

Erfolgspotenziale des E-Business in KMU

E-Business-Potenziale sind stets unternehmensspezifisch und daher im Unternehmen individuell zu erschliessen. Ein E-Business-Erfolgspotenzial liegt dann vor, wenn E-Business solche Fähigkeiten schafft oder unterstützt, die für die Firma von strategischer Relevanz sind.

VON UWE LEIMSTOLL

Drei grundlegende Trends verändern derzeit das wettbewerbliche Umfeld kleiner und mittlerer Unternehmen (KMU):

- Im Zuge der fortschreitenden Internationalisierung der Geschäftstätigkeit investieren auch KMU im Ausland oder exportieren zumindest dorthin. Sie unterhalten koordinationsintensive Kontakte zu den im Ausland angeschlossenen Gesellschaften.
- Die Organisationsform vieler KMU wandelt sich von der klassischen Unternehmung zur modernen Organisation. Vermehrt entstehen Wertschöpfungsnetzwerke, strategische Allianzen und virtuelle Organisationen. Neuerdings wird hierbei auch von «Networked Economy» gesprochen.
- Aufgrund der raschen Verbreitung und hohen Akzeptanz der Internet-Technologie entstehen neue Produkte, neue Geschäftsfelder und neue Marktformen zur Koordination von Transaktionen. Von Geschäftsprozessen wird erwartet, dass sie immer schneller ablaufen.

Hohe Komplexität schafft Probleme

Alle diese Veränderungen haben gemeinsam, dass ihre Bewältigung mit einem intensiven Einsatz der Informationstechnologie einhergeht. In den letzten Jahren ist in diesem Zusammenhang das Schlagwort «E-Business» geprägt worden. Kennzeichen des E-Business «ist die Unterstützung der Beziehungen und Prozesse eines Unternehmens durch elektronische Medien» (Wölflé 2000,

Seite 16). Der darin enthaltene Aspekt der funktions- oder auch unternehmensübergreifenden Integration ist keineswegs neu. Er wurde bereits Ende der Achtzigerjahre in den so genannten CIM-Konzepten auch für KMU propagiert. Mit der zunehmenden Einbeziehung standardisierter Online-Medien wird die Integration von Informationssystemen zwar erleichtert. Dennoch zeichnen sich die daraus entstehenden E-Business-Lösungen oftmals durch eine hohe Komplexität aus, was für Schweizer KMU heute eines der Hauptprobleme für die Weiterentwicklung der Informatik-Infrastruktur darstellt (Leimstoll/Schubert 2002, Seite 28f.).

Grossunternehmen, die reichlich mit spezialisierten Stabsabteilungen und anderen Ressourcen ausgestattet sind, nutzen schnell die innovativen technischen Möglichkeiten und schaffen sich dadurch Wettbewerbsvorteile. Aber wie reagieren KMU auf diese Herausforderungen?

KMU zeichnen sich in der Regel dadurch aus, dass sie nur über begrenzte Ressourcen verfügen und gegenüber Grossunternehmen sowohl Grössen- als auch Grössenvorteile aufweisen (ausf. Leimstoll 2001, Seiten 132ff., 155ff.). Im Hinblick auf die Realisierung komplexer E-Business-Applikationen können sich vor allem begrenzte finanzielle Ressourcen, zu geringes konzeptionelles Wissen, fehlende Informatik-Ressourcen und niedrige Skalenerträge negativ auswirken. Die niedrigen Skalenerträge resultieren vorwiegend aus der geringen Unternehmensgrösse, denn der Nutzen



Dr. rer. pol. Uwe Leimstoll

Uwe Leimstoll studierte Wirtschaftsingenieurwesen an der Fachhochschule Offenburg und Volkswirtschaftslehre an der Universität Freiburg im Breisgau. Nach mehreren Jahren in der klassischen Unternehmensberatung promovierte er in Freiburg über Informationsmanagement in mittelständischen Unternehmen. Heute arbeitet er als wissenschaftlicher Mitarbeiter am Kompetenzzentrum E-Business an der Fachhochschule beider Basel.

Die Fachhochschule beider Basel (FHBB) ist das Leadinghouse der Ecademy, des nationalen Kompetenznetzwerks der Schweizer Fachhochschulen für E-Business und E-Government (www.ecademy.ch). Das Kompetenzzentrum E-Business am Institut für angewandte Betriebsökonomie der FHBB betreibt angewandte Forschung und Entwicklung und bietet Beratungsleistungen für KMU an (www.e-business.fhbb.ch).

des E-Business steigt mit der Anzahl und dem monetären Volumen der abgewickelten Transaktionsprozesse.

Nischenstrategie als Wettbewerbsstrategie

Auch die technischen Voraussetzungen für die Einführung moderner E-Business-Applikationen sind in KMU oft ungünstig (Leimstoll/Schubert 2002, Seiten 23ff.). In vielen Unternehmen ist damit zu rechnen, dass die bestehenden Informationssysteme nicht zu den neueren E-Business-Lösungen passen – sowohl technisch als auch funktional. Eine besondere Herausforderung bilden rasche Technologiewechsel, denn die Innovationsstrategie vieler KMU besteht in einer Strategie der kleinen Schritte. Für die Einführung von E-Business-Lösungen sind aber nicht selten radikale Veränderungen der Geschäftsprozesse und der sie unterstützenden Informationstechnologien notwendig.

KMU-spezifisch sind zum Teil auch die kritischen Erfolgsfaktoren der Unternehmung. An erster Stelle wird die Qualität der Produkte genannt, vor Kundenberatung, Lieferzuverlässigkeit und Kundennähe. Erst darauf folgt die Effizienz der internen Geschäftsprozesse (Leimstoll/Schubert 2002, Seiten 14ff.). Aufgrund des intensiven Wettbewerbsdrucks und wegen begrenzter Grössen-

vorteile formulieren KMU ihre Wettbewerbsstrategie meist als Nischenstrategie. Sie bieten in einem kleinen Marktsegment spezialisierte, qualitativ hochwertige Produkte an, die auf die Bedürfnisse einzelner Kunden abgestimmt sind.

Vor diesem Hintergrund gilt es nun als Erstes darzustellen, wo die wesentlichen Einsatzbereiche des E-Business in KMU zu erwarten sind, und als Zweites, wie konkrete Erfolgspotenziale identifiziert und realisiert werden können. Und es wird sich zeigen, dass der letztere Aspekt der wichtigere ist. Denn eines sei hier schon vorweggenommen: Es existiert kein Patentrezept, das pauschale Aussagen über E-Business-Potenziale einer einzelnen Unternehmung zuliesse. Potenziale sind stets unternehmensspezifisch und daher im Unternehmen individuell zu erschliessen. Für die KMU im Gesamten lassen sich im Folgenden aber Aussagen über Potenzialbereiche machen.

E-Business muss strategisch relevant sein

Erfolgspotenziale des E-Business entstehen, wenn E-Business diejenigen Bereiche und Prozesse unterstützt, die Erfolg und Fortbestand der Unternehmung sichern. Erfolgspotenziale im Allgemeinen entstehen, wenn die organisationalen Fähigkeiten der Unternehmung und

die von den Marktgegebenheiten bestimmten kritischen Erfolgsfaktoren zusammenpassen wie ein Schlüssel zum Schloss (Wolfrum 1993, Seiten 98ff.). Ein E-Business-Erfolgspotenzial liegt deshalb nur dann vor, wenn E-Business solche Fähigkeiten schafft oder unterstützt, die für die Unternehmung von strategischer Relevanz sind.

Dieses Verständnis von Potenzialen wird hier aus zwei Gründen hervorgehoben: zum einen, weil der Begriff des Potenzials häufig stark verkürzt und unreflektiert verwendet wird, zum anderen, weil das Denken in Erfolgspotenzialen sehr hilfreich ist, um Einsatzfelder des E-Business zu identifizieren und zu planen. Daran zeigt sich, dass die Wege zur Identifikation von E-Business-Potenzialen weniger mit Technik, sondern sehr viel mehr mit strategischem Management zu tun haben. Darauf hinzuweisen erscheint angezeigt, denn auch jüngsten Untersuchungen gemäss orientieren immer noch viele Unternehmen ihren IT-Einsatz an den verfügbaren Technologien und nicht an ihrer Strategie (The Boston Consulting Group 2001, Seite 8).

Koordination auf drei Ebenen

Für eine Klassifizierung von Potenzialbereichen lassen sich die Geschäftsprozesse einer Unternehmung in drei Grup-

Abbildung 1: Koordinationsformen und E-Business

Koordinationsform	Art der Koordination	E-Business-Schwerpunkt	Primäre E-Business-Ziele
Markt	Anreizmechanismus des Marktes; kurz- bis langfristige Beziehung der Vertragspartner; B2B oder B2C	E-Commerce; E-Procurement; CRM; virtuelle Marktplätze	Automatisierung des Transaktionsprozesses; Erhöhung der Markttransparenz; Leistungs differenzierung; Kundenbindung
Unternehmung	Beherrschung und Kontrolle; langfristige Beziehung der Vertragspartner	ERP-Systeme; SCM; E-Mail; Groupware; Intranet; Data-Warehouse	Flexibilität; Beschleunigung der Prozesse; Kostensenkung; Produktivitätssteigerung
Kooperation	Kombination von Anreiz und Kontrolle; mittel- und langfristige Beziehungen; B2B	Computerunterstützte Zusammenarbeit mit Geschäftspartnern; unternehmensübergreifendes SCM; Extranet	Kommunikation und Koordination verbessern; schnelle Anpassung; virtuelles Wachstum

Erläuterung: B2B = Business to Business, B2C = Business to Consumer, CRM = Customer Relationship Management, SCM = Supply Chain Management, ERP = Enterprise Resource Planning

pen unterteilen. Diese Unterscheidung beruht auf einer Betrachtung der Geschäftsprozesse als Austauschprozesse (Transaktionsprozesse), die über unterschiedliche Mechanismen koordiniert werden (Williamson 1975): Koordination über den Markt, Koordination in der Unternehmung und Koordination durch Kooperation. Jeder dieser Koordinationsmechanismen verursacht unterschiedlich hohe Transaktionskosten, deren Höhe von den Eigenschaften der Transaktionen und den damit verbundenen Investitionen abhängig ist.

Freilich spielen alle Koordinationsmechanismen für KMU eine wichtige Rolle, aber die eingesetzten Informationssysteme entfalten jeweils unterschiedliche Wirkungen. Abbildung 1 gibt dazu eine Übersicht über die E-Business-Schwerpunkte und die E-Business-Ziele bei verschiedenen Koordinationsformen.

Konzentration auf Kernkompetenzen

Mit Hilfe einer Gegenüberstellung der Koordinationsmechanismen und der beschriebenen Besonderheiten der KMU lassen sich nun in Ansätzen globale Aussagen über E-Business-Potenziale in KMU machen: Aufgrund der geringen Unternehmensgrösse und der meist kundenspezifischen Produkte spielt in KMU die Unterstützung von Koordinationsprozessen auf Märkten und im Rahmen interorganisationaler Kooperationen tendenziell eine grössere Rolle als die Unterstützung der vergleichsweise überschaubaren innerbetrieblichen Prozesse (Leimstoll 2001, Seite 526). Vor dem Hintergrund der geringen Unternehmensgrösse ist für KMU besonders interessant, dass die Unternehmensgrösse durch E-Business mehr und mehr gestaltbar wird (Leimstoll 2001, Seite 294): Fähigkeiten und Ressourcen lassen sich bündeln oder auslagern. Grösßenbedingte Wettbewerbsnachteile der KMU können auf diese Weise vermieden werden, die Konzentration auf Kernkompetenzen wird gefördert.

Empirische Untersuchungen in deutschen mittelständischen Unternehmen

belegen im Grossen und Ganzen diese Aussagen: Die Unternehmen versprechen sich vom E-Business in erster Linie eine bessere Kommunikation mit Kunden und Lieferanten, positive Auswirkungen auf das Firmenimage sowie eine höhere Kundenorientierung und -bindung (TechConsult 2001, Seite 48). Allerdings liegen derzeit in kleinen Unternehmen gerade im externen, marktseitigen Bereich die Haupthindernisse für einen rentablen E-Business-Einsatz (Cap Gemini Ernst & Young 2001, Seiten 18f.): Genannt werden die unzureichende Anzahl an Nachfragern sowie fehlende Ansätze bei den Lieferanten. Wegen der zu Grunde liegenden Netzwerkeffekte dürfte es wohl nur eine Frage der Zeit sein, bis diese Hindernisse aus dem Weg geräumt sind.

Immerhin sagen schon heute 69 Prozent der deutschen mittelständischen Unternehmen aus, mit Hilfe des E-Business eine Stabilisierung des Umsatzes erzielt zu haben. 54 Prozent sprechen sogar von einer Umsatzsteigerung (TechConsult 2001, Seiten 89f.). Sie beträgt durchschnittlich 28 Prozent. Eine Reduktion der Kosten, zum Beispiel im Vertrieb oder im Lager, nennen hingegen nur 34 beziehungsweise 17 Prozent der Unternehmen. Vergleichsweise gering eingeschätzt wird derzeit noch das Potenzial der innovativeren Einsatzbereiche des E-Business, wie virtuelle Organisationen, unternehmensübergreifende Produktentwicklung oder Tele-Engineering (TechConsult 2001, Seite 49f.).

Kritische Erfolgsfaktoren lassen Erfolgspotenziale erkennen

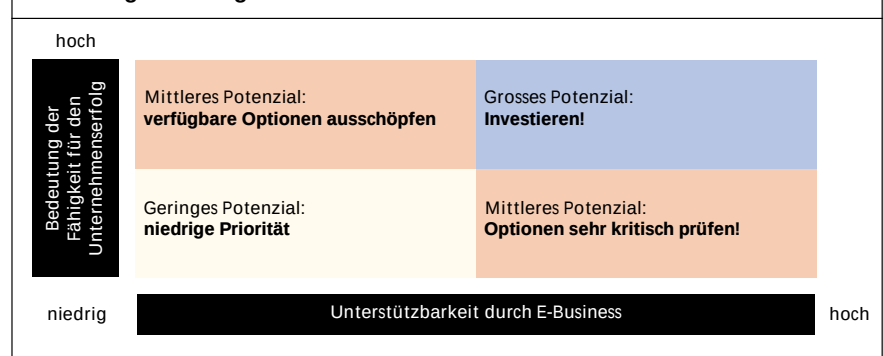
Welche Einsatzschwerpunkte und Ziele für ein einzelnes Unternehmen relevant sind, lässt sich nur in einem strategischen Planungsprozess erschliessen. Mit vertretbarem Aufwand können auch KMU herausfinden, welche Formen des E-Business die organisationalen Fähigkeiten dem Unternehmen am meisten fördern.

Ein wichtiges und gleichzeitig für KMU leicht zu handhabendes Hilfsmittel für die Identifikation der Erfolgspotenziale ist die Analyse der kritischen Erfolgsfaktoren. Die Erfolgsfaktoren wiederum können aus einer Analyse der Chancen und Risiken der Unternehmung hergeleitet werden. Eine ergänzende Analyse der Stärken und Schwächen der Unternehmung führt dann zu den strategisch relevanten Fähigkeiten, die mit Hilfe von E-Business-Lösungen aufzubauen oder zu erhalten sind (ausf. Leimstoll 2001, Seiten 311ff.). Inwieweit E-Business-Anwendungen dann tatsächlich einen fördernden Beitrag leisten können, ist noch vom Grad der informationstechnischen Unterstützbarkeit abhängig. Abbildung 2 zeigt vier strategische Konstellationen, in denen unterschiedliche E-Business-Potenziale zu erwarten sind.

Reife des Informationsmanagements ist ausschlaggebend

Für die Durchführung der strategischen E-Business-Planung und für die Um-

Abbildung 2: Strategische Konstellationen für E-Business-Potenziale



setzung der darin formulierten E-Business-Geschäftsmodelle sind in der Unternehmung freilich die richtigen Voraussetzungen zu schaffen. Als nützlicher Indikator für die Fähigkeit, informationstechnische Systeme erfolgreich einzuführen, hat sich die Reife des Informationsmanagements herauskristallisiert. Das Informationsmanagement ist derjenige Teil des Managements, der mit der Planung, Organisation und Kontrolle der Informationsprozesse und der sie unterstützenden Informationssysteme betraut ist. Zur Beurteilung der Reife des Informationsmanagements können drei Kriterien herangezogen werden:

- die Verankerung des Informationsmanagements in der Unternehmensführung
- das in der Unternehmung verfügbare Wissen über die Informationstechnik
- die Anwendung formalisierter Planungsmethoden.

Eine Untersuchung in deutschen mittelständischen Unternehmen zeigt, dass die Verankerung des Informationsmanagements in der Unternehmensführung die grösste Auswirkung auf den Erfolg von Projekten zur Einführung von Informationstechnik ausübt (Leimstoll 2001, Seiten 501ff.). Im Einzelnen zählen dazu das Interesse und die Offenheit des Geschäftsführers gegenüber informationstechnischen Neuerungen sowie die Einbeziehung des Geschäftsführers in die Planung von Informationssystemen und die Integration des DV-Verantwortlichen in die Geschäftsführung. Darüber hinaus spielt das in der Unternehmung verfügbare Wissen eine grosse Rolle. Dieses besteht nicht nur aus dem Wissen der Mitar-

beiter, sondern auch aus externem Wissen, das über die Integration externer Unternehmensberater verfügbar gemacht wird.

E-Business-Projekte sind Chefsache

Für KMU ist es daher ratsam, E-Business-Projekte als Chefsache zu behandeln. Um das für die Bewältigung der zunehmenden Komplexität informationstechnischer Anwendungen nötige Wissen verfügbar zu machen, empfiehlt sich die Einbeziehung unabhängiger externer Managementberater. Das heisst aber keinesfalls, dass KMU im E-Business-Bereich ohne eigenes Wissen auskommen. Vielmehr sind gerade für

die strategischen Planungsaufgaben interne Fähigkeiten zu entwickeln und zu fördern.

Für die operativen Aufgaben, die in der Realisierungsphase der Projekte anfallen, sind es mehr die personellen Kapazitäten und Spezialkenntnisse, die durch Externe bereitgestellt werden können. Um diese Kapazitäten effektiv zu integrieren, sind intern wiederum geeignete Anlaufstellen einzurichten. Zahlreiche Praxisbeispiele belegen, dass die treibende Kraft der Unternehmensleitung und das verfügbare konzeptionelle und technische Know-how einen zentralen Erfolgsfaktor der E-Business-Einführung darstellen (Schubert/Wölfle 2000; Schubert et al. 2001). <

Literatur

Cap Gemini Ernst & Young (2001), E-Transformation-Studie: Hindernisse in der Umsetzung der E-Business-Ambitionen in Deutschland. Berlin 2001. www.cgey.com

Leimstoll, Uwe (2001), Informationsmanagement in mittelständischen Unternehmen: Eine mikroökonomische und empirische Untersuchung. Lang, Frankfurt am Main et al. 2001.

Leimstoll, Uwe und Petra Schubert (2002), E-Commerce-Studie 2002: E-Business in KMU – Einsatz, Potenziale und Strategien. Fachhochschule beider Basel (FHBB), Institut für angewandte Betriebsökonomie (IAB), Arbeitsbericht E-Business Nr. 6, Basel 2001/2.

Scheer, August-Wilhelm (Hrsg 1991.), CIM im Mittelstand: Fachtagung, Saarbrücken, 20./21. Februar 1991. Springer, Berlin et al. 1991.

Schubert, Petra und Ralf Wölfle (Hrsg.) (2000), E-Business erfolgreich planen und realisieren: Case Studies von zukunftsorientierten Unternehmen. Hanser, München und Wien 2000.

Schubert, Petra, Ralf Wölfle und Walter Dettling (Hrsg.) (2001), Fulfillment im E-Business. München und Wien, Hanser 2001.

TechConsult GmbH (2001), Internet- und E-Business-Einsatz im bundesdeutschen Mittelstand. Eine Untersuchung der TechConsult GmbH im Auftrag der Zeitschrift Impulse und IBM. Ohne Ort 2001. www.techconsult.de

The Boston Consulting Group (2001), Trekking To The Top. Winning in business-to-business E-commerce: A survey of the landscape in Europe and Switzerland. Boston (MA) 2001. www.bcg.com

Williamson, Oliver E. (1975), Markets and hierarchies: analysis and antitrust implications. The Free Press, New York 1975.

Wölfle, Ralf (2000), E-Business erfolgreich planen und realisieren. In: Schubert/Wölfle (2000, 13 bis 26).

Wolfrum, Ulrich (1993), Erfolgspotentiale: Kritische Würdigung eines zentralen Konzeptes der strategischen Unternehmensführung. Kirsch, München 1993.