

E-BUSINESS —



E-Business beschleunigt die Internationalisierung der Wirtschaft. Davon können auch mittelgrosse Unternehmen profitieren, sofern sie sich in Wertenetzen organisieren und E-Business systematisch realisieren.

VON DR. WALTER DETTLING UND CHRISTIAN U. HALDIMANN

DIE INTERNATIONALISIERUNG BEZIEHUNGSWEISE Globalisierung der Wirtschaft vollzieht sich seit den fünfziger Jahren in verschiedenen Phasen. Die Informations- und Kommunikationstechnologien spielen hierbei eine entscheidende Rolle:

Die Internationalisierung des Handels: Seit 1950 ist der weltweite Warenhandel jährlich durchschnittlich um 6,3 Prozent gewachsen, gegenüber der

Warenproduktion mit einem Jahresdurchschnitt von 4 Prozent

Die Internationalisierung der Kapitalströme: Seit den achtziger Jahren wachsen diese noch wesentlich schneller als der Handel. Zwischen 1985 und 1997 sind die direkten Auslandsinvestitionen der OECD-Staaten von 50 auf 382 Milliarden Dollar angestiegen, das heisst, sie haben sich versiebenfacht. Die Summe der grenzüberschreitenden Zahlungen (z.B. Honorare und Ge-

bühren) ist 1983 bis 1995 von 12 auf rund 48 Milliarden Dollar angewachsen; sie hat sich also vervierfacht.

Die Internationalisierung der Informationsströme: Seit 1990 hat sich die Zahl der Unternehmen und Menschen, die das Internet benutzen, jährlich mindestens verdoppelt. Weltweit verfügten 1998 rund 50 Millionen Haushalte über einen Internet-Zugang, so dass von rund 100 Millionen Nutzern ausgegangen werden kann.

Es ist deutlich erkennbar, wie die Internationalisierung mit jeder neuen Phase wesentlich schneller ablief und durch die Kumulierung in ihren Auswirkungen immer tiefgreifender wurde. Das früher geltende Wachstumsmodell, welches auf einem erhöhten Einsatz von Kapital, Arbeit oder Rohstoffen beruhte, ist heute somit nicht mehr gültig.

Zu den Personen

DR. WALTER DETTLING

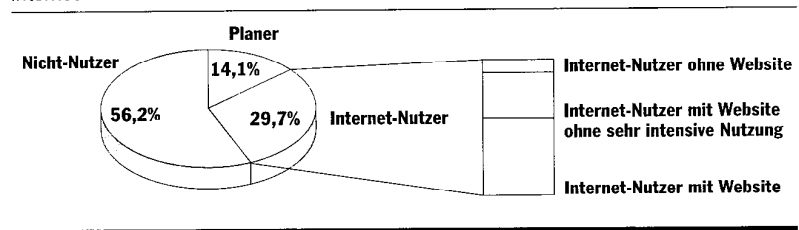
Dipl. Mathematiker, Leiter Institut für angewandte Betriebsökonomie, Fachhochschule beider Basel (FHBB)
w.dettling@fhbb.ch

CHRISTIAN U. HALDIMANN

lic. oec. HSG, Geschäftsführer der Xperteam Management Consultants AG, Rümlang/Zürich, und Leiter des vom Bund initiierten Aktionsprogramms soft[net]
Christian.haldimann@xperteam.com

Wenig Intensivnutzer

Internet-Einsatz von KMU in der Schweiz



Quelle: Sieber, Hunziker

© BILANZ.GRAFIK/SB

ZWEIFELLOS SIND DIE NEUEN INFORMATION- und Kommunikationstechnologien der Motor von Internationalisierung und Wachstum. Dies ist ein Faktum, welches insbesondere mittelgrosse Unternehmen herausfordert, weil sich dadurch herausragende Chancen realisieren lassen.

Ergo setzen immer mehr kleine und mittlere Unternehmen in der Schweiz das Internet ein. Die neuesten Zahlen sprechen von dreissig Prozent der Unternehmen, welche das Internet Anfang 1999 bereits nutzten. Dazu kommen nochmals rund 14 Prozent, welche An-

fang 1999 planten, das Internet in nächster Zukunft einzusetzen. Diese Internet-Nutzer können wiederum in drei Gruppen unterteilt werden:

- Internet-Nutzer ohne eigene Website (rund 17 Prozent),
- Internet-Nutzer mit eigener Website, aber ohne intensive Nutzung (rund 10 Prozent),
- intensive Internet-Nutzer mit eigener Website (rund 3 Prozent).

Die Schweiz steht in puncto Internet-Einsatz im internationalen Vergleich scheinbar positiv da. Das darf aber nicht darüber hinwegtäuschen, dass erst drei Prozent der schweizerischen KMU das Internet «intensiv» nutzen. Ebenso ist auffällig, dass



Schweizer Unternehmen im Internet kaum eine internationale Strategie fahren, sondern sich auf die angestammten Märkte beschränken.

De facto gilt indes: Wer sich gegenüber den neuen E-Business-Entwicklungen verschliesst, läuft Gefahr, dass seine Wettbewerber und/oder Lieferanten Wettbewerbsvorteile generieren, das eigene Unternehmen also Entwicklungen in der Branche und im Markt versäumt. Und: Je später der Einstieg, um so steiler die Lernkurve und um so höher die zu leistenden Kosten.

ZWEI WICHTIGE SCHLÜSSELFAKTOREN IM nationalen wie internationalen Wettbewerb sind heute

■ liberalisierte Märkte: Die internationalen Organisationen, wie etwa die World Trade Organisation (WTO), nehmen zunehmend Einfluss auf die wirtschaftlichen, internationalen wie nationalen Rahmenbedingungen. Auch nur national tätige Unternehmen sind somit den internationalen Spielregeln unterworfen.

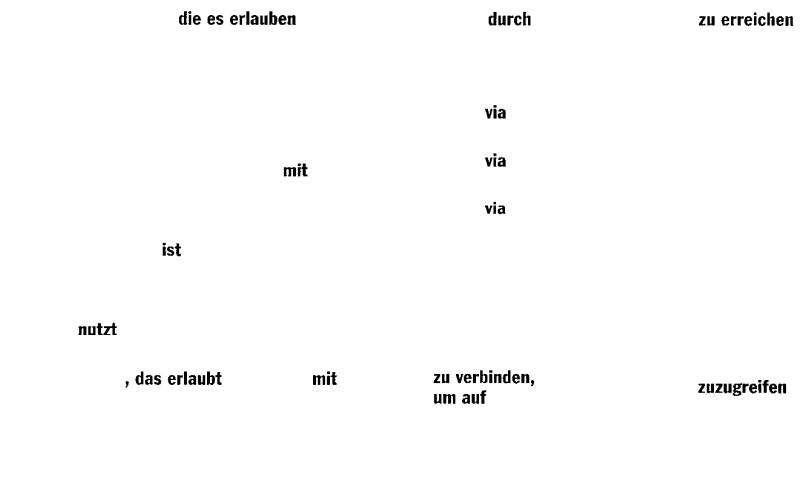
■ das Systemgeschäft: Die Dienstleistung und die Software haben im Systemgeschäft die Führerschaft vor der Ware, dem Produkt übernommen. Das drückt sich einerseits darin aus, dass die Produktion der Ware nicht mehr den grössten Anteil an der Wertschöpfung hat und andererseits auch nicht mehr die Ware, sondern der Systemnutzen auftragsentscheidend ist.

Wettbewerbsüberlegenheit der Systemleistung entsteht heute durch Qualität, Schnelligkeit, Kundennähe, Produktimage und aussergewöhnliche Serviceleistungen. Gemeinsames Kennzeichen dieser Wettbewerbsfaktoren ist deren Immaterialität.

Und just vor diesem Hintergrund der Immaterialität sind Informations- und Kommunikationstechnologien

Was ist E-Business?

Wie E-Business in der Praxis funktioniert



Quelle: IBM Consulting Group

heute für jedes mittelgrosse wie grosse Unternehmen von herausragender Bedeutung.

Das Internet als eines der wesentlichen Ergebnisse dieser Entwicklung wird den Druck von ausländischen Unternehmen auf die nationalen Märkte im Sinne einer sich selbst erzeugenden und nicht steuerbaren Dynamik noch weiter verstärken. Es ist jedoch gleichzeitig – und dies ist vor allem für mittelgrosse Unternehmen interessant – sowohl ein Instrument zur Bewältigung dieses zunehmenden Drucks als auch ein Instrument zur Generierung von neuem Wachstum.

FÜR DIE BEGRIFFE ELECTRONIC-BUSINESS / Electronic-Commerce gibt es diverse Definitionen. In der Fachwelt setzt sich die im Kasten beschriebene Definition durch.

Der Schlüssel zum erfolgreichen E-Business liegt nicht in der Internet-Technologie, sondern im richtigen Einsatz derselben. Vordringlich ist die Identifikation erfolgversprechender Be-

reiche (Rollen, Segmente, Produkte, Leistungen, Kundengruppen, Regionen, Kooperationen usw.), in denen ein Unternehmen aktiv werden soll. Doch dazu bedarf es einer genauen Analyse der Marktbeziehungen, in die das eigene Unternehmen eingebettet ist. In der Folge soll das Werternetz-Konzept aus der Spieltheorie vorgestellt werden, welches sich zur Bearbeitung dieser Fragestellungen eignet (siehe Kasten: «Mehrwert schaffen durch kooperative Konkurrenz»).

JEDES FLORIERENDE UNTERNEHMEN IST IN ein mehr oder minder gut funktionierendes Netz von Geschäftsbeziehungen (Kunden, Lieferanten, Kooperationspartnern und Konkurrenten) eingebunden. Dieses Netz von Geschäftsbeziehungen wird als Werternetz bezeichnet. Ein Unternehmen ist dann erfolgreich, wenn es in und mit diesem Werternetz einen Mehrwert für sich und andere erwirtschaftet.

Die These lautet: Mit der stetigen Ausbreitung von Internet-Medien wird

das Wertennetz nachdrücklich verändert. Gewinner werden jene sein, die dieser Veränderung die geeignete Strategie (zum Beispiel Preis-Leistungs-Verhältnis, Service, Qualität usw.) und das adäquate Wertennetz entgegenzusetzen. Dazu einige Beispiele:

■ Für Vertriebsfirmen können Lieferanten plötzlich zu Konkurrenten werden, da diese durch das Internet einfacher als bisher Kontakt zu den Endkunden aufnehmen können, um den Zwischenhandel auszuschalten.

■ Fluggesellschaften vertreiben Tickets direkt über das Internet, um die Margen der Reisebüros selber einzustreichen.

■ Fachhandelsunternehmen sehen sich damit konfrontiert, dass sich Kunden via Internet eine Angebotsübersicht verschaffen und dann online dort bestellen, wo Preis und Leistung besser sind.

Es entstehen also neue Wertennetze, in denen Unternehmen nicht mehr isoliert, sondern in ständiger Beziehung und Kooperation zueinander funktionieren, in denen die Rollen ständig neu definiert und verteilt werden. Unter Umständen wird die Rollenzuteilung sogar nach jedem Auftrag neu definiert. Entscheidend ist: In jedem dieser dynamischen Wertennetze muss sich ein Unternehmen ständig neu gegenüber den Kunden und Wertennetzpartnern positionieren. Je nach Kunde und Auftrag hat ein Unternehmen einen anderen Anteil am Mehrwert der gemeinsam erbrachten Leistung.

Welches Wertennetze für welches Unternehmen taugt? Dies kann nicht pauschal beantwortet werden. Es gibt so viele Modelle wie unterschiedliche Bezeichnungen: «virtuelles Unternehmen», «Communities», «Strategische Partnerschaften», «E-Malls», usw.

Ein Merkmal ist jedoch allen Wertennetzen gemeinsam: Der Alleingang ist «out», Öffnung, Flexibilität und Kooperation der Unternehmen des Wertennetzes sind Voraussetzung zum Überleben gerade im Zeitalter von E-Business und E-Commerce.

DIE EINFÜHRUNG VON E-BUSINESS UND/oder E-Commerce ist gleichbedeutend mit der Einführung eines neuen Geschäftsfeldes. Dabei sind folgende drei Elemente erfolgsentscheidend:

1. Strategie:

Was wollen wir genau?

2. Strategieelemente:

Was setzen wir ein?

- Produkte
- Märkte/Kunden
- Marktstellung
- Marktbearbeitung
- Leistungserstellung
- Innovation
- Führung
- Personal
- Finanzielle Grundsätze
- Allianzen/Partner

3. Businessplan: Wie gehen wir vor?

- Finanzplanungsrechnung
- Ressourcenplanung
- Zeitplan
- Controlling

Diese Checkliste unterstützt die profitable E-Business-Einführung.

Und worauf kommt es für mittel-grosse Unternehmen beim Einsatz von E-Business darüber hinaus an? Welche Anwendungen dienen dem eigenen Unternehmen? Wie lassen sich Effizienz und Absatzchancen des Unternehmens steigern? Und was sind die Erfolgsvoraussetzungen von E-Business?

Vordringlich muss auch im Rahmen einer Relevanzbeurteilung die Frage beantwortet werden (siehe Kasten «Einladung»), was der Einsatz von E-Business-Lösungen bringen soll.

1. Eigene Möglichkeiten beurteilen

Jedes Unternehmen bezieht seine Existenzberechtigung aus dem Anspruch, eine Leistung gewinnbringend vermarkten zu wollen. Viele KMU, die ih-

re Chancen durch den Einsatz von E-Business auszuloten beginnen, setzen sich deshalb zuerst mit dem Aspekt E-Commerce auseinander.

Die diesbezügliche Kernfrage lautet: «Welche Leistung wollen wir eigentlich mittels E-Commerce vermarkten?» Gemeinhin hat sich ein Mythos entwickelt, wonach sich nur ganz bestimmte Produkte für den Internet-Vertrieb eignen würden, nämlich beispielsweise Bücher, Tonträger, Flugtickets, EDV-Programme usw.

Da diese These ausschliesslich die physische Verfügbarkeit und Beweg-

Was ist E-Business?

Electronic-Business (E-Business)

ist ein Oberbegriff für die Unterstützung von Geschäftsprozessen durch die Informations- und Kommunikationstechnologien. E-Business beschränkt sich nicht auf die Nutzung des Internet. Es umfasst die gesamte Wertschöpfungskette inner- und ausserhalb eines Unternehmens.

Electronic-Commerce

(E-Commerce) ist ein Teilbereich von E-Business. Bei E-Commerce geht es um den Austausch von Waren, Dienstleistungen, Informationen und Geld über das Internet. E-Commerce ist vordergründig der interessanteste und zur Zeit auch ein stark beachteter Bereich von E-Business. Mit E-Commerce verbindet man Kundenbeziehungen und Absatzsteigerung. Diese Vorstellung ist nicht falsch, verleitet aber zur Annahme, dass die Einführung einer E-Commerce-Anwendung der kürzeste Weg zum Erfolg darstellt. Diese Annahme ist aber in der Regel nicht richtig



Mehrwert schaffen durch kooperative Konkurrenz

Eine mögliche Strategie zur Realisierung von E-Business und/oder E-Commerce beruht auf dem Konzept der Co-opetition¹ oder des Gewinn-Gewinn-Spiels. Dieses zielt auf die Schaffung von Mehrwert, an dem alle Beteiligten partizipieren. Veranschaulicht wird dieses Modell durch ein Wertnetz. Dieses zeigt, in welchem Umfeld eine Firma ihren Mehrwert schafft.

Entscheidend beim Gewinn-Gewinn-Spiel ist, dass kein Spieler auf eine Rolle fixiert ist. Jeder Spieler kann seine Rolle ständig wechseln, Konkurrenten können sich ergänzen, oder Lieferanten oder Kunden können zu 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 es dort viele Museen gibt. Diese können mit einem gemeinsamen Internet-Auftritt 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 unterscheide ich 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.

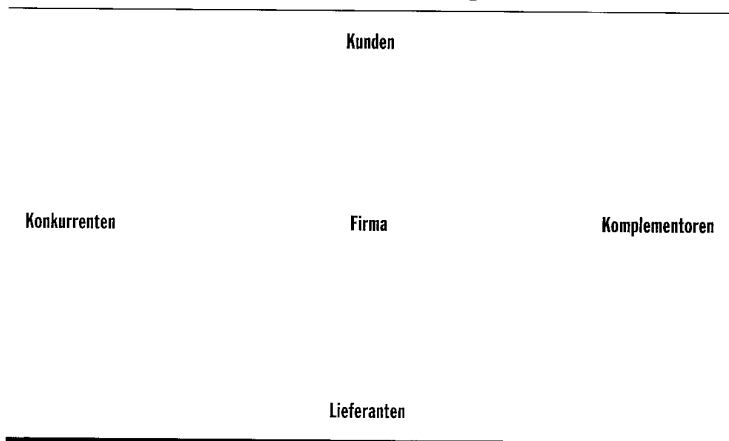
Ein Spieler ist Ihr Konkurrent, wenn Kunden Ihr Produkt tiefer bewerten, weil sie das Produkt dieses Spielers ebenfalls haben können.

Beispiel: Bahn- und Fluggesellschaften.

¹Nalebuff, B./ Brandenburger, A.: Co-opetition – kooperativ konkurrieren. Mit der Spieltheorie zum Unternehmenserfolg. Frankfurt 1996.

Wenn Lieferanten zu Konkurrenten werden

Das Wertnetz als Grundlage des Unternehmenserfolgs



Quelle: Nalebuff/Brandenburger

© BILANZ.GRAPHIK/AB

lichkeit der jeweiligen Produkte berücksichtigt, kann sie nicht richtig sein: Maschinen, Ersatzteile, Autos, PCs, Genuss- und Lebensmittel usw. lassen sich ebenfalls über das Internet vermarkten, sofern daraus für die Kunden ein Nutzen generiert werden kann.

Man kann sogar noch weiter gehen: Praktisch können alle Dienstleistungen und Produkte über das Internet vertrieben werden. Entscheidend dafür ist nicht die Art des Produktes und nicht seine physische Beschaffenheit oder Beweglichkeit, sondern die Fähigkeit des Anbieters, durch den geeigneten Internet-Einsatz beim Kunden eine Kauferschaft zu generieren, die Kundenbegeisterung schafft und Wert hat.

2. Die eigene Situation analysieren

Natürlich wird die E-Business-Integration nur in ganz wenigen mittelständischen Unternehmen von A bis Z in einem Zug realisiert. Es gilt, im Rahmen einer eingehenden Situationsanalyse Chancen-Prioritäten zu setzen: «Durch welche E-Business-Anwendung können wir von Effizienz- und/oder Absatzsteigerungen profitieren?»

3. E-Business-Strategie

Wie erwähnt: Ein zentrales Faktum bei der Strategiefindung ist, dass E-Business-/E-Commerce-Anwendungen im Alleingang nicht funktionieren. Wer E-Commerce realisieren will, muss Kooperationen eingehen. Die Konfiguration und die Konsistenz des jeweiligen Wertenetzes hängen unter anderem ab von der:

- Verfügbarkeit der jeweiligen Ressourcen,
- Verfügbarkeit (eigenen) Know-hows,
- voraussichtlichen Marktentwicklung,
- Leistungen, welche via E-Commerce angeboten werden sollen,
- rechtlichen Situation.

Es gibt mittlerweile eine ganze Reihe von mittelständischen Unternehmen, die auf gemeinsamen E-Commer-

ce-Plattformen kooperativ auftreten Sie nutzen die jeweilige Plattform beispielsweise zur gemeinsamen Werbung oder gar zur gemeinsamen Auftragsakquisition und zu nachfolgender Leistungserbringung.

Auch kommen im E-Business nach und nach sogenannte E-Communities zur Anwendung. Eine davon ist «Mediaforum – die Branchenplattform der Graphischen Industrie». Eine andere ist die «Bodensee-Mall». Bei beiden Communities handelt es sich um eine internetbasierte Plattform unter anderem für kooperative Geschäftstätigkeiten von KMU.

4. E-Business planen

Unter anderem folgende Punkte sind für die Planung besonders wichtig:

- Welche E-Business-Anwendungen sollen wann realisiert werden?
- Muss die Unternehmensstrategie durch den Einsatz von E-Business angepasst werden?
- Welche betrieblichen Veränderungen sind durch den Einsatz von E-Business zu bewältigen?
- Welche Mitarbeiter-Kommunikation muss betrieben werden, um den Umsetzungsprozess zu dynamisieren?
- Woher kommt das Know-how in Sachen E-Business-Entwicklung und -Realisierung?
- Welche Massnahmen müssen ergriffen werden, um innerhalb des Werternetzes den Mehrwert um x Prozent zu steigern?
- Welche Investitionen sind exakt notwendig?
- Zeitplan, Verantwortlichkeit usw.
- Umsetzungsphasen, Auffangnetz, Controlling.

5. E-Business umsetzen

In der Umsetzungsphase müssen zuvorderst Anpassungen und/oder Optimierungen von Organisationsstrukturen und Betriebsabläufen vorgenommen werden. Ein Unternehmen (Werternetz), das E-Business-Anwen-

dungen realisiert, sollte beispielsweise:

- für die Abwicklung von unternehmensinternen E-Business-Anwendungen verbindliche Regeln erlassen,
- sicherstellen, dass sowohl die neuen E-Business-Abläufe als auch die «traditionellen» Abläufe (z.B. Auftragsannahme, Reklamationen via Fax und Telefon usw.) parallel und gut funktionieren und keine Medienbrüche bestehen,
- seine Kundenbetreuung den neuen Erwartungen der Kunden anpassen,
- die zusätzlich gewonnenen Kundeninformationen auswerten und in die Entscheidungsprozesse integrieren,
- sicherstellen, dass angebotene Leistungen und Produkte auch tatsächlich zu den angegebenen Konditionen verfügbar sind,
- entscheiden, ob die Informatik in-house erbracht werden soll. Entsprechende personelle Massnahmen oder Offerteinholungen sind zu realisieren.

Die Einführung von E-Business-Anwendungen ist sowohl in ihren Chancen als auch in ihren Risiken nicht zu unterschätzen. Um Kunden Frustrationen und den eigenen Mitarbeitern nutzlose Hektik zu ersparen, sollte insbesondere für die Startphase der Umsetzung und des Betriebs ein «Auffangnetz» bestehen. Es ist sinnvoll, die jeweilige E-Business-Lösung zuerst nur im internen Betrieb laufen zu lassen und die Netzwerkpartner von Anfang an mit einzubeziehen, um Erfahrungen sammeln zu können.

6. E-Business-Controlling

Um den Erfolg der jeweiligen E-Business-Lösung feststellen und steigern zu können, sollte von Anfang an ein Controlling realisiert werden. Dies ist wichtig, da einerseits die Kundenansprüche durch die permanente Verfügbarkeit von Informationen und die Vergleichbarkeit des Angebots laufend steigen – gleichzeitig jedoch zumindest am Anfang erst wenig Erfahrungen über den Umgang mit E-Business-Medien vorliegen. ■

Einladung

Der Schlüssel zum erfolgreichen E-Business liegt im unternehmensadäquaten Einsatz von E-Business. Vordringlich muss deshalb im Rahmen einer Relevanzbeurteilung die Frage beantwortet werden, welche Dringlichkeit und Bedeutung das Internet für das eigene Unternehmen haben könnte. Das Institut für angewandte Betriebsökonomie der Fachhochschule beider Basel (FHBB) hat dazu den Fragebogen «Ist E-Business relevant für Ihr Unternehmen?» entwickelt. Er kann kostenlos über folgende Adresse bezogen werden:

Fachhochschule beider Basel (FHBB)

Institut für angewandte

Betriebsökonomie (IAB)

Herrn Ralf Wölflle

Telefax: 061/272 06 12

E-Mail: r.woelfle@fhbb.ch

Literatur

¹ Kommission der europäischen Gemeinschaften: Mitteilung der Kommission an den Rat, das europäische Parlament, den Ausschuss der Regionen und den Wirtschafts- und Sozialausschuss. Die Wettbewerbsfähigkeit der europäischen Unternehmen angesichts der Globalisierung, wie man sie fördern kann. Brüssel, 20.1.1999

² Sieber, P.; Hunziker, D.: Einsatz und Nutzung des Internet in kleinen und mittleren Unternehmen in der Schweiz, 1999.

³ Bullinger H.J.; Wiedmann G.; Brettreich-Teichmann W.: Global Networking – Management vernetzter Dienstleistungen. Fraunhofer Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation (IAO). Stuttgart, Juni 1998.

⁴ Dettling, W.: E-Business und KMU. Eine Herausforderung für die Fachhochschulen. In: Die Volkswirtschaft 72, 6. Bern 1999.