

E-Business erfolgreich planen und realisieren

Ralf Wölfl

Inhalt

1	Eine bereichsübergreifende Herausforderung für Unternehmen	13
2	Das betriebswirtschaftliche Anwendungskonzept planen	15
2.1	Grundverständnis E-Business	15
2.2	Ideen zu einer Vision verdichten	17
2.3	Das E-Business nutzende Geschäftskonzept	18
3	E-Business erfolgreich realisieren	20
3.1	Geschäftspartner einbinden	20
3.2	Mitarbeiter-Qualifikationen aufbauen	21
3.3	Mit dem richtigen IT-Partner kompetent umsetzen	22
3.4	Interne Funktionen aufbauen	24
4	Ausblick	26

1 Eine bereichsübergreifende Herausforderung für Unternehmen

E-Business ja oder nein, diese Frage löst immer noch heftige Diskussionen zwischen den Internet-Enthusiasten und den Skeptikern im Unternehmen aus. Dabei geht es nicht mehr um das ob, sondern um das wie. Wie kann das Unternehmen von den Möglichkeiten, die aus den Innovationen in der Informations- und Kommunikationstechnologie (IuK) erwachsen, profitieren? Und wer ist dafür zuständig, ist es die IT-Abteilung oder der Vertrieb, kann man das Intranet – nach dem Vorbild des Mitarbeitermagazins – womöglich dem Personalwesen anhängen?

Drei Disziplinen fasst der Begriff E-Business untrennbar zusammen (Abbildung 1-1). Die ökonomische Perspektive zeigt auf, welchen Stellenwert E-Business in der

Marktposition eines Unternehmens einnimmt. Dabei kann es sich um reine E-Business-Geschäftsmodelle handeln, so z.B. bei einem Internet-Provider oder einem Portalbetreiber. In den meisten Fällen geht es jedoch darum, die aus den IuK-Technologien erwachsenden Verfahrensinnovationen mehr oder weniger weitgehend mit dem bestehenden Geschäftskonzept zu verbinden. Damit sind wir bei der technischen Perspektive: Neuerungen in Form von Technologien oder darauf aufbauenden Produkten und Dienstleistungen sind der Auslöser für Verfahrensinnovationen in den Märkten. Nehmen wir die elektronische Versteigerung als ein Beispiel, oder, als ein weiteres, die Innovationen rund um die UMTS-Frequenzen, in deren Folge schon über kostenloses Telefonieren spekuliert wird.



Abbildung 1-1 : Drei Disziplinen im E-Business

Die dritte Perspektive, die der Interaktionsgestaltung, wird häufig unterschätzt. Die meisten Anwendungen im E-Business beziehen Prozesse mit ein, an denen konventionell Menschen mit ihrer intuitiven Kompetenz zur Erfassung der Situation und zur angemessenen Reaktion beteiligt waren. Um des Vorteils der jederzeitigen und allgegenwärtigen Verfügbarkeit willen werden diese Prozesse nun auf Maschinen verlagert, die eben diese intuitive Kompetenz nicht haben. Anwenderakzeptanz für den Dialog mit der Maschine erreichen, interaktiv über eine Bildschirmoberfläche beraten und verkaufen, das sind die Herausforderungen dieser Disziplin.

Nicht nur die Interdisziplinarität, auch ein Blick auf die Teilaufgaben eines E-Business-Projektes gemäss Abbildung 1-2 macht deutlich, dass es sich hier um eine Herausforderung für das ganze Unternehmen handelt. Greifen wir nur den Punkt Mitarbeiterkompetenz heraus. Das Beispiel E-Mail zeigt, dass das gar nicht trivial ist: Es will erlernt sein, dass lange cc-Verteiler nicht ein mehr, sondern ein weniger an Informationen bewirken, dass das schnelle Medium für sensible Nachrichten nur bedingt geeignet ist und dass es nur ein sehr kurzes Glück ist, wenn der Lieferant einem eine Liebeserklärung zukommen lässt („I love you“-Virus).

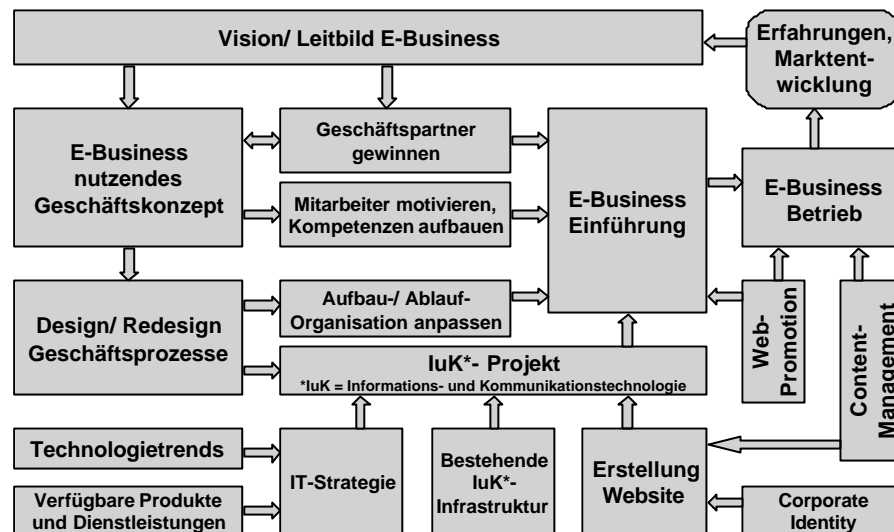


Abbildung 1-2: Das E-Business-Projekt im Unternehmen

Es ist eindeutig die Aufgabe der Geschäftsleitung, Stellenwert und Anwendungsfelder für E-Business im Unternehmen zu definieren. Wie sie dabei vorgehen kann, das ist Inhalt dieses Beitrags. Auf der Basis eines E-Business nutzenden Geschäftskonzeptes - es kann auch als betriebswirtschaftliches Anwendungskonzept bezeichnet werden - können anschliessend Teilaufgaben an die verschiedenen Fachbereiche delegiert werden. Einige dieser Aufgaben sind im Rahmen einer Projektorganisation bis zum Abschluss der E-Business-Einführung umzusetzen, andere, wie in Kapitel 3.4 aufgezeigt, bleiben darüber hinaus bestehen und müssen deshalb dauerhaft in der Linie abgebildet werden.

2 Das betriebswirtschaftliche Anwendungskonzept planen

2.1 Grundverständnis E-Business

Dieses Buch möchte mit den Begriffsklärungen im vorangegangenen Beitrag und den nachfolgend erläuterten Wirkungsmustern ein Grundverständnis für E-Business anbieten, das sich zu einer Harmonisierung der Vorstellungen in einem Unternehmen eignet.

In der Ecademy arbeiten wir mit einer E-Business-Definition, die von den Beziehungen des Unternehmens ausgeht (Abbildung 2-1). In allen Beziehungen gibt es zahl-

reiche Prozesse, die durch das interaktive Austauschen der gerade relevanten Informationen durch elektronische Medien unterstützt werden können. Beispiele dafür finden Sie in einer von der FHBB herausgegebenen Checkliste. Sie zeigt E-Business-Indikatoren zur Unterstützung der Kundenbeziehung in den verschiedenen Phasen im Kundenzyklus aber auch Ansätze bei den Mitarbeitern, anderen Unternehmen und der Öffentlichkeit (<http://www.fhbb.ch/iab>).



Abbildung 2-1: Grundverständnis E-Business

Ziel aller E-Business-Projekte ist es, in der unterstützten Beziehung neuen Nutzen zu schaffen und gleichzeitig Prozesse zu formen, die im Vergleich zu konventionellen Methoden effektiver, schneller und/ oder billiger sind. Zum besseren Verständnis unterscheiden wir drei Wirkungsmuster: die Informationswirkung, die Vermittlungswirkung und die Integrationswirkung.

Die Informationswirkung verwertet vorhandene Informationen, die wie ein Rohstoff als Vermögenswert verstanden werden. Anwendungen im Intranet, Informationen über die Bedürfnisse des Kunden (Customer Relationship Management, One-to-One-Marketing), Konfigurationshilfen und individuelle Konditionen im E-Commerce, Lagerverfügbarkeit und Sendungsverfolgung in der Logistik, Online-Support im Service, all das sind Anwendungsfelder, in denen vorhandene Informationen für eine spezifische Bedarfssituation aufbereitet werden. Die Herausforderung besteht darin, die genau richtigen Informationen in einer für den Zweck unmittelbar geeigneten Form anzubieten. Das ist nur interaktiv möglich und setzt vorgängig eine genaue Auseinandersetzung mit den Bedürfnissen und Prozessen der Zielgruppe voraus.

Die Vermittlungswirkung repräsentiert die neuen Handelsformen über das Internet. Es sind die elektronischen Börsen, Einkaufsagenten und Auktionen, es sind die Portale, die als neue Vermittler zwischen Angebot und Nachfrage virtuelle Markt-

plätze erschliessen. Die neuen Intermediäre spezialisieren sich auf die Bedürfnisse einer bestimmten Zielgruppe, der Community, und bringen diese an einem virtuellen Ort, dem Portal, mit den gesuchten Handelspartnern zusammen. Die wichtigste Eigenleistung besteht darin, das für die Marktpartner relevante Wissen zugänglich zu machen. Der Nutzen für die Community liegt in der Reduktion von Kosten für Informationsbeschaffung und Transaktionen.

Das Charakteristikum der Integrationswirkung ist die Verbindung vormals getrennter Systeme. 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. Doch die technologische Integration ist nur ein Aspekt im Management von vernetzten Systemen. Sie muss einhergehen mit der Bereitschaft zu längerfristigen Win-Win-Konstellationen, einer Vertrauensbildung, deren vorrangige Domain noch immer die persönliche Sphäre ist, einer Abstimmung organisatorischen Abläufe und der Schaffung von Spielregeln resp. rechtlichen Rahmenbedingungen.

2.2 Ideen zu einer Vision verdichten

Die Auseinandersetzung mit den Wirkungsmustern und die Anwendung in den verschiedenen Beziehungen des Unternehmens führt zu einer Vielzahl von Ideen, die gewichtet werden müssen.

Umweltfaktoren	Chancen	Risiken
Beispielunternehmen: Grossist f. techn. Produkte	<ul style="list-style-type: none"> • Produktinnovationen • Potenziale der Informat.- u. Kommunikationstechn. • Zeitwettbewerb bei Kunden 	<ul style="list-style-type: none"> • Neue Wettbewerber • Kunden-Einkaufsgemeinschaften • Markttransparenz steigt
Unternehmensfaktoren		
Stärken <ul style="list-style-type: none"> • Hervorragendes Sortiment, teilweise exklusiv • Logistik im Griff • Motivierte Mitarbeiter • Gute Cashposition 	<ul style="list-style-type: none"> • Anwendergerechte Produktinformationen • Verfügbarkeitsinfos online bereitstellen • Kundenindividuelle Konditionen abbilden 	<ul style="list-style-type: none"> • Marktführerschaft im Internet • Harmonisierung der Preise für Zubehör u. Verbrauchsmaterial
Schwächen <ul style="list-style-type: none"> • Unscharfes Wettbewerbsprofil • Hohe Kosten in der Verkaufsadministration 	<ul style="list-style-type: none"> • Extranet mit Zwischenhandel • Intranet als internes Informationsmedium • Elektronischer Produktkatalog 	<ul style="list-style-type: none"> • Leistungsführerschaft: Sortimentsbreite und hohe Verfügbarkeit

SWOT-Matrix in Anlehnung an Lombriser/ Abplanz

Abbildung 2-2: Beispiel einer SWOT-Matrix zur Bewertung von E-Business-Ideen

Dieser Prozess ist in einem Entscheiderkreis im Unternehmen gut geeignet, um die verschiedenen Begriffe und Vorstellungen auszutauschen und zu harmonisieren. Eine mögliche Methode dazu ist, die Ideen in einer SWOT-Matrix zu einer aktuellen Bewertung der Unternehmenssituation zuzuordnen (Abbildung 2-2). Die gefundenen Schwerpunkte für den E-Business-Einsatz sollten in einer Vision oder einem Leitsatz verdichtet werden. Diese Vision könnte für das in der SWOT-Matrix zugrundegelegte Beispielunternehmen folgendermassen aussehen:

„Wir wollen Marktführer im Internet werden. Dazu machen wir unsere Produkt- und Leistungsinformationen in einer für die Kunden und Mitarbeiter geeigneten Form elektronisch verfügbar. Durch eine Extranet-Anbindung unserer Hauptkunden wollen wir die Kosten der Verkaufsadministration halbieren.“

2.3 Das E-Business nutzende Geschäftskonzept

Um die Vision zu prüfen und zu konkretisieren müssen im nächsten Schritt die wichtigsten Geschäftsvorgänge aufgelistet und den verschiedenen Kommunikations- oder Vertriebskanälen zugeordnet werden (Abbildung 2-3).

Bsp: Technischer Grosshandel Marktsegment: Technische Dienste Industrie A,B,C = Servicelevels innerhalb des Marktsegments		Vertriebskanäle								
		Aussen- dienst			Innen- dienst			Internet		
		A	B	C	A	B	C	A	B	C
Kontakt zu Nicht-Kunden herstellen										
aktiv		X				X				
passiv (gefunden werden)		X	X		X	X	X	X	X	X
Info über unser Lieferprogramm										
anonym/ ohne Identifikation								X	X	X
persönlich/ mit Identifikation		X	X		X	X	X	X	X	X
Beratung										
Materialauswahl nach Einsatzgebiet		X	X					X	X	X
Statische Berechnungen					X	X	X			
Verbindungstechniken		X	X					X	X	X
Komplementärprodukte		X	X					X	X	X
Anfrage/ Offerte										
Handelsware					X	X	X	X	X	X
Handelsware mit Nachbearbeitung					X	X	X	X	X	X
Berechnung der Versandkosten					X	X	X	X	X	X
etc.										
Bestellung										
etc.										
After-Sales-Service										
etc.										

Dieses Schema zeigt:

- Wo liegen evtl. Vertriebskanalkonflikte?
- Welche Informationen werden wo benötigt?

Abbildung 2-3: Zuordnung Vorgänge und Kanäle

Dadurch werden wichtige Klärungen und Abgrenzungen erzielt. Es wird deutlich, welche Partner welche Informationen benötigen, an welchen Stellen die gleichen

Informationen benötigt werden und wo unerwünschte Redundanzen oder Konflikte auftreten könnten.

Sind diese Klärungen erreicht, empfiehlt sich zur Überprüfung des Geschäftskonzeptes eine Reihe weiterer Schlüsselfragen gemäss Abbildung 2-4 zu beantworten. Sie betreffen die genaue Methode und die Partner, mit denen zusammen der angestrebte Nutzen optimal erzeugt werden kann. Werden unterschiedliche Zielgruppen angesprochen, so müssen die Fragen für jede Gruppe einzeln geklärt werden.

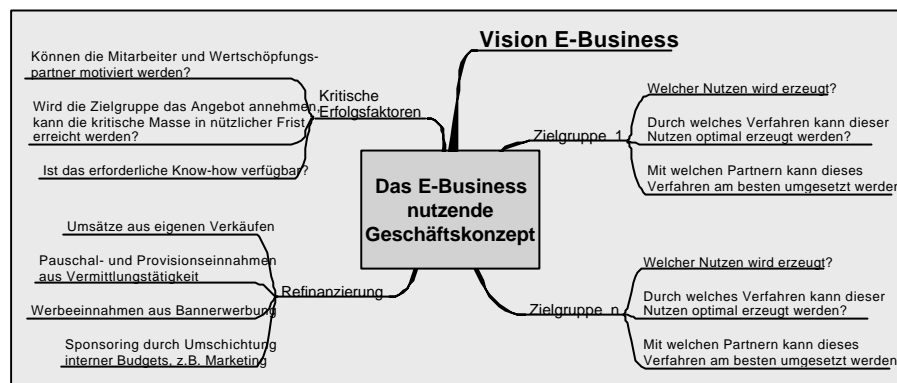


Abbildung 2-4: Schlüsselfragen zur Bestimmung des Geschäftskonzeptes

Weiterhin ist zu beantworten, woher die erforderlichen Mittel kommen und wodurch die spätere Refinanzierung des Projektes erzielt werden soll, ob aus Umsätzen, aus Provisionen, aus Werbeeinnahmen oder durch internes Sponsoring. Ein kritischer Erfolgsfaktor für Ihr E-Business-Projekt kann auch das erforderliche Know-how sein. Er betrifft z.B. die Ansprache der Zielgruppe: Sind Sie in der Lage, bei Ihrer Zielgruppe genügend Aufmerksamkeit und Bereitschaft zur Nutzung des Angebots aufzubauen, dass die kritische Masse für Ihr Projekt in einer nützlichen Frist erreicht wird?

Sobald alle Aspekte zufriedenstellend beantwortet werden können, ist das Konzept reif für die Projektplanung, deren Teilaufgaben an die verschiedenen Fachabteilungen delegiert werden können.

3 E-Business erfolgreich realisieren

3.1 Geschäftspartner einbinden

„Stellen Sie sich vor, es öffnet ein Shop im Internet - und keiner geht hin.“ Was so salopp daher gesagt klingt, ist für viele Projekte die traurige Wirklichkeit. Ein solcher Misserfolg kann verschiedene Ursachen haben, die wichtigste aber ist, dass an den Bedürfnissen der Kunden vorbeigeplant wurde. Gibt es wirklich einen Grund für Ihre Kunden, eingespielte Gewohnheiten zu verändern? Unter welchen Umständen, würden diese das tun, welche Merkmale muss Ihr Angebot haben? Und wie können diese Vorteile dann kommuniziert werden?

Versuchen Sie Ihre Kundenzielgruppe früh und intensiv einzubinden. Bilden Sie einen Kundenbeirat, engagieren Sie Schlüssellkunden und Meinungsbildner in Ihrer Branche. Führen Sie eine Umfrage bei Ihren Kunden durch und informieren Sie die Befragten anschliessend laufend über die Entwicklung „ihres“ Projektes. Und nutzen Sie die aktuelle Aufmerksamkeit der Medien, Fachzeitschriften, Verbände etc. für E-Business. Haben Sie keinen Angst, kopiert zu werden, bleiben Sie in der Initiative und fürchten Sie sich eher davor, nicht nachahmenswert zu sein!

Die Beziehungen eines Unternehmens stehen im Mittelpunkt unseres Verständnisses von E-Business. Und Beziehungen sind eben nicht nur durch Prozesse gekennzeichnet, sondern auch durch zahlreiche Soft Factors. Das gilt nicht nur für Kunden, sondern auch bei den Lieferanten und weiteren Wertschöpfungspartnern.

Synergie-Management, ein Begriff mit dem Xperteam Management Consultants arbeiten, zielt deshalb nicht nur auf miteinander verzahnte Prozesse im Supply Chain Management, sondern forciert auch die Qualität der emotionalen Beziehungen entlang der Supply-Chain (vgl. XpertDialog 3/1999). Wenn einerseits die Komplexität in den Teildisziplinen zunimmt, andererseits die Märkte zunehmend anspruchsvoller und unkalkulierbar werden, ist das klassische hierarchische Einkaufsdenken nicht mehr die allumfassende Lösung (Abbildung 3-1). Je nach dem, wie weit das Unternehmen in der Lage ist, alle benötigten Schlüsselressourcen selbst vorzuhalten, kann die Kooperationsfähigkeit eines Unternehmens letztendlich über den Markterfolg entscheiden. Da ist es nur folgerichtig, wenn z.B. die Jura Elektroapparate AG, die Produktion, Logistik und Informatik an Outsourcingpartner vergeben hat, das Know-how im Management eines vernetzten Unternehmens als eine Kernkompetenz bezeichnet (siehe Fallstudie in diesem Buch).

Es sind nicht mangelnde technische Möglichkeiten zur Integration von Informations- und Kommunikationssystemen, es sind kulturelle und emotionale Hürden, die die grösste Herausforderung im Management von Kooperationen darstellen. Kooperationschancen eröffnet E-Business auf vielen Feldern, z.B. in der Web-

Promotion durch Bannertausch, in der Zielgruppenansprache über ein Portal, im Supply Chain Management oder in einem virtuellen Unternehmen.

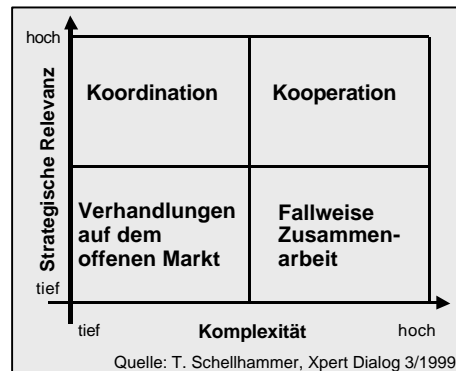


Abbildung 3-1: Welche Form der Zusammenarbeit ist richtig?

3.2 Mitarbeiter-Qualifikationen aufbauen

Um externe Geschäftspartner in die E-Business-Strategie einbinden zu können, müssen vorgängig Mitarbeiter zu Botschaftern für E-Business werden. In den Schweizer Unternehmen findet ein Umdenken statt. War man zunächst restriktiv, den Mitarbeitern privaten E-Mail-Verkehr und Internetzugang zu gestatten, setzt sich langsam, wie beim Telefon, eine liberalere Haltung durch, um die notwendige Medienkompetenz sukzessiv aufzubauen. Das beste Customer-Relationship-Management-Tool verpufft wirkungslos, wenn der Aussendienst nicht damit arbeitet. Deshalb müssen einfache Einstiegsformen für den Umgang mit den neuen Medien gefunden werden. Es braucht seine Zeit, bis ein durchschnittlicher Büromitarbeiter, Jahrgang 1960, souverän und kompetent mit E-Mail, Internet und Newsgroup umgeht. Rechnen Sie dafür nicht weniger als 1 Jahr. Eine Adhoc-Einführung, z.B. eines Knowledge-Management-Systems, wird wohl kaum gelingen. Spendieren Sie Ihren Mitarbeitern doch mal eine Pizza - mit Bestellung über das Internet!

Nicht alle Mitarbeiter benötigen die gleiche Medienkompetenz. Wie in anderen Bereichen auch empfiehlt es sich, einige Qualifikationslevels mit den Anforderungen zu definieren und diese systematisch aufzubauen.

Neben Kompetenzdefiziten sind auch andere Berührungspunkte mit E-Business verbunden. Gerade im Verkauf ändern sich durch E-Commerce die Rollen. Christian Vaterlaus, E-Commerce-Projektleiter von Prodega und Howeg, sieht seinen neuen

Aussendienst als „Gastro-Consultant“. Der „fahrende Bestellblock“ hingegen hat keine Zukunft.

Es hat sich gezeigt, dass Mitarbeiter E-Business annehmen, wenn sie einen Nutzen für ihre Arbeit wahrnehmen. Es gibt sogar E-Commerce-Projekte, die für den Verkauf gedacht waren und von den Mitarbeitern „zweckentfremdet“ wurden, weil diese komfortabler waren als das interne Warenwirtschaftssystem.

3.3 Mit dem richtigen IT-Partner kompetent umsetzen

Nicht wenige Unternehmenswebsites werden vom Sohn eines Mitarbeiters oder dem Studenten aus der Nachbarschaft nebenbei betreut. Für nachhaltige Projekte ist das nicht ausreichend, deshalb sollen nachfolgend einige Hinweise zur Auswahl und Zusammenarbeit mit einem professionellen Umsetzungspartner und zur Projektorganisation aufgezeigt werden.

Für ein E-Business-Projekt, wie es in Abbildung 1-2 gezeigt wurde, sollte eine eigene Projektorganisation im Unternehmen eingerichtet werden, anstatt es nur einer Abteilung zuzuordnen. Im Projektausschuss muss die Geschäftsleitung prominent vertreten sein. Auch wenn fast alle Tätigkeiten extern vergeben werden, muss die Gesamtprojektleitung bei einem eigenen Mitarbeiter liegen. Dieser sollte Projektmanagement-Erfahrung haben (möglichst im Webumfeld oder Partner-Management), über Marketingkenntnisse verfügen und einen guten Überblick über die eigenen Systeme und Prozesse haben. In Anlehnung an René Stierli von itopia haben sich auch die nachfolgenden Verfahrensweisen in E-Business-Projekten bewährt:

- Abnahme und Test der Applikation als Rolle im Projekt definieren
- E-Business in mehreren Teilschritten einführen
- E-Mail und Telefonsupport vor der Einführung etablieren
- Content Management Prozess vor der Einführung definieren
- Supportwissen systematisch aufbauen (kann während dem Projekt erfolgen)

Der Umsetzungspartner muss sorgfältig ausgewählt werden. E-Business-Projekte lassen sich nicht in allen Kriterien fix definieren, für die Zusammenarbeit sollte ein partnerschaftliches Verhältnis angestrebt werden, in dem der Umsetzungspartner durch geeignete Massnahmen am Erfolg der Lösung beteiligt wird. Für die Anbieterselektion gelten folgende Fragen:

- Hat der Partner schon Erfahrung mit ähnlichen Projekten?
- Wie sind die Referenzen des Anbieters zu bewerten?
- Hat der Partner freie Kapazitäten, um das Projekt zu realisieren?

- Kann der Partner einen geeigneten Projektleiter für die Dauer des gesamten Projektes stellen?
- Ist der Partner bereit, als Generalunternehmer für die Lösung aufzutreten oder ist er bereit ein „value pricing model“ einzugehen?
- Verwendet der Partner Technologien und Lösungen, die de-facto Standards sind?
- Wie werden die bestehenden Systeme in die Web-Lösung eingebunden?

Für die Durchführung von E-Business-Projekten ist es häufig nicht sinnvoll, ein detailliertes Pflichtenheft für die Ausschreibung zu erstellen, da diese Vorarbeit sehr aufwändig ist und auf die Lösungskompetenz der möglichen Partner verzichtet wird. Statt dessen wird ein RFI - Request for Information - erstellt, dessen wichtigste Inhalte in Abbildung 3-2 aufgezählt sind.

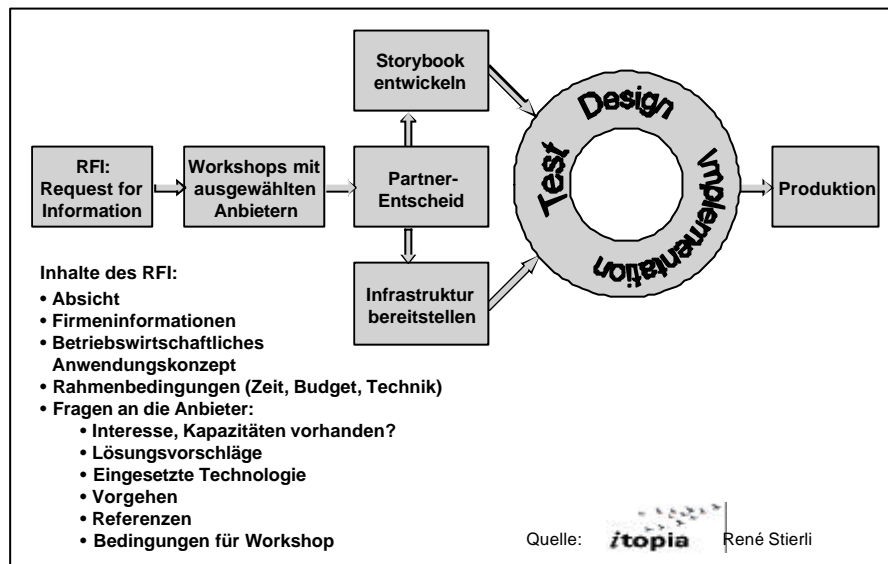


Abbildung 3-2: Auswahl und Zusammenarbeit mit dem Umsetzungspartner

Der RFI wird einigen potenziellen Anbietern zugestellt, auf die man durch persönliche Kontakte, Empfehlungen, Projekte bei Dritten, Veröffentlichungen, Messen etc. aufmerksam wurde. Häufig ist es sinnvoll, das zur Verfügung stehende Budget sowie den Terminrahmen als Voraussetzungen zu nennen, damit die eingehenden Lösungsansätze und Firmenvorstellungen vornehmlich nach Funktionalität, Kompetenz und Zuverlässigkeit bewertet werden können. Mit 2 bis 5 auf diese Weise selektierten Unternehmen sollten jeweils halb- oder ganztägige Workshops durch-

geführt werden, in denen sich der potenzielle Projektleiter vorstellt und neben einem gemeinsamen Verständnis von Ausgangslage und Zielsetzung ein Lösungsszenario als Basis für einen späteren Vertrag entworfen wird. Die Durchführung dieser Workshops ist eventuell zu entschädigen, was durch den zu erwartenden Know-how-Transfer gerechtfertigt ist.

Idealerweise kann man nach der Durchführung der Workshops mit zwei Anbietern konkrete Vertragsvorlagen ausarbeiten. Diese unterscheiden sich in aller Regel auch qualitativ, so dass der Entscheid die individuellen Schwerpunkte des Auftraggebers widerspiegeln sollte. Erst nach dem Entscheid werden die Funktionsdetails in den Storybooks definiert und die Lösung wird inkrementell aufgebaut. Die Kernfunktionen werden zuerst abgebildet, getestet und nach der Freigabe produziert.

Falls neben dem Umsetzungspartner weitere Anbieter beteiligt sind, z.B. ein Datenbankspezialist, eine Kommunikationsagentur, ein Designer, der Internet-Provider o.a., so müssen die Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten klar definiert werden.

Ausgangspunkt und Ergebnis eines E-Business-Projektes spiegeln sich in der Systemlandschaft des Unternehmens wieder. Diese muss sich in einer zunehmenden Flut von Innovationen, die sich gleichermassen in betriebswirtschaftlichen Konzepten und in technischen Optionen darstellen, behaupten. Deshalb müssen gerade die Komponenten eines E-Business-Umfeldes in Bezug auf Leistung und Funktionalität skalierbar sein. In einer offenen Systemarchitektur zeichnen sich die einzelnen Elemente durch eine flexible Koppelung aus, so dass im Laufe der Zeit einzelne Komponenten ersetzt oder ergänzt werden können. Organisatorisch ist es sinnvoll, verschiedene Rollen, z.B. den Betrieb eines Servers oder den Anwendersupport, zu unterscheiden. Es ist dann abzuwägen, welche Rollen inhouse abgedeckt werden müssen und welche, z.B. um die Komplexität zu reduzieren, durch externe Dienstleister abgedeckt werden können.

Auch kleinen und mittleren Unternehmen ist zu empfehlen, durch einige konzeptionelle Grundsätze zur Architektur der eigenen Informations- und Kommunikationsinfrastruktur Voraussetzungen für die Anpassungsfähigkeit und damit den Investitionsschutz der IuK-Infrastruktur zu schaffen.

3.4 Interne Funktionen aufbauen

Eine Reihe von Funktionen müssen während des E-Business-Projektes aufgebaut werden, bleiben aber über die Einführung hinaus ein dauerhafter Bestandteil des Unternehmens. Neben dem operativen Betrieb der Systeme ist das der Benutzer-support, das Content Management, die Web Promotion und das Controlling.

Ein Controllingprozess sollte von Anfang an vorgesehen werden, damit eine Benennung von Zielgrößen und ein Mechanismus bei Abweichungen etabliert wird. Eine der wichtigsten Quellen für Wirkungsinformationen ist das Log-File des

Webservers, das mit einem geeigneten Tool in vielerlei Hinsicht ausgewertet werden kann (gehört zum Angebotsumfang eines guten Providers).

Der Benutzersupport ist genau so einzurichten wie z.B. die Erreichbarkeit des Verkaufssendienstes. Sichergestellt werden muss ganz generell, dass E-Mails binnen einer kurzen Frist beantwortet werden, zumindest mit einer Empfangsbestätigung und einem Hinweis auf die endgültige Antwort.

Das Content Management kann mit einer Redaktionsaufgabe verglichen werden. Informationen mit einer bestimmten Gültigkeitsdauer müssen beschafft, publiziert und geändert werden. Dabei werden die gleichen Inhalte meist in mehreren Medien verwendet. Abbildung 3-3 stellt die Rollen im Redaktionsprozess schematisch dar, eine Person kann natürlich mehrere Rollen einnehmen.

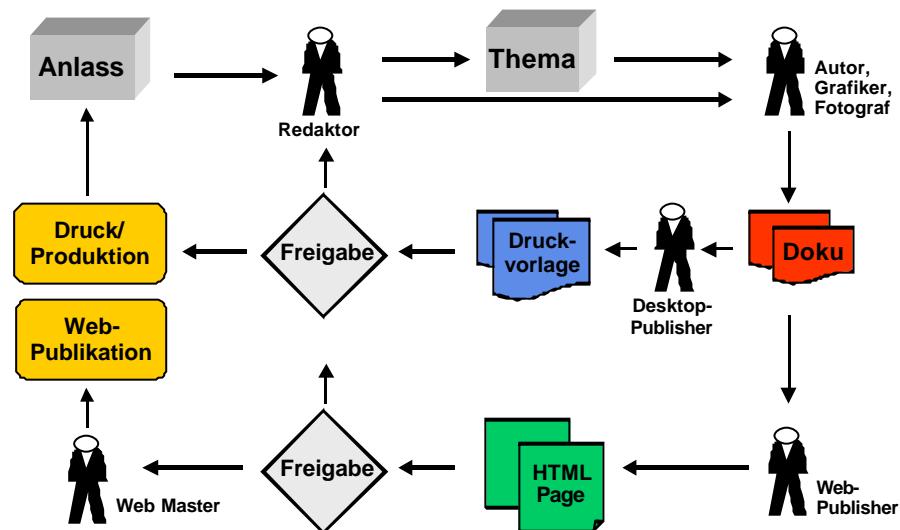


Abbildung 3-3: Der Redaktionsprozess für Print- und Onlinemedien

Schliesslich soll noch die Web-Promotion erwähnt werden. Ihr Ziel ist es, die anvisierte Zielgruppe auf den Internetauftritt aufmerksam zu machen und zum Besuch der Site zu motivieren. Auch erfolgreiche Web-Promotion setzt eine genaue Definition und Auseinandersetzung mit der Zielgruppe voraus. Ein Grossteil der Web-Promotion muss in den sogenannten Offline-Medien erfolgen. Online besteht die Möglichkeit der Bannerwerbung und der Eintragung bei Suchmaschinen und Verzeichnisdiensten.

4 Ausblick

Es war das Ziel dieses Beitrags, einen Weg zur Planung und Realisierung von E-Business-Anwendungen im Unternehmen aufzuzeigen. Er weist damit eine „ex ante“-Betrachtung auf, während die in diesem Buch beschriebenen Fallstudien eine „ex post“-Perspektive einnehmen. Beide Blickrichtungen werden die Mitglieder der Ecademy auch bei ihren weiteren Dienstleistungen verfolgen: „Ex-post“-Betrachtungen in Fallstudien, um Leitbilder zu schaffen und aus den gemachten Erfahrungen zu profitieren, „ex-ante“-Betrachtungen in Workshops und Seminaren für Entscheidungsträger und Fachleute in Unternehmen.