

**e-Profit:
Controlling Instrumente
für erfolgreiches
e-Business**



Haufe



Buch e-Profit: Controlling-Instrumente für erfolgreiches e-Business

Von der Strategie bis zur Umsetzung

Arno Müller und Lars von Thienen
Haufe, 2001

Rezension

Viele E-Business-Projekte scheitern nicht an falschen Ideen, sondern häufig an schlechtem Management, an mangelhaftem Controlling oder am Auslassen wesentlicher Chancen. Mit "e-Profit" erhalten Sie ein echtes Arbeitsbuch mit vielen Checklisten, Softwaretools und Erfahrungsberichten, die dabei einen überaus nützlichen Dienst leisten. Die beiden Autoren verfolgen einen ganzheitlichen Ansatz und zeigen mit der von ihnen entwickelten und in der Praxis bereits erfolgreich erprobten E-Roadmap-Methode ein hervorragendes Navigationswerkzeug, mit dem E-Business-Projekte professionell vorbereitet, strategisch geplant und in der Praxis erfolgreich eingeführt werden können. Hierbei steht nicht die Technologie selbst im Mittelpunkt, sondern die Geschäftsidee oder die Strategie des Unternehmens. *BooksInShort.com* empfiehlt dieses Buch allen als wertvollen Leitfaden, die sich Gedanken über die Einführung von E-Business und die Messung von Erfolgskriterien für E-Business machen. Überstürzte Internetauftritte, die quasi nebenher betrieben werden und schnelles Geld bringen sollen, gehören damit der Vergangenheit an.

Take-aways

- Bei der Planung der E-Business-Strategie müssen Sie darüber nachdenken, inwiefern E-Business in Ihrem Geschäftsfeld neue Chancen und Möglichkeiten eröffnet.
- Ein Ignorieren der E-Business-Veränderungen birgt die Gefahr des Absterbens Ihres Unternehmensbaumes in sich.
- E-Business-Projekte sind mit sehr umfangreichen Reengineeringprozessen gleichzusetzen.
- Die Komplexität von E-Business-Projekten ist sehr hoch, da von den Massnahmen das gesamte Unternehmen und nicht nur einzelne Teilbereiche betroffen sind.
- E-Profit ist sowohl der Gewinn, der im E-Business erzielt wird, als auch die Steigerung des Unternehmenswertes infolge der Imagewirkungen und Wachstumsleistungen.
- Mit der "E-Roadmap" gibt es ein nachvollziehbares, mehrstufiges Entscheidungssystem, das die Integration von E-Business-Technologien in die Unternehmensstrategie gewährleistet.

- Dieses Controllinginstrument kann bei der Optimierung von Unternehmensprozessen auf Basis von E-Business-Technologien eingesetzt werden.
- Sie erhalten am Ende ein Entscheidungs- und Controllinginstrument, das Ihnen eine exakte Aussage darüber treffen kann, in welchen Bereichen Sie E-Business einsetzen sollten.
- Sie erhalten auch eine Aussage, falls sich der Einsatz von E-Business nicht lohnen sollte (was eher unwahrscheinlich sein dürfte).
- Als Entscheidungsträger verfügen Sie mit der "E-Roadmap" ein Instrument, das Ihre Entscheidungen für andere absolut transparent und fair nachvollziehbar macht.

Zusammenfassung

Mit System zum Erfolg im E-Business

Das Internet revolutioniert die Märkte, legt neue Regeln für wirtschaftliches Handeln fest und stellt damit Ihr Unternehmen vor neue Herausforderungen. Ohne E-Business ist die Konkurrenzfähigkeit Ihres Unternehmens heute nicht mehr denkbar. Aber wer den Schritt ins E-Business wagt, muss für seinen Erfolg mehr tun, als nur eine Web-Site ins Internet stellen. Der Einsatz von E-Business-Technologien führt zu erheblichen Veränderungen der Unternehmensprozesse. Ursachen sind v. a. die erhebliche Reduktion der Kosten bei allen Kommunikations- und Transaktionsbeziehungen, die Beherrschung von Komplexität durch Informationstechnologie sowie die erhebliche Zunahme des Wertanteils der Information bei Produkten und Dienstleistungen. Aus diesem Grund verfolgt die "E-Roadmap" das Ziel, eine objektive und nachvollziehbare Analyse der Auswirkungen von E-Business-Technologien auf Unternehmensprozesse und ein Vorgehensmodell zur erfolgreichen Implementierung von E-Business-Systemen aufzuzeigen.

Phasenmodell der E-Roadmap

Mit dieser Methode werden Sie keine fertige Landkarte erhalten. Sie müssen - und das ist entscheidend - Ihr E-Business-System ganz individuell auf Ihr Unternehmen, Ihre Zielgruppe, Ihre Produkte und Kundenbedürfnisse ausrichten. Das heisst, Sie müssen Ihre individuelle Route festlegen. Dabei ist die E-Roadmap der Routenplaner, der Sie sicher zum Erfolg führt - Schritt für Schritt. Für jede der Phasen gibt es praxiserprobte Methoden, die die Komplexität des Planungsprozesses reduzieren und eine systematische Bearbeitung sicherstellen. Mit dieser Methode werden Sie systematisch in fünf Phasen 1) Ihre eigene individuelle E-Business-Strategie Schritt für Schritt entwickeln, 2) zielorientiert die richtigen E-Business-Tools auswählen, 3) das finanzielle Erfolgspotenzial und den Investitionsbedarf realistisch kalkulieren, 4) mit Hilfe eines umfassenden Frameworks Ihr System erfolgreich implementieren und 5) das E-Business-Controlling professionell aufbauen und umsetzen.

Die erste Phase - Bestimmung der richtigen Strategie

Zu Beginn des Planungsmodells muss die bisherige Strategie des Unternehmens analysiert werden. Hierzu greifen Sie auf die Wertkettenanalyse von Porter zurück, um die Komplexität des Unternehmens als Ganzes zu reduzieren und das Unternehmen grob in neun Hauptaktivitätenfelder zu untergliedern. Es gilt bei dieser Untersuchung festzuhalten, in welchen Bereichen die E-Business-Technik bereits angewendet wird bzw. optimal eingesetzt werden kann. Im Vordergrund steht dabei eine interne Stärken-/Schwächenanalyse sowie eine externe Chancen-/Risikenbetrachtung, um die richtigen E-Business-Strategien herauszuarbeiten. Ziel der strategischen Analyse ist es, mittels der beiden Dimensionen E-Business-Reifegrad und -Attraktivität ein E-Business-Portfolio zu erstellen, um Handlungsprioritäten für die E-Business-Initiativen abzuleiten. Als Ergebnis dieser Phase lassen sich zwei bis drei Initiativen herauschälen, die zur Steigerung der Wettbewerbsposition des Unternehmens beitragen sollen.

Die zweite Phase - Projekt- und Massnahmenplanung für E-Business-Projekte

In der vorherigen Phase wurden die Auswirkungen und Potenziale der neuen Technologien bereichsübergreifend im Unternehmen systematisiert. Nun gilt es, unter Einbezug der internen Prozesse und der Kundenanforderungen einen Massnahmenplan zur Einführung von E-Business-Systemen aufzustellen. Das "House of E-Business" ermöglicht es Ihnen, mit einem einfachen und schnellen Vorgehensmodell die einzelnen Teilprozesse innerhalb eines Bereichs der Wertkette zu bewerten, um anschliessend die E-Business-Projekte

in eine Rangreihe zu bringen. Sie erzielen mit dieser Methode eine Bewertung der Teilprozesse und der E-Business-Tools aus Sicht Ihrer Kunden und der konkreten Umweltsituation heraus. Es hat sich in der Praxis gezeigt, dass mit diesem Instrument ein bisher langwieriger Diskussionsprozess um die richtigen Technologien und Prozesse deutlich abgekürzt werden kann. Sie kommen sehr schnell zu Ergebnissen, die von der gesamten Organisation mitgetragen werden. Insbesondere wird auch erreicht, dass in E-Business-Projekten die neuen Technologien geschäftsgetrieben implementiert und nicht - wie so häufig und auch typisch - um ihrer selbst Willen technologiegetrieben installiert werden.

Die dritte Phase - Wirtschaftlichkeitsbetrachtung für E-Business-Initiativen

In der dritten Phase der E-Roadmap gilt es, die Wirtschaftlichkeit der geplanten Massnahmepakete nachzuweisen. Sie müssen bewerten, welchen finanziellen Nutzen E-Business für das Unternehmen hat und welche Risiken mit der Investition verbunden sind. Basierend auf den Methoden der klassischen dynamischen Investitionsrechnung wurden Berechnungsgrundlagen für die Anwendung im Umfeld des E-Business adaptiert, die in einem sechsstufigen Prozess erfolgt. Zunächst sind die zu erwartenden Einsparpotenziale abzuleiten und die Kapitalrückflüsse zu bestimmen, wobei eine Abschätzung der Eintrittswahrscheinlichkeit und des Risikos erfolgt. Diese Zahlen und die erwarteten Investitionen (aufgrund des Massnahmenplans) werden zusammengeführt und mittels betriebswirtschaftlicher Kennzahlen hinsichtlich ihrer Wirtschaftlichkeit überprüft. Ziel ist es, dem Projektmanagement eine klare Entscheidungsvorlage für die Realisierungsphase in Form eines Budgets, eines Projektplans und eines Finanzplans mitzugeben.

Die vierte Phase - E-Business-Detailkonzept und Implementierung

In Phase vier startet das E-Business-Projekt. Im Unterschied zu den vorgelagerten Phasen eins bis drei liegt das Hauptaugenmerk auf den Aktivitäten im Bereich der Technologie. Im Rahmen der Implementierung werden erste Pilotanwendungen umgesetzt, um zu einem späteren Zeitpunkt reibungslos online gehen zu können. Im Unternehmen werden EDV-Systeme installiert, Mitarbeiter qualifiziert und Strukturen angepasst. Das effiziente Change-Management ermöglicht nicht nur die Installation der Technologie, sondern auch die Implementierung der E-Business-Systeme in die Organisation. Bereits in dieser Phase ist ein Projektcontrollingsystem erforderlich, das methodisch mit dem Controllingsystem der Betriebsphase übereinstimmt. Die Kernaufgabe des Projektmanagements besteht darin, das Gesamtvorhaben zu strukturieren und die anfallenden Teilaufgaben permanent zielorientiert zu steuern. Als Ergebnis der vierten Phase ist das E-Business-System in die Organisation implementiert; es wurden Prototypen getestet und der Betrieb ist vorbereitet.

„Wenn Sie die Auswirkungen von E-Business auf den Markt analysieren, fragen Sie nicht nur nach dem Nutzen, den es haben wird, die Technologie einzusetzen. Überlegen Sie auch, welche Folgen es im Wettbewerb hat, wenn Sie E-Business nicht einsetzen.“

Die fünfte Phase - Erfolgreicher Betrieb des E-Business-Systems und Erfolgsmonitoring Die eingeführten E-Business-Systeme laufen im Unternehmen und sind hinsichtlich ihrer erreichten Ist-Daten mit den geplanten Zielwirkungen aus Phase eins und Phase drei zu vergleichen. Ziel dieser Phase ist es, der Unternehmensleitung aufzuzeigen, ob E-Business tatsächlich in der Lage ist, die strategische Position des Unternehmens nachhaltig zu verbessern und die gesetzten Ziele zu erreichen. Die Ableitung von Messgrößen zur Beurteilung der Zielerreichung mit den derzeitigen Controllingaktivitäten bereitet beachtliche Probleme, da aus betriebswirtschaftlicher Sicht die bekannten Instrumente unzureichend für das E-Business sind. Das E-Business-Controlling kann sich nicht nur auf finanzmathematische Kennzahlen zurückziehen, sondern muss auch weitere Aspekte berücksichtigen. Hierzu bietet sich die Balanced Scorecard an, die neben den finanziellen Perspektiven auch die Kunden-, die Prozess- sowie die Innovations- und Wissensperspektive einbezieht. Es wird mit der Balanced Scorecard eine ganzheitliche Sichtweise mit einer ausgeglichenen Berücksichtigung von kurz- und langfristigen Zielen sowie monetären und nichtmonetären Größen angestrebt, was eine Erfolgsmessung der neuen Technologien im E-Business und auch die Berücksichtigung von "weichen" Faktoren im Controllingprozess erlaubt.

Die vier Thesen zum Einsatz der E-Roadmap

Für den zukünftigen Erfolg der Unternehmen werden die neuen Technologien und die digitalen Instrumente von zentraler Bedeutung sein! Diese Tatsache einzusehen ist notwendig, reicht aber allein nicht aus, um ein Unternehmen auf den langfristigen E-Profit auszurichten. Die Methode ermöglicht Ihnen, ausgehend von den bestehenden Strukturen der Wertkette, durch Einsatz der E-Business-Technologien Ihre Prozesse und damit Ihr Geschäft besser gestalten zu können. Das gesamte Vorgehensmodell lässt sich grob zusammenfassen:

1. Global denken (Think global)! - Das Management muss eine ganzheitliche, strategische Planung für E-Business-Initiativen durchführen! Um Ihre E-Business-Strategie im Unternehmen erfolgreich zu etablieren, müssen Sie eine globale strategische Ausrichtung des gesamten Vorhabens besitzen. Dazu ist es zwingend erforderlich, dass Sie die Unterstützung des Topmanagements haben, denn durch E-Business verändern Sie bestehende Organisationsstrukturen, Abläufe und teilweise auch Kunden- und Lieferantenbeziehungen nachhaltig. Globales strategisches Denken bedeutet, dass man das gesamte Unternehmen, dessen Markt und Zulieferbeziehungen im Blick hält.
2. Lokal handeln (Act local)! - In überschaubaren Teilprojekten E-Business zielgerichtet geschäftsgetrieben einführen! Auch wenn man alles ganzheitlich im Blick behält, ist für die spätere und erfolgreiche Projektdurchführung eine Reduktion dieser Komplexität notwendig. Es gilt, begrenzte Geschäftsprozesse isoliert zu behandeln und in Teilprojekten erfolgreich umzusetzen. Erst wenn man konsequent vier bis fünf E-Business-Teilprojekte lokal erfolgreich umgesetzt hat, werden die Kritiker im Unternehmen verstummen und die letzten Hemmnisse für die E-Business-Strategie fallen.
3. Schnell umsetzen (Execute rapidly)! - Sie müssen eine Entscheidungsfindung unter Unsicherheit akzeptieren! Die Schnelligkeit des E-Business führt dazu, die erforderlichen Aktivitäten in kurzer Analyse- und Umsetzungszeit abzuwickeln und die Teilprojekte nur nach grober Feinplanung (80 % sollen reichen) umzusetzen. Es gilt, im Rahmen eines Rapid Prototyping möglichst schnell erste Anwendungen zu realisieren und im Netz zu testen. Bedenken Sie aber auch, dass Sie mit nicht funktionalen und schlecht gemachten E-Business-Anwendungen heute keinen Kunden mehr begeistern können. Beachten Sie, dass Sie die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens nachhaltig gefährden können, wenn Sie die in schneller Arbeit geschaffenen Prototypen zu einem dauerhaften Provisorium werden lassen.
4. Radikal implementieren (Execute ruthlessly)! - Widerstände dürfen das Projekt nicht gefährden! Die schnellen Veränderungen im Unternehmen rufen auch Bedenkensträger auf den Plan oder werden durch andere interne Widerstände verhindert. In diesem Sinne gilt es, die E-Business-Projekte, von denen die Unternehmensleitung überzeugt ist, kurzfristig gegen alle Widerstände durchzusetzen. Für die Mitarbeiter, die von diesem Geschäft leben, ist die "Zerstörung" des eigenen Geschäfts keine leichte Herausforderung. Aber man sollte sich immer vor Augen halten, dass es langfristig gesehen besser ist, man "zerstört" selbst sein eigenes Geschäft, als wenn man es ohne Einfluss nehmen zu können von anderen "zerstören" lässt.

E-Business-Paranoid

Wenn Sie nun an diesem Punkt angelangt sind und noch immer nicht vom Konzept oder der Notwendigkeit des E-Business überzeugt sind, tun Sie wenigstens das eine: Schaffen Sie die Stelle für einen E-Business-Paranoiden! Das ist die minimalste Anwendung einer E-Business-Strategie zur langfristigen Absicherung Ihres Geschäftserfolges, denn die Aufgabe des E-Business-Paranoiden ist es, den Markt nach potenziellen Gefahren für Ihr bestehendes Geschäftsmodell absuchen.

Über die Autoren

Prof. Dr. **Arno Müller** lehrt an der privaten FH Nordakademie und leitet mehrere Forschungs- und Beratungsprojekte zum Thema E-Business. Dipl.-Wirtschaftsingenieur **Lars von Thienen** ist Spezialist für die prozessorientierte Einführung neuer Technologien. Zusammen leiten sie als geschäftsführende Gesellschafter die Unternehmensberatung bps business process solutions GmbH in Hamburg.
