Strategische eBusiness-Planung - Entwicklung eines Vorgehensmodells

Lutz J. Heinrich, Claudia Thonabauer

Institut für Wirtschaftsinformatik / Information Engineering
Johannes Kepler Universität Linz
Altenberger Straße 69
A-4040 Linz
heinrich@winie.jku.at
thonabauer@winie.jku.at

Abstract: Mit zunehmender Verbreitung des Internets wächst der von Kunden, Mitbewerbern, Technologieanbietern usw. auf Unternehmen ausgeübte Druck, in die Infrastruktur für Electronic Business (im Folgenden kurz mit eBusiness bezeichnet) zu investieren. Das Fällen von Investitionsentscheidungen zum Aufbau einer wirksamen und wirtschaftlichen eBusiness-Infrastruktur erfordert Informationen, die mit strategischer eBusiness-Planung erarbeitet werden müssen. In diesem Beitrag werden ein Vorgehensmodell zur strategischen eBusiness-Planung, die zu seiner Entwicklung verwendete Forschungsmethodik, Befunde der wissenschaftlichen Begleituntersuchung sowie die Anwendung des Vorgehensmodells in Praxisprojekten dargestellt. Unter eBusiness wird in diesem Beitrag die zeit- und ortsunabhängige Abwicklung von Geschäftsprozessaktivitäten durch Nutzung von Internet-Technologien verstanden.

1. Problem

Strategische eBusiness-Planung wird in der Fachliteratur als Schlüsselfaktor für eine zielgerichtete und unternehmensweit koordinierte strategische Maßnahmenplanung bezeichnet (z.B. [MT01, 14]; [HZ00, 13]). Empirische Studien zeigen, dass strategische eBusiness-Planung in der Praxis kaum verbreitet ist (z.B. [Wö01]; [Br01, 16]); mehr als drei Viertel der befragten Mitarbeiter österreichischer KMU[1] gaben an, dass ihr Unternehmen ohne die Erwartung von Produktivitätssteigerungen und ohne Planung betriebswirtschaftlicher Kennzahlen ins Online-Geschäft eingestiegen ist (vgl. [Br01, 16]).

Da in der Fachliteratur über Ursachen der geringen Verbreitung strategischer eBusiness-Planung keine empirischen Befunde berichtet werden, haben die Autoren eine explorative empirische Studie durchgeführt, um Ursachen festzustellen.[2] Ein Befund lautet, dass zwischen dem erwarteten Nutzen strategischer eBusiness-Planung und dem geschätzten Planungsaufwand kein Gleichgewicht besteht: der Nutzen wird, verglichen mit dem Planungsaufwand, als zu gering angesehen. Die Schätzung des Planungsaufwands beruht

[1] KMU = Klein- und Mittelunternehmen, Unternehmen unter 249 Beschäftigte, Jahresumsatz unter € 40 Mio., Bilanzsumme unter € 27 Mio., mindestens 75% Eigenkapital (vgl. [Wk02]).
[2] Gespräche mit Top-Managern und Unternehmensberatern.

aber nicht auf einer Zeitkalkulation und Zeitbewertung, weil die für strategische eBusiness-Planung erforderlichen Ressourcen nicht bekannt sind; sie ist daher sehr vage.

In der neueren Fachliteratur (z.B. [SV99]; [Me99]; [KB00]; [Mo00]; [Sc99]; [Sh00]; [Wi00]; [Co00]; [Kr01]) wird zwar die Bedeutung von eBusiness für die Sicherung und Schaffung von Unternehmenserfolg betont, auf strategische eBusiness-Planung wird aber nur in wenigen Publikationen (z.B. [Ha00a]; [Ha00c]; [SK00]; [De00]; [EH01]) oberflächlich eingegangen. Auf die Zielgruppe KMU abgestimmte Vorgehensmodelle zur strategischen eBusiness-Planung werden nicht angegeben. Die meisten Publikationen befassen sich entweder mit technologischen Problemen oder mit der administrativen bzw. operativen Maßnahmenplanung.

Aufgrund dieser Bestandsaufnahme wird folgende Hypothese formuliert:

Wenn ein Vorgehensmodell zur strategischen eBusiness-Planung verfügbar ist und verwendet wird, kann der Planungsprozess wirksamer und wirtschaftlicher erfolgen (insbesondere mit kürzerer Prozessdauer und höherer Ergebnisqualität) und strategische eBusiness-Planung stärkere Verbreitung finden.

2. Problemlösungsweg

Die Entwicklung des Vorgehensmodells begann mit einer Literaturanalyse zur Klärung der Rolle der Informationstechnologie (IT) im Unternehmen seit den 1960er Jahren. Mit jeder Rollenveränderung wurden deren Auswirkungen auf das Verhältnis zwischen strategischer IT-Planung und Unternehmensstrategie untersucht. Die durch eBusiness mögliche Erweiterung der Aufgaben der IT führt zu einer neuen Rolle, die über die Unterstützung von Geschäftsprozessen hinausgeht. IT wird durch eBusiness zum Treiber der Veränderung von Geschäftsprozessen und kann Geschäftsmodelle und Wertketten so verändern, dass sie nicht mehr wettbewerbsfähig sind bzw. neue Geschäftsmodelle ermöglichen. Die Bedeutung der IT für das Unternehmen nimmt drastisch zu, und das Verhältnis zwischen strategischer IT-Planung und Unternehmensstrategie verändert sich. In Unternehmen, in denen eBusiness von zentraler Bedeutung ist, bestimmen die technologischen Möglichkeiten den Handlungsspielraum für strategische Entscheidungen.

Nach der Literaturanalyse wurden Fachzeitschriften[3] nach Indikatoren für die Rolle der IT als Treiber durchsucht. Die Indikatoren beinhalten das veränderte Aufgabenprofil der IT-Manager und Geschäftsführer, die Verbreitung des Internets, die zunehmende Globalisierung und Markttransparenz, das veränderte Kundenverhalten, neue Kooperationsformen und die Substitiution alter Geschäftsmodelle und Produkte. Aus den identifizierten Indikatoren wurden unternehmensinterne und -externe Veränderungen abgeleitet, welche die Annahme, dass die Rolle der IT als Treiber neue Vorgehensmodelle erfordert, nicht falsifizierten. Die Autoren nahmen diesen Befund

[3] Strategic Management Journal, Harvard Business Review, WIRTSCHAFTSINFORMATIK, HMD – Praxis der Wirtschaftsinformatik, IM – Informationsmanagement & Consulting, Jahrgänge 1998 bis 2000.

zum Anlass, ein Vorgehensmodell zur strategischen eBusiness-Planung zu entwickeln (im Folgenden kurz als eBS-VGM bezeichnet).

Wie in [He01] dargestellt, wurde der aus der Literaturanalyse abgeleitete erste Prototyp des eBS-VGMs auf Grund der Befunde einer Expertenbefragung weiterentwickelt und in einer Feldstudie (Feldstudie 1) mit wissenschaftlicher Begleituntersuchung erprobt.[4] Zweck der wissenschaftlichen Begleituntersuchung war die kontinuierliche Verbesserung der Qualität des strategischen eBusiness-Planungsprozesses. Qualität wurde mit fünf Reifegraden beschrieben; welchen Reifegrad der Planungsprozess hatte, wurde anhand von Metriken, die zu Kategorien zusammengefasst wurden, beurteilt.[5]

Die Befunde der Feldstudie 1 ließen auf einen geringen Reifegrad des eBusiness-Planungsprozesses schließen. Er wurde zwar durch konsequentes Projektmanagement mit klaren Vereinbarungen bezüglich Kosten, Terminen und Mitarbeitern vorangetrieben, der geplante Personalaufwand wurde aber um fast 30% überschritten. Bei der Weiterentwicklung des eBS-VGMs wurde entsprechend der „IS Reseach Methodology" prototypisch, partizipartiv und replikativ vorgegangen (vgl. Abbildung 1).

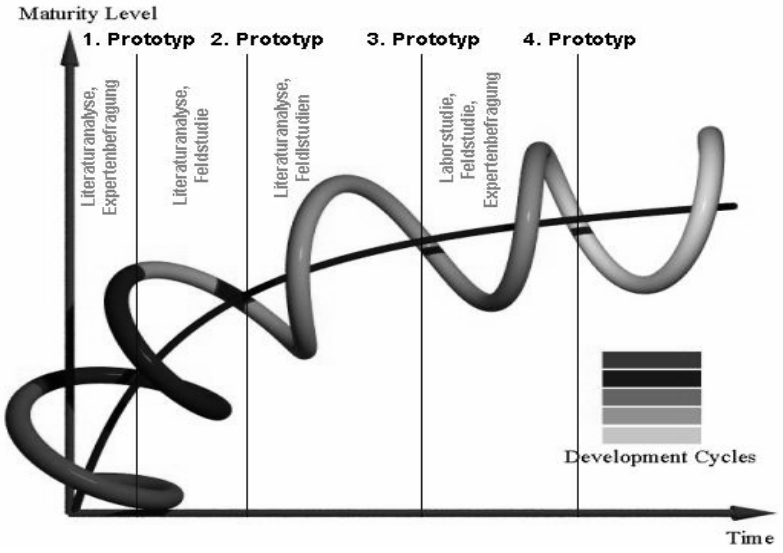

Abbildung 1: Verwendete Forschungsmethodik (in Anlehnung an [He01b, S. 95])

Bei der Entwicklung des zweiten Prototyps des eBS-VGMs wurden neben den Befunden der Feldstudie 1 Erkenntnisse der in der Zwischenzeit erschienenen Fachliteratur berück-

[4] Feldstudie 1 wurde zwischen Juni und Oktober 2000 in einem Bankbetrieb durchgeführt. Unternehmensdaten: Bilanzsumme € 5,8 Milliarden, 1.400 Mitarbeiter, 154 Geschäftsstellen.

[5] Folgende Kategorien zur Beurteilung des Reifegrads wurden verwendet: Kontrollmechanismus, Projektmanagement, Vorgehensmodell für den eBusiness-Planungsprozess, Prozessmessungen, Datensammlung und -analyse. Metriken der Kategorie Projektmanagement sind beispielsweise Meilensteine, Kostenplanung, Workshopplanung, Mitarbeiterplanung.

sichtigt. Zur Ermittlung des eBusiness-Potenzials und der eBusiness-Nutzung wurde von den Autoren ein Messsystem entwickelt (vgl. [HT02]) und in die Phase der strategischen Situationsanalyse des zweiten Prototyps integriert (vgl. Abschnitt 3.1.3).

Der zweite Prototyp wurde in zwei Feldstudien (Feldstudie 2 und 3) mit wissenschaftlicher Begleituntersuchung erprobt.[6] Da das eBS-VGM je nach gewähltem Strategietyp ein unterschiedliches Vorgehen vorsieht (vgl. Abbildung 2), wurden die Unternehmen, für die eine strategische eBusiness-Planung durchgeführt wurde, anhand des Kriteriums „erwarteter Strategietyp" ausgewählt. Das eBS-VGM wurde danach in je einem Unternehmen der New Economy (Feldstudie 2) und der Old Economy (Feldstudie 3) erprobt. Die Befunde der wissenschaftlichen Begleituntersuchung zeigten einen hohen Reifegrad des strategischen eBusiness-Planungsprozesses; das eBS-VGM konnte die konsistente Implementierung des Planungsprozesses absichern. Trotz des bereits hohen Reifegrads zeigten die Befunde einen Weiterentwicklungsbedarf. Für die Weiterentwicklung zum dritten Prototypen wurden nicht nur die Befunde der Feldstudien 2 und 3 verwendet, sondern auch die Erkenntnisse aus einer weiteren Literaturanalyse, die einschlägige aktuelle Publikationen berücksichtigte.

Im nächsten Entwicklungszyklus wurde die eingangs formulierte Hypothese durch eine Laborstudie überprüft. Es wurden folgende Variablen definiert: Informationsgrad, eBS-VGM und Einarbeitungszeit als unabhängige Variable (UV); Dauer des strategischen eBusiness-Planungsprozesses, Vollständigkeit der Dokumentation der strategischen eBusiness-Planung und Qualität des Ergebnisses der strategischen eBusiness-Planung als abhängige Variable (AV). Die Dauer des eBusiness-Planungsprozessses wurde in Minuten gemessen, die Vollständigkeit der Dokumentation der strategischen eBusiness-Planung am Vorhandensein von eBusiness-Zielen und Strategieobjekten. Als eBusiness-Ziele wurde die Nennung von in allen Zieldimensionen formulierten Zielen gewertet; als Strategieobjekte jene von strategischen Rahmenbedingungen, welche eine erfolgreiche Umsetzung der eBusiness-Ziele sicherstellen. Zur Messung der inhaltlichen Qualität des Ergebnisses der strategischen eBusiness-Planung wurden aus den in der eBusiness-Literatur [BB00, Bö01, Ha00b] angeführten Erfolgsfaktoren einer eBusiness-Strategie jene herausgefiltert, die mehrfach genannt wurden. Die Berücksichtigung dieser Erfolgsfaktoren im Ergebnis der strategischen eBusiness-Planung wurde zur Messung der Qualität dieser herangezogen. Ergänzend zu den eben beschriebenen Messungen wurden Experten[7] im Anschluss an die Laborstudie und deren Auswertung gebeten, die in der Laborstudie entwickelten eBusiness-Planungen anhand der Kriterien Vollständigkeit und Qualität zu beurteilen.

---

[6] Feldstudie 2 wurde zwischen März bis Juli 2001 in einem Dienstleistungsunternehmen der Branche Bildung und Unterricht durchgeführt. Unternehmensdaten: Umsatz 0,15 Mio. €, 12 Mitarbeiter, Tätigkeitsbereich in Österreich, Deutschland und der Schweiz. Feldstudie 3 wurde im gleichen Zeitraum in einem Gewerbebetrieb der Branche Bauen und Wohnen durchgeführt. Unternehmensdaten: Umsatz 9,1 Mio. €, 70 Mitarbeiter, Tätigkeitsbereich in Oberösterreich.

[7] Bei der Rekrutierung der Experten wurde darauf geachtet, dass sie mindestens bei einem strategischen eBusiness-Planungsprozess mitgewirkt hatten und die eBusiness-Strategie bereits umgesetzt wurde. Mit den Experten wurden Interviews durchgeführt.

Zur Erstellung des Versuchsplans wurden alle Ausprägungen der Variablen miteinander kombiniert; jedes der acht Versuchsfelder wurde mit Probanden doppelt besetzt, um eine höhere Aussagekraft der Ergebnisse zu erreichen. Probanden waren 40 Studierende der Wirtschaftsinformatik im zweiten Studienabschnitt, die bereits Kenntnisse über strategische IT-Planung hatten. Weitere 10 externe Personen wurden als Beobachter eingesetzt.

Um die neu gestalteten Phasen des dritten Prototyps des eBS-VGMs zu erproben und genauere Daten für die Messung der Variablen zu erhalten, wurde vor Beginn der Laborstudie Feldstudie 4 durchgeführt.[8] Auch in dieser Feldstudie wurde ein hoher Reifegrad des strategischen eBusiness-Planungsprozesses festgestellt. Die Befunde der Laborstudie zeigten, dass die Verwendung des eBS-VGMs eine qualitativ bessere und zeitlich kürzere strategische eBusiness-Planung ermöglicht. Dieser Befund wurde durch die vorhin erwähnte Expertenbefragung überprüft und konnte bestätigt werden, denn alle Experten wählten eine der strategischen eBusiness-Planungen, die mit Hilfe des eBS-VGMs entwickelt wurde, als die vollständigste und qualitativ hochwertigste aus.

Wie gesagt wird der Nutzen strategischer eBusiness-Planung - verglichen mit dem Planungsaufwand - von Praktikern als zu gering angesehen; dies gilt als wesentliche Ursache dafür, dass strategische eBusiness-Planung in der Praxis kaum verbreitet ist. Da der Planungsaufwand fast vollständig durch Personalaufwand verursacht wird, ist die Dauer des Planungsprozesses ein wesentlicher Einflussfaktor bei der Entscheidung für oder gegen strategische eBusiness-Planung. Die Befunde der Laborstudie zeigen, dass bei Verwendung eines Vorgehensmodells die Dauer des Planungsprozesses durchschnittlich um 14 % reduziert werden konnte.

3. Ergebnis

Abbildung 2 zeigt den vierten Prototyp des eBS-VGMs (vgl. [Th02]). Die Aktivitäten - in der Abbildung als Ellipsen dargestellt - werden nachfolgend erklärt. Die durch Aktivitäten erzeugten Produkte bzw. Zwischenprodukte - in der Abbildung als Rechtecke dargestellt - werden genannt und die Methoden zur Abarbeitung der Aktivitäten angegeben.

3.1 Strategische Situationsanalyse

Mit der strategischen Situationsanalyse soll folgendes erreicht werden: Herstellen eines klaren Verständnisses des Marktes, der Mitbewerber, der Kunden und der für das Unternehmen relevanten technologischen Entwicklung. Vier Analysen werden durchgeführt, und zwar Konkurrenz-/Best-Practice-Analyse, ABC-Analyse, Analyse des eBusiness-

[8] Feldstudie 4 wurde zwischen September und November 2001 in einem Handels- und Dienstleistungsunternehmen der Automobilbranche durchgeführt. Unternehmensdaten: Bilanzsumme 2,7 Mio. €, 38 Mitarbeiter, Tätigkeitsbereich in Oberösterreich.

Potenzials und der eBusiness-Nutzung sowie Analyse der eBusiness-Kundenanforderungen.

3.1.1 Konkurrenz-/Best-Practice-Analyse

Zweck der Konkurrenz-/Best-Practice-Analyse ist es, dem Management einen Überblick über die eBusiness-Aktivitäten der Konkurrenz zu geben und die Möglichkeiten von eBusiness anhand von Beispielen zu verdeutlichen.

3.1.2 ABC Analyse

Zweck der ABC-Analyse ist es, die Produkte und Dienstleistungen aus dem Leistungsprogramm zu identifizieren, die sich für eBusiness (z.B. für den elektronischen Ein- und/oder Verkauf) besonders eignen.

3.1.3 eBusiness-Potenzial und eBusiness-Nutzung

Zweck der Ermittlung von eBusiness-Potenzial und eBusiness-Nutzung ist es, Informationen zu erarbeiten, die beim Setzen strategischer eBusiness-Ziele und bei Entscheidungen für Investitionen in die eBusiness-Infrastruktur erforderlich sind. Für die Ermittlung beider Größen wird ein von den Autoren entwickeltes Messsystem verwendet. Die Beschreibung des Messsystems ist unter www.ie.jku.at/research/reports.htm zu finden.

3.1.4 eBusiness-Kundenanforderungen

Zweck der Erhebung der eBusiness-Kundenanforderungen ist die Identifikation von innovativen Ideen für die strategische eBusiness-Planung. Dazu werden qualitative Interviews verwendet, die es ermöglichen, auf Ideen und Wünsche der Befragten (Stammkunden und potentielle Neukunden) individuell einzugehen. Aus zeitlichen und finanziellen Gründen kann die Erhebung der Kundenanforderungen nicht repräsentativ sein. Im Sinn der Kundenorientierung sind sie bei der strategischen eBusiness-Planung aber unbedingt zu beachten.

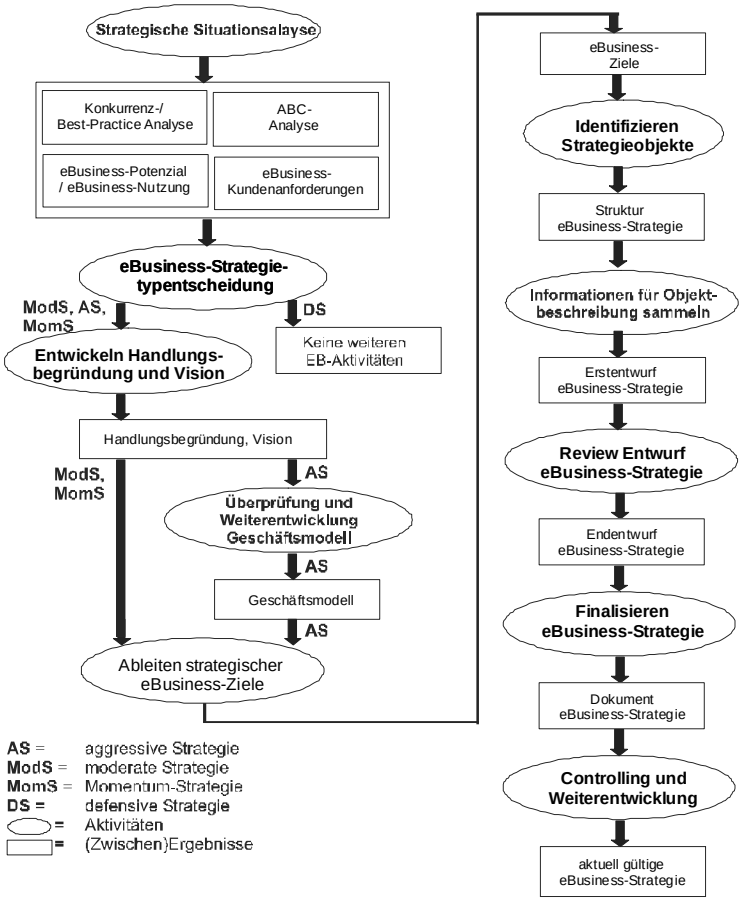

Abbildung 2: Vorgehensmodell zur Entwicklung von eBusiness-Strategien (eBS-VGM)

3.2 eBusiness-Strategietypentscheidung

In Anlehnung an [Sz81] stehen folgende Strategietypen zur Auswahl:

- *Aggressive Strategie:* Das Unternehmen ist durch eBusiness in seiner zentralen strategischen Position existenziell betroffen. Unternehmensstrategie und Geschäftsmodell müssen auf eBusiness ausgerichtet werden; eine konsequente Vorwärtsstrategie muss verfolgt werden.
- *Moderate Strategie:* Das Unternehmen ist durch eBusiness in seiner strategischen Position partiell betroffen. Es stellt sich der durch eBusiness veränderten Umwelt; Unternehmensstrategie und Geschäftsmodell werden nicht grundlegend verändert.
- *Momentum-Strategie:* Das Unternehmen ist durch eBusiness in seiner strategischen Position nicht betroffen, eBusiness eröffnet jedoch Möglichkeiten der Image-Verbesserung und Erhöhung der Kundenbindung. Die Unternehmensstrategie wird beibehalten, das Geschäftsmodell wird durch eBusiness nicht verändert.

- *Defensive Strategie:* eBusiness ist für das Unternehmen bedeutungslos; es ist nicht notwendig, auf die technologische Entwicklung zu reagieren. Strategische eBusiness-Planung ist nicht erforderlich.

Basis für die Entscheidung über den Strategietyp sind die Merkmale eBusiness-Aktivität der Konkurrenz (ein Ergebnis der Konkurrenz-/Best-Practice-Analyse), die eBusiness-Kundenanforderungen und das eBusiness-Potenzial. Abbildung 3 zeigt die Ausprägung der Kriterien und deren Zuordnung zum eBusiness-Strategietyp.

	eBusiness-Aktivität der Konkurrenz	**eBusiness-Kundenan-forderungen**	**eBusiness-Potenzial**
aggressive Strategie	hoch	hoch	hoch
moderate Strategie	mittel	mittel	mittel
Momentum-Strategie	niedrig	niedrig	niedrig
defensive Strategie	keine	keine	keine

Abbildung 3: Kriterien für die Strategietypentscheidung und deren Ausprägung

3.3 Entwickeln von Handlungsbegründung und Vision

Eine Handlungsbegründung liefert überzeugende Argumente für die Entwicklung einer Vision und für ein Programm zu ihrer Verwirklichung. Typische Themen einer Handlungsbegründung sind Differenzierungsmöglichkeit, Kundenbindung und neue Produkte und Dienstleistungen. Vision bezieht sich auf eine Erwartung bezüglich der zukünftigen Geschäftsentwicklung in der Vorstellung von Managern und Mitarbeitern, die den geschäftlichen Wandel bewirken. Auf Basis der Handlungsbegründung wird eine Vision formuliert. Sie ist ein mutiges Bild von der Zukunft. Dieses Bild befähigt das Unternehmen dazu, den angestrebten Zustand zu erreichen und sich nicht auf die Beseitigung von Schwachstellen zu beschränken. Abbildung 4 zeigt einen Auszug aus der in einer Feldstudie[9] entwickelten Vision.

Vision

Das Unternehmen ist der regional führende „Multi-Channel“ und „Multi-Competence“ Anbieter im Kernbereich des Bank- und Finanzdienstleistungssektors, insbesondere im gehobenen Anlagegeschäft. .....

Der regionale Zielbereich umfasst .....

Die Bevölkerung im regionalen Zielbereich verbindet mit dem Unternehmen neben den Attributen Glaubwürdigkeit, Sicherheit und Kundennähe auch die Attribute modern, technologieorientiert und am Puls der Zeit.

Abbildung 4: Beispiel Vision (auszugsweise)

[9] Feldstudie 1, vgl. Fußnote 4

Die Entwicklung der Handlungsbegründung wird mit der SWOT-Analyse[10] unterstützt. Die Stärken und Schwächen sind primär auf die Gegenwart bezogen, die Chancen und Risiken werden hauptsächlich in Hinblick auf die Zukunft gesehen. Die Ergebnisse der SWOT-Analyse werden für die Identifikation von Handlungsfeldern verwendet.

3.4 Überprüfung und Weiterentwicklung Geschäftsmodell

Diese Aktivität ist dann durchzuführen, wenn als Strategietyp „aggressive Strategie" gewählt wurde. Bei Unternehmen der Old Economy bedeutet aggressive Strategie, dass ein neues Geschäftsmodell entwickelt werden muss, da die Beibehaltung des bestehenden Geschäftsmodells im eBusiness meist nicht erfolgsversprechend ist. Die Überprüfung des Geschäftsmodells erfolgt auf zwei alternative Arten:

- Bei komplexen Geschäftsmodellen wird das bestehende Geschäftsmodell in übersichtlicher Form dokumentiert. Auf dieser Grundlage wird überlegt, mit welchen neuen Elementen (z.B. neue Partnerschaften oder Absatzkanäle) das Geschäftsmodell ergänzt werden kann. Es sollte auch überlegt werden, wie die Position des Unternehmens bedroht wird bzw. wie sie verändert werden kann.
- Bei wenig komplexen Geschäftsmodellen, die allen Beteiligten bekannt sind, ist eine Dokumentation nicht erforderlich. Eine Diskussion über mögliche positive oder negative Veränderungen ist ausreichend.

3.5 Ableiten strategischer eBusiness-Ziele

eBusiness-Ziele sind in allen Zieldimensionen konkret formuliert und daher überprüfbar; der Erfolg der strategischen eBusiness-Planung kann an ihnen gemessen werden. Das Setzen der eBusiness-Ziele erfolgt nach allen Zieldimensionen, also Festlegen des Zielinhalts, des Zielmaßstabs, des Ausmaßes der Zielerreichung und des zeitlichen Bezugs. Diese Struktur trägt dazu bei, die eBusiness-Ziele zu identifizieren und zu definieren. Bei der Identifikation der eBusiness-Ziele ist darauf zu achten, dass diese die Unternehmenszielerreichung unterstützen und somit zur Steigerung des Unternehmenswerts beitragen. Diese werden je nach Ergebnis der strategischen Situationsanalyse, der Handlungsbegründung und der Visionsentwicklung formuliert. Typische Zielinhalte sind: Gewinnung neuer Kunden, Gewinnung neuer Partner, Kostenreduktion, Image-Verbesserung, Erhöhung der Kundenbindung, Verbesserung der Benutzerfreundlichkeit, Einführung eines Qualitätsmanagement-Systems und Verbesserung der Qualifikation der Mitarbeiter. Abbildung 5 zeigt die eBusiness-Ziele einer Feldstudie auszugsweise.[11]

---

[10] Nach [An87, 50f] die Analyse der Unternehmensumwelt bezüglich Chancen (Opportunities), Risiken (Threats), Stärken (Strengths) und Schwächen (Weaknesses).
[11] Feldstudie 4, vgl. Fußnote 8

Gewinnung neuer Kunden

Zielinhalt: Der Kundenstamm soll sowohl vertikal als auch horizontal ausgebaut werden. Die Marktdurchdringung soll auf allen Bildungs- und Interessensebenen erfolgen, neue Märkte sollen im deutschsprachigen Raum erschlossen werden.
Zielmaßstab: Anzahl der Kunden
Ausmaß der Zielerreichung: 50.000 (Ist-Stand 25.06.01: 32.980)
Zeitlicher Bezug der Zielerreichung: 31.12.2003

Kostenreduzierung beim Bestellprozess

Zielinhalt: Der zeitraubende zentralisierte Bestellprozess über Fax soll vereinfacht und es sollen damit Personalkosten reduziert werden. Geschäftsprozessoptimierung soll durch Dezentralisierung und Automatisierung des Bestellvorgangs erreicht werden.
Zielmaßstab: a) Prozentsatz Bestellungen per E-Mail
b) Prozentsatz Direktbestellungen aus der Werkstatt
Ausmaß der Zielerreichung: a) 60
b) 80
Zeitlicher Bezug der Zielerreichung: 31.12.2003

Abbildung 5: Beispiel eBusiness-Ziele (auszugsweise)

Nachdem die eBusiness-Ziele vorliegen, ist zu überprüfen, ob sie die Handlungsbegründung erfüllen, die Erreichung der Vision ermöglichen und die in der SWOT-Analyse identifizierten Chancen ausschöpfen. Wenn nein, ist die Vision zu überprüfen und ggf. zu verändern und sind die Ziele entsprechend anzupassen.

3.6 Identifizieren der Strategieobjekte

Mit Strategieobjekt werden Phänomene bezeichnet, deren Gestaltung für die Erreichung der strategischen eBusiness-Ziele von Bedeutung ist. Der Produkt/Markt-Segmentierungswürfel[12] kann die Identifikation der Strategieobjekte unterstützen.

Je nach Strategietyp und eBusiness-Zielen sind unterschiedliche Strategieobjekte relevant. Beispiele für typische Strategieobjekte sind: Projektmanagement, Technologiemanagement, Investitionsmanagement, strategische Partnerschaften, Bestands- und Lebenszyklusmanagement, Datenmanagement, Content Management, Integrationsmanagement, Qualitätsmanagement, Controlling und Promotion.

3.7 Informationen für Objektbeschreibung sammeln

Aus Zielen, Handlungsbegründung, Vision und SWOT-Analyse wird für jedes identifizierte Strategieobjekt eine Strukturierung nach den drei Attributen Aussagen zum Strate-

[12] Dabei handelt es sich um eine dreidimensionale Darstellung, in der die Produkte den Zielgruppen und Absatzkanälen zugeordnet werden.

gieobjekt, Zuständigkeit und Realisierungszeitraum durchgeführt (vgl. [HP99, 120]). Abbildung 6 zeigt ein Strategieobjekt aus einer Feldstudie[13].

3.8 Review Entwurf eBusiness-Strategie

Ziel des Reviews ist die Prüfung und Beurteilung der Vollständigkeit und Umsetzbarkeit der eBusiness-Strategie. In einer Review-Sitzung diskutiert das Projektteam[14] die entwickelte Strategie; erkannte Mängel werden in eine Aktionsliste aufgenommen.

3.9 Finalisieren eBusiness-Strategie

Die Aktionsliste wird abgearbeitet und die eBusiness-Strategie redaktionell überarbeitet. Das Top-Management setzt dann die Strategie per Unterschrift in Kraft; sie ist damit auch für das Top-Management verbindlich.

3.10 Controlling und Weiterentwicklung

Das Controlling dient der kontinuierlichen Überprüfung der Zielerreichung. Nachdem die eBusiness-Strategie in Kraft gesetzt wurde, ist die Erreichung der strategischen eBusiness-Ziele in den im Strategieobjekt Controlling festgelegten Abständen zu überprüfen. Neben der Feststellung der Zielerreichung stellt das Controlling Informationen zur Verfügung, die für die Aktualisierung der Strategie erforderlich sind. Die Aktualisierung sollte einmal jährlich erfolgen. Dabei sind entweder einzelne Teile der Strategie anzupassen oder es ist ein Neuentwurf nach dem eBS-VGM erforderlich.

4. Interpretation

Das eBS-VGM beschreibt und erklärt den strategischen eBusiness-Planungsprozess; sein Ergebnis ist die eBusiness-Strategie. Es unterstützt Unternehmensberater, Unternehmensleiter und Projektleiter bei der strategischen eBusiness-Planung. Seine Anwendung führt zu kürzerer Planungsdauer und höherer Qualität des Planungsergebnisses. Anwendbarkeit und Effektivität des eBS-VGMs wurden in mehreren Feldstudien und einer Laborstudie erprobt und von Experten beurteilt.

[13] Feldstudie 3, vgl. Fußnote 6
[14] Das Projektteam besteht im Allgemeinen aus Top-Management, IT-Leitung und externer Projektbegleitung.

Strategische Partnerschaften

Erklärung

Management von strategischen Partnerschaften ist das Eingehen von Kooperationen mit anderen Unternehmen derselben Branche oder mit Partnerfirmen des Unternehmens zur Erzielung von Synergieeffekten.

Aussagen zu Strategieobjekt

- Da es um Nutzung von Synergieeffekten geht, muss geklärt werden, welchen Nutzen bzw. welche Nachteile eine Partnerschaft mit einem anderen Unternehmen hat. Ein Stärken- / Schwächenprofil der möglichen Partner ist zu erstellen.
- Vor der Kontaktaufnahme mit einem potentiellen Partner ist ein Entwurf für die Partnerschaft zu erstellen. Dieser ist dem potenziellen Partner bei der ersten Kontaktaufnahme vorzulegen.
- Sollte es zu strategischen Partnerschaften kommen, muss die Rechtsbeziehung zwischen beiden Partnern durch einen Vertrag geregelt werden (Dauer, Termine, etc.). Um die Vollständigkeit solcher Verträge zu gewährleisten, sollen Modellverträge verwendet werden.
- Es wird periodisch überprüft, ob die eingegangene Partnerschaft die geforderten Vorteile bringt bzw. dem geplanten Kosten/Nutzen-Verhältnis entspricht.

Zuständigkeit

Die Geschäftsführung; Vertragsentwürfe für geplante strategische Partnerschaften sind von ihr zu genehmigen.

Realisierungszeitraum

Nach Abschluss der strategischen Maßnahmenplanung ist unverzüglich mit der Suche nach strategischen Partnern zu beginnen. Die Prüfung des Marktes auf mögliche neue Partnerschaften und die existierender Verträge erfolgt laufend.

Abbildung 6: Beispiel Strategieobjekt

Folgende Befunde der wissenschaftlichen Begleituntersuchung der Feldstudien, die nicht direkt in die Weiterentwicklung der Prototypen eingingen, sind erwähnenswert:

- Zu Beginn des Planungsprozesses ist es notwendig, dem Top-Management alle für die strategische eBusiness-Planung erforderlichen Informationen zu vermitteln. Insbesondere ermöglichen eBusiness-Potenzial und eBusiness-Nutzung sowie die Kundenanforderungen den Beginn eines zielorientierten Planungsprozesses.
- In allen Zieldimensionen definierte strategische eBusiness-Ziele sind für den Erfolg des Planungsprozesses von zentraler Bedeutung. Für die Zieldefinition sollte daher ausreichend Zeit eingeplant und es sollte ihr hohe Aufmerksamkeit gewidmet werden.

- Ein offenes Gesprächsklima und eine zukunftsorientierte Denkweise ermöglichen einen Planungsprozess, mit dem sich das Top-Management identifizieren kann.
- Eine Projektbegleitung durch externe Experten ist zweckmäßig, um nicht zu sagen notwendig, da sie den Planungsprozess unparteiisch moderieren können und in der Lage sind, Konflikte zu lösen bzw. zu vermeiden. Der Planungsprozess kann sachlicher abgewickelt und das Ergebnis von allen Beteiligten akzeptiert werden.

Die Forschungsarbeiten zur Entwicklung des eBS-VGMs begannen im Jahr 2000. Zu dieser Zeit wurde dem eBusiness ein enormes Wachstumspotenzial prognostiziert. Drei Jahre später, nach Fertigstellung des vierten Prototyps, wurden diese Prognosen drastisch revidiert, die Börsenkurse der meisten Unternehmen der New Economy fielen ins Bodenlose, eBusiness verlor den Glanz des Neuen. Im Jahr 2003 gehört eBusiness zum Unternehmensalltag, und Investitionen in die eBusiness-Infrastruktur werden gründlich evaluiert. Strategische eBusiness-Planung hat daher heute nicht weniger, sondern eher mehr praktische Bedeutung. Es ist anzunehmen, dass sie auch in Zukunft Gegenstand wissenschaftlicher Forschung sein wird.

Literaturverzeichnis

[An87] Andrews, K. R.: The Concept of Corporate Strategy. Richard D. Irwin, Washington, 1987.

[Bö01] Böing, C.: Erfolgsfaktoren im Business-to-Consumer-E-Commerce. Gabler, Wiesbaden 2001.

[BB00] Booz, A.; Booz, H.: 10 Erfolgsfaktoren im e-business. F.A.Z.-Institut für Management-, Markt- und Medieninformation, Frankfurt 2000.

[Br01] Brabec, S.: Denn sie wissen nicht, was sie tun. In: Computerwelt 4/2001, S. 16 – 17.

[Co00] Cohan, P.: e-Profit – High Payoff Strategies for Capturing the E-Commerce Edge. Adakom, New York 2000.

[De00] Deise, M. V.; Nowikow, C.; King, P.; Wright, A.: Executive's Guide to E-Business – from Tactics to Strategy. John Wiley & Sons, New York et al. 2000.

[EH01] Eggers, B.; Hoppen, G. Hrsg.: Strategisches E-Commerce-Management. Gabler, Wiesbaden 2001.

[Ha00a] Haertsch, P.: Wettbewerbsstrategien für Electronic Commerce. Eul, Köln 2000.

[Ha00b] Hajek, M.; Lux, O.; Macek, S.: Chancen und Risken für KMUs des produzierenden Sektors durch eCommerce: Strukturwandel und Finanzierungsprobleme. Industriewissenschaftliches Institut, Wien 2000.

[Ha00c] Hartman, A.; Sifons J.: Net Ready – Strategies for Success in the E-conomy. McGraw-Hill, New York et al. 2000.

[He01b] Heinrich, L. J.: Wirtschaftsinformatik – Einführung und Grundlegung. 2. Aufl., Oldenbourg, München/Wien 2001.

[HP99] Heinrich, L. J.; Pomberger, G.: Entwickeln von Informatik-Strategien – Vorgehensmodell und Fallstudien. In: Lausen, G. et al. (Hrsg.), Angewandte Informatik und Formale Beschreibungsverfahren. Teubner, Stuttgart 1999, S. 108–127.

[He01] Heinrich, L. J.; Pomberger, G.; Thonabauer, C.: Entwickeln von EC/EB-Strategien. In: HMD – Praxis der Wirtschaftsinformatik 221 (2001), S. 87 - 93.

[HT02] Heinrich, L. J.; Thonabauer, C.: Messung des EB-Potenzials und der EB-Nutzung. In: HMD – Praxis der Wirtschaftsinformatik 223 (2002), S. 58-62.

[HZ00] Hoffmann, A.; Zilch, A.: Unternehmensstrategie nach dem E-Business-Hype. Galileo, Bonn 2000.

[KB00] Köhler, T.; Best, R.: Electronic Commerce. 2. Aufl., Addison-Wesley, München 2000.
[Kr01] Kröger, F.; Sonnenschein, M.; Neumann, D.; Schmitt, K.: Ne(x)t Economy. Gabler, Wiesbaden 2001.
[Me99] Merz, M.: Electronic Commerce, Marktmodelle, Anwendungen und Technologien. dpunkt, Heidelberg 1999.
[Mo00] Modahl, M.: Now or Never – How Companies must change today to win the Battle for Internet Customers. Harper Collins, New York 2000.
[MT01] Müller, A.; von Thienen, L.: e-Profit – Controlling-Instrumente für erfolgreiches e-Business – von der Strategie bis zur Umsetzung. Haufe, Berlin et al. 2001.
[Sc99] Scheer, A.-W. Hrsg.: Electronic Business und Knowledge Management – Neue Dimensionen für den Unternehmenserfolg. Physica, Heidelberg 1999.
[SK00] Scheer, A.-W.; Köppen, A.: Consulting - Wissen für Strategie-, Prozess- und IT-Beratung. Springer, Berlin et al. 2000.
[SV99] Shapiro, C.; Varian, H. R.: Information Rules – A Strategic Guide to the Nework Economy. Havard Business School Press, Boston 2000.
[Sh00] Shaw, M.; Blanning, R.; Strader, T.; Whinston, A., Eds.: Handbook on Electronic Commerce. Springer, New York et al. 2000.
[Sz81] Szyperski, N.: Geplante Antwort der Unternehmung auf den informations- und kommunikationstechnischen Wandel. In: Frese, E. et al. (Hrsg.), Organisation, Planung, Informationssysteme. Poeschel, Stuttgart, 1981; S. 177 – 195.
[Th02] Thonabauer, C.: Strategische eBusiness-Planung. Entwicklung eines Vorgehensmodells. Dissertation, Linz 2002.
[Wi00] Wirtz, B. W.: Electronic Business. Gabler, Wiesbaden 2000.
[Wk02] Wirtschaftskammern Österreichs: Definition Begriff KMU. http://www.wko.at, Abruf am 2002-07-31.
[Wö01] Wöllert, M.: Domany: „In Zukunft müssen alle Firmen Internetfirmen werden!“ – Presseaussendung der Wirtschaftskammer Österreich vom 03.01.2001. In: http://www.wko.at/Presse, Abruf am 2001-03-01.