

Entwicklung eines E-Business-Geschäftsmodells

E-Business-Erfolgspotenziale innerhalb bestehender Geschäftsstrategien

Ralf Wölfle*

Die Kader der meisten Unternehmen sind in den Gesetzmäßigkeiten der Old-Economy verhaftet. Eine an der Fachhochschule beider Basel entwickelte Methode schafft im Entscheidungskreis eine gemeinsame Verständnisbasis für die E-Business-Erfolgspotenziale. Darauf aufbauend wird ein E-Business nutzendes Geschäftsmodell entwickelt und mit der bestehenden Unternehmenspositionierung verzahnt. Die Fachhochschule Basel ist am «Kompetenznetzwerk E-Business» beteiligt, das im Rahmen der Orbit Fallstudien zum Thema E-Business präsentiert.

Erste Internet-Erfahrungen haben die Unternehmen bereits gemacht. Eine Website ist seit einigen Jahren aufgeschaltet und wird als notwendig erachtet, auch wenn über die dort verfügbare Eingabemaske keine nennenswerten Kontakte zustande kommen. Einzelne Personen im Unternehmen offenbaren sich als Internet-Visionäre, während auf der anderen Seite eine Mischung aus Skepsis und Ratlosigkeit das Warten auf ausgereifere E-Business-Vorbilder bevorzugen lässt. Der Schritt ins E-Business verlangt nun eine entschlosseneren Haltung, die auf-

* Ralf Wölfle ist Leiter Dienstleistungen E-Business an der Fachhochschule beider Basel.

grund der Interdisziplinarität in einem breiten Entscheidungskreis des Unternehmens verankert sein muss. Nur wenn die drei Schlüsseldisziplinen Ökonomie, Technologie und Interaktion aufeinander abgestimmt werden, ist Aussicht auf Erfolg gegeben (Abb. 1).

Obwohl die Technologie Ursprung immer neuer Impulse für

„Im ersten Durchgang werden die Mitarbeiter häufig vergessen“

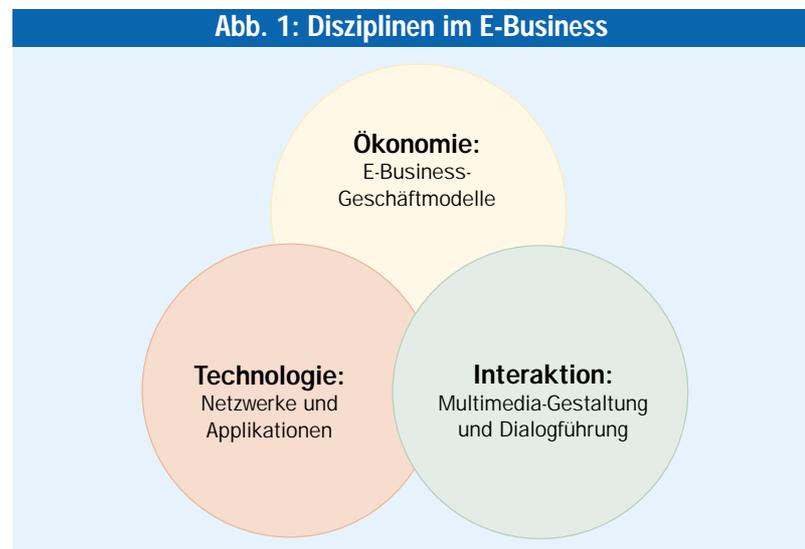
Innovationen im E-Business ist, nehmen wir die ökonomische Sicht als Leitperspektive ein. In-

novationen in der Neugestaltung marktrelevanter Vorgänge sind nicht minder weitreichend – wer hätte sich zum Beispiel die milliardenschwere Versteigerung von UMTS-Mobilfunkfrequenzen über das Internet vor einigen Jahren schon vorstellen können. Die Beziehungen des Unternehmens sind unser Ausgangspunkt für das Verständnis von E-Business. Denn es ist die Schnittstelle Maschine-Mensch, an der die methodischen Innovationen ansetzen und an der die Medienbrüche überwunden werden können (Abb. 2).

Drei Wirkungsmuster

Ziel aller E-Business-Projekte ist es, in der unterstützten Beziehung neuen Nutzen zu schaffen und gleichzeitig Prozesse zu for-

Abb. 1: Disziplinen im E-Business



men, die im Vergleich zu konventionellen Methoden schneller und/oder billiger sind. Wir unterscheiden drei Wirkungsmuster:

- Die **Informationswirkung** erschließt vorhandene Informationen. Anwendungen im Intranet, Customer Relationship Management (CRM), Konfigurationshilfen und Lagerbestandsauskünfte im e-Commerce, Sendungsverfolgung in der Logistik, Online-Support

„Die Beziehungen des Unternehmens sind der Ausgangspunkt unseres Verständnisses von E-Business“

im Service, One-to-One-Marketing, all das sind Anwendungsfelder, in denen vorhandene Informationen für eine spezifische Bedarfssituation aufbereitet und verfügbar gemacht werden. Die Informationswirkung identifiziert einen Vermögenswert, dessen Ertrag entsprechend einem logistischen Verständnis zu optimieren ist: Erst die richtige Information, zur richtigen Zeit, am richtigen Ort, in einer für den Zweck geeigneten Form, schafft Handlungsvermögen.

- Die **Vermittlungswirkung** repräsentiert die neuen Handelsformen. Es sind die elektronischen Börsen, Einkaufsagenten und Auktionen, es sind die Portale, die als neue Vermittler zwischen Angebot und Nachfrage virtuelle Märkte erschliessen. Mit immensen Marketingbudgets machen sie den konventionellen Kanälen Marktanteile streitig, während sie selbst in ei-

Abb. 2: Die Entwicklung eines E-Business-Geschäftsmodells

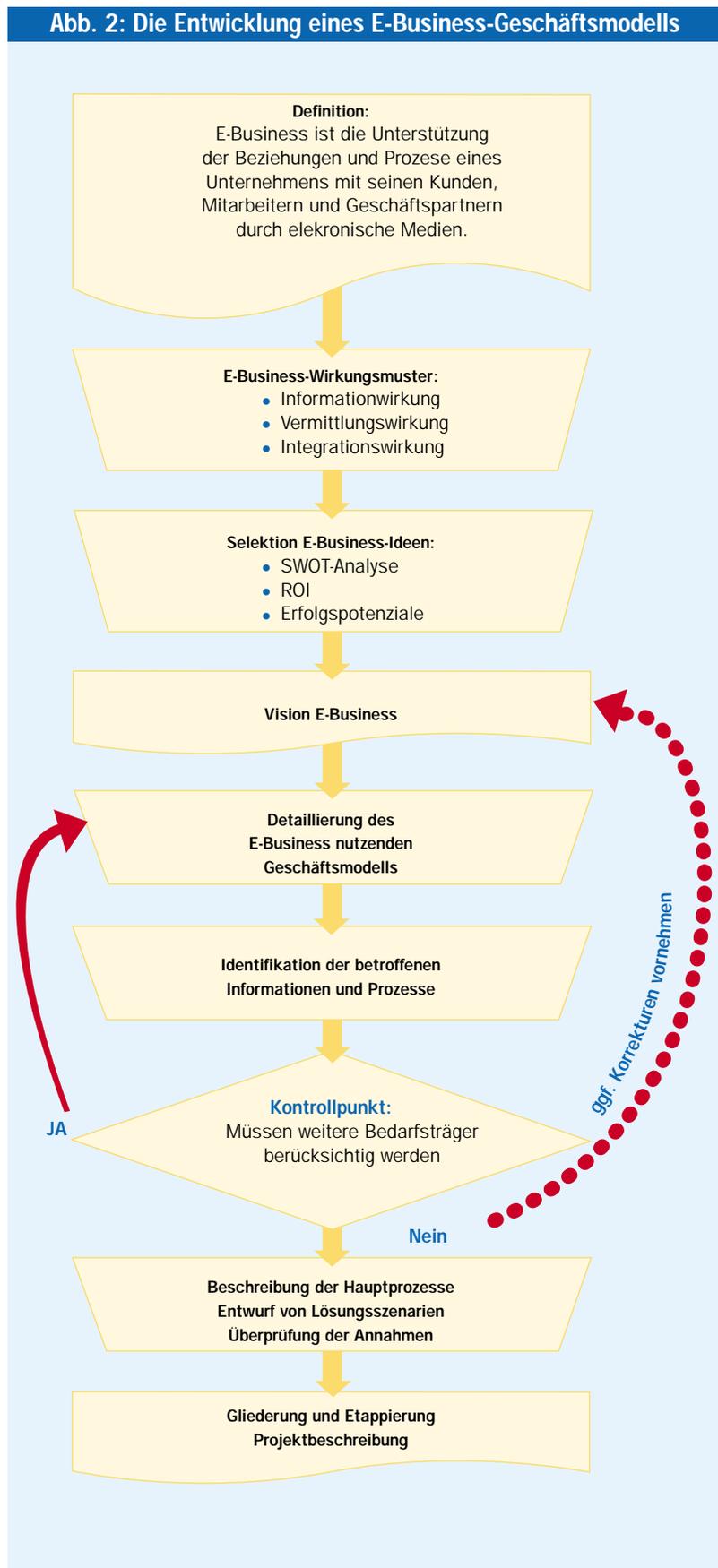
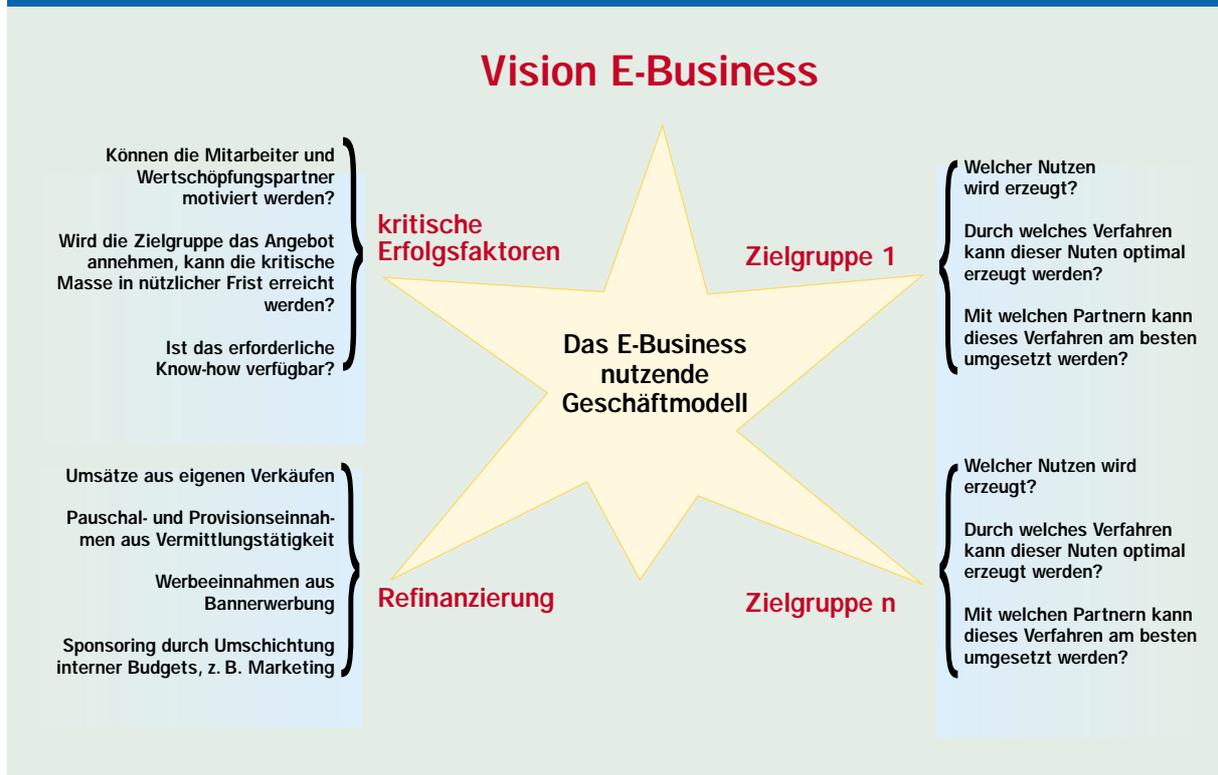


Abb. 3: Das E-Business nutzende Geschäftsmodell



nem gnadenlosen Zeitwettbewerb gegen die ablaufende Geduld ihrer Kapitalgeber und die Nachahmungsfähigkeit ihrer Wettbewerber streiten.

- Schliesslich ist die **Integrationswirkung** zu nennen, deren Charakteristikum die Überwindung von Systemgrenzen darstellt. Die virtuelle Fabrik, internetbasierte Groupware, Supply-Chain-Management-Systeme, Web-EDI und der Dokumentenstandard XML sind hier einzuordnen, denn die hier aufzeigbaren Potenziale der Prozessoptimierung entstehen aus der Verknüpfung von Informationsverarbeitungssystemen, die vormals an der Grundstücksgrenze des Unternehmens aufhörten.

Breite Diskussion schafft gemeinsame Verständnisbasis

In unseren Workshops werden anhand von Beispielen die Wir-

kungsmuster in den verschiedenen Beziehungen aufgezeigt. Die in der Teilnehmergruppe vorhandenen Ansätze können anhand dieser Muster konkretisiert und eingeordnet werden, darüber hinaus entstehen neue Ideen in Form von Übertragungen. Der Zweck der Diskussion in den Workshops besteht darin, auf diese Weise eine gemeinsame Verständnisbasis in der Gruppe aufzubauen. Anschliessend muss eine Selektion der vielfältigen Ansätze vorgenommen werden. In aller Regel haben die Unternehmen eingespielte Verfahren der Bewertung und Entscheidungsfindung, die auch im E-Business zum Tragen kommen.

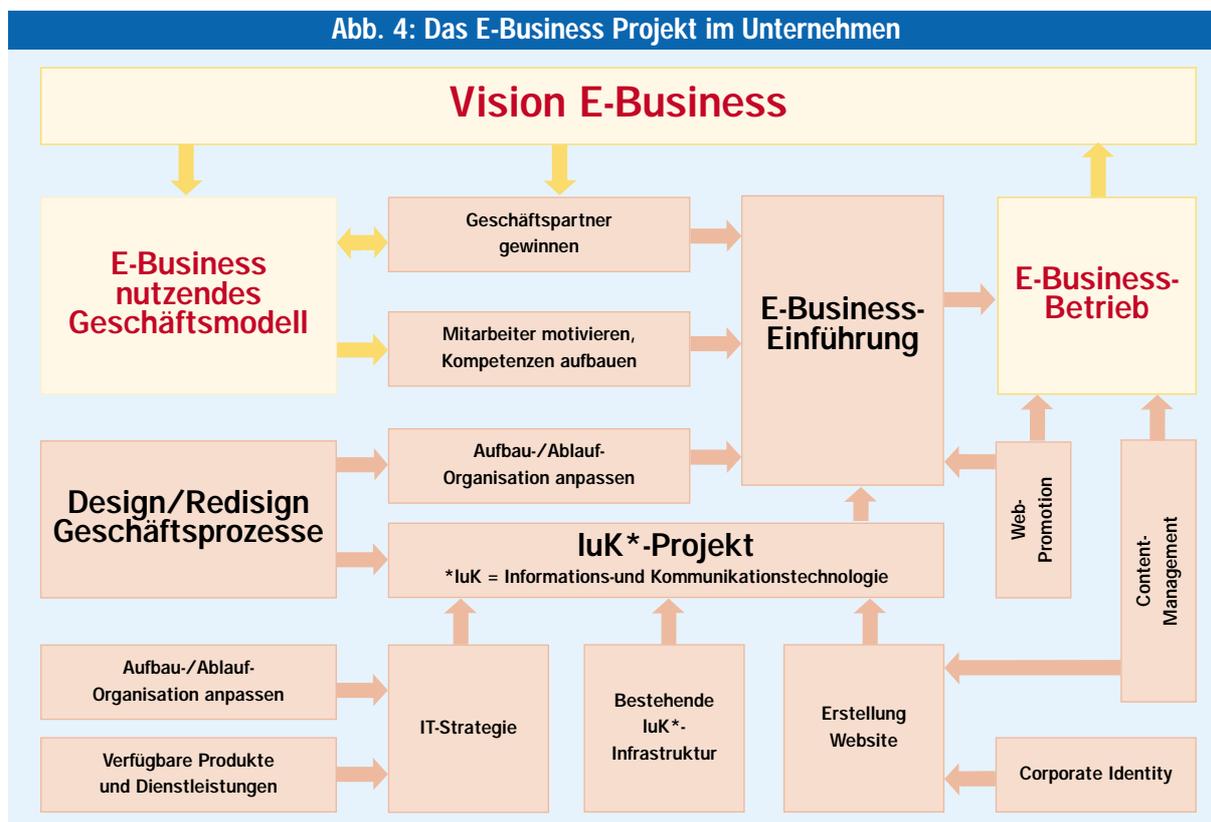
Wo ein Abgleich mit der Marktposition des Unternehmens gewünscht wird, führen wir eine Zuordnung der eingebrachten Ideen zu einer SWOT-Matrix durch [Lombriser, Abplanalp 1998]. Auch hier ist die Diskussion um die Zuordnung wichtiger als das ent-

stehende Dokument, die Schwerpunkte eines sinnvollen E-Business-Einsatzes kristallisieren sich meist schnell heraus. Das Ergebnis wird in Form einer vorläufigen E-Business-Vision oder zumindest eines E-Business-Leitsatzes verdichtet und festgehalten.

Auf dieser Basis wird ein E-Business nutzendes Geschäftsmodell weiter detailliert, indem eine Reihe von Fragen beantwortet werden (Abb. 3). Sie konkretisieren den zu erzielenden Nutzen für die Zielgruppe und das Verfahren, nach dem dieser erzeugt werden soll. Darüber hinaus werden die Wertschöpfungspartner, die angestrebte Refinanzierung und die kritischen Erfolgsfaktoren benannt.

Der nachfolgende Schritt geht noch weiter in die Tiefe. Es wird festgestellt, welche Informationen benötigt und welche bestehenden Prozesse durch das Geschäftsmodell tangiert werden. Dabei sind wichtige Klärungen

Abb. 4: Das E-Business Projekt im Unternehmen



vorzunehmen: Es offenbaren sich mögliche Vertriebskanalkonflikte ebenso wie die Notwendigkeit, die gleichen Informationen für verschiedene Kommunikationskanäle vorzuhalten. Ein weiteres, zentrales Zwischenergebnis ist häufig festzustellen: In der ersten Formulierung des Geschäftsmodells werden die Mitarbeiter vergessen oder nur ungenügend berücksichtigt, sodass durch deren Informationsdefizit eine Inkonsistenz der verschiedenen Kommunikationskanäle entstehen könnte. Der in Abb. 2 abgebildete Kontrollpunkt fängt das auf und führt gegebenenfalls zu einer Anpassung des Geschäftsmodells oder der Vision.

Der bis hierhin beschriebene Prozess nimmt in einem Kreis von fünf bis zehn Personen etwa zwei Workshoptage in Anspruch. Ist hier ein Konsens erzielt worden, können weitere Abklärungen und Überprüfungen der zugrundegelegten Annahmen delegiert

werden. Das Ergebnis wird in eine Projektbeschreibung übertragen, aus der die vielfältigen Massnahmen, mit denen ein E-Business-Projekt verbunden ist, abgeleitet werden können. In der Regel ist eine Gliederung des Gesamtprojektes in mehrere Etappen, für die Teilziele und Kontrollpunkte definiert werden, sinnvoll.

Die Bestandteile eines E-Business-Projektes im Unternehmen sind in Abb. 4 dargestellt. Ein sorgfältig definiertes Geschäftsmodell ist die Basis für die Beteiligten aus den Fachabteilungen, ihren Teilauftrag im Sinne eines konsistenten Ganzen erfüllen zu können.

Literatur

Lombriser, R/Abplanalp, P [1998]: Strategisches Management, 2. Auflage S.188, Zürich: Versus.

Schubert/Wölfle [Hrsg]: E-Business erfolgreich planen und realisieren, Hanser Verlag, München 2000.

Summary

E-Business macht die Abstimmung mehrerer Fachbereiche im Unternehmen notwendig. Deshalb ist es erforderlich, dass ein breiter Entscheiderkreis auf einem gemeinsamen Grundverständnis aufbaut und einen Konsens über die angestrebten Ziele und die einzusetzenden Methoden erzielt. Die vorgestellte Methode zeigt, wie ein E-Business nutzendes Geschäftsmodell Schritt für Schritt entwickelt und beschrieben werden kann. Die Übersicht über das E-Business-Projekt macht deutlich, welcher Fachbereich an welcher Stelle im Projekt gefordert ist.