Zinkl, W.D.: Schnittstelle F&E zwischen Unternehmen und Hochschulen. Interessen und Erfolgsfaktoren aus Sicht von Unternehmen. Schweizerischer Wissenschaftsrat, FER, 1995.

Summary

Wir stehen am Anfang der Entwicklung des Internets und können erst einen Teil des Weges, aber noch nicht das Ziel erkennen. Unternehmen tun jedoch gut daran, sich mit dieser Entwicklung bereits heute auseinanderzusetzen. Ein wichtiger Erfolgsfaktor ist dabei das Eingehen von dynamischen Kooperationen. Bei der Bildung von solchen Netzwerken reicht die Verfügbarkeit von Netzwerktechnologie nicht aus. Ein gemeinsames Ziel, das allen Beteiligten einen echten Nutzen erbringt, ist nötig. Auch das Bildungswesen und insbesondere die Fachhochschulen, die einen konkreten Auftrag zur Unterstützung der KMU haben, sind mit dieser Entwicklung gefordert. Mit dem Aufbau der Ecademy, dem Kompetenznetzwerk E-Business, haben die Schweizer Fachhochschulen einen Schritt in diese Richtung getan.