
**Institute of Electronic Business (IEB)
Berlin –SS 2002**

- Vorlesung Electronic Business 1 –

**Teil 2 :
Analysemethoden des Strat. Managements
unter besonderer Berücksichtigung
des Extended Enterprise Modells**

Dr. John C. Lührs

Dr. John Lührs

Ausbildung

- Doktorandenprogramm Universität St. Gallen
- MBA Programm The George Washington University, Washington D.C.
- Europäische Wirtschaft, Universität Bamberg

Kontakt:

john.luehrs@gmx.de
bzw. über das IEB

Berufserfahrung

- Projektmanager Roland Berger Strategy Consultants
- Start up Erfahrungen
- Assistent der Geschäftsführung EGAH Außenhandel, Hamburg
- Banklehre Deutsche Bank AG, Hamburg

Wissenschaftliche Erfahrung

- Promotion
- Vorlesungen: NIT der TU Harburg, IEB der FU Berlin
- Veröffentlichungen zum Thema Strategisches Management

Spezielle Kenntnisse

Funktional:

- Corporate Strategy
- Business Strategy
- Geschäftsprozessoptimierung
- Post Merger Integration
- Unternehmenstransformation
- Organisation

Branchen:

- Dienstleistungsunternehmen
- Banken
- Getränkeindustrie
- Neue Medien
- Telekommunikation
- Öffentlicher Sektor

	Vorlesung	Termin
1	Einführung in das E.Business und die digitale Ökonomie sowie deren technologische Grundlagen	19.04
2	Das Extended Enterprise als Geschäftsmodell im E.Business und Analysemethoden des strategischen Managements	03.05
3	Die Sell Side des Extended Enterprises: Grundlagen des eCRM und Online Marketings	17.05
4	Einsatz von E.Business in Old Economy, New Economy und Öffentlichem Sektor- Analysen, Fallstudien und Erfolgsfaktoren	31.05
5	Perspektiven und Entwicklungstendenzen - Mobile Business als nächste Entwicklungsstufe des E:Business?	14.06
6	Existenzgründung im E.Business – Finanzierungsformen und die Rolle von Venture Capital	28.06
7	Wochenendseminar (Projektarbeiten)	12./13.07

Übungsthemen zur Vertiefung der Vorlesung

Themen und Teams

8. E.Business und Gesellschaft – Revolution oder kleine Schritt?
(Anika Strauch, Felix Hofmann, Meike Pietsch)

12. Der Dot.Com Hype
(Alexander Korte, Rainer Knaack)

Jeweils 30 min Präsentation und 15 min Diskussion

Inhalt

Seite

A. Strategie – Definition und Erläuterungen	4
B. Analysemethoden zur Strategieentwicklung	11
1. Branchenanalyse nach Porter	12
2. Portfolioanalyse mit der BCG Matrix	
3. SWOT-Analyse	
4. Analyse der Wertschöpfungskette	18

A. **Strategie** – Definition und Erläuterungen

Die Unternehmensstrategie – Definition und Bestandteile

Strategische Elemente erfolgreicher Unternehmen

- Sie haben klare, allseits akzeptierte langfristige Ziele
- Sie besitzen ein profundes Verständnis von ihrem Wettbewerbsumfeld
- Sie haben eine gute Selbsteinschätzung (objektive Bewertung von Ressourcen, Stärken und Schwächen)
- Sie setzen ihre Ziele effektiv um

Definition

- Strategie ist die bewusste Suche nach einem Aktionsplan, der zu einem Wettbewerbsvorteil des Unternehmens führt bzw. diesen weiter ausbaut

Den Ursprung der Strategie bilden sogenannte Strategegems, welche im wesentlichen aus der Kriegsführung stammen

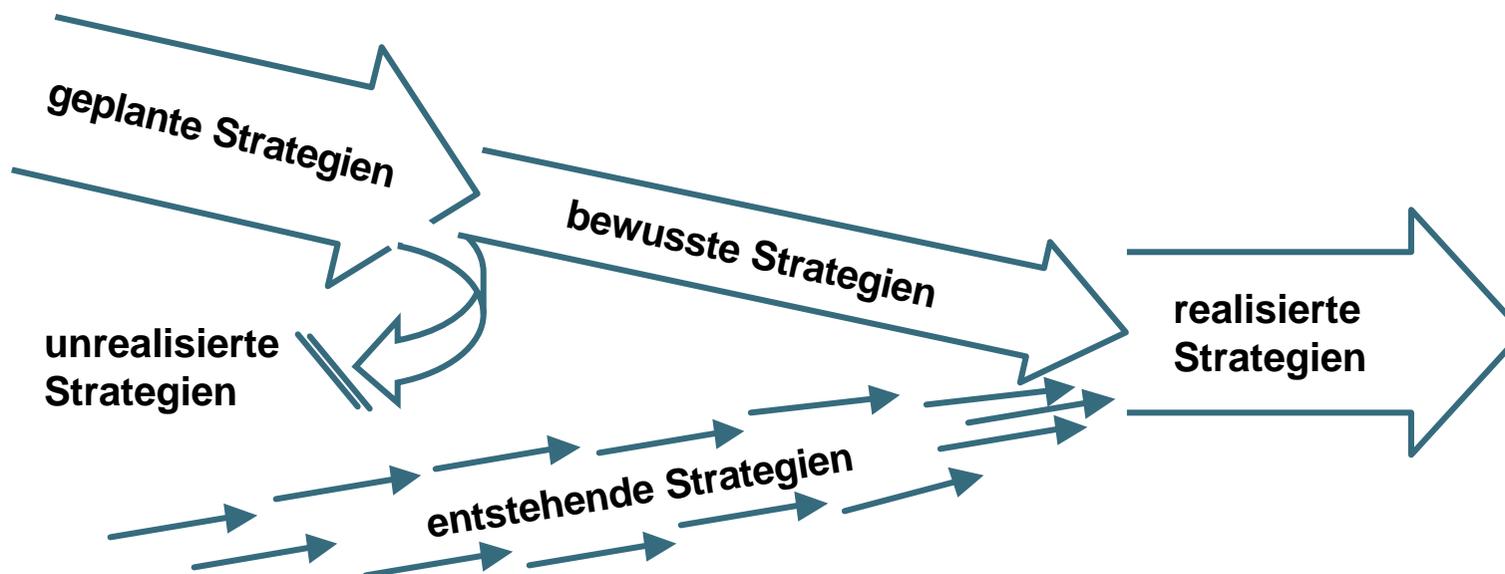
Grundregeln der Kriegsführung mit Relevanz für die Unternehmensführung

- 1 Sum Tzu:** Konzentration auf seine Stärken
- 2 Xenophon:** Überraschungsmomente nutzen
- 3 Cäsar:** Auswahl des Schlachtfelds gemäß den eigenen Stärken
- 4 Machiavelli:** Organisation und Kommunikation zwischen Militärführung und den militärischen Einheiten ist von hoher Bedeutung
- 5 Clausewitz:** Sorgfältige Koordination zwischen strategischen Zielen und eingesetzten Mitteln
- 6 Moltke:** Innovationen führen zu großen Vorteilen (Waffenart, Stil der Kriegsführung)

Im Unternehmen lassen sich unterschiedliche strategische Verhaltensweisen beobachten

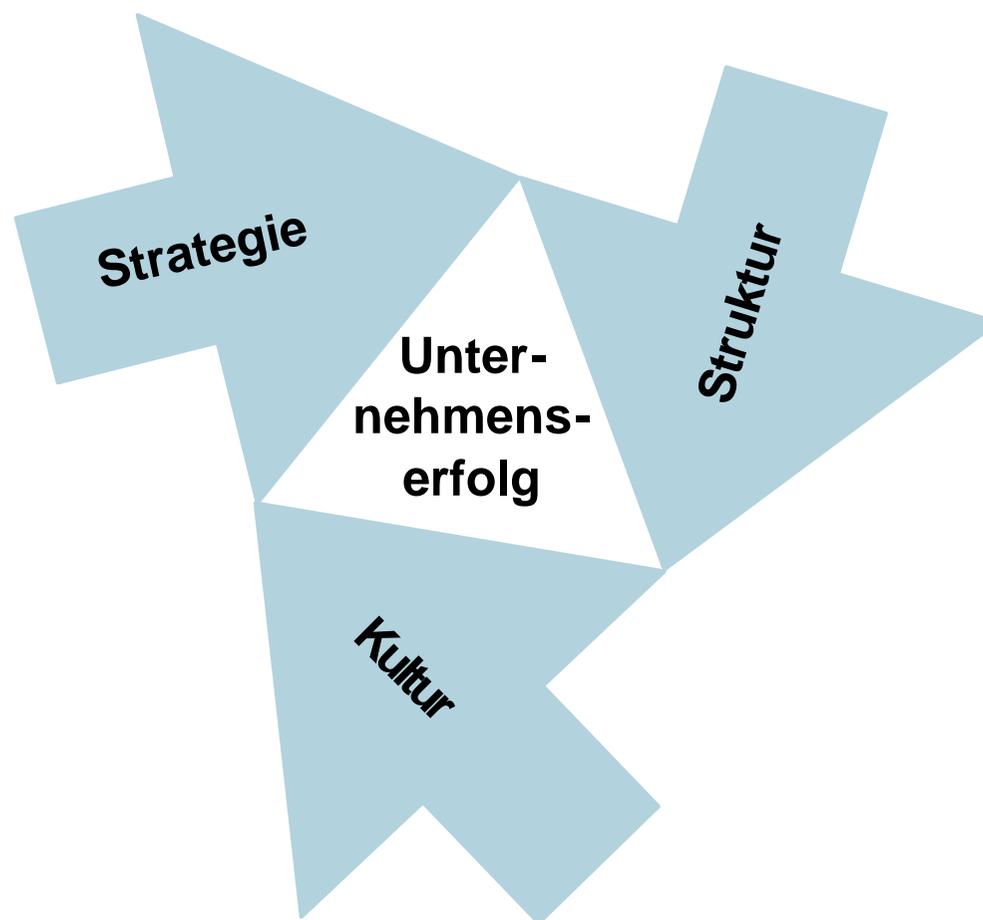


Die realisierten Strategien sind nicht immer geplant

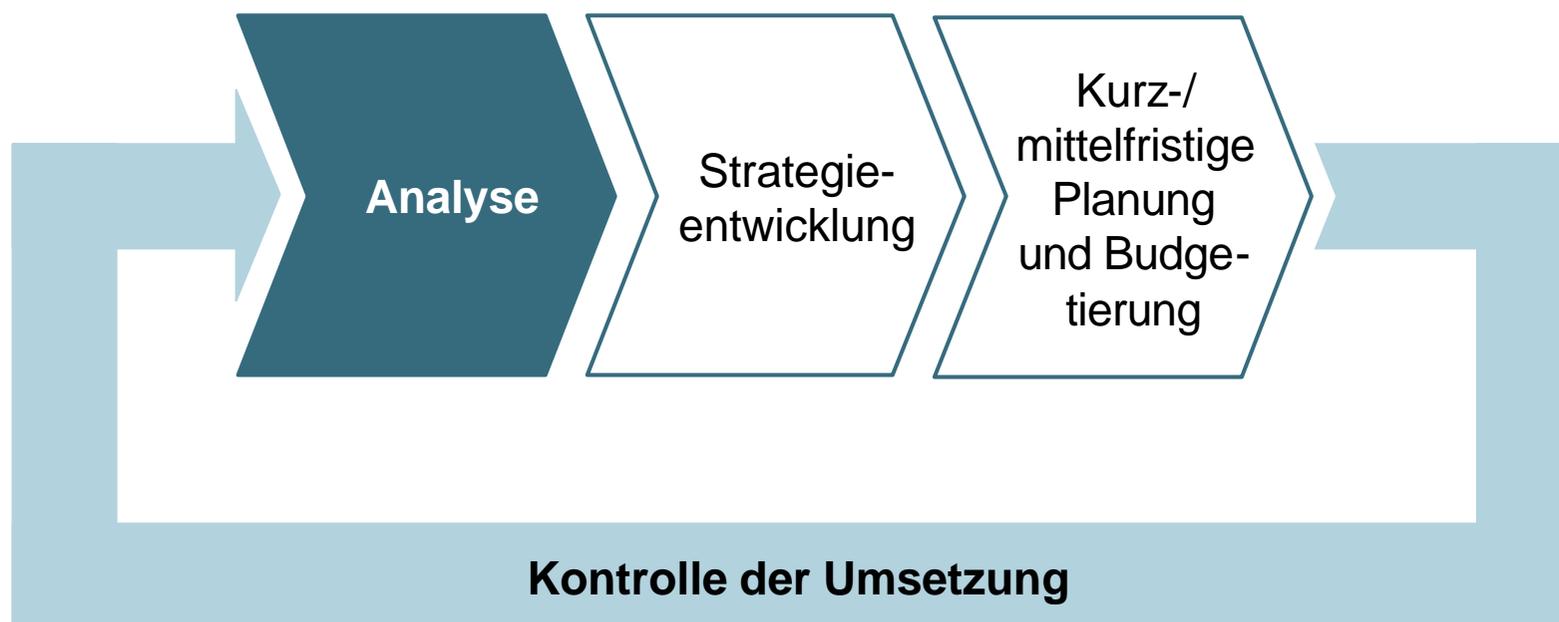


<i>unrealisiert</i>	<i>realisiert</i>	
Geplante aber unrealisierte Strategien: "unrealisierbare Strategien"	Geplante und umgesetzte Strategien: "bewusste Strategien"	geplant
Weder geplant noch realisiert	Realisierte aber nicht geplante Strategien: "entstehende Strategien"	entstehend

Damit Strategien erfolgreich sind, müssen sie mit Unternehmenskultur und Organisationsstruktur kompatibel sein



Der Prozess der strategischen Unternehmensführung besteht aus vier Phasen – Fokus der heutigen Vorlesung ist die Analysephase



B. Analysemethoden zur Strategieentwicklung

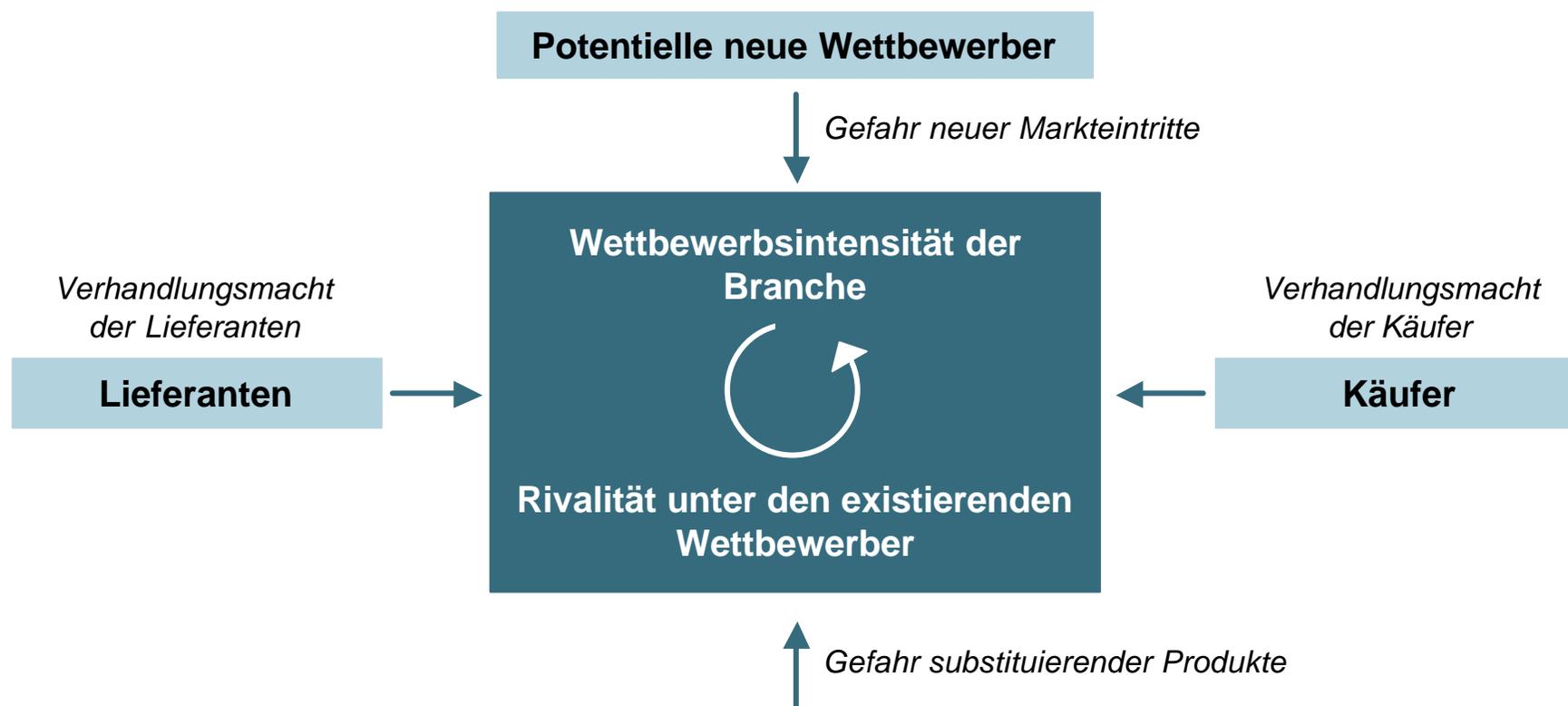
1. Branchenanalyse nach Porter

"Porters Five Forces" dienen zur Analyse der Wettbewerbsintensität einer Branche

- "Porters Five Forces" entstammen der Industrieökonomie und basieren auf der Grundhypothese der "effizienten Marktauswahl"
- Porter entwickelte ein Analysekonzept, das auf der Annahme basiert, dass der Unternehmenserfolg primär durch die Branchenstruktur determiniert wird
- Die Analyse von Wettbewerb und Wettbewerbern repräsentieren dementsprechend die wesentlichen Elemente der strategischen Marktanalyse

Porters Five Forces dienen zur Analyse der Wettbewerbsintensität einer Branche

Die fünf Determinanten der Wettbewerbsintensität



Porters Determinanten des Wettbewerbs

Gefahr neuer Markteintritte

Markteintrittsbarrieren

- Skalenvorteile
- Geschützte Produktdifferenzierungen
- Marke
- Wechselkosten
- Investitionen
- Zugang zum Vertrieb
- Absolute Kostenvorteile
- Schützbare Lernkurve
- Zugang zu benötigten Inputs
- Schützbares, niedrigpreisiges Produktdesign
- Staatspolitik

Verhandlungsmacht der Lieferanten

Determinanten der Lieferantenmacht

- Differenzierbarkeit der Vorprodukte
- Wechselkosten der Lieferanten sowie der Unternehmen in der Branche
- Verfügbarkeit von Substitut-Vorprodukten
- Lieferantenkonzentration
- Relevanz von Volumen für die Lieferanten
- Kostenanteil zu den Gesamteinkaufskosten der Abnehmerbranche
- Relevanz der Vorprodukte zur Kostendifferenzierung
- Verhältnis der Gefahr der Vorwärtsintegration der Lieferanten zur eigenen Rückwärtsintegration

Rivalität zwischen den Wettbewerbern

Determinanten der Rivalität

- Branchenwachstum
- Fix- (oder Lager-) Kosten/Zusatznutzen
- Überkapazitäten
- Produktdifferenzierungen
- Markentreue
- Wechselkosten
- Marktkonzentration und -gleichgewicht
- Informationskomplexität
- Vielfalt der Wettbewerber
- Relevanz für das jeweilige Unternehmen
- Marktaustrittsbarrieren

Verhandlungsmacht der Käufer

Determinanten der Käufermacht

- Verhandlungshebel
- Lieferantenkonzentration im Verhältnis zur Käuferkonzentration
- Kaufvolumen
- Käuferwechselkosten im Verhältnis zu Verkäuferwechselkosten
- Käuferinformiertheit
- Fähigkeit zur Rückwärtsintegration
- Ersatzprodukte (Substitute)

Gefahr durch Substitute

Determinanten von Substituten

- Relatives Preis-/Leistungsverhältnis der Substitute
- Wechselkosten
- Offenheit der Käufer für Substitutprodukte

Die Komponenten der Wettbewerber-Analyse nach Porter

Was treibt den Wettbewerber?

Künftige Ziele

Auf allen Managementebenen und in allen Dimensionen

Was macht und kann der Wettbewerber?

Gegenwärtige Strategie

Wie agieren das Unternehmen derzeit im Wettbewerb

Reaktionsprofil des Wettbewerbers

Ist der Wettbewerber mit seiner derzeitigen Situation zufrieden?

Welche Aktivitäten oder Strategiewechsel des Wettbewerbers sind wahrscheinlich?

Wo ist der Wettbewerber verwundbar?

Was würde die größte und effektivste Vergeltung des Wettbewerbers provozieren?

Annahmen

Über das eigene Unternehmen und die Branche

Fähigkeiten

Sowohl Stärken als auch Schwächen

Resümee zur Analyse der Wettbewerbsintensität mit Hilfe von Porters Five Forces

1. Die Branchenanalyse bildet den Ausgangspunkt jeder Strategie. Manager müssen die Strukturen und Mechanismen ihrer Branche sowie diesen zugrundeliegende Ursachen verstehen
2. Welche Wettbewerbskräfte die größte Bedeutung haben ist in jeder Branche anders. Die größte Aufmerksamkeit muss auf die Wettbewerbskräfte verwandt werden, die für die eigene Branche die größte Relevanz haben
3. Manager müssen sich ständig bewusst sein, dass sich ihre Branche verändern kann. Veränderungen können wichtige bis zu revolutionäre Folgen haben
4. Manager haben die Möglichkeit die Branche (mit-)zu formen und die Branchenentwicklung zu beeinflussen. Unternehmen sollten ihre Strategie nicht nur darauf fokussieren, ihre Wettbewerbsposition zu stärken, sondern auch danach streben die Branche als Ganzes attraktiver zu machen
5. Unternehmen sollten ihre strategischen Züge testen, um sicherzustellen, dass sie nicht unabsichtlich die Branchenattraktivität untergraben

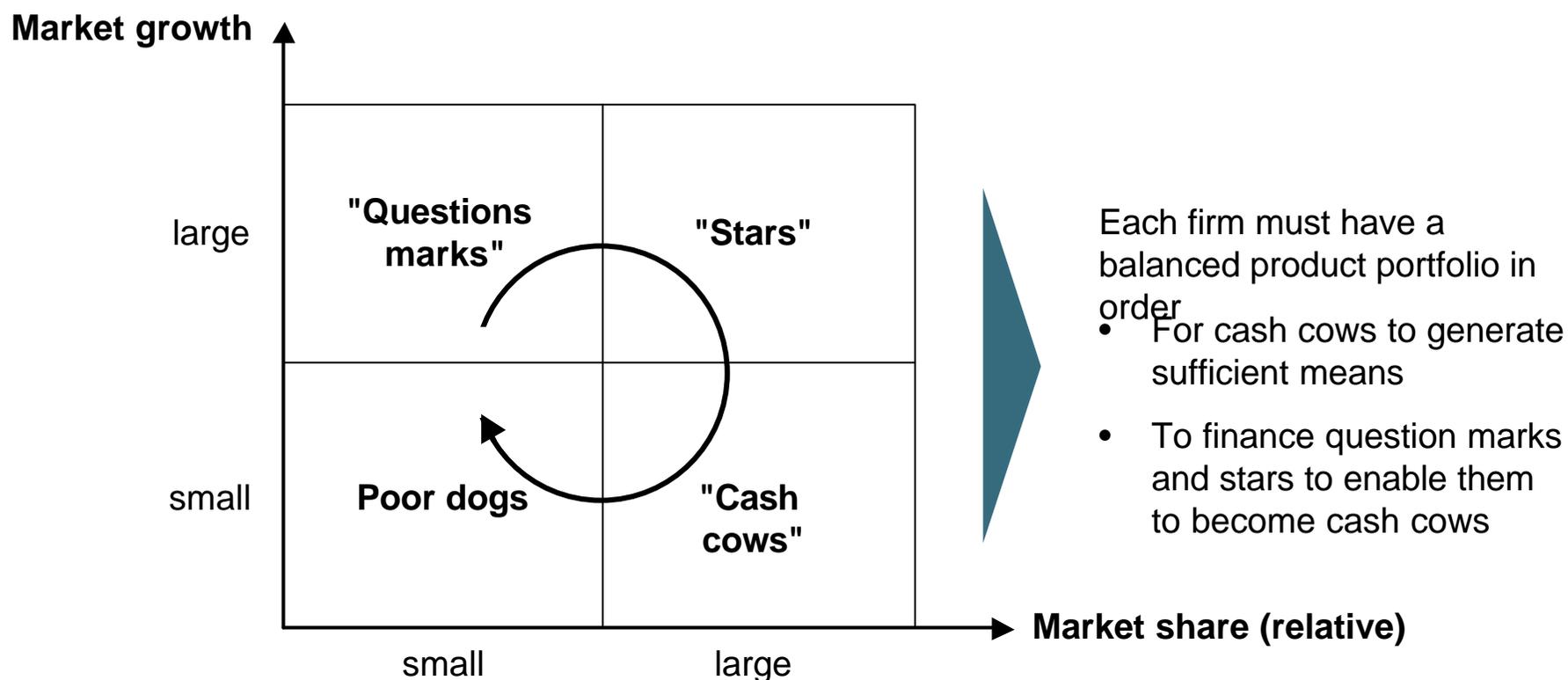
2. Portfolioanalyse mit der BCG-Matrix

Market based view: Die Produkt-Portfolio-Matrix der Boston Consulting Group

Grund-konzept	By looking at profitability and growth expectations of individual business units/products a company can draw conclusions for future investment decisions
Schlüssel-faktoren	<ul style="list-style-type: none"> • (Relative) market share of units/products = indicator for company's strength in the business considered • Market growth = indicator for market attractiveness of product/unit
Aussage	<ul style="list-style-type: none"> • Practical and simple tool for visualization of the strengths of the business/product portfolio of a company • Mechanism for deducing the ability of a business unit/product to generate cash or the cash need of individual units/products • Indicator for specific strategic actions for business units/products
Grenzen	<ul style="list-style-type: none"> • Especially useful as a decision support for management during 60s and 70s, when US economy showed healthier growth and longer lifecycles than today – can lead to erroneous strategic recommendations in today's economic environment • Cannot substitute the search for competitive advantages

Die Produkt-Portfolio-Matrix

General life cycle of a product



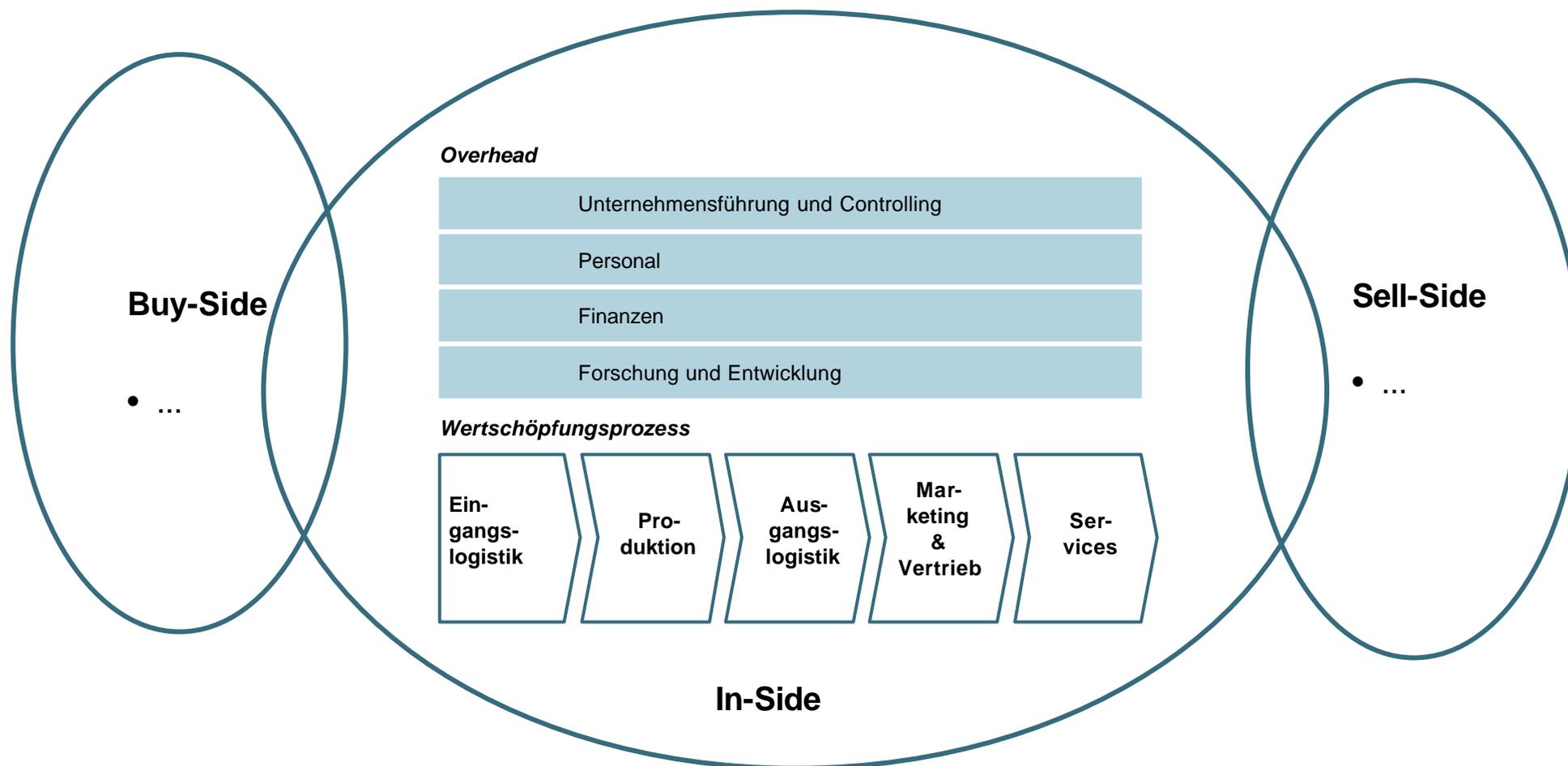
Implikationen des Produkt-Portfolio-Matrix für die strategische Positionierung

Backup

	Direction of thrust of market share	Business profitability	Required investment	Net cash flow
Stars	<ul style="list-style-type: none"> • Hold/increase 	<ul style="list-style-type: none"> • High 	<ul style="list-style-type: none"> • High 	<ul style="list-style-type: none"> • Approx. zero or slightly negative
Cash cows	<ul style="list-style-type: none"> • Hold 	<ul style="list-style-type: none"> • High 	<ul style="list-style-type: none"> • Low 	<ul style="list-style-type: none"> • Very positive
Question marks	<ul style="list-style-type: none"> • Increase • Skim off 	<ul style="list-style-type: none"> • Zero or negative • Low or negative 	<ul style="list-style-type: none"> • Very high • Disinvest 	<ul style="list-style-type: none"> • Very negative • positive
Poor dogs	<ul style="list-style-type: none"> • Skim off/ disinvest 	<ul style="list-style-type: none"> • Low or negative 	<ul style="list-style-type: none"> • Disinvest 	<ul style="list-style-type: none"> • Positive

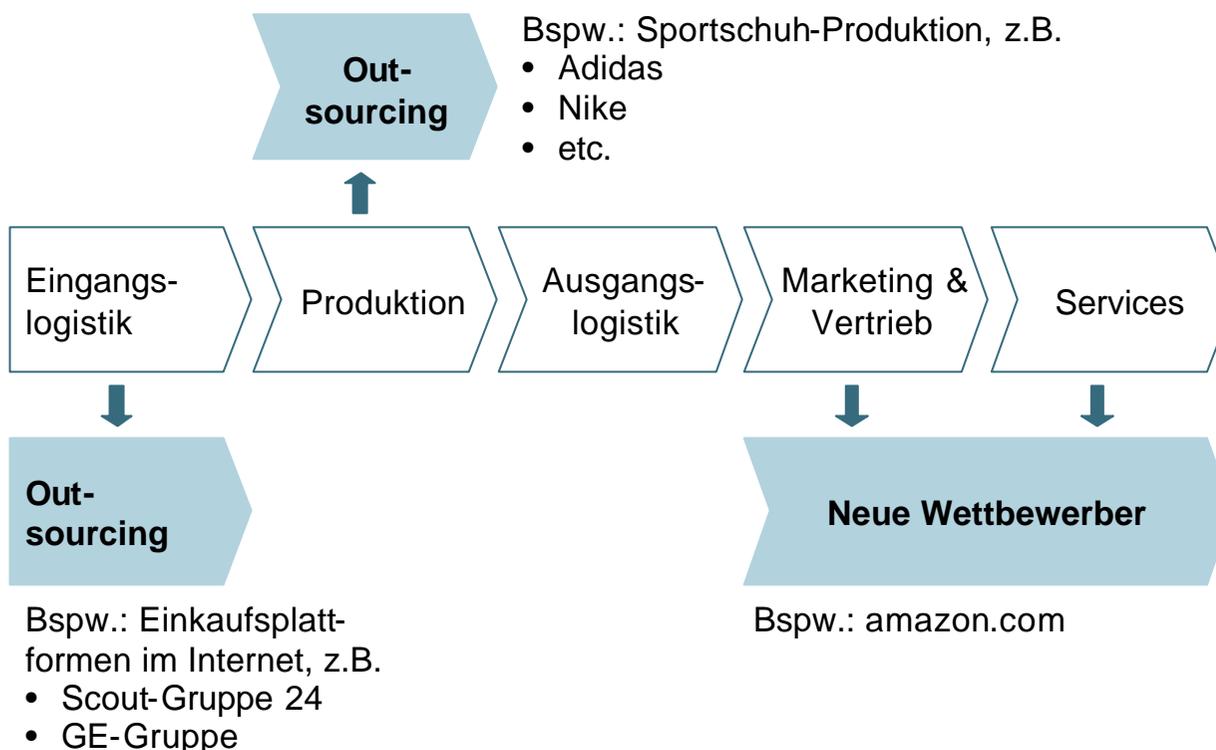
3. Analyse der Wertschöpfungskette

Die Analyse der Wertschöpfungskette des Unternehmens bietet Ansätze zur Weiterentwicklung gem. dem X-tended Enterprise Modell



Gerade durch neue Konzepte aus dem E-Business kommt es zur Umgestaltung der Wertschöpfungsketten

Beispiele



Wichtige Fragen

- Welche Elemente der Wertschöpfungskette fokussiert man?
- Wo wird welcher Wertbeitrag generiert?
- Wo muss mit Wettbewerb aus anderen Branchen gerechnet werden?

M-Commerce als Beispiel für das Aufbrechen von Wertschöpfungsketten – Anbieter müssen über neue/alternative Strategien nachdenken

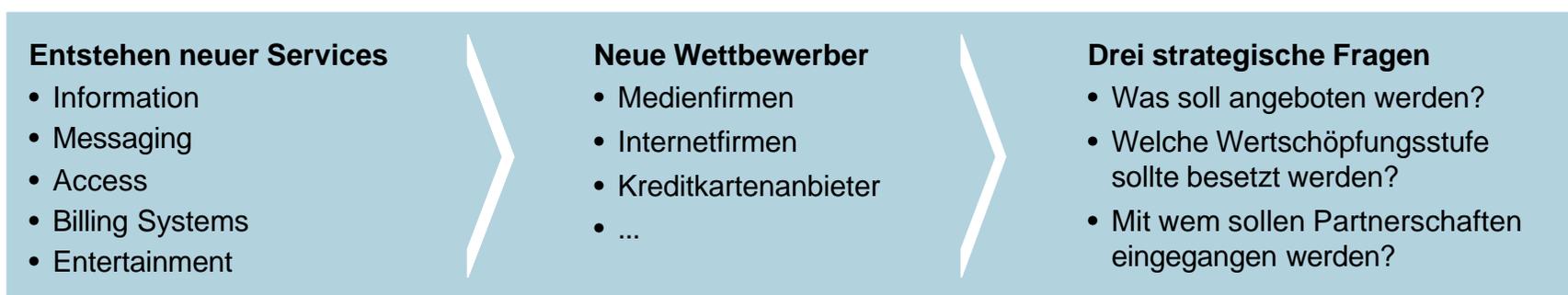
Integrierte Value Chain im M-Commerce

Heute



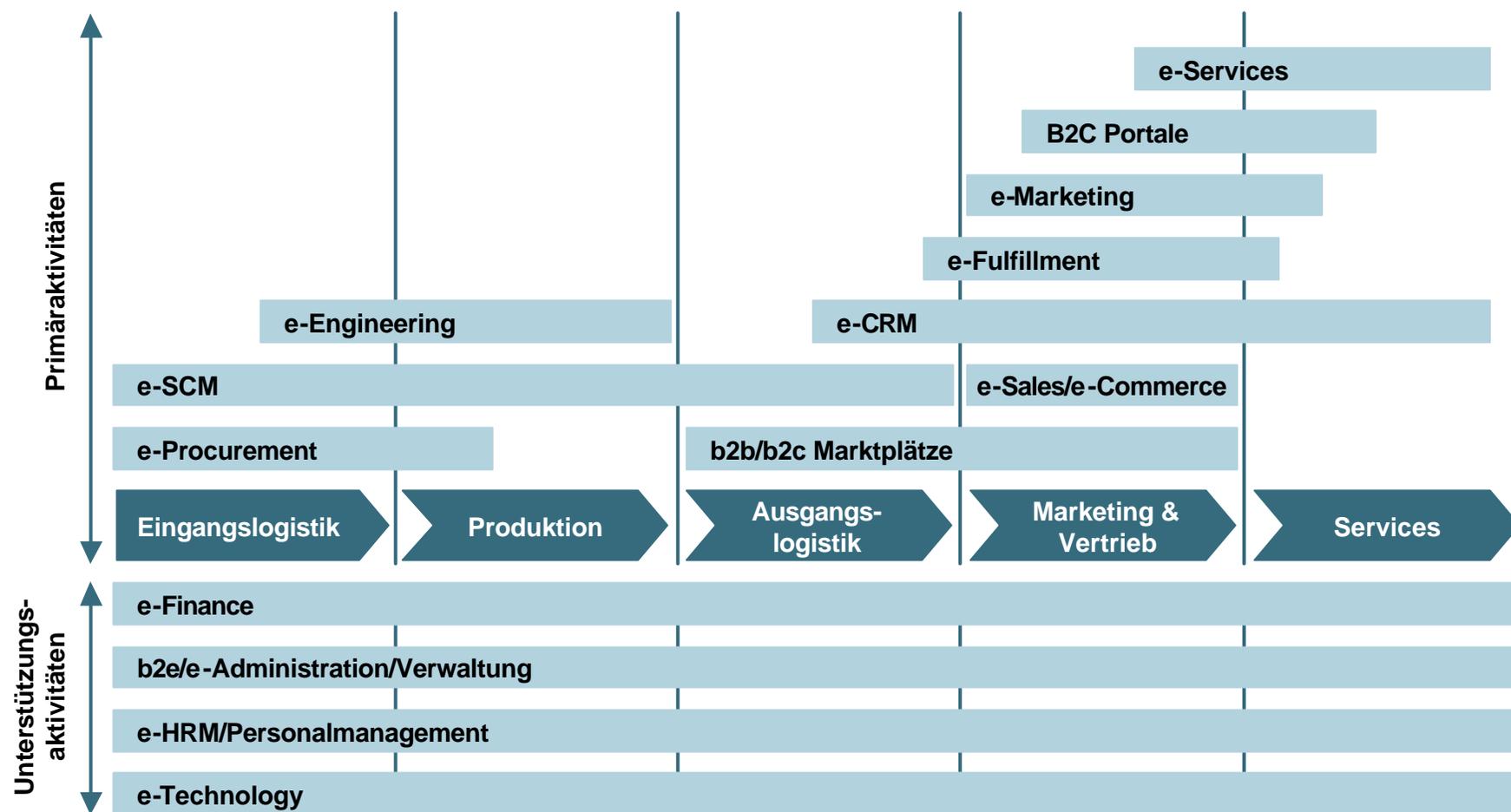
Beispiel: Vodafone, T-Mobile, Orange

Zukünftig



**Wie sind Strategien in stark veränderten Branchen zu formulieren?
Wie können Marktveränderungen frühzeitig erkannt werden?**

Beispiel zum Einsatz der Wertschöpfungsketten-Methodik: Die wichtigsten E-Business Anwendungen entlang der Wertschöpfungskette

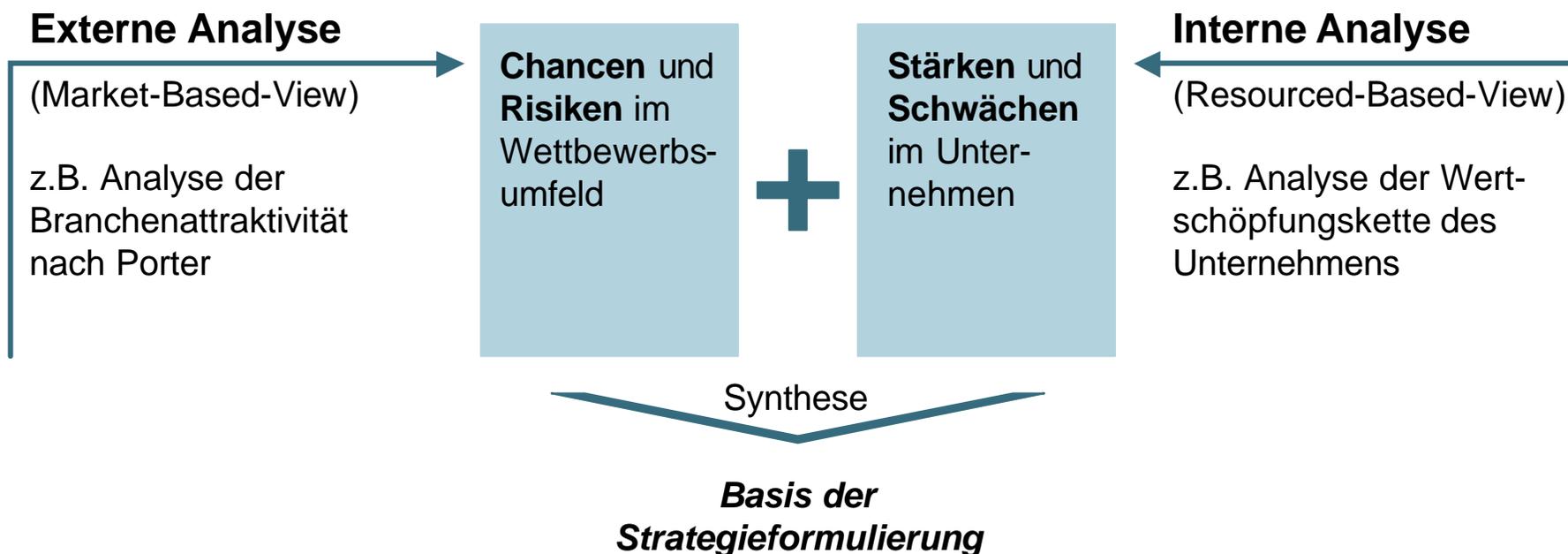


4. SWOT-Analyse

In der SWOT-Analyse werden Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken des Unternehmens fokussiert



In der SWOT-Analyse werden externe und interne Analyse zusammengeführt



**Institute of Electronic Business (IEB)
Berlin –SS 2002**

- Vorlesung Electronic Business 1 –

Teil 2.2. :

Das Extended Enterprise als Geschäftsmodell im E.Business

Dr. John C. Lührs

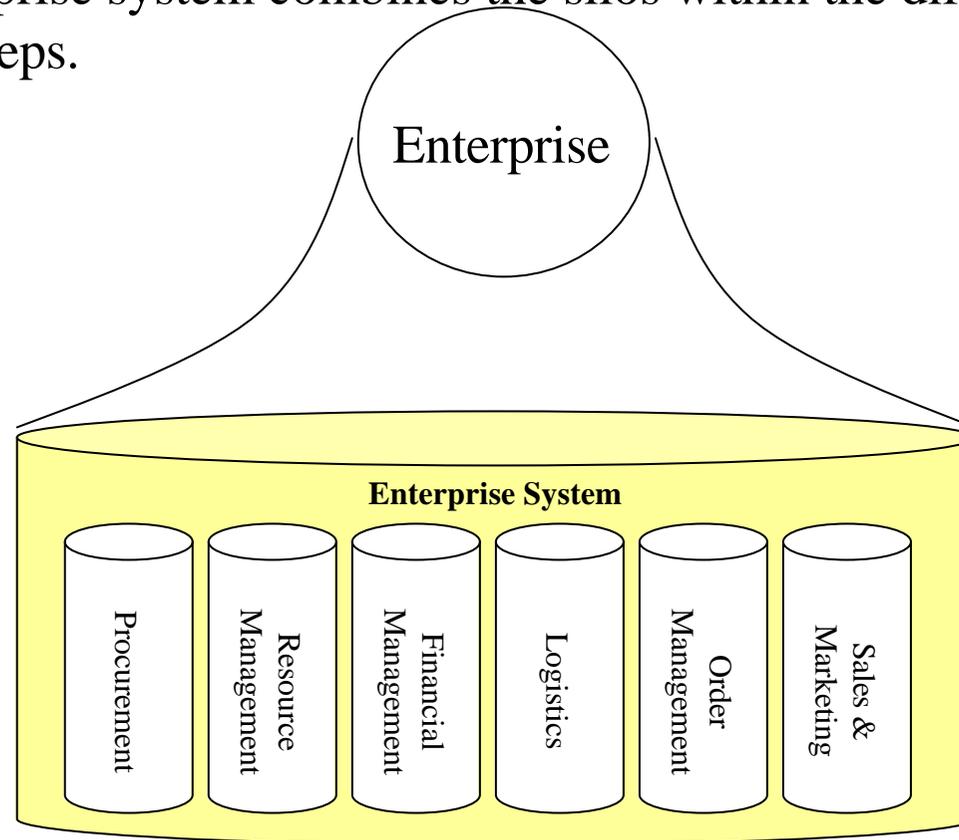
Extended Enterprise als Geschäftsmodell (Vorlesung)

- 1.) Extended Enterprise Geschäftsmodell**
- 2.) Wertschöpfungspartnerschaft der neuen Ökonomie**
- 3.) Buy-Side - Beschaffungsoptimierung**
- 5.) Supply Chain Management und Procurement**
- 6.) In-Side – Prozeßoptimierung - Hauptmerkmale**
- 8.) In-Side - Business Process Reengineering & Outsourcing**
- 9.) Sell-Kundenzentrierung**
- 10.) Sell-Side: Customer Lifetime Management**
- 11.) Kundenorientierungsstrategien und CRM**
- 12.) Evolution von E.Business Geschäftsmodellen**
- 13.) Praxisbeispiel (Anwendung des extended Enterprise Modells zur Bestimmung von E.Business Potentialen bei Unternehmen)**

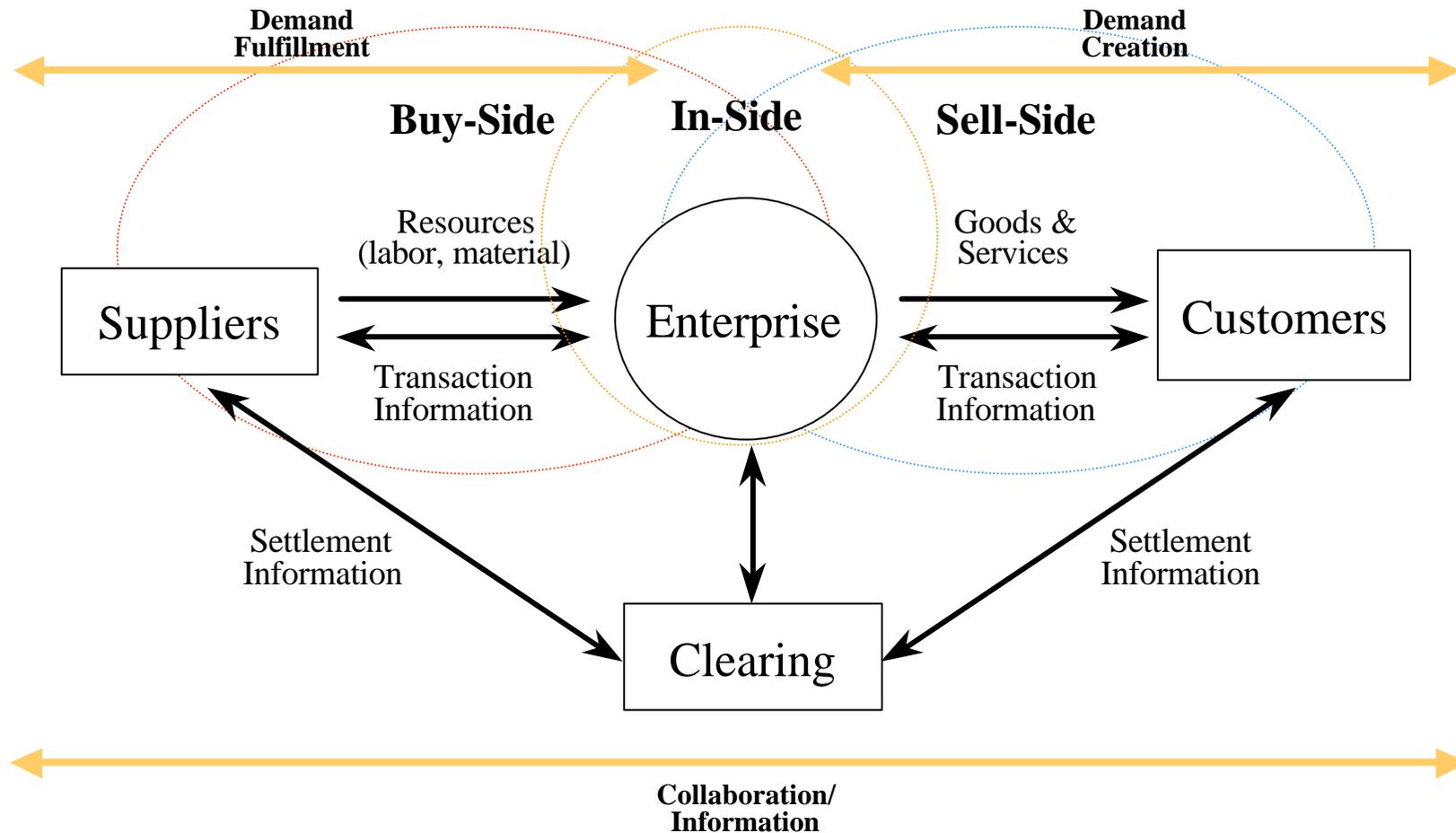
Extended Enterprise Model

The traditional view focused on the inter-actions within the Enterprise

- Business process reengineering is about focusing on increasing process efficiency and the seamless integration of the intra-enterprise value chain.
- The enterprise system combines the silos within the different process steps.



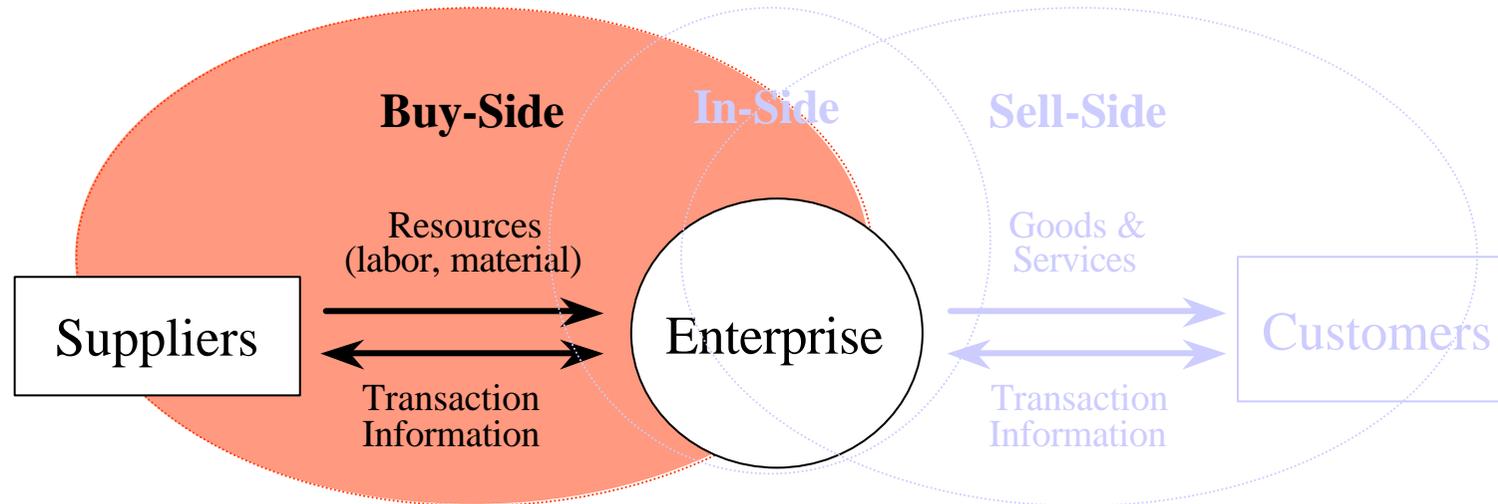
Business transformation along the entire value chain from suppliers, enterprises to the end customer leads to a new way of working in the **Extended Enterprise Systems**



Source: Gartner Group

Extended Enterprise Model—Buy-Side

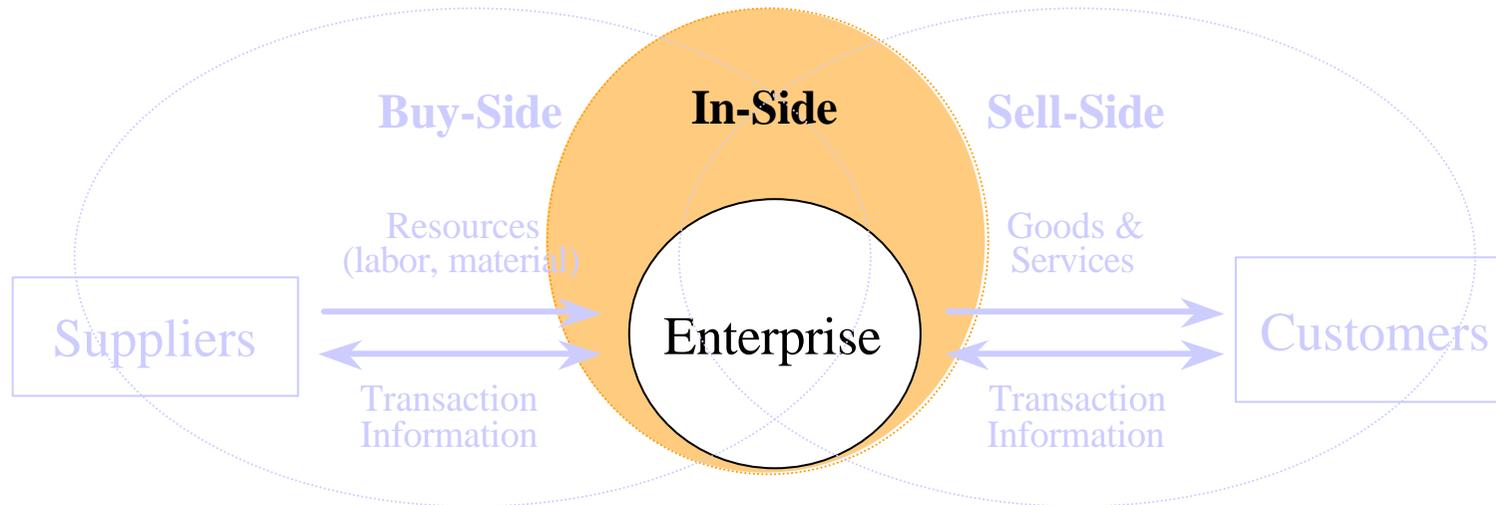
**Efforts on the Buy-Side concentrate on increasing efficiency in the supply chain
and reducing the cost of procurement of goods and services**



- Business areas:
 - Procurement Process
 - Supplier relationships
 - JIT Management
 - Quality and Speed of Fulfillment
 - R&D
 - Partnership & Alliances

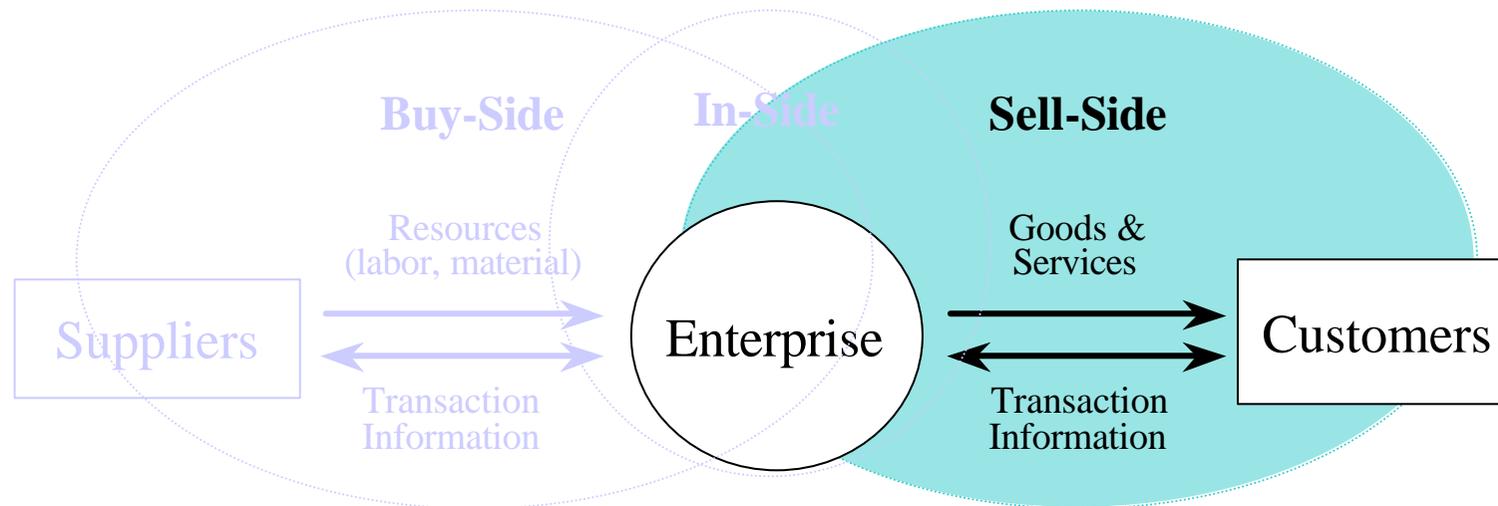
- Resulting in:
 - Lower Cost
 - Shorter Time to Market

The focus on the In-Side lies on efficiency and reduced costs



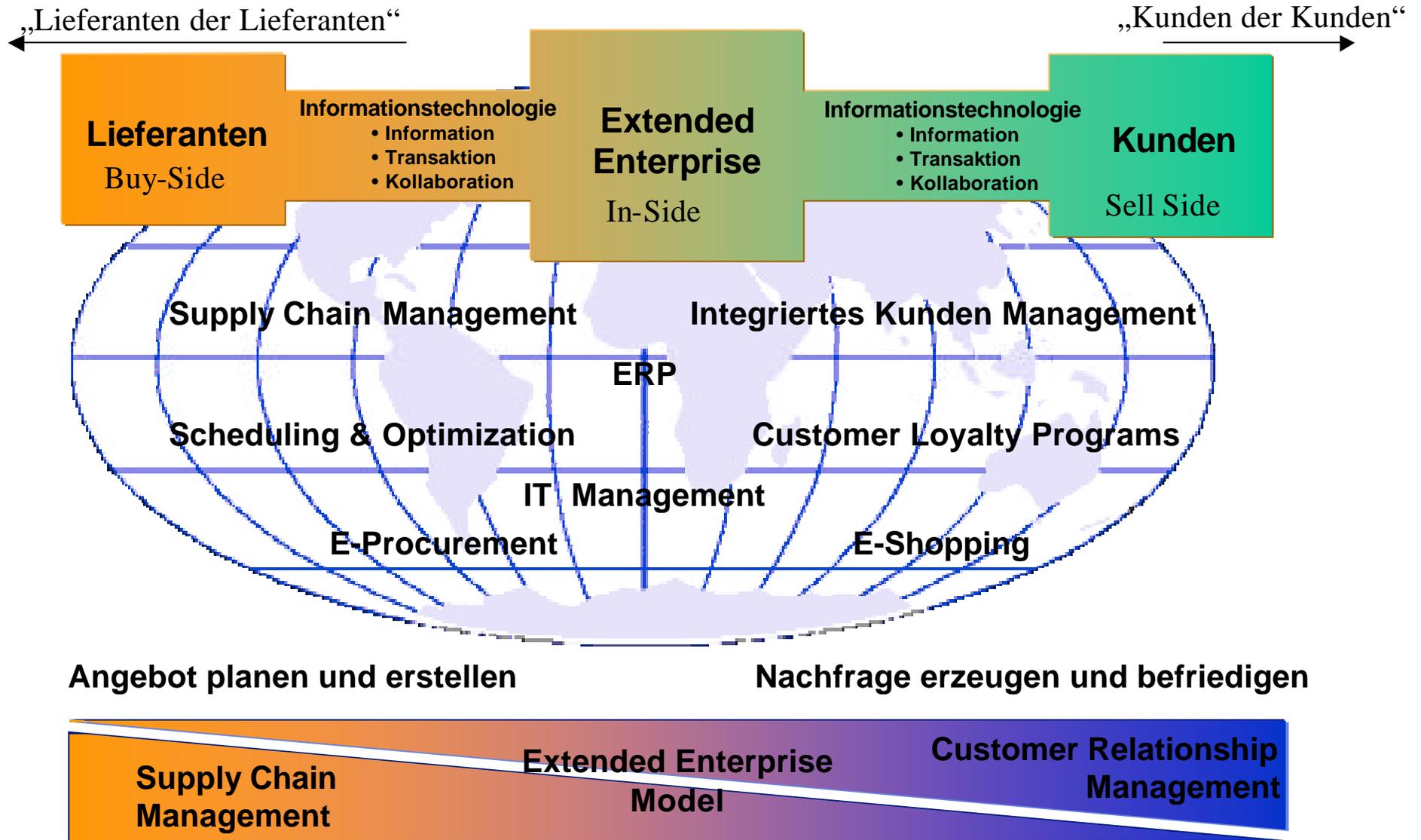
- Business areas:
 - Resource Management
 - Knowledge Management
 - Improve core processes
 - How people work
 - Where people work
- Resulting in:
 - Better Efficiency
 - Lower Cost
 - Shorter Time to Market

Activities on the Sell-Side aim at increased revenues and reduced costs of sales by expanding the channels to market, selling to new markets/customers and increasing customer retention



- Increased sales
 - additional channels to market
 - utilising the power of 1:1-marketing
 - new ways of servicing customers
 - additional services
 - customer relationship management
- Increased efficiency, reduced costs
 - business intelligence
 - improved management of working capital
- Business areas:
 - New Sales
 - Higher retention
 - Better Marketing
 - Better CRM
- Resulting in:
 - More Sales
 - Lower Cost

Extended Enterprise Geschäftsmodell – ein ganzheitliches Konzept von den Vorlieferanten zu den Endkunden der Kunden



Buy Side

Kernfrage:

Wie organisiere ich
meinen Einkaufsprozess optimal und entlang der
gesamten Supply Chain?

Buy-Side - Beschaffungsoptimierung

- Aufbau von Märkten zur Erhöhung von Transparenz und zentraler Beschaffung
 - Bildung von Einkaufsgemeinschaften - Genossenschaften (Ausgangspunkt: Landwirtschaft)
 - Aufbau von Interessengemeinschaften - Bildung von Verbänden
-
- Anbindung der Lieferanten (Ausgangspunkt Automobilindustrie) durch
 - a) Vorgabekatalog (Preis, Menge, Qualität - Lopez-Strategie)
 - b) Logistik und Lagerkonzepte (Just-in-time)
 - c) Technologie (EDI - Electronic Data Interchange, WebEDI)
 - Aufbau von Marktplätzen zur Beschaffung
Bsp: Covisint mit DaimlerChrysler, Ford und GM - Beschaffungsplattform
Coshopping/Powershopping für den privaten Nutzer

Einkaufsoptimierung erhält durch E-Commerce eine neue Dimension

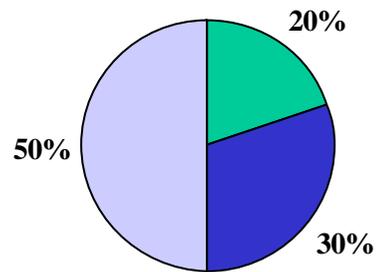
eProcurement – ein Konzept für die Beschaffung über E.Business Technologien

- **Potentiale**
 - Senkung der Prozessdurchlaufzeiten
 - Senkung der Prozesskosten
 - Entlastung des Einkaufs
 - Erhöhung der Lieferqualität
 - Schaffung von Prozesstransparenz
 - Senkung der Lagerkosten

- **Anforderungen**
 - Redesign der Bestellprozesse
 - Katalogintegration
 - Einführung des Workflow
 - Systemplattform aufbauen

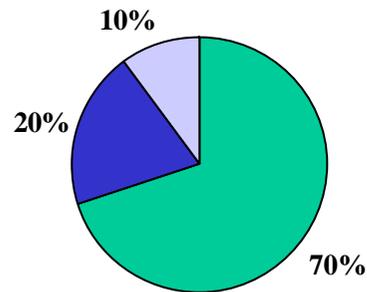
Potentiale am Beispiel der C-Artikel Beschaffung

Anzahl Bestellungen



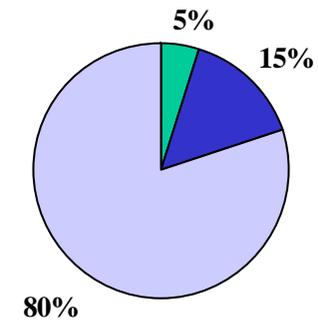
A-Artikel B-Artikel C-Artikel

Anteil am Bestellvolumen



A-Artikel B-Artikel C-Artikel

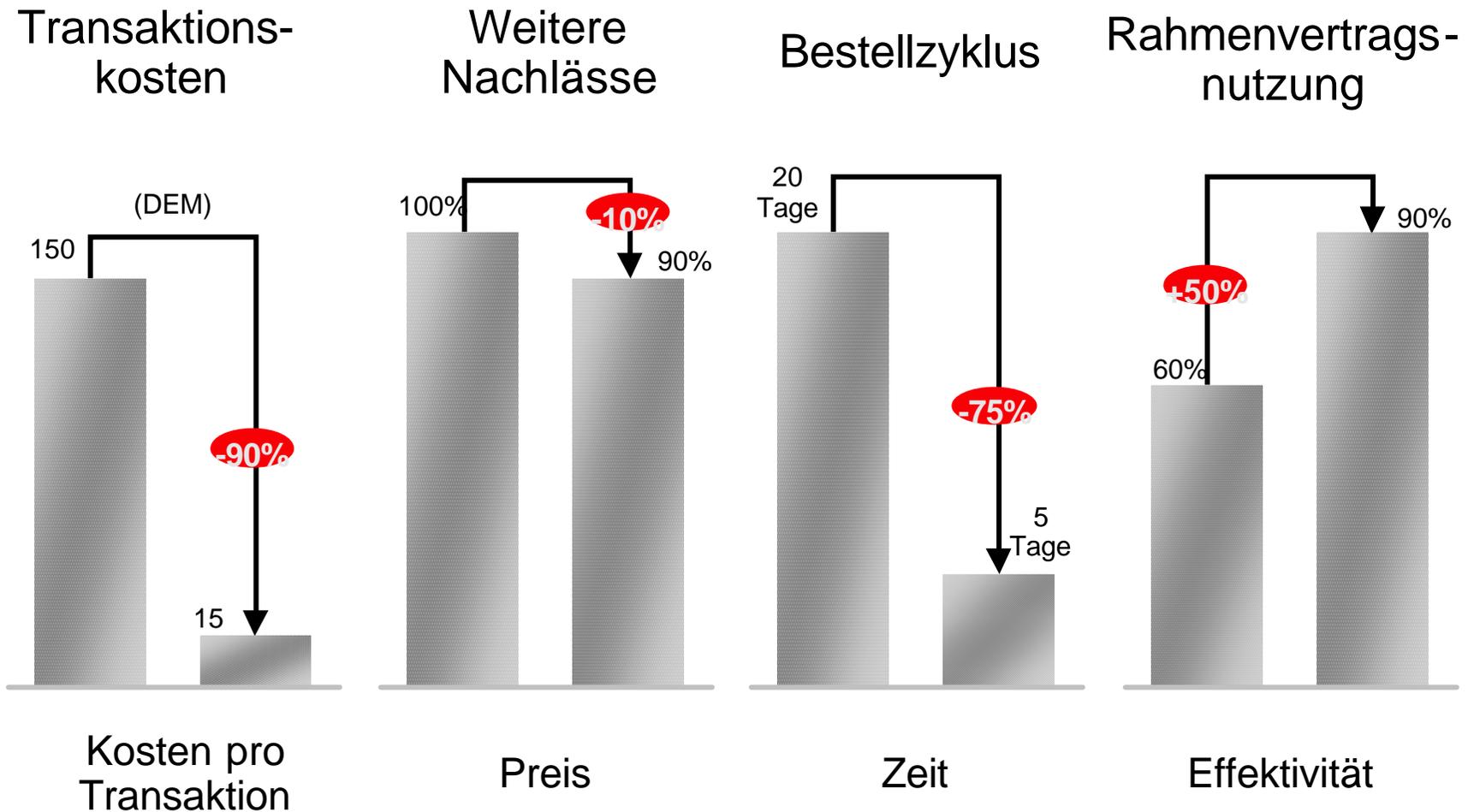
Anteil der Lieferanten



A-Artikel B-Artikel C-Artikel

(SAP - 2000)

Einsparungen durch E.procurement - Beispiele



Projektbeispiele eProcurement

Fragen in einem eProcurement-Projekt

Welche Materialien / Materialgruppen sollen beschafft werden

- Indirektes Material (C-Material, Kostenstellenbedarf, ..)
- Instandhaltungsmaterial, Direktes Material
- Dienstleistungen

Wer ist beim eProcurement beteiligt (Rollen und Aufgaben)

- Eigene Mitarbeiter (Anforderer, zentraler WE, Genehmiger, Einkäufer, ...)
- Lieferanten

Wie sind die Genehmigungsprozesse gestaltet

- Abhängig von Material, Wert, ...
- Genehmigung per Workflow

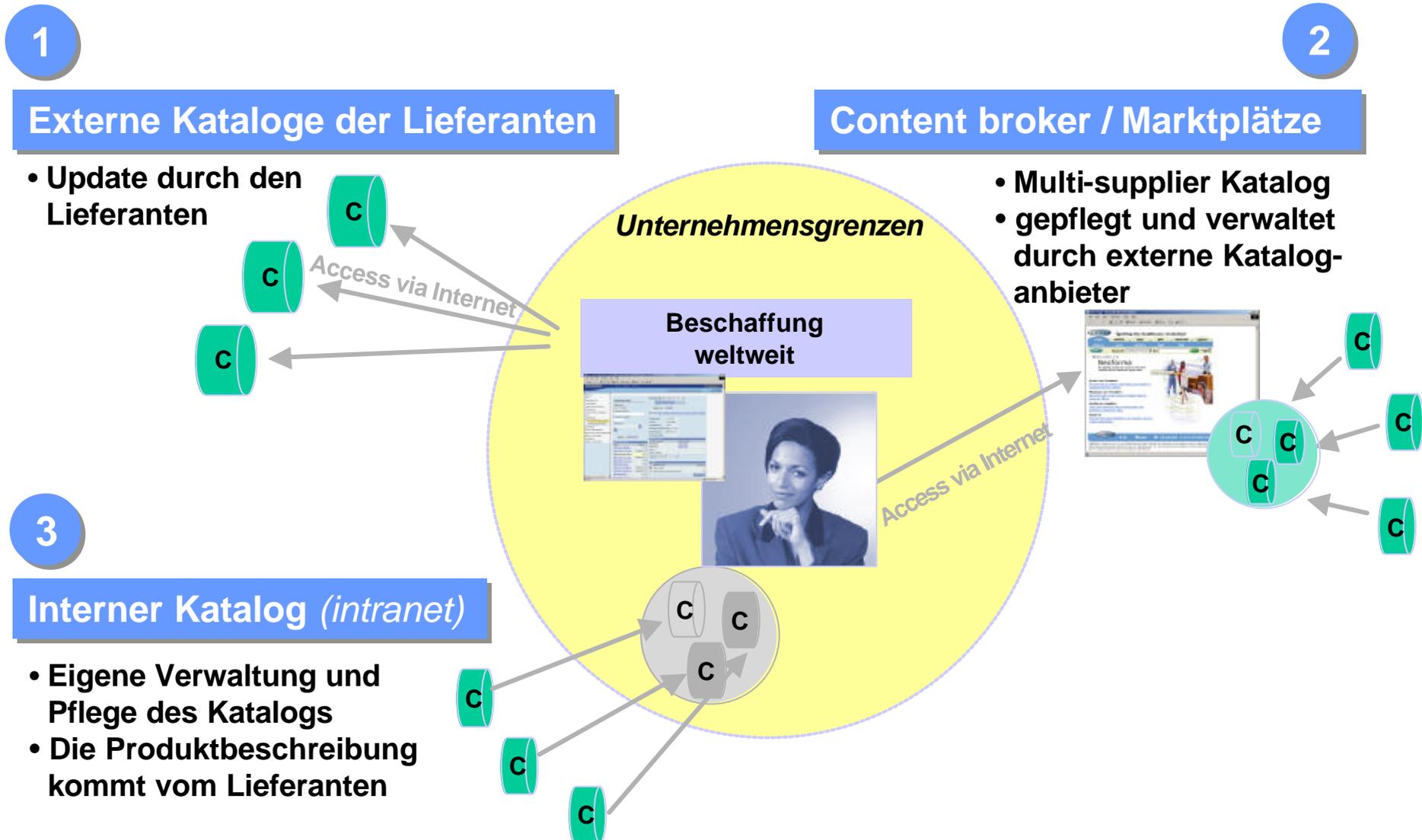
Organisation der Administration

- Katalogpflege
- Nutzeradministration, ..

Generelle Lösungsansätze

- Beschaffungslösung über einen Marktplatz / einen Multi-Supplier
- Eigene Beschaffungslösung mit Zugriff auf vorhandene Kataloge (Lieferantenkataloge, Marktplätze / Content-Broker)
- Eigene Beschaffungslösung mit einem Dienstleister für das Katalog-Handling
- Eigene Beschaffungslösung mit internem Katalog zur Beschleunigung der internen Abläufe

Katalog Szenarien mit dem SAP-Enterprise Buyer



In Side

Inside - Business Process Reengineering (vgl. Hammer/Champy 1993) und die unternehmensinterne Optimierung stehen im Vordergrund

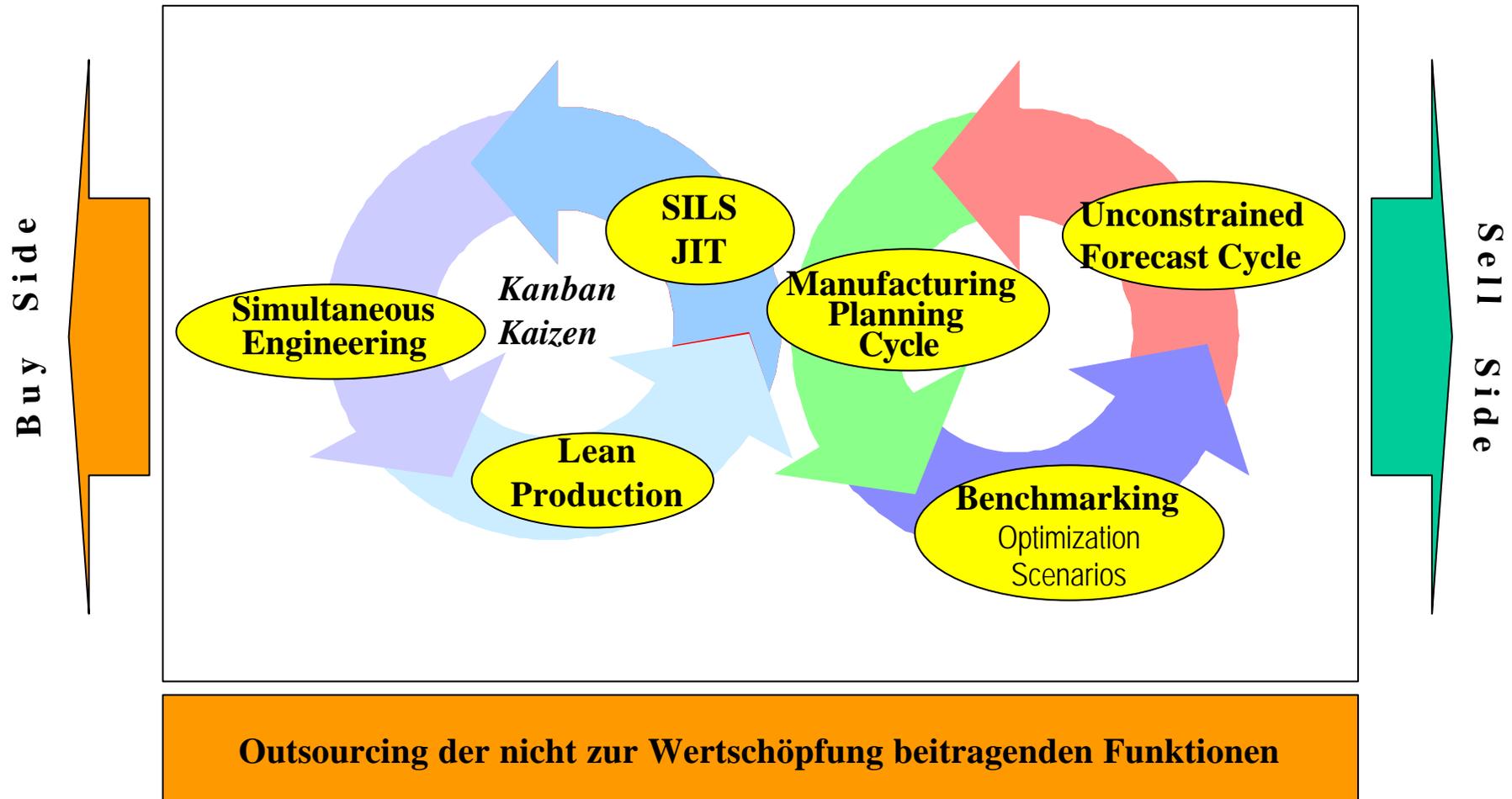
- Prozesse werden über Grenzen von einzelnen Fachbereichen und Geschäftseinheiten hinaus neu gestaltet
- Einbindung des Top-Managements zur Durchsetzung von Änderung und Erhöhung der Akzeptanz
- Prozesse werden so gestaltet, daß die Durchlaufzeit für den gesamten Prozeß möglichst klein sind, Entscheidungswege verkürzen und Befugnisse nach „unten“ verlagern
- Informationstechnologie ist wichtig aber nur ein Werkzeug
- Flachere Organisation bedeutet die Abschaffung von Hierarchieebenen

Ziel: Dramatische Verbesserung innerhalb kürzester Zeit durch drei Schwerpunkte:

Core Competencies, Customer Intimacy, Time to market

Geeignet für Prozesse, die in einem starken Wandel unterliegen, ineffizient oder seit Jahren unverändert sind.

In-Side - Prozeßoptimierung (Hauptmerkmale)



Inside - Business Process Reengineering: Outsourcing als eine effiziente Möglichkeit zur Konzentration auf Kernprozesse innerhalb des Unternehmens

- Shared Services werden heute in verschiedenen Segmenten angeboten und sind ein starker Wachstumsmarkt für Applikations- (ASP) und Geschäftsprozeßoutsourcing (BPM)

- Mögliche Bereiche für Prozeß – Outsourcing -

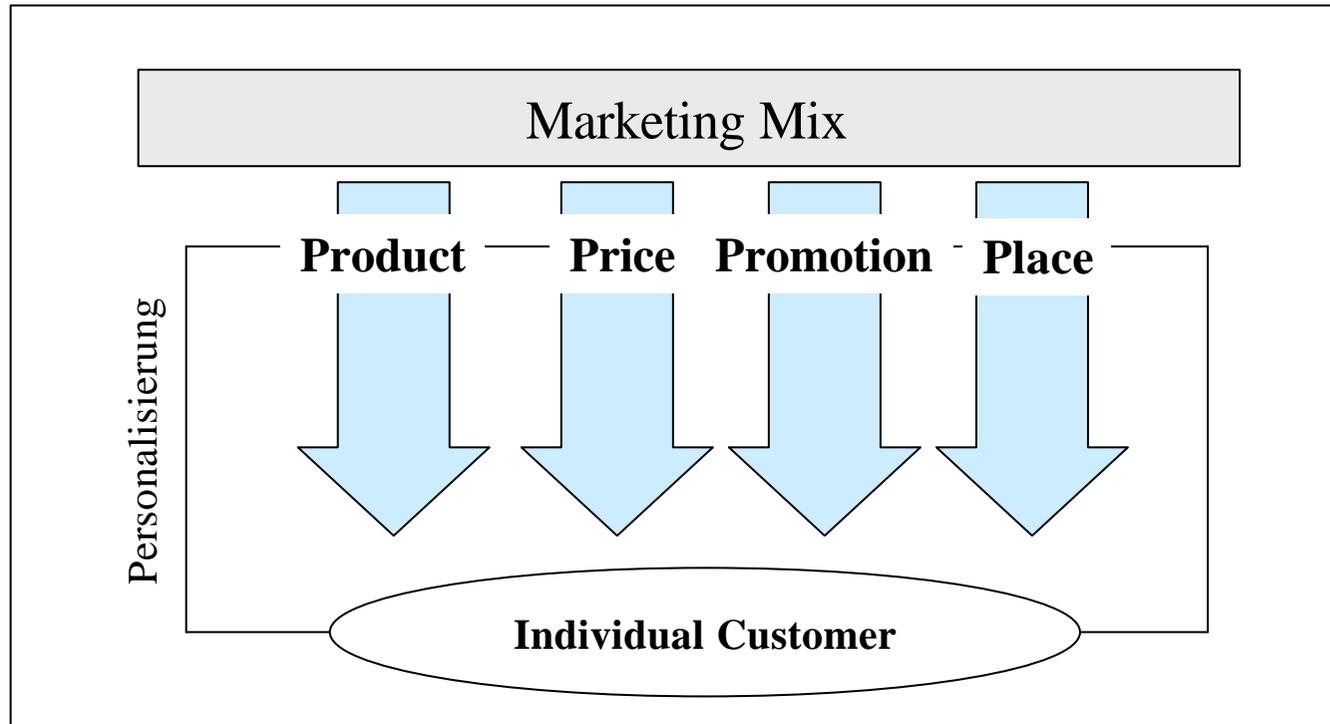
Finance & Administration	Operations	Sales, Marketing & Customer Care
<div style="border: 1px solid black; padding: 2px; text-align: center; margin-bottom: 5px;">Administration</div> Tax Processing Claims Administration Asset Management	<div style="border: 1px solid black; padding: 2px; text-align: center; margin-bottom: 5px;">Manufacturing</div> Contract Manufacturing Quality Control / Testing R&D / Product Development Materials Management	<div style="border: 1px solid black; padding: 2px; text-align: center; margin-bottom: 5px;">Sales</div> Inbound Telesales Outbound Telesales Sales Forces Support / Management
<div style="border: 1px solid black; padding: 2px; text-align: center; margin-bottom: 5px;">Finance</div> Internal Audit Billing Processing Revenue Accounting Accounts Receivable / Payable	<div style="border: 1px solid black; padding: 2px; text-align: center; margin-bottom: 5px;">Logistics</div> Distribution Mgmt. Direct Procurement Warehousing Mgmt. (Supply Chain Management)	<div style="border: 1px solid black; padding: 2px; text-align: center; margin-bottom: 5px;">Marketing</div> Telemarketing Database Mining & Marketing Market / Customer Analysis Web Marketing
<div style="border: 1px solid black; padding: 2px; text-align: center; margin-bottom: 5px;">Human Resources</div> Benefits Administration Payroll Processing Education & Training		<div style="border: 1px solid black; padding: 2px; text-align: center; margin-bottom: 5px;">Customer Care</div> Customer Service & Support Operator Service Internal Support Emergency Dispatch Services
<div style="border: 1px solid black; padding: 2px; text-align: center; margin-bottom: 5px;">Payment Services</div> Electronic Benefits Transfer (EBT) Credit Card Authorization		

Source: G2/2000

“Five years from now, if you’re a CIO with a head for business, you won’t be buying computers anymore. You won’t buy software either. You’ll rent all your resources from a service provider.”
 Scott McNealy, CEO SUN Microsystems

Sell Side

Sell Side - die Kundenzentrierung und entsprechende Ausrichtung des Gesamtunternehmens sind das Ziel



Mehrwertorientierung und Customization sind die entscheidenden Differenzierungsmerkmale.

CRM (Customer Relationship Management) und Sales als die wesentlichen Eckpfeiler der Sell - Side

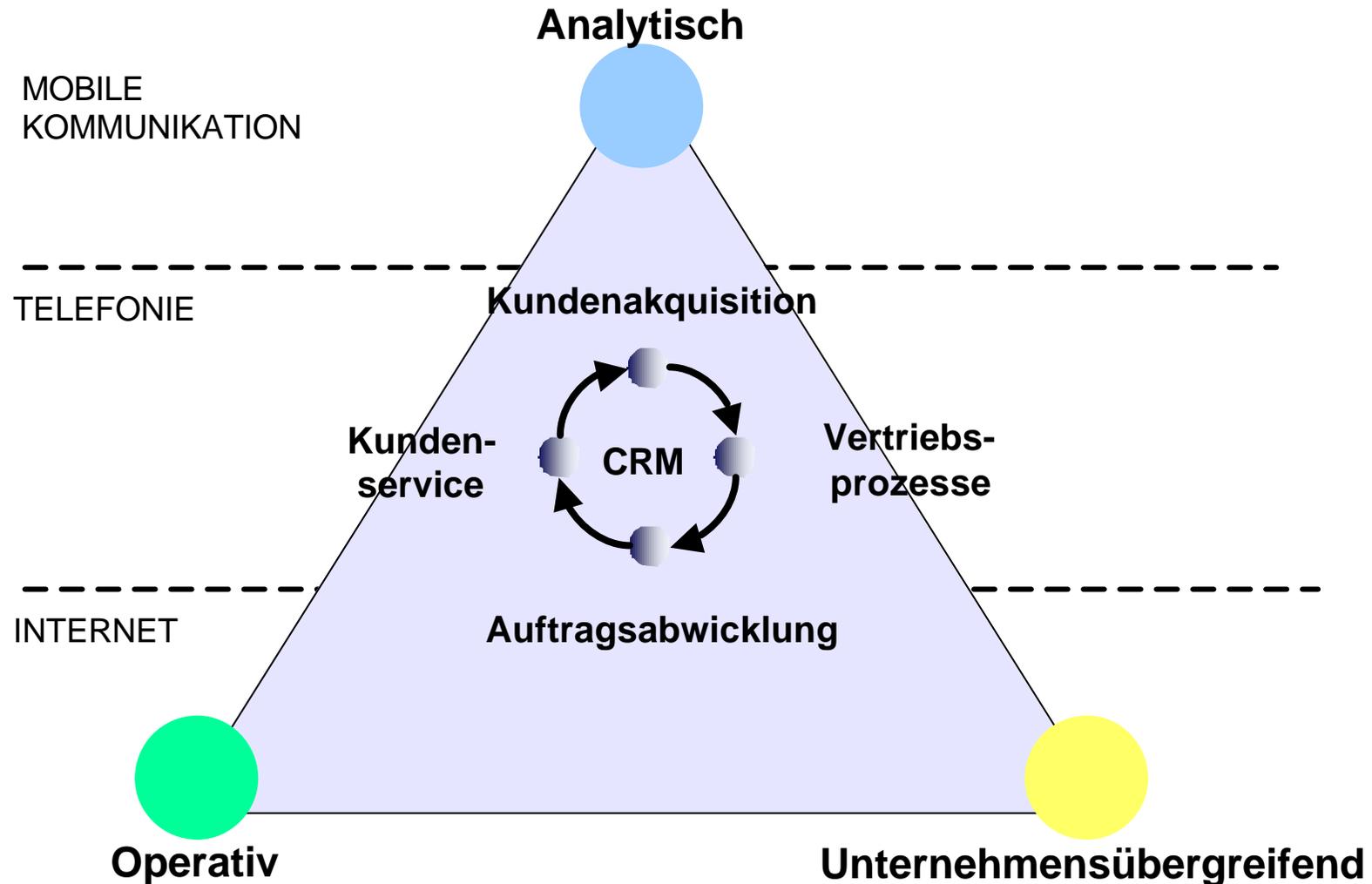
- **Potentiale**

- Verbesserung der Transparenz der Kunden
- Wettbewerbsvorteile durch professionelles Auftreten gegenüber dem Kunden
- Schnelle und hochwertige Reaktionsfähigkeit von Vertrieb und Service
- Effiziente Marktanalyse
- Verbesserte Markttransparenz

- **Anforderungen**

- Integration aller Kommunikationskanäle (Telefon, Fax, eMail, ...)
- Effizientes Beschwerdemanagement
- Vollständige Integration in das ERP (z.B. SAP R/3 System)
- Frühe Einbindung des Vertriebs in die Prozessgestaltung
- Verbesserung der Reaktionszeit auf die Kundenanforderungen

Funktionsüberblick CRM nach technischen Ebenen



Funktionenüberblick CRM nach konzeptionellen Ebenen

Analytisch

Kundensegmentierung (Profile)
Kundendeckungsbeitragsrechnung
Auswertungen zur Unterstützung von KPI's (Key Performance Indicator)

Operativ

Kampagnenplanung und -auswertung
Opportunity Management
Verkauf mit Variantenkonfiguration / Individuelle Preise
Beschwerde-Management
Aussendienstunterstützung (Verkauf und Service)
Customer Interaction Center

Unternehmensübergreifend (Integration externer Partner)

SCM (Demand-Planning, ATP)
Kreditprüfung
Marktplatz-Integration

Funktionenüberblick Vertriebsprozeß

- **Kundenakquisition**

- Marketing- u. Kampagnenmanagement
- Telemarketing
- Opportunity Management / Vertriebsprojekte
- Aktivitäten- u. Kontaktmanagement
- Kundensegmentierung, Profile

- **Auftragsabwicklung**

- Verfügbarkeitsprüfung in Echtzeit
- Auftragsverfolgung
- Vertrags-, Abrechnungs- und Finanzmanagement
- Kontrolle der gesamten Abwicklungsprozesse

- **Vertriebsprozesse**

- E-Selling
- Telesales
- Internetgestützte Preisfindung
- Vertriebsaussendienst
- Profitabilitätsanalyse

- **Kundenservice**

- Internet Customer Self Service
- Servicemanagement
- Schadensabwicklung
- Technischer Kundendienst
- Einsatzplanung

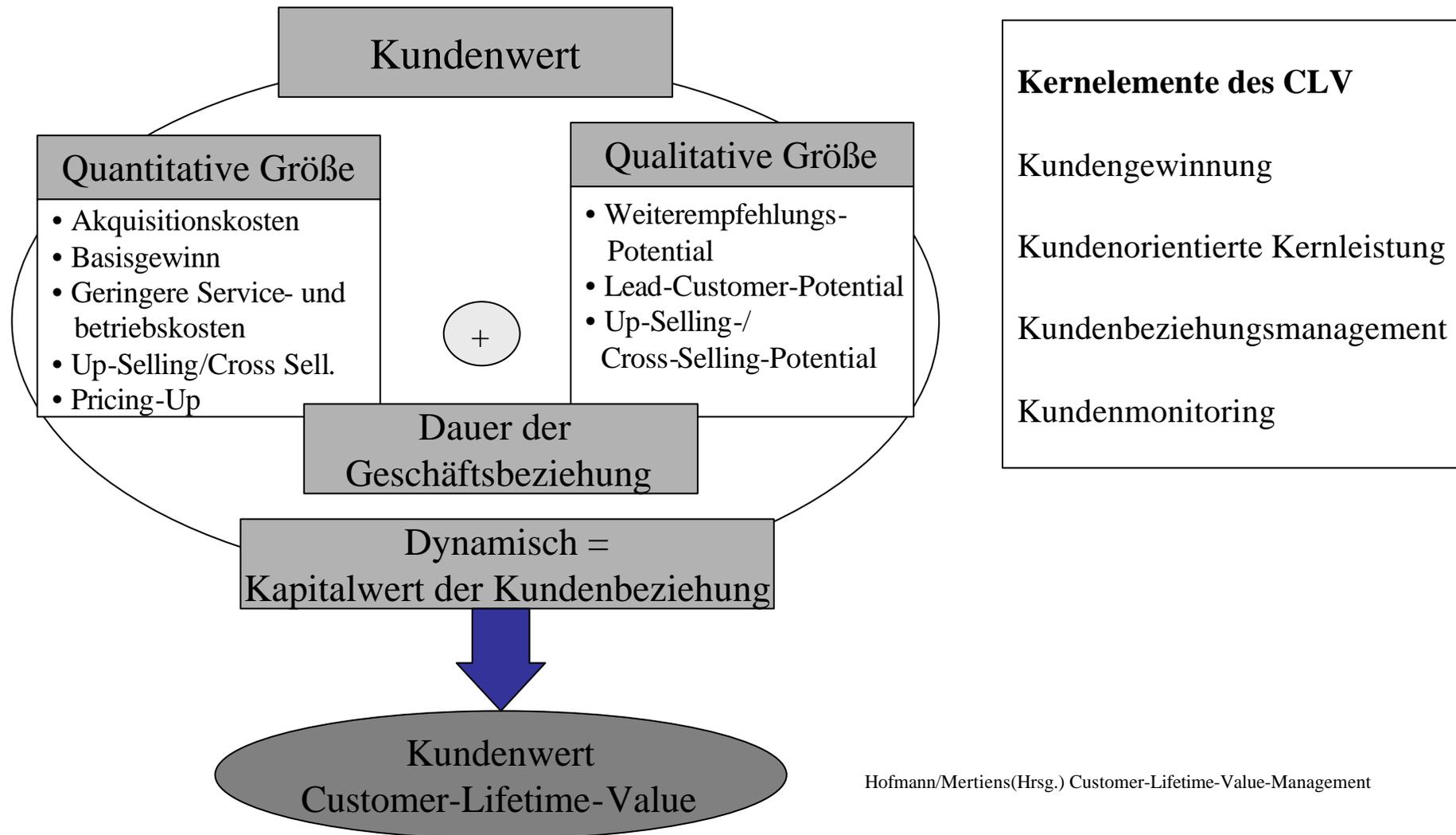
Untersützte CRM Szenarien bei SAP

mySAP.com CRM Szenarien



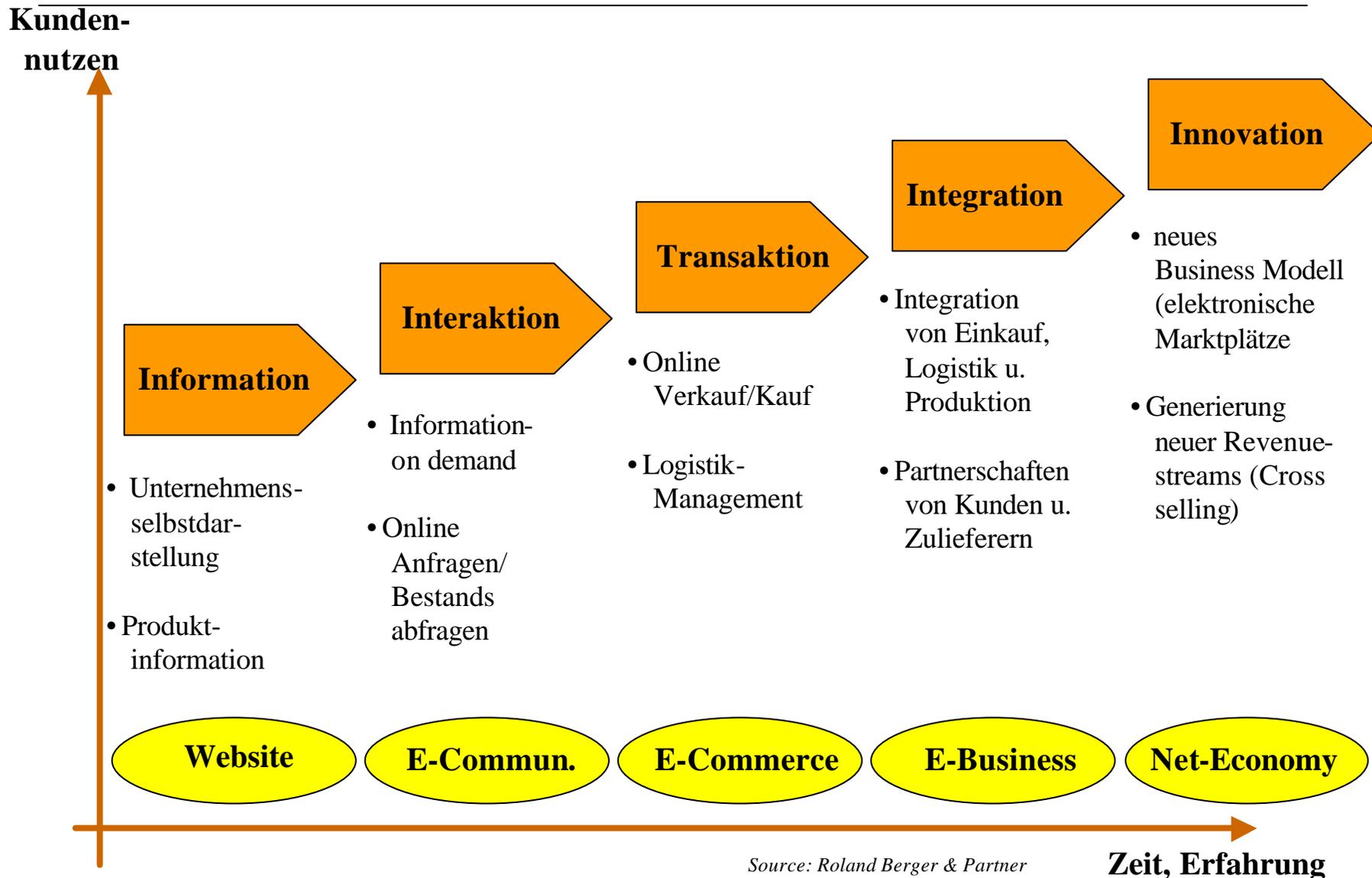
	Telefon	Internet	Persönlicher Kontakt	In House Funktionen
Vertrieb	 Tele-Sales	 Internet-Sales / Geschäftspartner- Kooperation	 Field Sales	 Verkaufs-Mgmt. & Support
Service	 Service Interaction Center	 Internet Customer Self Service	 Field Service	 Service Center
Marketing	 Tele-Marketing	 Internet-Marketing		 Marketing Analyse & Kampagnen- Management

Sell Side - Customer Lifetime Value Management zur Orientierung am mittelfristigen Kundenwert



Hofmann/Mertiens(Hrsg.) Customer-Lifetime-Value-Management

Die Evolution von E.Businessmodellen im Überblick



Praxisbeispiel zur Anwendung des Extended Enterprise Modells und der Bestimmung von E.Business Potentialen bei der Kässbohrer AG

- Konzept zur Einführung von E-Business bei KMU aus dem Bereich der Investitionsgüterindustrie -

E.Business-Konzepte und das Extended Enterprise Modell

1.) Theoretische Grundlagen

E.Business Konzept erfasst das gesamte Unternehmen

Ziel jeder E.Business Konzeption: Der Business Plan (BaseCase)

Der E.Business-Projekt Plan

Der modulare Aufbau v. E.Business Kozepten

E.Business Konzepte Zusammenfassung

E.Business Projekt-Portfoliomanagement

2.) Praxisbeispiel: Kässbohrer AG - Pistenbully (Exemplarisch)

Die E.Business Initiativen der „Buy Side“

Die E.Business Initiativen der „In Side“

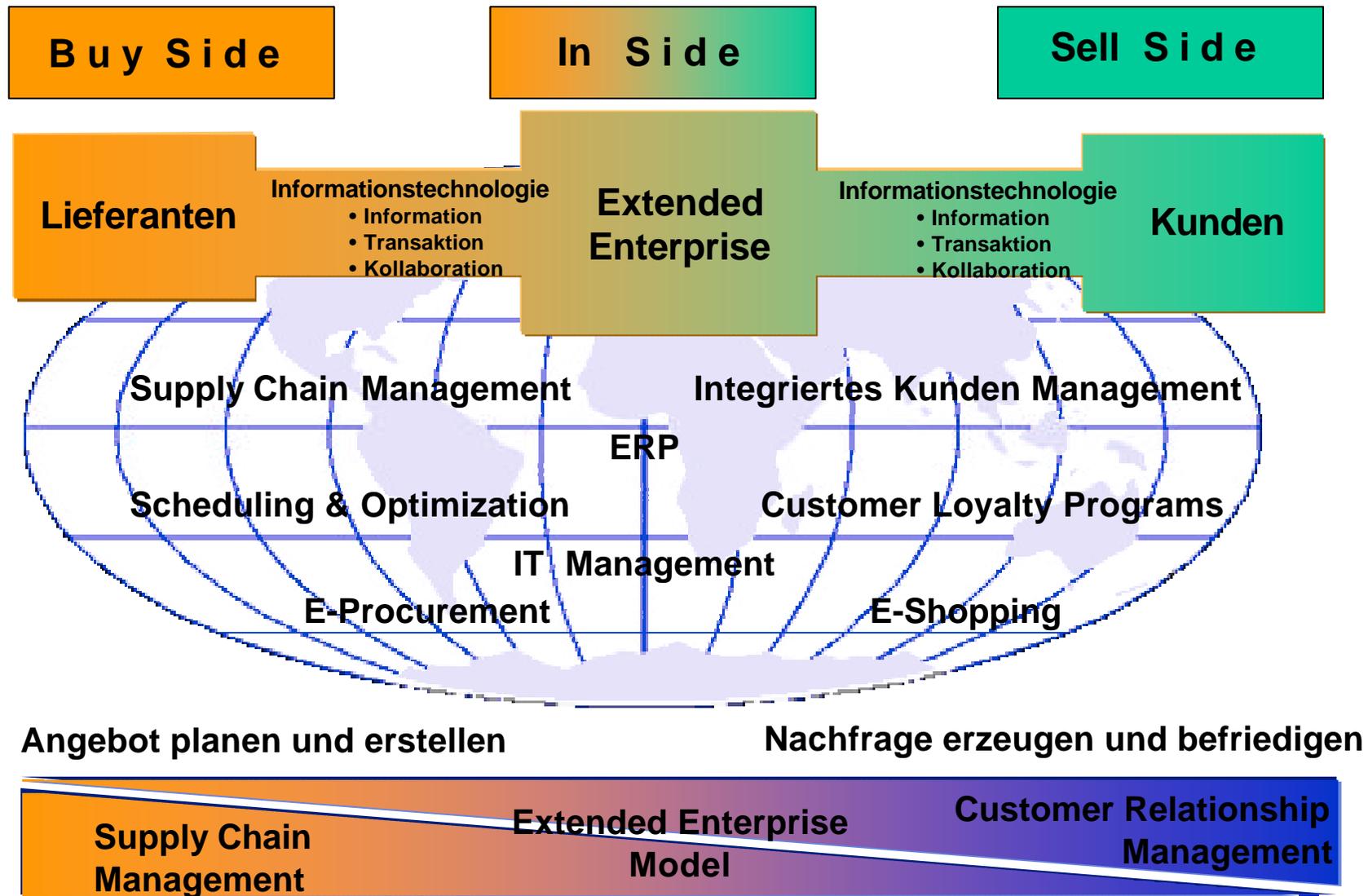
Die E.Business Initiativen der „Sell Side“

Die E.Business Initiativen „Community Building“

E.Projekt-Portfoliomanagement: Kässbohrer

E.Konzepttransfer: Status und Zielbestimmung

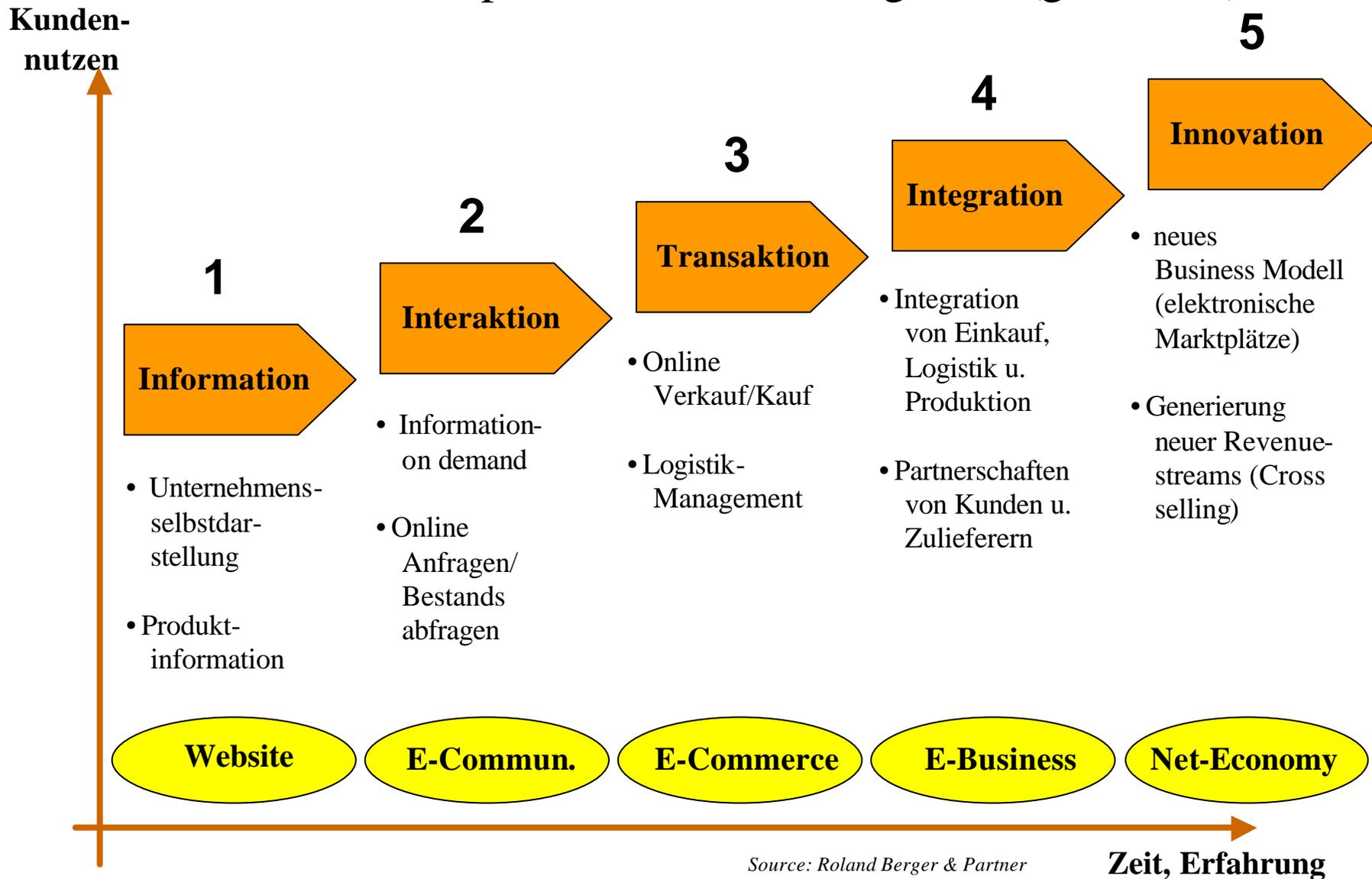
Ein E.Business Konzept erfaßt das gesamte Unternehmen
 - Das extended Enterprise als Referenzmodell -



Ziel der E.Business-Konzeption: Der Business Plan (Base Case)



E.Business-Konzepte sind modular aufgebaut (generisch)



Source: Roland Berger & Partner

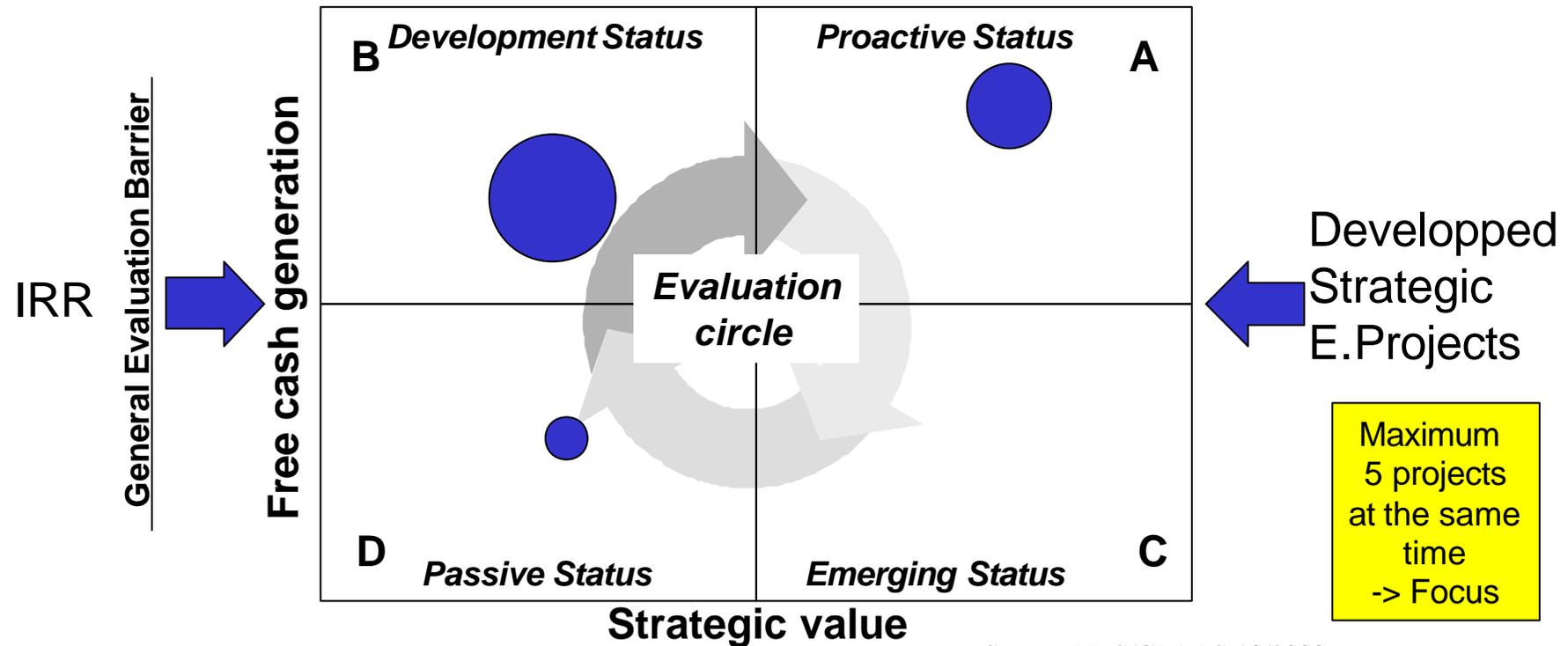
E.Business Konzepte: Zusammenfassung

- Operative Dimension
 - Jedes E.Business Projekt muss nach einem definierten Zeitraum einen zusätzlichen freien Cashflow generieren.
- Strategische Dimension
 - Jedes E.Business Projekt muss einen langfristigen Nutzen für die dominanten „stakeholder“ generieren:
 - Kunden: Sell Side
 - Partner/Lieferanten Buy Side
 - Mitarbeiter
 - Investoren
- Eine erfolgreiche E-Business Konzeption strebt immer die Bildung einer „Community“ an.

Merke: Jedes E.Business Projekt muss sich an den strategischen und operationalen Kennzahlen messen ! Diese müssen vom Top Mgmt. als Ziele vorgegeben werden (Balanced Score Card)

E.Project-Portfoliomanagement

- Selektion nach den drei Dimensionen: „strategic value“, „free cash flow“ u. Aufbau einer sog. „community“ -



Source: EDS/CLAAS 10/2000

Merke: E.Business Projekte sind Vorstandssache. Daher ist eine laufende Erfolgskontrolle - Review alle 4 Wochen.

E.Business-Konzepte Praxisbeispiel Kässbohrer



Kässbohrer Geländefahrzeug AG
Technik für Umwelt, Natur und Freizeit.

HOME | TOP GEBRAUCHTE | ENGLISH

- > UNTERNEHMEN
- > PRODUKTE
- > PRESSE
- > INVESTOR RELATIONS
- > SERVICE
- > SPECIAL

CONTACT

Spatenstich für den neuen Firmensitz



Mit dem symbolischen Spatenstich hat die Kässbohrer Geländefahrzeug AG am 19. März 2001 die Bauarbeiten für den neuen Standort des Werkes in Laupheim begonnen ...

[Ausführliche Pressemeldung](#)

SWISS ALPINA MARTIGNY, 02.-04. Mai 2001

Ein starker Service

Auch auf der Swiss Alpina in Martigny wird die Kässbohrer Geländefahrzeug AG wieder - wie bereits auf den Messen in der Vergangenheit - mit einem separatem Service-Stand vertreten sein.

[Ausführliche Pressemeldung](#)

Links

- [Die aktuellen Jobangebote, Fotowettbewerb](#)
- [Pisten Bully - das wirtschaftliche Gesamtkonzept](#)
- [Die neuen Ausstattungsdetails der Baureihe 300](#)
- [ParkBully - der FunPark-Spezialist](#)
- [Die Weltneuheit: der PipeMagician](#)
- [PistenBully 300 jetzt in Schubversion](#)
- [3. Internationale Gebrauchtfahrzeug - Show](#)
- [IndoorSkiing - Winterfreuden unter einem Dach](#)
- [Snowline](#) - News aus der Welt des Skifahrens
- [Online in den Tiefschnee](#)
Neue Links für den Skiurlaub finden sie auf unserer [Linkliste](#)

Produkte

Der neue 100er Das PistenBully-Programm der ...

www.pistenbully.de

E.Business Konzept: Initiative

Buy Side

Projekt:	E.Procurement
Investment:	Ca. 250.000 Euro
Break Even:	> 5 Monate
Cost Savings:	< 15 - 25 %
IIR:	zw. 15 - 20%

Strategic Value:	Erhöhung der „buying power“ Flexibilisierung d. Zahlungsziele u. d. Logistik.
------------------	----------------------------------------------------------------------------------

weitere E. Potentiale:	Engineering Integration. SILS-Konzepte
------------------------	-------------------------------------------

The screenshot shows the Convisint website interface. At the top, there is a navigation bar with 'convisint' logo and links for 'faq', 'sitemap', and 'contact us'. A language selector is also present. The main content area features a 'welcome' section with the heading 'Creating a Global Marketplace' and a paragraph explaining the initiative's goals: 'The automotive industry faces an unprecedented opportunity. Internet technology will speed the flow of material through the supply chain, increase response to consumer demand, and deliver new products to market faster than ever before.' Below this, a 'press releases' section lists recent news items, and a 'convisint news' section highlights industry trends. A large circular diagram in the center illustrates the 'supplier network' with various stages: 'plan', 'design', 'purchase', 'build', 'procurement', 'use', and 'dispose', all connected to a central 'supplier network' hub. The diagram is surrounded by 'partner' labels. On the right side, there are sections for 'tours & demos' (listing virtual project workspace, auctions, catalogs, and quote manager tours), 'convisint introduces our CEO...', and 'may events' (listing conferences like Enterprise China 2001, Indiana University Kelly School of Business, Upstart Europe, Michigan IT Summit, and Procurement Forum 2001). Logos for 'COMMERCE ONE' and 'ORACLE' are also visible.

www.convisint.com

E.Business Konzept: Initiative



Projekt:	IT-Outsourcing
Investment:	200.000 Euro
Break Even:	< 6 Monaten
Cost Savings:	15 - 25% v. IT-Budget
IIR:	> 10%

Strategic Value:	- 24/7/360 Verfügbarkeit Kernkompetenz Granulares Wachstum var. Fixkosten
------------------	------------------------------------------------------------------------------------------

weitere E.Potentiale:	Knowledge Management Business Process Outsourcing
-----------------------	------------------------------------------------------------



Speeding
Business
to the

WEB

EDS, Cisco and HP

ica.edswcs.com



E.Business Konzept: Initiative

Sell Side

Projekt:	CRM-System
Investment:	ca. 500.000 Euro
Break Even:	10 Monate
Cost Savings:	25% d. COR
IIR:	> 15%

Strategic Value:	Customer Care u. Event DB
	Kundenintegration
	Focus auf die „USP’s“

weitere E.Potentiale:	Fernwartung und Diagnose mittels „wireless embedded controllers“
	vorbeugende Wartung
	Flexible Nutzungskonzepte
	Leasing,
	Finanzierung
	Total Customer Care-Konzept

The screenshot shows the website for Kässbohrer Geländefahrzeug AG. The header features the company logo and tagline "Technik für Umwelt, Natur und Freizeit." Below the header is a navigation menu with "HOME", "TOP GEBRAUCHTE", and "ENGLISH". The main content area is titled "Service Auf einen Blick" and includes sections for "Wir sind immer für Sie da, sofort und überall", "Das Kraftpaket", "Wer ein Kässbohrer Geländefahrzeug hat, hat es meistens sehr lange. Erstklassiger Service ist für unsere Kunden deshalb das A und O.", "Objektive und faire Beratung", "Die „Jebenslange“ Liefergarantie", "Unsere Trainings und Schulungen", "Die permanente Präsenz", and "Das Qualitätscenter". A sidebar on the left contains navigation links for "UNTERNEHMEN", "PRODUKTE", "PRESSE", "INVESTOR RELATIONS", "SERVICE", and "SPECIAL". A "CONTACT" link is also visible. A sidebar on the right contains "Links" and "Kontakt" buttons.

E.Business Konzept: Initiative Community building

Investment: 80 Euro
Break Even: ?
Cost Savings: 120 Euro
IIR: ?

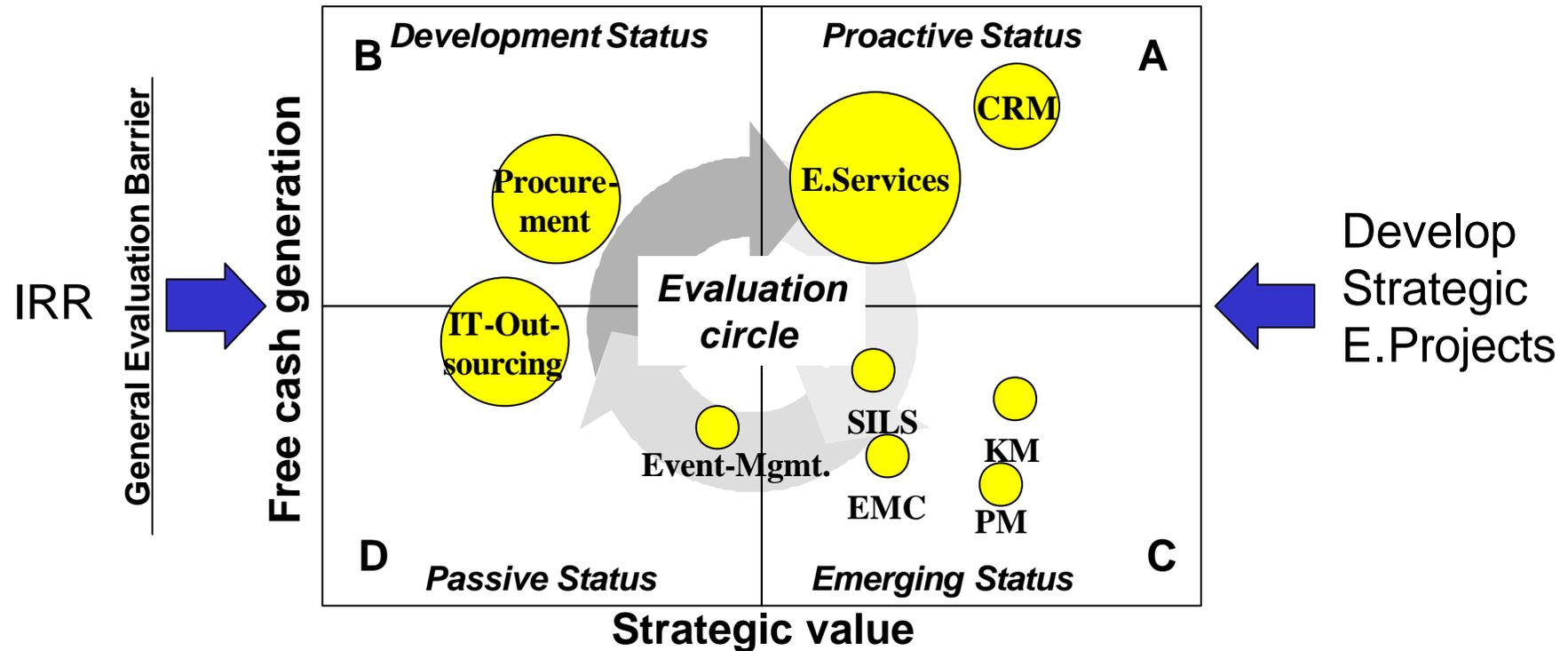
Strategic Value:
Cross Selling Potentiale ?
Image ?

weitere E.Potentiale:

besondere Qualifikations-
maßnahmen:
Führerschein
Geschicklichkeitsfahrten etc.
Eventmanagement !

The screenshot shows the website for Kässbohrer Geländefahrzeug AG. The header includes the company logo and tagline 'Technik für Umwelt, Natur und Freizeit'. The main content area features a 'SnowLine' section with a 'VIVA WINTER' logo and a 'Kontakt PistenBully' link. The page also includes a navigation menu with links to 'UNTERNEHMEN', 'PRODUKTE', 'PRESSE', 'INVESTOR RELATIONS', 'SERVICE', and 'SPECIAL'. A sidebar on the right contains a 'Links' section with links to 'Foto-galerie', 'Links / Tipps', 'Kontakt', and 'Zurück'. The footer area contains a section for 'AKTUELLER-INTERNATIONALER TERMINKALENDER' for cable cars and ski areas, with dates and links to 'snowboardbegriffe' and 'www.snowboardguide.de'.

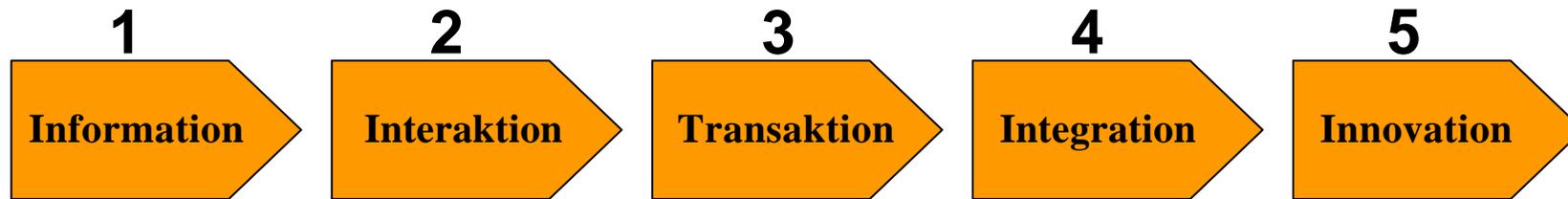
E.Project-Portfoliomanagement: Kässbohrer



- A :** echter USP gegenüber dem Wettbewerb, erheblicher Wertzuwachs
- B :** ökonomische Notwendigkeit, „Me Too“ Projekte, z.T. erhebliche Kostenreduktion
- D :** derzeit nicht relevant sog. „watch-list“, Fall zu Fall Entscheidungen
- C :** „Innovationspool“

Merke: ein echter „USP“ wird nur mit E.Business Projekten d. „Sell Side“ erreicht. Jede E.Business Konzeption ist daher immer eine Service-Konzeption.

Kässbohrer befindet sich in der 4 Stufe des E.Business-Konzeptionstransfers



Eine weitere E.Business-Orientierung ist aufgrund der Marktstellung und der Branche derzeit nicht sinnvoll. Im Rahmen eines strategischen Szenarios sollte jedoch Cross Selling Möglichkeiten kontinuierlich geprüft werden - Finanzierung, Betriebsmittel, Nutzungskonzepte.

Literatur

- Booz, Allen & Hamilton (Hrsg.):** 10 Erfolgsfaktoren im e-Business. F.A.Z.-Institut für Management, Frankfurt am Main, 2000.
- Bullinger, H.-J., Zahn, E. (Hrsg.):** Dienstleistungsoffensive - Wachstumschancen intelligent nutzen. Schäffer-Poeschel, Stuttgart, 1998.
- Cunningham, P.:** Electronic Business Revolution - Opportunities and Challenges in the 21st.Century. Springer Verlag Berlin, 1999.
- ECC-Report:** Die Internet Ökonomie - Strategien für eine digitale Wirtschaft. Spronger-Verlag, Berlin, 1999.
- Ehrbar, A.:** Economic Value Add. Der Schlüssel zur wertsteigernden Unternehmensführung. Gabler-Verlag, Wiesbaden, 1999.
- Österle, H:** Business Engineering -Prozeß- und Systementwicklung. Band 1 Entwurfstechniken. 2. Verb. Auflage, Springer-Verlag, Heidelberg, 1995
- Siegel, D.:** Futurize your Enterprise - Business Strategy in the Age of the E-Customer. Wiley&Sons, Inc. New York, 1999.
- Tapscott, D., Ticoll, D. (Hrsg.):** Digital Capital - Harnessing the power of business webs. Havard Business School Press, 2000.

URL's

www.ieb.org
www.pistenbully.de
www.convisint.com
www.emprise.de
www.sgmi.ch

Institute of Electronic Business
Berlin SS 2002

eBusiness Case Studies

- Wochenendseminar -

Thomas Weidner, Dr. John C. Lührs, MBA

Wochenendseminar

Zielsetzung/Vorgehensweise (1)

- In Kleingruppen/Teams werden die von den Studenten ausgewählten Unternehmen analysiert und die Ergebnisse im Rahmen des Wochenendworkshops präsentiert
- Die Teams wenden bei der Analyse in der Praxis bewährte und in den bisherigen Studieninhalten vermittelte Methoden an, um eine ganzheitliche E.Business Konzeption für die Unternehmen zu erstellen
- Jedes Team nimmt hier eine Rolle ähnlich eines externen Unternehmensberaters ein, der das Unternehmen analysiert, Konzepte entwickelt und bewertet sowie das Ergebnis seiner Analyse abschließend vor dem Vorstand des Auftraggebers (Rolle von T. Weidner/J. Lührs) präsentiert

Wochenendseminar

Zielsetzung/Vorgehensweise (2):

- Neben den fachlichen Inhalten und der Anwendung der bisherigen Methoden wird auch die Präsentationsleistung bewertet. Jedes Teammitglied muß eine aktive Rolle in der Präsentation und Diskussion einnehmen
- Neben dem „Vorstand“ bilden die anderen Teams das kritische Forum für die Präsentation und Diskussion.
- Vom Dozenten wird ein Rahmen für Anwendung der jeweiligen Methoden und für die notwendigen Inhalte zur Orientierung vorgegeben.
- Die Teams sollen diesen Rahmen verwenden und um eigene Ideen erweitern

Unternehmensanalysen/Business Cases für eine ganzheitliches eBusiness Modell

Anzuwendende Methoden (1)

- **SWOT-Analyse**
 - die Ausgangssituation (Markt, Wettbewerb und Trends) erfassen
 - erste Potentiale identifizieren
- **Extended Enterprise/Digital Value Chain Modell**
 - identifizierte Potentiale durch konkrete eBusiness Konzepte hinterlegen
 - ganzheitlicher und unternehmensübergreifender Ansatz
 - Business Potentiale bewerten

Unternehmensanalysen/Business Cases für eine ganzheitliches eBusiness Modell

Anzuwendende Methoden (2)

- **Customer Live-Time Value (CLV) -Management**
 - die Sell-Side als Schlüssel zur markt- und kundenorientierten Ausrichtung des Gesamtunternehmens gestalten
 - den Wert der Kunden erkennen und mit eBusiness Bausteinen entwickeln
- **Szenariotechnik - Handlungsempfehlungen für ein ganzheitliches E-Business Modell**
 - Projektportfolio und mögliche Szenarien
 - Vorteile/Nachteile
 - Business Case Szenario

Zeitplanung

Aktion	Termin
- Arbeitsbeginn für die Teams (Projektarbeit)	03.05.02
- Finale Rückmeldung über die genaue Teamzusammensetzung per Mail an beide Dozenten (Teambildung erfolgt in Eigenorganisation durch die Studenten)	15.05.02
- Arbeitsunterlagen für die weiteren methodischen Bausteine werden zur Verfügung gestellt	03.05.02
- Abschlußpräsentation	12./13.07

Fragen zur Projektarbeit können in allen Veranstaltungen gestellt werden.

Abschlußpräsentation und Workshop

- Fr. 12.07, 10.00 – ca. 18.00
- Sa. 13.07, 09.00 – ca. 14.00

Präsentation/Diskussion von vorbereiteten
Case Studies und Unternehmensanalysen
als praxisnahe Problemstellung

Ausgewählte Unternehmen zur Bearbeitung durch die Teams

Unternehmen

- Beiersdorf
- BMW
- EADS
- Preussag
- HEW-Vattenfall
- Karstadt Quelle
- Otto Versand
- Scout 24 AG

Teamgrösse:

- 3-5 StudentInnen

- 90 Min Zeit

(60 Min. Präsentation,
30 Min. Diskussion
jeder im Team muß
eine aktive Rolle
haben!)

- Alle Studenten
nehmen an allen
Präsentationen teil

Vorlagen für die einzelnen methodischen Bausteine der Business Cases

- Die nachfolgenden Muster sollen eine Bearbeitungshilfe und erste Orientierung zur Vorgehensweise darstellen
- Die Teams sind angehalten, diesen Rahmen zu verwenden und um eigene Ideen zu erweitern

1. SWOT-Analyse

- die Ausgangssituation (Markt, Wettbewerb und Trends) erfassen
- erste Potentiale identifizieren

(Beispiel Hornbach Baumarkt-AG)

Hornbach Baumarkt AG

- Erster Hornbach Baumarkt 1968
- Zur Zeit 80 großflächige Bau- und Gartenmärkte (26.02.00)
- Schwerpunkte Inland: Baden Württemberg 12 (3), Bayern 7 (1), NRW 15, R-Pfalz 8, Hessen 5
- Ausland: Tschechien 1 (1), Österreich 5, Luxemburg 1, Niederlande 2
- Durchschnittliche Fläche 9.280 qm
- 50.000 Artikel für den Heimwerker
- Finanzzahlen (in Mill. DM)

	(30.11.99)	(1998)
Bruttoumsatz	2.098	1.853
Ergebnis d gw. Geschäftst	87	90
Investitionen	161	124
Mitarbeiter	5.400	4.874

Marktumfeld – Allgemein

- Schlechtes Konsumklima läßt kurzfristig ein stagnierendes bis leicht rückläufiges Marktvolumen erwarten.
- In Deutschland ist der Markt durch Konzentrationsbestrebungen und Akquisitionen gekennzeichnet.
- Eine Expansion in das europäische Ausland wird von den meisten Wettbewerbern forciert betrieben.
- Niedriges Zinsniveau und staatliche Förderung (z.B. bei Energiesparmaßnahmen) können Nachfrage in einigen Segmenten beleben.
- Do-it-Yourself Aktivitäten werden langfristig - wegen steigender Arbeitskosten - wieder zunehmen, Höhe und Zeitpunkt aber ungewiß (Szenario 1).
- Momentaner Trend zu hochwertigen Konsumgütern und Einzelanfertigungen können auf Baumärkte Einfluß nehmen und einen Umsatzrückgang zur Folge haben (Szenario 2).

Die (Haupt-)Konkurrenten

Obi-Baumarkt

- Franchise System
- 430 Märkte in Deutschland und Europa
- Bruttoumsatz: 5.667 (Mio. DM 1998) - Nr. 1 D
- Fokus: Wohnen (Ausrichtung d. Sortiments)

Praktiker-Baumarkt

- Mitglied der Metro-Gruppe
- 319 Märkte in 7 Ländern (Deutschland 283)
- Bruttoumsatz: 5.108 (Mio. DM 1998) - Nr. 2 D
- Mitarbeiter 16.478
- Durchschnitt: 5.076 qm
- Fokus: Sortimentsoptimierung

SWOT-Analyse

Stärken:

- Eingeführte Marke
- Regionale Konzentration
- Marketing Präsenz
- Unabhängigkeit und Konzentration auf Baumarktgeschäft
- Großflächige Märkte

Schwächen:

- Nur Nr. 6 auf dem deutschen Markt
- Wenig Eigenkapital zur Expansion
- Regionale Konzentration bedeutet Marktbeschränkung
- Nur geringe Möglichkeiten zur Entwicklung von Eigenmarken
- Economies of scale eingeschränkt
- Shareholder Value-Orientierung läßt langfristige Strategien nicht zu

Chancen

- Aufteilung des Marktes in Einzel-segmente erlaubt Konzentration und Erhöhung der Margen

Risiken

- Gefahr der Übernahme durch Konkurrenten
- Marktsegmente wie *Service* oder *Haus* können nicht erschlossen werden.

2. Extended Enterprise/Digital Value Chain Modell

- identifizierte Potentiale durch konkrete Konzepte hinterlegen
- ganzheitlicher und unternehmensübergreifender Ansatz
- Business Potentiale bewerten

(Beispiel Kässbohrer AG)

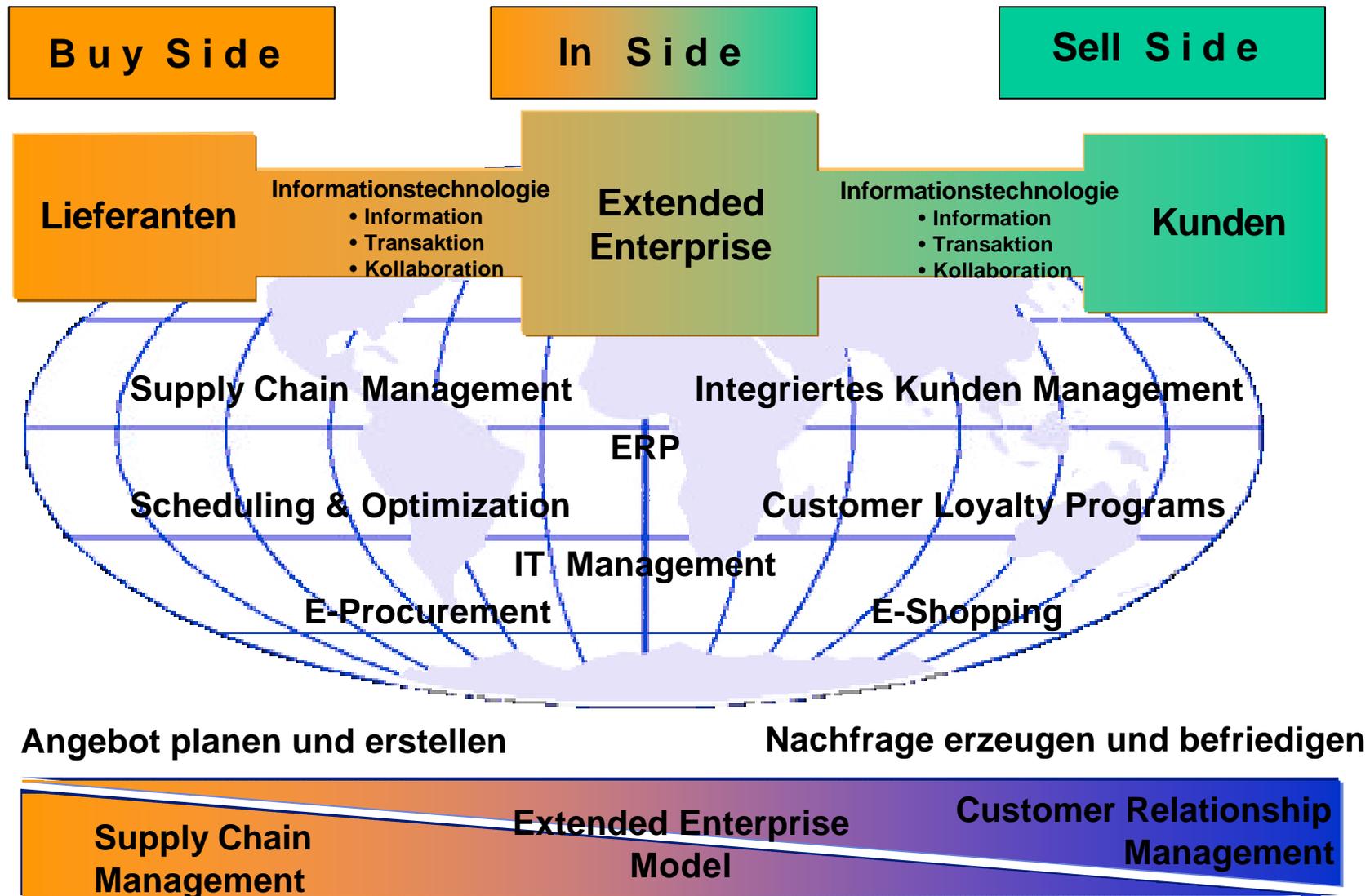
Extended Enterprise – Der methodische Rahmen für E.Business-Konzepte

Mögliche Gliederung Ihrer Analyse

- 1.) E.Business Konzept erfasst das gesamte Unternehmen
Ziel jeder E.Business Konzeption: Der Business Plan (BaseCase)
Der E.Business-Projekt Plan
Der modulare Aufbau v. E.Business Konzepten

- 2.) **Praxisbeispiel: Kässbohrer AG - Pistenbully (Exemplarisch)**
Die E.Business Initiativen der „Buy Side“
Die E.Business Initiativen der „In Side“
Die E.Business Initiativen der „Sell Side“ - ~~z~~ siehe CLV-Management

Ein E.Business Konzept erfaßt das gesamte Unternehmen
 - Referenzmodell als Vorlage verwenden !-



Ziel der E.Business-Konzeption: Der Business Plan (Base Case)

Checkliste !!!



nach: St. Galler Mgmt. Inst.
 Inst. F. Electronic Business Berlin
 AT-Kearney

E.Business Konzepte: Dimensionen und Eckpfeiler als weitere Checkliste

- Operative Dimension
 - Jedes E.Business Projekt muss nach einem definierten Zeitraum einen zusätzlichen freien Cashflow generieren.
- Strategische Dimension
 - Jedes E.Business Projekt muss einen langfristigen Nutzen für die dominanten „stakeholder“ generieren:
 - Kunden: Sell Side
 - Partner/Lieferanten Buy Side
 - Mitarbeiter
 - Investoren
- Eine erfolgreiche E-Business Konzeption strebt immer die Bildung einer „Community“ an.

Jedes E.Business Projekt muss sich an den strategischen und operationalen Kennzahlen messen ! Diese müssen vom Top Mgmt. als Ziele vorgegeben werden (Balanced Score Card)

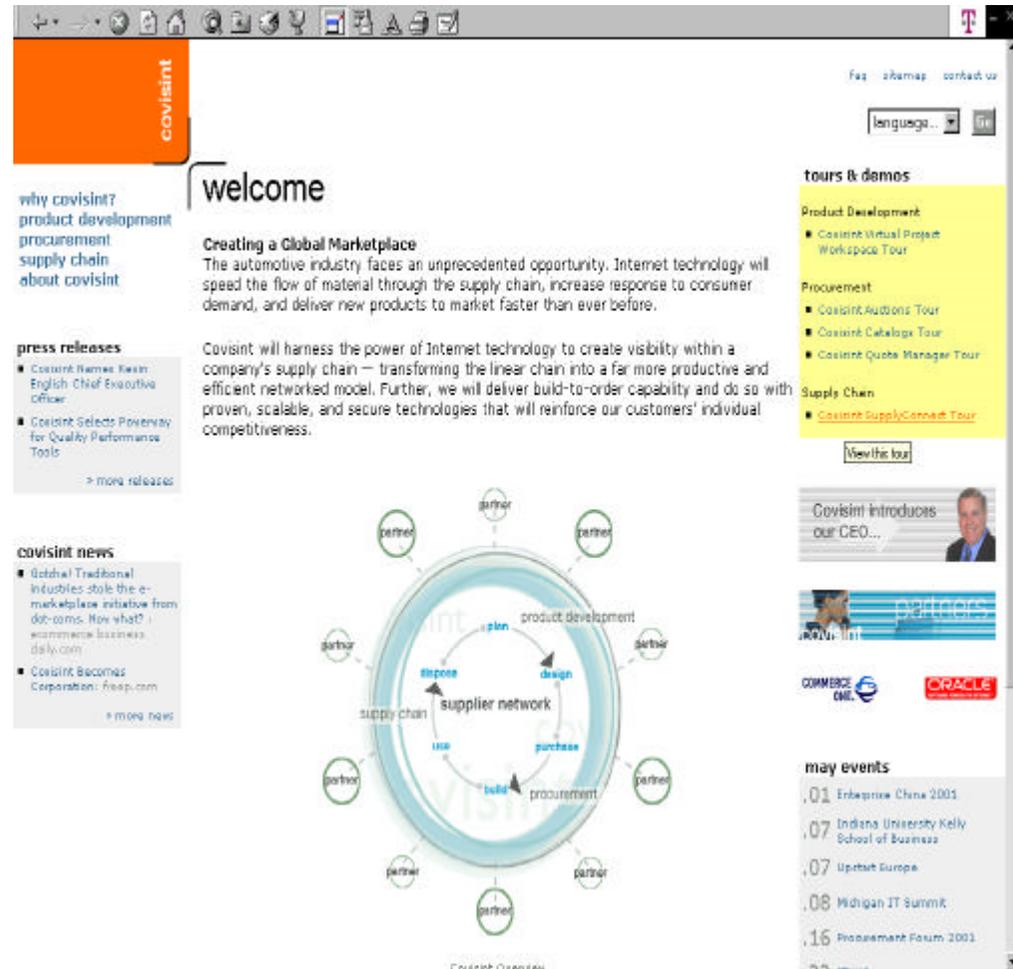
E.Business Konzept: Initiative

Buy Side

Projekt:	E.Procurement
Investment:	Ca. 250.000 Euro
Break Even:	> 5 Monate
Cost Savings:	< 15 - 25 %
IIR:	zw. 15 - 20%

Strategic Value:	Erhöhung der „buying power“ Flexibilisierung d. Zahlungsziele u. d. Logistik.
------------------	----------------------------------------------------------------------------------

weitere E. Potentiale:	Engineering Integration. SILS-Konzepte
------------------------	-------------------------------------------



www.convisint.com

E.Business Konzept: Initiative



Projekt:	IT-Outsourcing
Investment:	200.000 Euro
Break Even:	< 6 Monaten
Cost Savings:	15 - 25% v. IT-Budget
IIR:	> 10%

Strategic Value:	- 24/7/360 Verfügbarkeit Kernkompetenz Granulares Wachstum var. Fixkosten
------------------	------------------------------------------------------------------------------------------

weitere E.Potentiale:	Knowledge Management Business Process Outsourcing
-----------------------	------------------------------------------------------------



Speeding
Business
to the

WEB

EDS, Cisco and HP

ica.edswcs.com



3. CLV-Management

- die Sell-Side als Schlüssel zur markt- und kundenorientierten Ausrichtung des Gesamtunternehmens gestalten
- den Wert der Kunden erkennen und mit eBusiness Bausteinen entwickeln

(Beispiel GM, u.a)

Die Ausrichtung des Unternehmens auf CLV-Management beinhaltet 3 Hauptbereiche

- Kundenorientiertes Unternehmen/
Produktmanagement
- Vertrieb/Kundenmarketing
- Customer Care/Customer
Retention/Communities

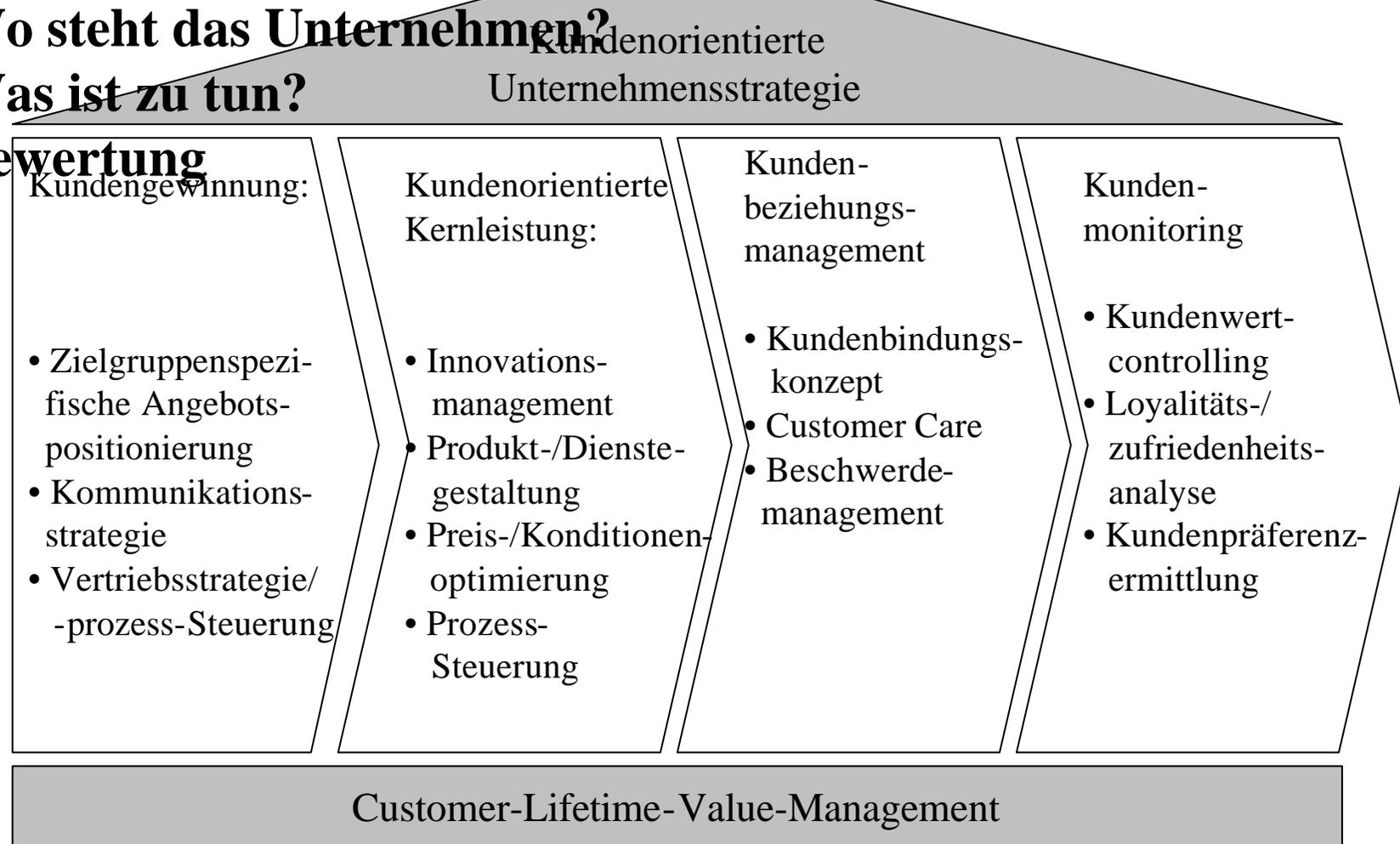
Schlüsselprozesse des CLV-Management

Verwenden Sie diese Prozesse als Analyseraster

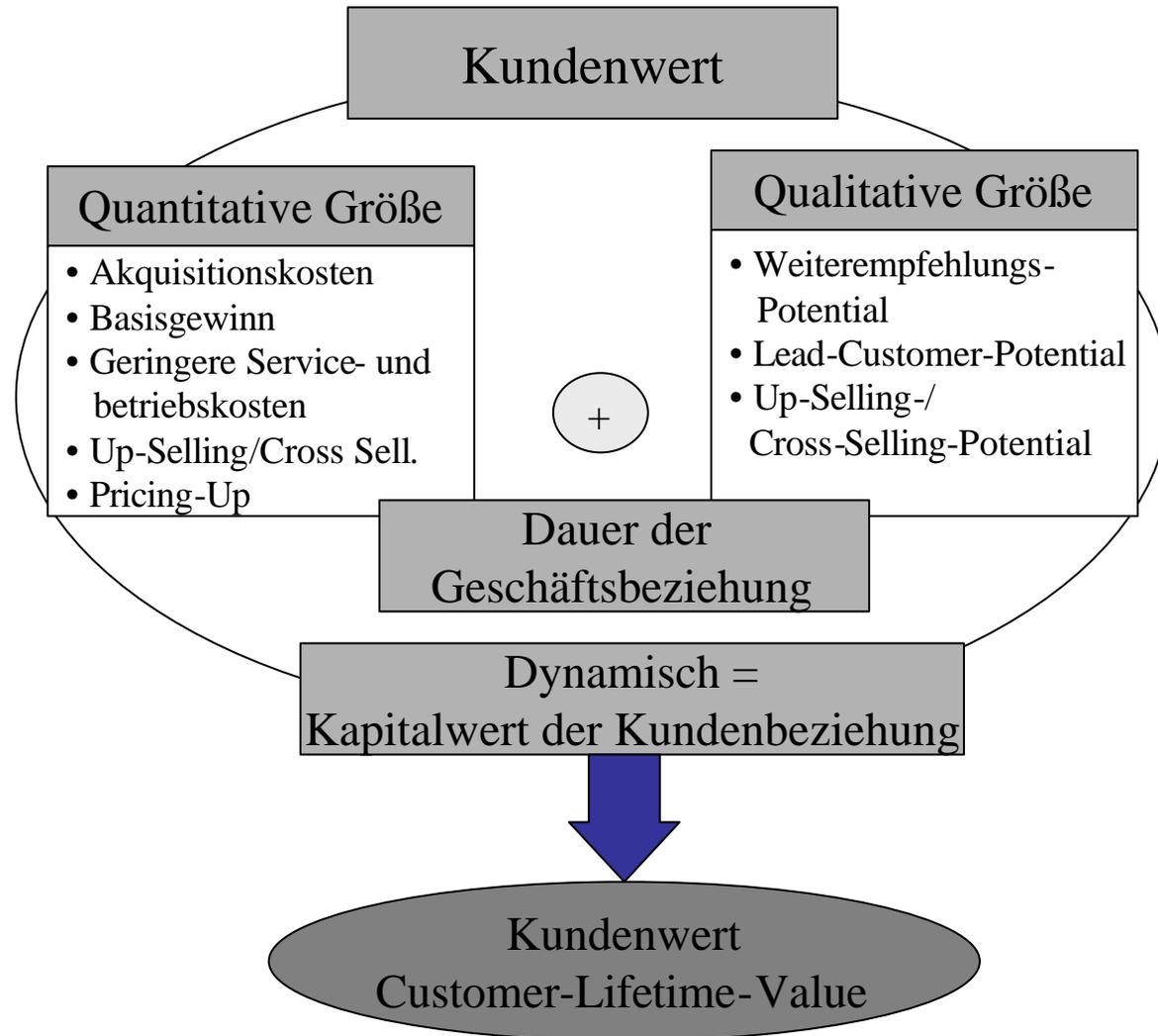
- **Wo steht das Unternehmen?**

- **Was ist zu tun?**

- **Bewertung**



Die quantitativen Bestimmungsgrößen des CLV beachten



 Case study: GM USA

The future challenges of the automotive industry

Trends (Example)

- Car becomes a lifestyle object
- drop off customer loyalty
- Service becomes the major differentiator
- much more complex leasing and finance request

Business- Impacts

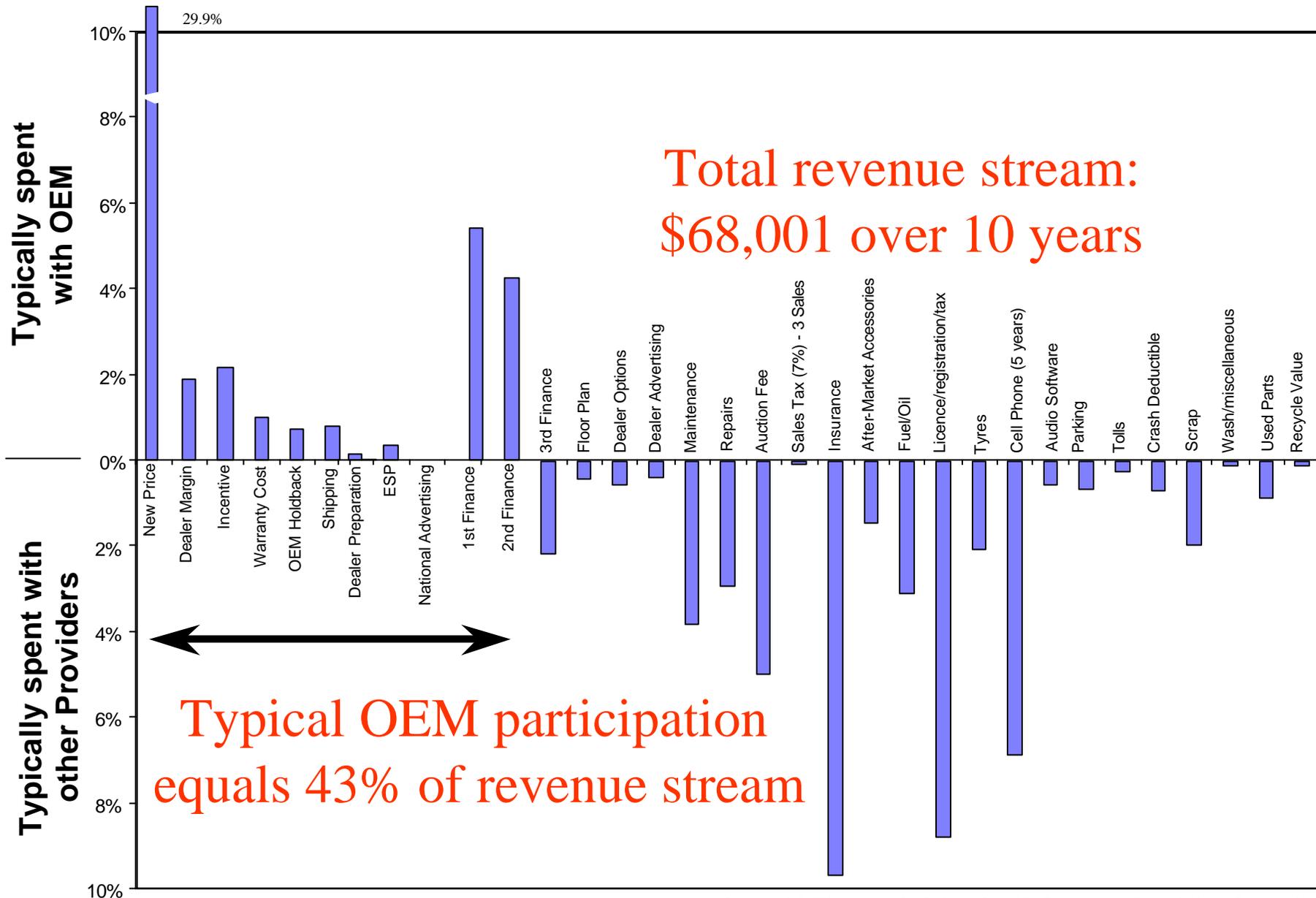
- Different leasing and finance options resp. Features are needed
- Control over the whole demand chain - dealer enduser becomes much more important
- Exploitation of after sales services as additional revenue potential

E.Solutions

- CRM Services
- Call Center Services
- e-Business Services

To a certain extent the automotive business becomes a „mobility“ service business. IT is the enabling technology to deliver added value services to the enduser. E.Business is a must particularly for the automotive industry

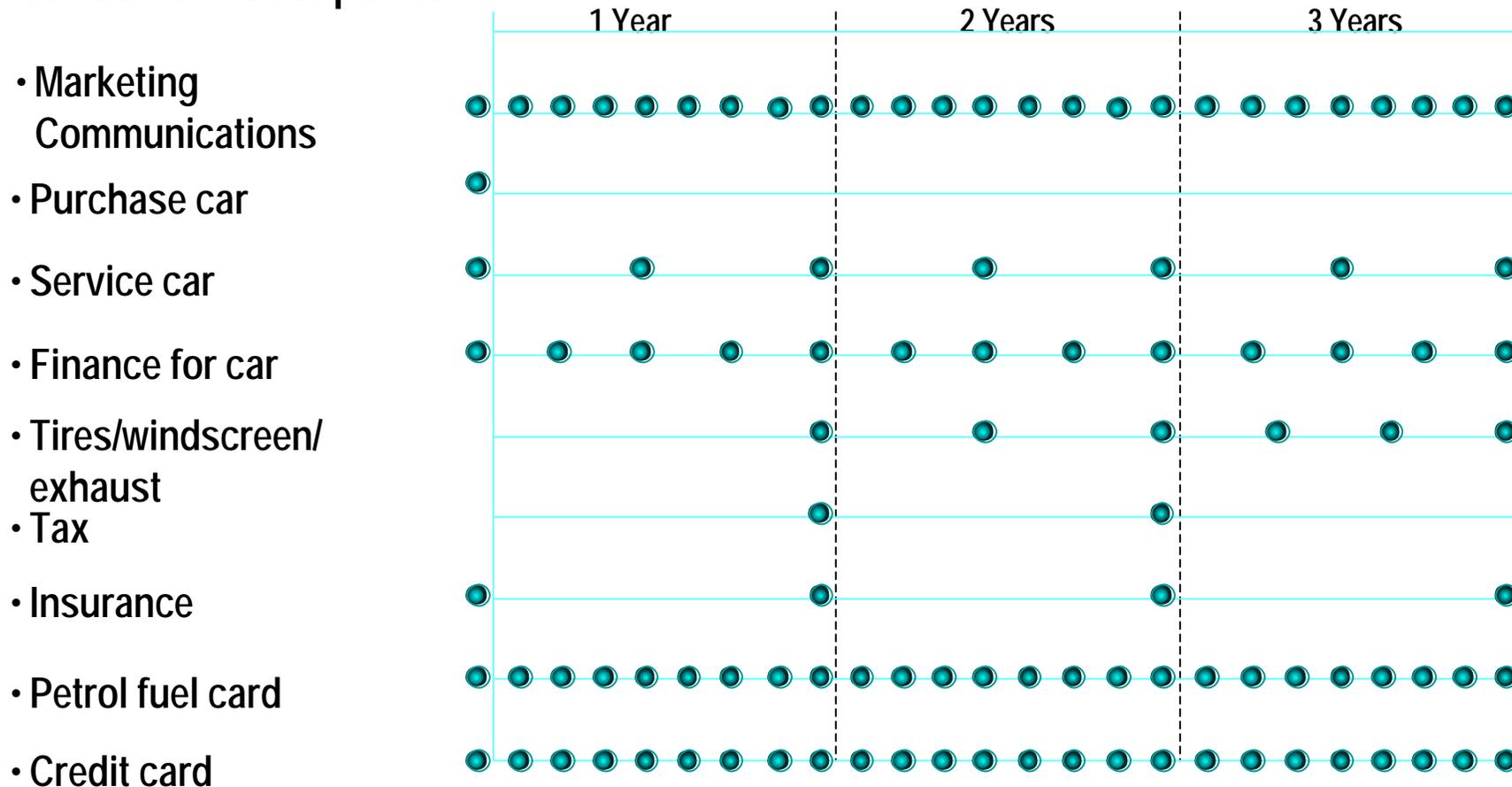
Lifetime Related Consumer Spend



Source: McKinsey analysis based on NADA, AAA, Rurtzheimer International, Federal Reserve, press clippings

Opportunities for Improved Efficiency & Increased Business

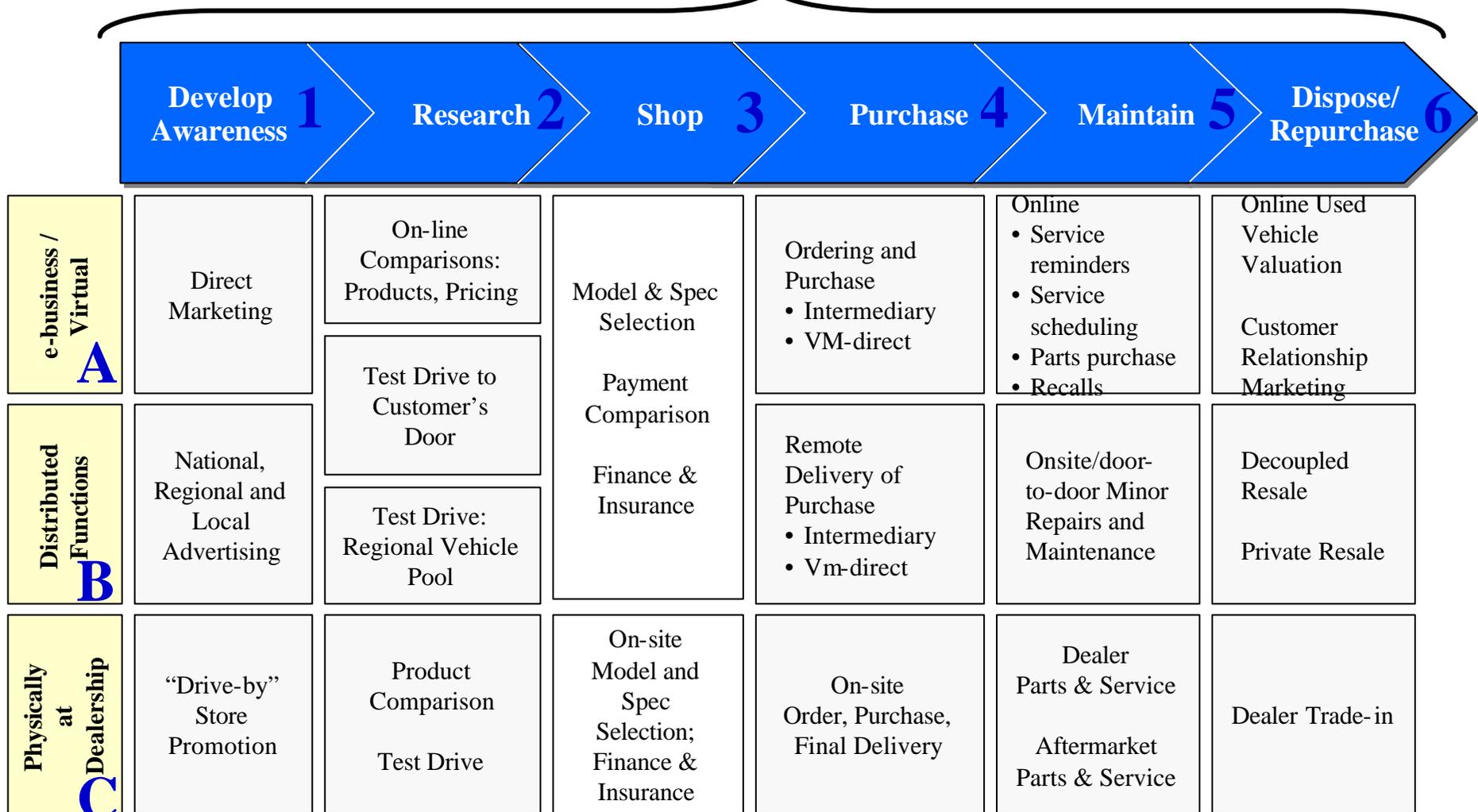
Consumer Touchpoints



Who owns this customer touchpoints today ? Are there additional possibilities and business opportunities along our core competence e.g. cell phone etc. ?

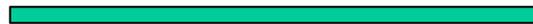
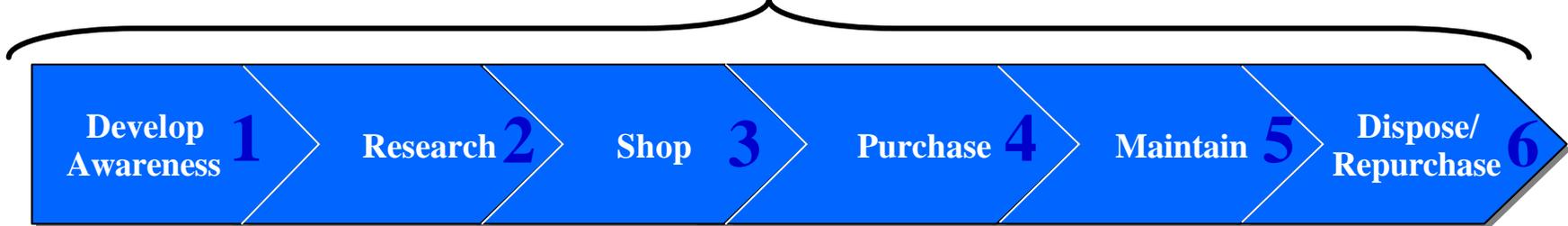
E-Business affects every single module of the GM sell side

C L V - Process



Example: GM has developed extended E-Business solutions

C L V - Process



gmbuypower.com:

Online GM vehicle configurator, pricing, comparisons, new vehicle inventory, financing



acdelco.com:

Online store for ACDelco branded merchandise and apparel



gmgoodwrench.com:

Online store for GM parts, manuals, accessories, branded merchandise and apparel



OnStar:

In-vehicle safety, security and information services (GPS and wireless communications)



MY2000: Test marketing of vehicle with web access capabilities



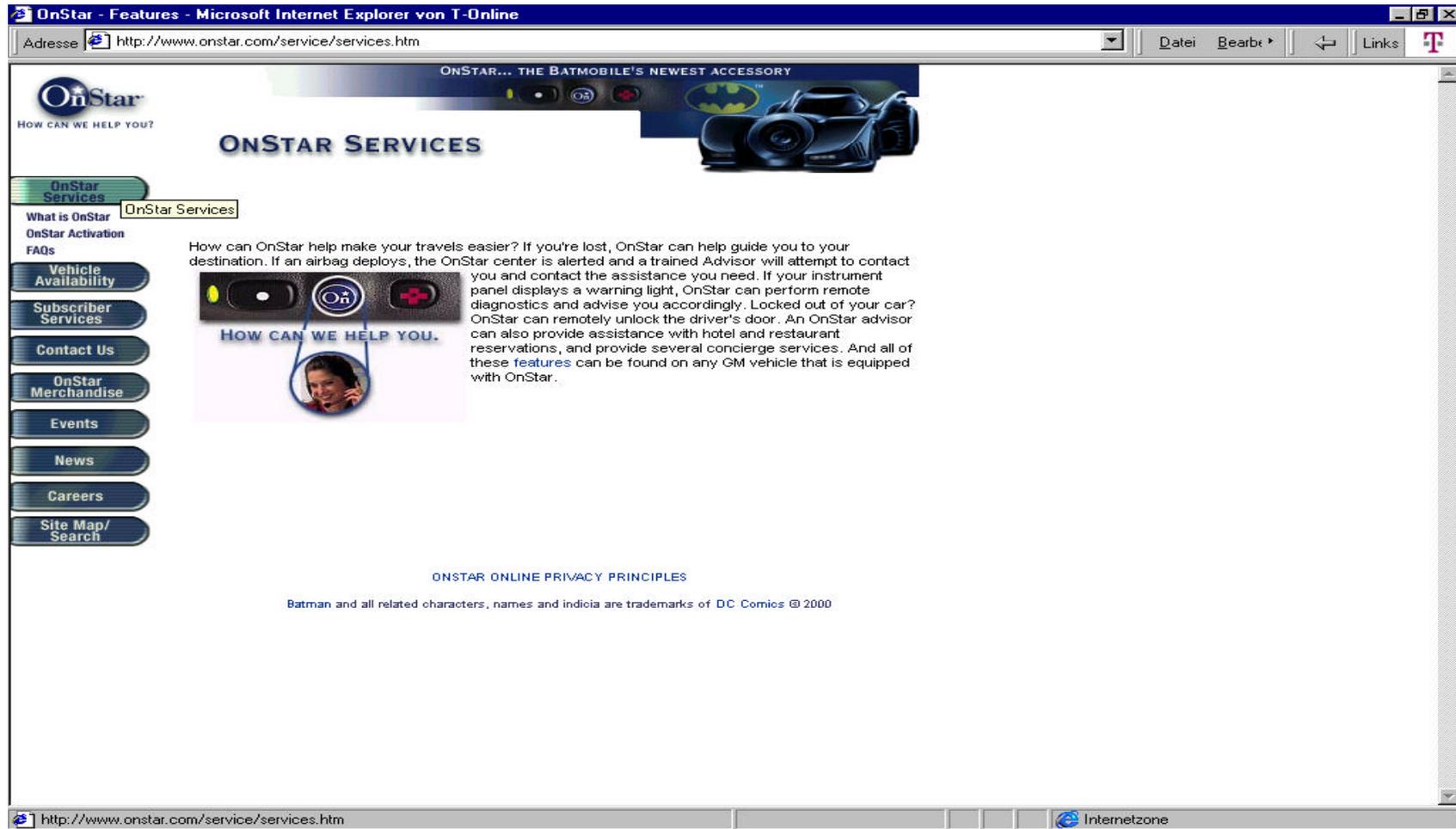
GM Example - digital sales channel

www.GM BuyPower.com

- Search after GM products and service
- Evaluation of competitive products and scenario analysis. WHAT/IF/WHEN
- online Configuration
- Auctions
- Dealer selection
- GM BuyPower is the US Market leader in terms of:
 - Pageimpressions
 - gen. Revenue



GM example - „Life Time“ Customer Care Solution „www.onstar.com



GM Onstar is an excellent example how community building can be generated. It is a free feature of every GM car in the US. In addition Onstar is the ideal entry point towards mobility services and customer lifetime relationship.

E.Business Konzept: Beispiel Initiative Community building

Investment: 80 Euro
Break Even: ?
Cost Savings: 120 Euro
IIR: ?

Strategic Value:
Cross Selling Potentiale ?
Image ?

weitere E.Potentiale:

besondere Qualifikations-
maßnahmen:
Führerschein
Geschicklichkeitsfahrten etc.
Eventmanagement !

The screenshot shows the website for Kässbohrer Geländefahrzeug AG. The header includes the company logo and tagline 'Technik für Umwelt, Natur und Freizeit'. The main content area features a 'SnowLine' section with a 'VIVA WINTER' logo and a text block: 'Über unsere aktuellen Informationen hinaus wollen wir Ihnen auf dieser Seite zusätzlich interessante Links und Surf-Tips geben. Wir freuen uns über Ihre aktive Mitarbeit. Schicken Sie uns Ihre besten Links bzw. Bookmarks zu.' Below this is a 'Kontakt PistenBully' link. A sidebar on the right contains a 'Links' section with links to 'Foto-galerie', 'Links / Tipps', 'Kontakt', and 'Zurück'. At the bottom, there is a section for 'AKTUELLER-INTERNATIONALER TERMINKALENDER für Seilbahnen und Skigebiete' with dates and links to 'snowboardbegriffe' and 'www.snowboardguide.de'.

Praxisbeispiel Community: Ciao.com

ciao.com
Wissen, was gut ist.

Willkommen bei Ciao! [Mitglied werden](#) | [Login](#) | [E-Mail](#) | [Hilfe](#)

[Neu hier?](#) [Berichte lesen](#) [Berichte schreiben](#) [Geld verdienen](#) [Mitmachen](#)

Suche in

Auto & Verkehr
[Hersteller](#), [Motorräder](#), [Zubehör](#), ...

Computer & Internet
[PCs](#), [Organizer](#), [Software](#), [WWW](#), ...

Elektronik & Foto
[HiFi](#), [TV](#), [DVD](#), [Digitalkameras](#), ...

Essen, Trinken & Genuss
[Tiefkühlkost](#), [Fastfood](#), [Weine](#), ...

Finanzen & Dienstleistungen
[Banken](#), [Strom](#), [Versicherungen](#), ...

Games & Toys
[PC-Spiele](#), [Konsolen](#), [Brettspiele](#), ...

Health, Beauty & Sport
[Alpinski](#), [Hautpflege](#), [Snowboarden](#), ...

Haus & Familie
[Baby](#), [Garten](#), [Waschen](#), [Tierfutter](#), ...

Karriere & Ausbildung
[Hochschulen](#), [Ausbildung](#), [Firmen](#), ...

Reisen & City Guide
[Städte](#), [Fluglinien](#), [Hotels](#), ...

Telekommunikation
[Handys](#), [Festnetz](#), [Mobilfunk](#), ...

Unterhaltung & Medien
[Filme](#), [Bücher](#), [Musik](#), [TV](#), [Werbung](#), ...

Shopping
[Online](#), [Supermärkte](#), [Baumärkte](#), ...

Aktuell im Ciao Journal
Gratis-Skates für Sie / Wo im Netz geflirtet wird / Neue CDs

Ciao Highlights
[Cabriolets](#) | [Rasenmäher](#) | [Die Werbekampagne der Woche](#)
[Lastminute-Reisen](#) | [Kino Aktuell](#) | [Motorräder](#)

Ciao Hitliste **Aktuellster Bericht**

Die besten Hundefutter
Ein Bericht über [Nokia 7110](#) von [Aleno](#) (13.04.2001)

Produktbewertung: ★★★★★

Ciao Aktuell
1.000.000 DM GEWINNEN
Millionär oder SLK-Besitzer werden - 7 Zahlen tippen und gewinnen!
SHIPPING SPECIALS
z.B. Handys für 1 DM mit dem brandneuen D2-Sun Tarif (nur 9,95 DM/Monat).
[Ciao Journal](#) [Gewinne](#)

Ciao Autoren
Nightlady
Seit ich Ciao kenne, ist es für mich ein zweites Zuhause geworden. Ich schreibe und lese für mein Leben gern und kann hier

Was ist Ciao?
Ciao ist das größte Verbraucherportal der Welt. Hier finden Sie über **2,3 Mio.** Erfahrungsberichte von Verbrauchern für Verbraucher.
Jetzt [gleich kostenlos anmelden](#) und sofort bessere Entscheidungen treffen.

Gewinnen Sie bei [www.tomorrow.de...](#)

[Noch 1 Objekt] Bild http://www.tomorrow-ag.de/werbung/banner/tiag_gmx/banner_fuer_tiag/medion_tom_2_234.gif wird geladen

Praxisbeispiel Community: clickfish.de

The screenshot shows the website <http://www.clickfish.de> in a Microsoft Internet Explorer browser window. The browser's address bar shows the URL, and the menu bar includes options like 'Datei', 'Bearbeiten', 'Ansicht', 'Favoriten', and 'Extras'. The website's header features the 'CLICKFISH' logo with the tagline 'NOW YOU KNOW!' and a navigation menu with links such as 'home', 'Werden Sie Guide', and 'Werden Sie Mitglied'. A prominent banner at the top right reads 'Nicht nur für blaue Augen!' with a 'klick!' button. Below the banner, there are several content sections: 'Guide des Tages' featuring Kathrin-Rika v. Hirschberg, 'Top-Thema' about elections in Great Britain, and a 'Forum' section. A search bar is located in the middle left, and a 'Finden Sie Ihr Thema im Katalog' section lists over 350 guides. The right sidebar includes an 'ASKFORCE' advertisement and a 'Schlagzeilen' section with news snippets. The Windows taskbar at the bottom shows the 'Start' button and several open applications, with the system clock displaying 17:46.

4. Szenariotechnik

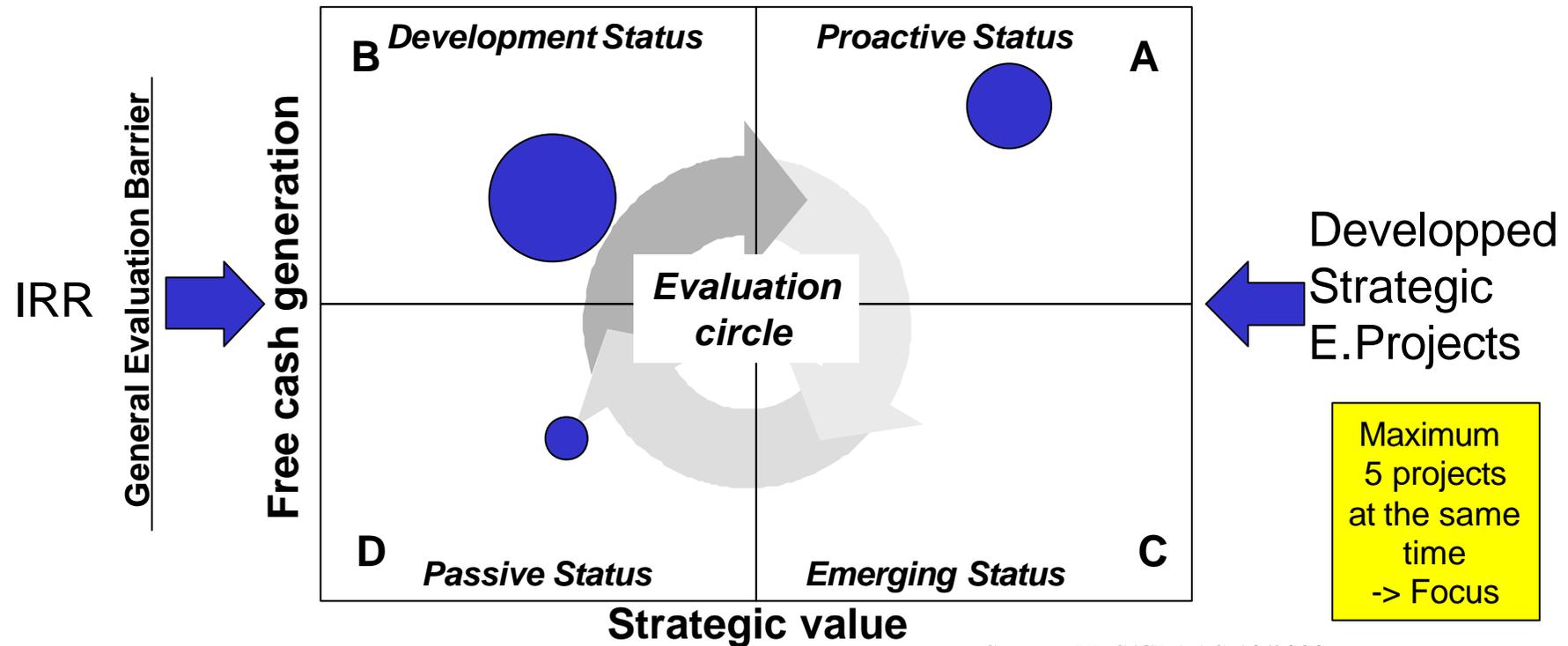
Handlungsempfehlungen für ein ganzheitliches E-Business Modell

- Projektportfolio und mögliche Szenarien
- Vorteile/Nachteile
- Zeitplanung & Priorisierung
- Business Case Szenario

(Beispiel Kässbohrer AG)

E.Project-Portfoliomanagement

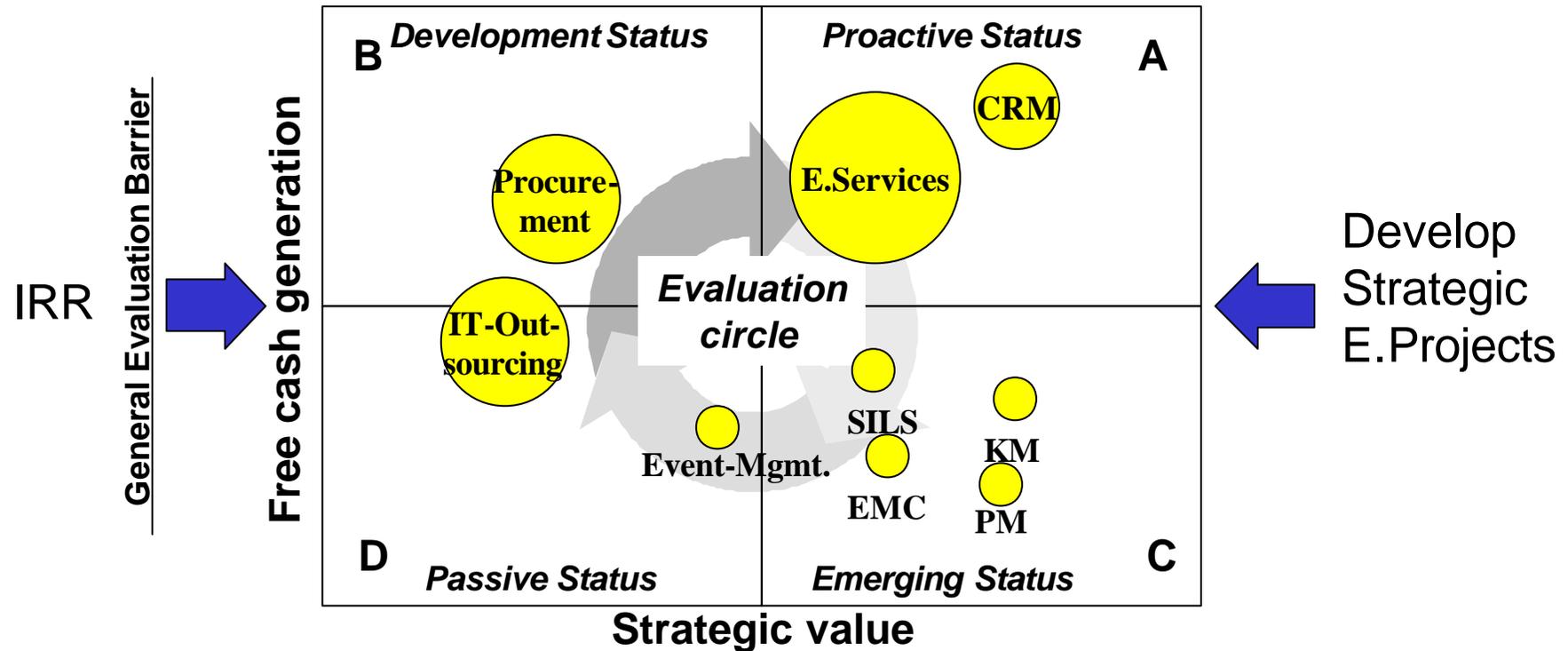
- Selektion nach den drei Dimensionen: „strategic value“, „free cash flow“ u. Aufbau einer sog. „community“ -



Source: EDS/CLAAS 10/2000

Merke: E.Business Projekte sind Vorstandssache. Daher ist eine laufende Erfolgskontrolle - Review alle 4 Wochen.

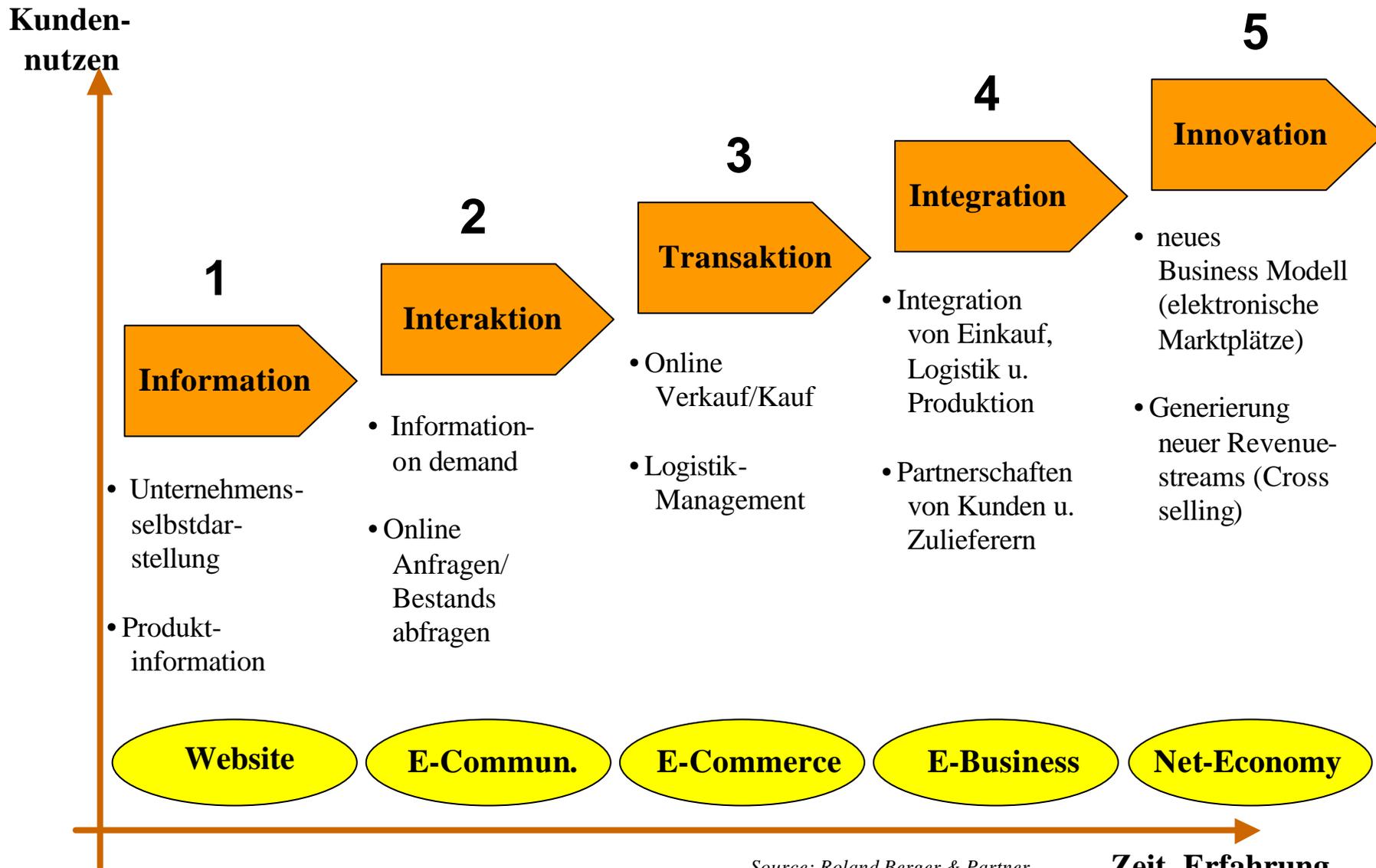
E.Project-Portfoliomanagement: Kässbohrer



- A :** echter USP gegenüber dem Wettbewerb, erheblicher Wertzuwachs
- B :** ökonomische Notwendigkeit, „Me Too“ Projekte, z.T. erhebliche Kostenreduktion
- D :** derzeit nicht relevant sog. „watch-list“, Fall zu Fall Entscheidungen
- C :** „Innovationspool“

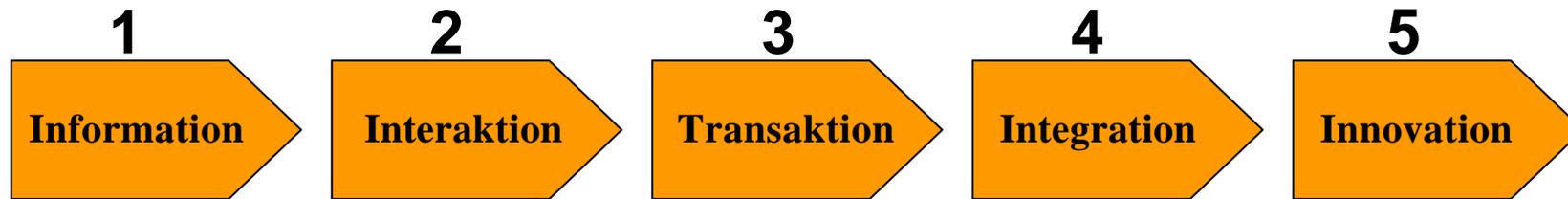
Merke: ein echter „USP“ wird nur mit E.Business Projekten d. „Sell Side“ erreicht. Jede E.Business Konzeption ist daher immer eine Service-Konzeption.

E.Business-Konzepte sind modular aufgebaut (generisch)



Source: Roland Berger & Partner

Kässbohrer befindet sich in der 4 Stufe des E.Business-Konzeptionstransfers



Eine weitere E.Business-Orientierung ist aufgrund der Marktstellung und der Branche derzeit nicht sinnvoll. Im Rahmen eines strategischen Szenarios sollte jedoch Cross Selling Möglichkeiten kontinuierlich geprüft werden - Finanzierung, Betriebsmittel, Nutzungskonzepte.

Der Business Plan ist Grundlage jeder E.Business Projektentscheidung

Verwenden Sie hier
ggf. einen qualitativen
Businessplan oder
treffen Sie Annahmen!

E.Business Initiative: CRM-Tool (US\$ Millions)									
Initiative description									
		1Q01	2Q01	3Q01	4Q01	2001	2002	2003	
Initiative benefits									
FTEs (number not \$s)		1	2	3	4	5	10	3	
Expenses		0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	
Capital		8,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	
Incremental revenue		8,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	
Incremental cost savings		7,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	
Financial impact									
Revenue									
Existing growth		0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	
New customer		0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	
Total Revenue		0,0							
Cost of revenue									
People costs		0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	
Other costs (excl. depreciation)		0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	
Depreciation		0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	
Account contribution		0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	
Sales and marketing		0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	
Impact of new business on unit contribution		0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	
Non-capital expenditure on initiative		0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	
Cost savings on existing business		0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	
Unit contribution impact		0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	
Income tax		0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	
Profit after tax		0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	
Capital expenditures		0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	
Depreciation		0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	
Net cash flow		0,0							
IRR (%) Initiative CRM									

Source: EDS/CLAAS 10/2000

Zusammenfassung

- Ihre Empfehlungen im Überblick
(Bitte stellen Sie diese Folie dann an den
Beginn der Präsentation  Pyramidale
Storyline)

**Institute of Electronic Business (IEB)
Berlin -SS 2002**

- Vorlesung Electronic Business 1 –

Teil 2:

**Einsatz von E. Business in Old Economy, New Economy
und Öffentlichem Sektor –
Analysen, Fallstudien und Erfolgsfaktoren**

Dr. John C. Lührs

Einführung in Electronic-Business - Semester-Überblick

	Vorlesung	Termin
1	Einführung in das E.Business und die digitale Ökonomie sowie deren technologische Grundlagen	19.04
2	Das Extended Enterprise als Geschäftsmodell im E.Business und Analysemethoden des strategischen Managements	03.05
3	Die Sell Side des Extended Enterprises: Grundlagen des eCRM und Online Marketings	17.05
4	Einsatz von E.Business in Old Economy, New Economy und Öffentlichem Sektor- Analysen, Fallstudien und Erfolgsfaktoren	31.05
5	Perspektiven und Entwicklungstendenzen- Mobile Business als nächste Entwicklungsstufe des E:Business?	14.06
6	Existenzgründung im E.Business – Finanzierungsformen und die Rolle von Venture Capital	28.06
7	Wochenendseminar (Projektarbeiten)	12./13.07

Inhalt der Vorlesung: Einsatz von E. Business in Old Economy, New Economy und Öffentlichem Sektor



- 1. Thesen zu den gesellschaftlichen Konsequenzen und Erfordernissen von E.Business**
- 2. E.Business in der Wirtschaft – Von der Old Economy über die New Economy zur True Economy**
- 3. E.Business im Öffentlichen Sektor - E.Government als Bündelung von kundenorientierten Leistungen des Staates in neuer Effizienz und Qualität**

Übungsthemen zur Vertiefung der Vorlesung



Thema und Team:

- **E-Customer Relationship Management**
 - **Bedeutung für den Unternehmenserfolg**
 - **Bausteine und deren Zusatznutzen für Kunden und Unternehmen**
 - **Best Practice Beispiele**
 - **Erfolgsfaktoren und Perspektiven**
- **Sven Koerbitz, Daniel Mackel, Marco Süß**
- **30 min Präsentation und 15 min Diskussion**

E.Business – Ein neuer gesellschaftlicher Rahmen als Folge einer vernetzten Entwicklung

Agrargesellschaft

Industrielle
Revolution

Industrie
gesellschaft

Demographischer
Wandel

Digitale Revolution

Innovation

Fourastiè, Jean:

Tertiärisierung, Sektorenentwicklung

Weber, Max:

Wertideen, Industrialisierung, Rationalisierung,
Ordnungssysteme (Kapitalismus, puritan. Ethik)

Popper, Karl Raimund:

kritischer Rationalismus, logischer Empirismus.
Wissen kann niemals sicheres Wissen sein, sondern
ein Netz von Vermutungen.

Schumpeter, Josef:

Business Cycles, funktionsorientierte Eliten...

Kondratieff, Nikolai:

zyklische (40 - 60 Jahre) Wachstumswellen, Innovation und
Konjunktur.

Porter, Michael E.:

„Value Chain“

Tapscott, Don:

Digitale Revolution, virtuelles Unternehmen

Vester, Frederic:

Managementkybernetik

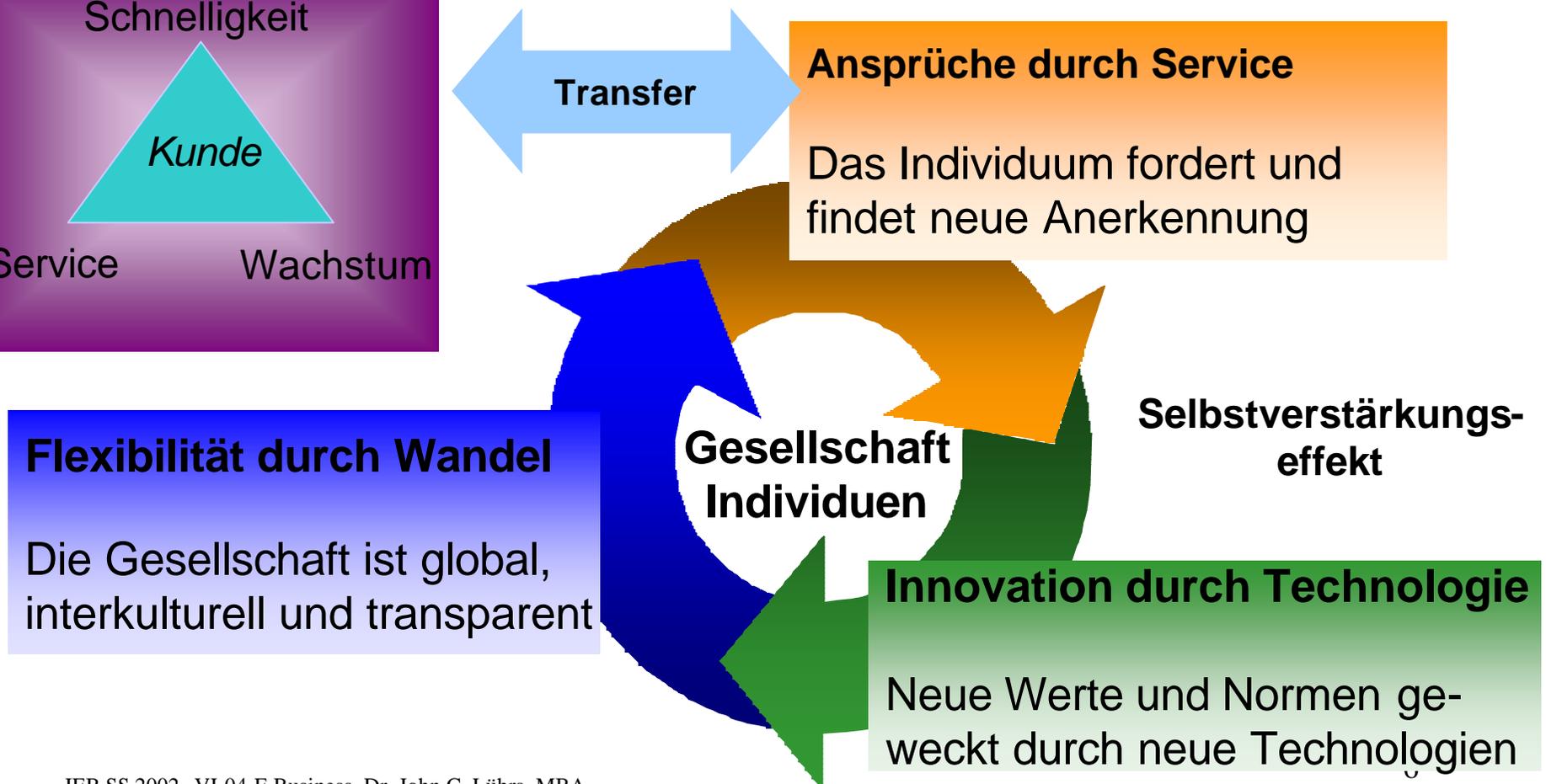
Als bestimmendes Element steht der Kunde insbesondere als Mensch und Individuum im Zentrum der Wirtschaft



Business Input



Gesellschaftliche Konsequenz



Thesen zur Entwicklung von der Digitalen Ökonomie zur Digitalen Gesellschaft

- Die Kundenzentrierung auch auf die Gesellschaft und ihr Instrumentarium wie Politik übertragen. Der Staat und seine Institutionen als Treiber dieses Prozesses (E.Government)
- Positive Effekte der Wirtschaft nutzen, aber nicht alle wirtschaftlichen Grundsätze auf die Gesellschaft übertragen
- Aufbruchsstimmung in der Wirtschaft nutzen und Gesellschaft erneuern und neu ausrichten
- Eigenverantwortung und Selbstbestimmung wird von Kunden im Internet gewünscht und von Individuen in die Gesellschaft getragen (E.Learning als neue Form der individuellen gehobenen Bildung für alle?)
- Information und Transparenz als Grundlagen des Internet in die Gesellschaft tragen

Literaturhinweis

- Jeremy Rifkin – Das Ende der Arbeit und ihre Zukunft, Campus Verlag, 1996

**Institute of Electronic Business (IEB)
Berlin -SS 2002**

- Vorlesung Electronic Business 1 –

**Teil 2.2.:
E.Business in der Wirtschaft – Von der Old Economy über
die New Economy zur True Economy**

Berlin, 3. Mai 2002

Dr. John C. Lührs, MBA

Inhalt	Seite
A. Einleitung: Definition von "Old Economy", "New Economy" und "E-Business"	3
B. Lektionen aus dem Niedergang der Dot-Coms	7
C. Old-Economy-Unternehmen bewegen sich in Richtung Online-Economy	13
D. E-Transformation: Hindernisse auf dem Weg zur Online-Economy und Strategien für deren Überwindung	29

A. Einleitung: Definition von "Old Economy", "New Economy" und "E-Business"

"Old Economy" versus "New Economy"

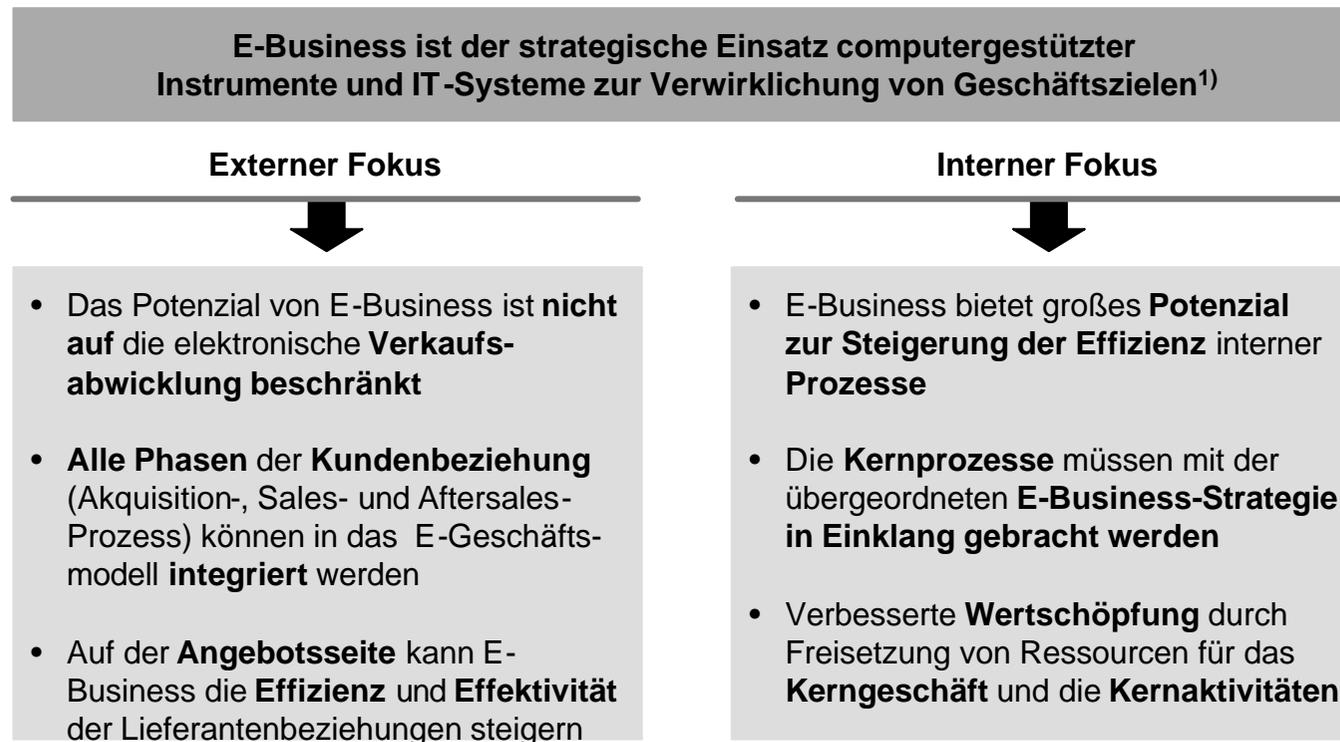
Old Economy

- **Etablierte** traditionelle **Industrie-, Handels- und DL-** Unternehmen, die häufig als **"Offline"**-Unternehmen betrachtet werden
- Traditionelle, **hierarchische Führungsstrukturen**
- **Heute bewegen** sie sich von der **"Offline-"** zur **"Online-"** Welt, indem sie E-Business-Technologien auf **bestehende Prozesse** und **Geschäftsmodelle anwenden**

New Economy

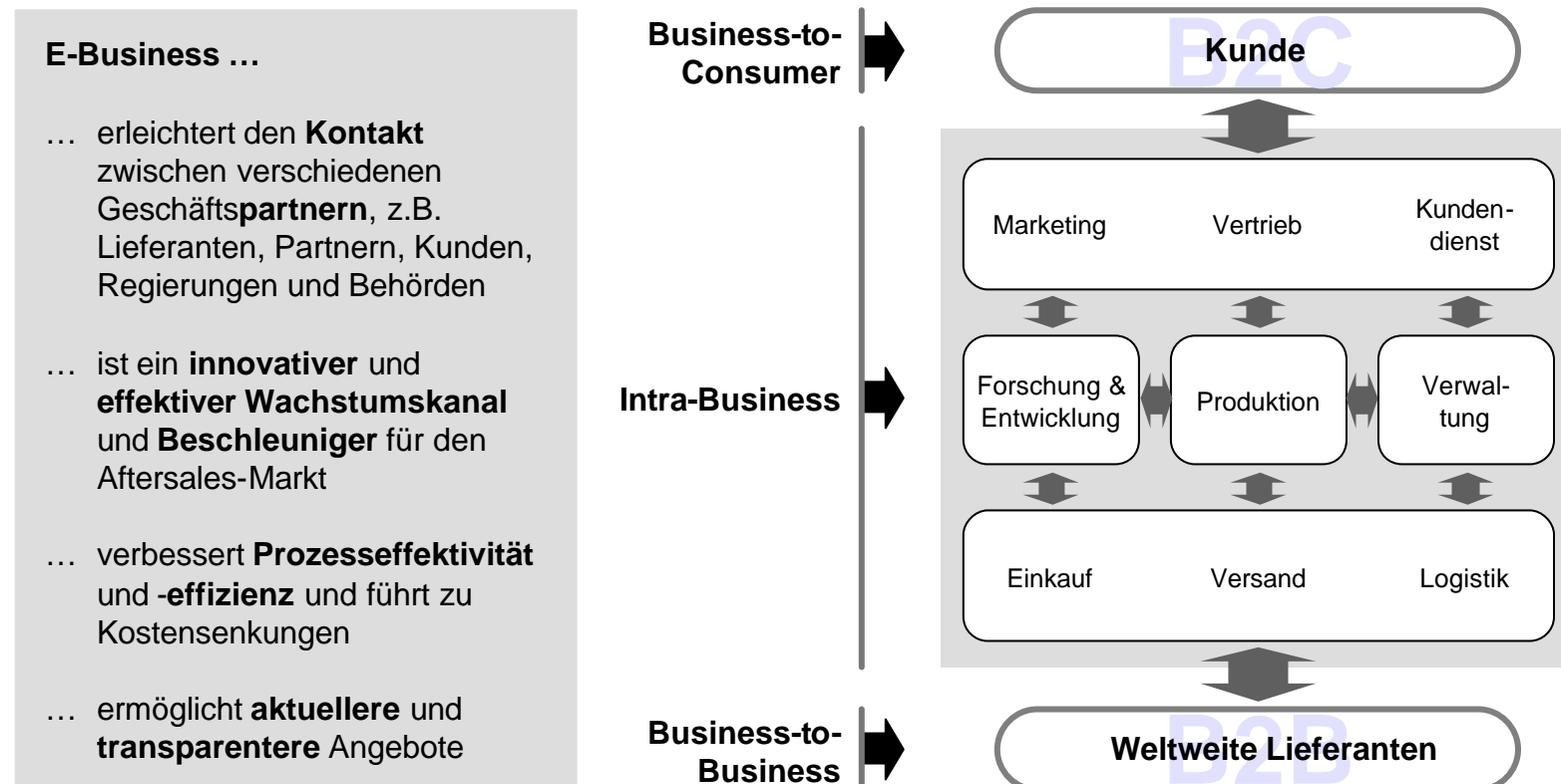
- **Start** als kleine **Startups**, häufig von Venture-Capital-Firmen finanziert
- Junger **Unternehmergeist**, Streben nach **Technologie-Führerschaft**
- **Geschäftsmodelle** beruhen hauptsächlich auf **E-Business-** oder **Internet-Anwendungen**
- Heute stehen viele dieser Firmen unter erheblichem finanziellen Druck oder sogar **Konkurs**

E-Business ist ein Mittel zur Verwirklichung externer und interner Geschäftsziele



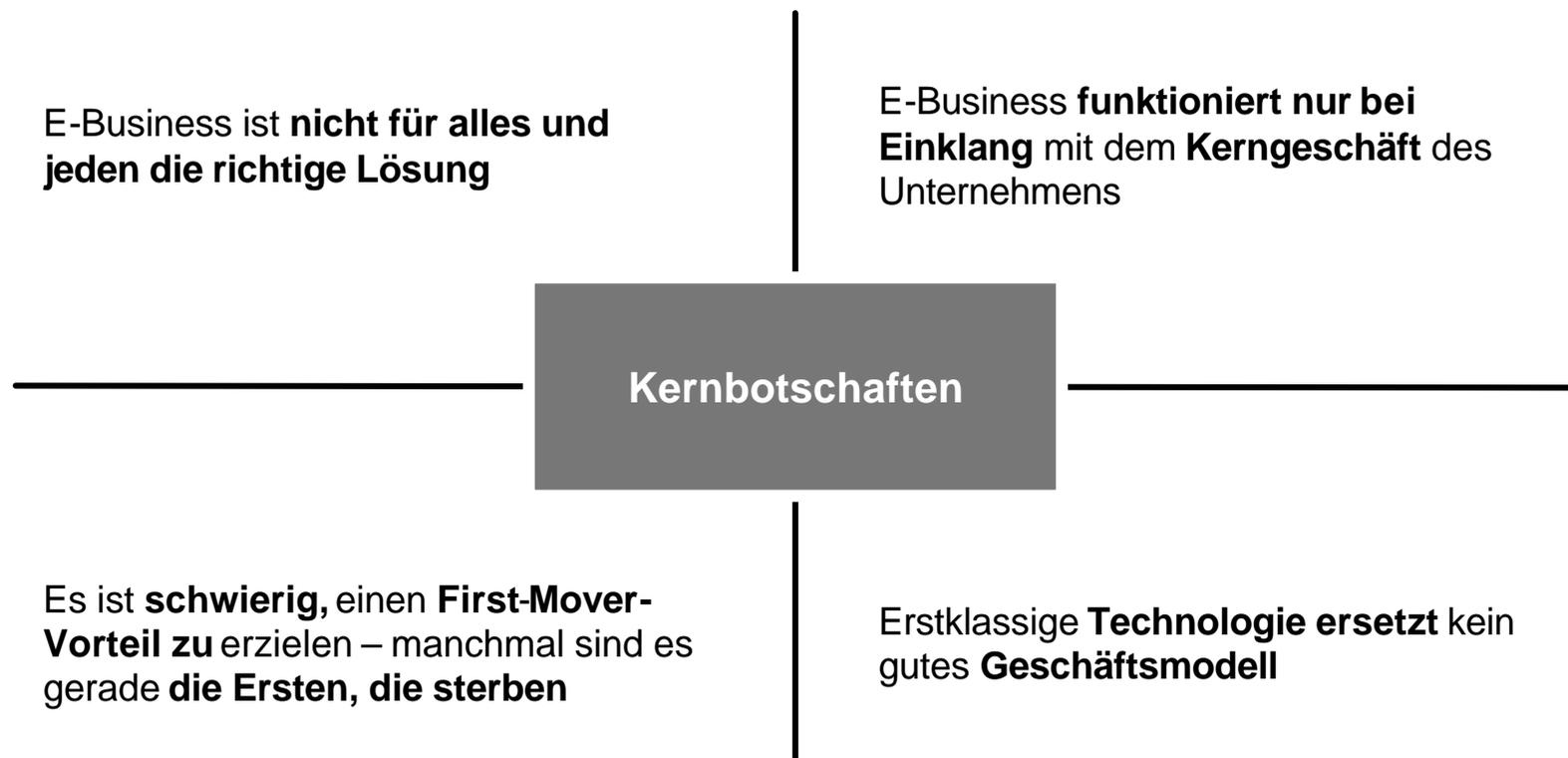
1) Quelle: Hoffman & Novel, Vanderbilt University, Roland Berger

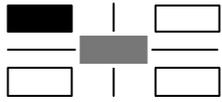
E-Business umfasst drei Kategorien von Beziehung: Business-to-Business, Business-to-Consumer und Intra-Business



B. Lektionen aus dem Niedergang der Dot-Coms

Die New Economy hat uns vier wesentliche Lektionen erteilt





E-Business ist nicht für alles und jeden die richtige Lösung

Der Fall Webvan

Das Unternehmen:

- 1996 gegründet, 07/2001 Konkurs

Geschäftsmodell:

- Alle Lebensmittel können online bestellt werden; Auslieferung innerhalb eines Tages in den gesamten USA

Mögliche Gewinnquellen:

- Riesige Lager auf der grünen Wiese ersetzen teure Geschäfte in der Stadt
- Automatische Lagerhaltung und niedrige Arbeitskosten
- Minimaler Lagerplatzbedarf pro Produkt

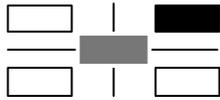
Konkursgrund:

- Fokus auf Commodities mit geringen Margen und hohen Fixkosten
- Teure Logistik
- Kein klarer Wettbewerbsvorteil für den Kunden



Kernbotschaften

- E-Business lässt sich im Bereich **niedrigmargiger Commodities** mit teurer Logistik, wie z.B. Lebensmittel und Blumen, **nicht anwenden**
- **Gewinne** lassen sich bei **hochmargigen Produkten** erzielen, die sich leicht transportieren lassen, z.B. Software und Bücher
- Die bestehenden **Old-Economy-Unternehmen** können ihre etablierte Infrastruktur, Stammkundschaft etc. mit **niedrigen zusätzlich Fixkosten** für E-Business-Aktivitäten benutzen
- Um erfolgreich zu sein, muss E-Business **zusätzlichen Kundenwert** schaffen, z.B. große Auswahl, schnelle Lieferung (auch online)



E-Business funktioniert nur bei Einklang mit dem Kerngeschäft des Unternehmens

Fallstudie

Das Unternehmen:

- 1998 von GE gegründet, im Frühjahr 2000 eingestellt

Geschäftsmodell:

- Von NBCI als Wettbewerber für den Nachrichten-Kanal NBC gegründet, Eigentümer ebenfalls GE
- Eigenes börsennotiertes Unternehmen

Mögliche Gewinnquellen:

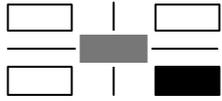
- Angebot von TV-Nachrichten und Informationen über das Internet
- Verwirklichung von Synergien zwischen NBCs Offline-Kerngeschäft und NBCs Online-Geschäft durch Nutzung der gleichen Informationsquellen und -produkte

Grund für die Einstellung:

- NBC betrachtete NBCI als klaren Wettbewerber
- Scheitern der Zusammenarbeit, da beide bei eigener Gewinn- und Verlustverantwortung um ähnliche Kunden konkurrierten

Kernbotschaften

- Die **Chance** für Old-Economy-Unternehmen besteht darin, **E-Business** im **Einklang** mit ihren **Kerngeschäftsaktivitäten** zu nutzen
- **Das Kopieren von** Startups und das Aufbauen von reinen **Internet-Geschäftsmodellen** ist für Old-Economy-Unternehmen weniger **profitabel**
- **Online-** und **Offline-**Aktivitäten sollten aufeinander **abgestimmt** sein und **Zugriff auf die gleichen Ressourcen** und Infrastruktur des Unternehmens haben, z.B. Kundendaten, Logistik, Lieferketten
- Old-Economy-Unternehmen können ihre **Ressourcen** am besten **hebeln**, indem sie bestehende **Prozesse** mit E-Aktivitäten z.B. im Vertrieb unterstützen. Weniger geeignet ist der Aufbau **konkurrierender Aktivitäten**



Erstklassige Technologie ersetzt kein gutes Geschäftsmodell

Der Fall e-stamp

Das Unternehmen:

- Geschäft in 1999 aufgenommen, im November 2000 wieder eingestellt

Geschäftsmodell:

- Briefmarken werden direkt vom PC auf den Brief gedruckt, Zahlung per Kreditkarte
- Kunden müssen jeweils Briefmarken im Werte von 100 USD kaufen. Diese werden in einer separaten Empfangseinheit für den Gebrauch gespeichert

Vorteile:

- Zeitaufwendige Postbesuche entfallen

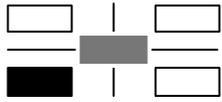
Grund des Scheiterns:

- Übermäßiges Vertrauen der Geschäftsleitung in eine überlegene Technologie, für die die Kunden nicht zahlen wollten
- Kein Preisvorteil für E-Stamp-Kunden gegenüber dem Preis bei der Post



Kernbotschaften

- **Vorsicht** mit **Geschäftsmodellen**, die hohe Anforderungen an die **technischen Fähigkeiten** der Endverbraucher stellen
- **Erfolgreiche** E-Geschäftsmodelle beruhen auf **einfachen, benutzerfreundlichen Technologien** (vgl. eBay)
- **Die Vorteile müssen klar auf der Hand liegen** und vom Kunden leicht verwirklicht werden können
- Die Verbraucher wollen nicht **vorab** in Technologie **investieren**, um die E-Business-Optionen eines Unternehmens in Anspruch nehmen zu können



Es ist schwierig, einen First-Mover- Vorteil zu erzielen – manchmal sind es gerade die Ersten, die sterben

Der Fall e-toys

Das Unternehmen:

- Ein kleines Startup-Unternehmen, gegründet 1996, Konkurs im Februar 2001

Geschäftsmodell:

- Verkauf von Spielzeug über das Internet, keine Ladenlokale

Vorteile:

- Der erste und 2 Jahre lang der einzige große Spielwarenhändler im Netz
- Einprägsame Web-Adresse
- Führendes Logistikunternehmen als Vertriebspartner

Grund des Scheiterns:

- Zu klein nach dem Joint Venture von Toys-'R'-Us und Amazon
- Das Geschäftsmodell war leicht zu kopieren

Kernbotschaften

- Ein **First-Mover-Vorteil** lässt sich nur **schwer** erzielen – reine **Internet-Modelle** können leicht **kopiert werden**
- **Old-Economy-Unternehmen**, wie z.B. Toys-'R'-Us, können aufgrund ihrer **Marke und Finanzkraft Pioniere der New Economy umgehen**
- Der **Vorsprung** des Pioniers kann **durch die Zusammenarbeit** von Old-Economy- und New-Economy-Firmen **ausgehebelt werden**
- Nur wenn die **Zutrittsbarrieren sehr hoch sind**, können First-Mover einen **dauerhaften Wettbewerbsvorteil verwirklichen** (vgl. eBay)



C. Old-Economy-Unternehmen bewegen sich in Richtung Online-Economy

Die Reaktionen von 12 Old-Economy-Unternehmen in vier Branchen wurden analysiert

	Banken & Versicherungen	Maschinenbau, Luftfahrt, Verteidigung	Transport, Logistik	Konsumgüter
Untersuchte Unternehmen	<ul style="list-style-type: none"> • Deutsche Bank • Commerzbank • Allianz 	<ul style="list-style-type: none"> • ABB • EADS • ThyssenKrupp 	<ul style="list-style-type: none"> • Deutsche Bahn • Deutsche Post • Stinnes 	<ul style="list-style-type: none"> • Adidas-Salomon • Coca-Cola • Unilever (Deutschland)

Strategische Reaktionen der Banken und Versicherungen

Beispiele

	Deutsche Bank	Commerzbank	Allianz
E-Aktivitäten	<ul style="list-style-type: none"> • Die meisten Produkte werden über das Internet und die traditionellen Vertriebskanäle angeboten • Gezielte E-Business-Aktivitäten für Privat- und Unternehmenskunden • Support der meisten Prozesse durch E-Aktivitäten geplant bis 2003 • Konzernweite Einsparungen von 30% bis 2006 erwartet 	<ul style="list-style-type: none"> • Gründung zusätzlicher konkurrierender Online-Broker, keine Integration in bestehende Vertriebskanäle • E-Aktivitäten bei Investment Banking und Verwaltungsprozessen seit 1999 • Eigener Inkubator für E-Aktivitäten, Venture-Capital-Unternehmen 	<ul style="list-style-type: none"> • E-Aktivitäten im hochvolumigen Kernmarkt • Die Standard-Prozesse sind heute webbasiert, z.B. Vertragsmanagement, Ausstellung von Lebensversicherungs-policen • E-Customer Relationship Management seit 2001 • Website für alle 15.000 Vertreter • E-Recruiting • Kein Verkauf über das Internet
Probleme	<ul style="list-style-type: none"> • Harmonisierung der Technologie • Hebeln der inländischen Erfahrung im Ausland • Kultureller Wandel 	<ul style="list-style-type: none"> • Harmonisierung der Technologie • Integration von Online- und Offline-Aktivitäten • Bisher nur wenige Angebote für Unternehmenskunden 	<ul style="list-style-type: none"> • Weitere Standardisierung der E-Aktivitäten und -Prozesse • Ausbau von E-CRM
Fazit	<ul style="list-style-type: none"> • Technologie wird zum Hebeln des bestehenden Geschäfts und zur Ausschöpfung des traditionellen Kundstamms durch neue Vertriebskanäle mit neuen Dienstleistungen genutzt • Massive Investitionen in E-Aktivitäten 	<ul style="list-style-type: none"> • Konkurrierende Vertriebskanäle führten zu Kannibalisierung • Keine integrierte konzernweite E-Business-Strategie 	<ul style="list-style-type: none"> • (Noch) kein Verkauf über das Internet, damit es nicht zu Konflikten mit Vertretern kommt und das Image eines engagierten Finanzberaters nicht beeinträchtigt wird

Strategische Reaktionen der Maschinenbau-, Luftfahrt- und Verteidigungsindustrie

Beispiele

	ABB	ThyssenKrupp
E-Aktivitäten	<ul style="list-style-type: none"> • Webbasierte Schnittstellen mit den meisten Kunden und Lieferanten • Integration aller wesentlichen Geschäftsprozesse in E-Business-Aktivitäten • 17 Portale und Marktplätze in Kernmärkten durch Allianzen gegründet • Abgestimmte E-Business-Strategie 	<ul style="list-style-type: none"> • E-Business wird als Werttreiber betrachtet • Ca. 25-30% aller Geschäftsaktivitäten sollen bis 2004 e-basiert sein • Hauptaktivitäten: Marktplätze für Stahl und Online-Verkauf • Interaktive Online-Vertriebs-Planung mit Automobilkunden
Probleme	<ul style="list-style-type: none"> • Stärkere Integration von Neukunden • Kultureller Wandel 	<ul style="list-style-type: none"> • Integration der Produktionsplanung und Produktentwicklung in das E-Aktivitäten-Portfolio • Stärkere Verbindungen zu Unternehmenskunden erforderlich
Fazit	<ul style="list-style-type: none"> • Risikostreuung und Know-how-Transfer durch Allianzen • Eigene technische Standards als Markteintritts- und -austrittsbarrieren 	<ul style="list-style-type: none"> • E-Aktivitäten mit Schwerpunkt auf Einkauf und Vertrieb zeigen erste Erfolge • Stärkere strategische Verbindungen zu den Wertschöpfungsketten der Kunden durch E-Aktivitäten erforderlich

Strategische Reaktionen der Transport- und Logistikindustrie

Beispiele

	Deutsche Bahn	Deutsche Post	Stinnes
E-Aktivitäten	<ul style="list-style-type: none"> • Hauptziel ist die Ausschöpfung des Internetpotenzials für Vertriebsaktivitäten • Relaunch des Internetportals im April 2001 • Entwicklung zum Reiseportal mit verschiedenen Transport- und Touristik-Angeboten • Online-Ticketverkauf 	<ul style="list-style-type: none"> • Integrierte E-Strategie ist zu spät entwickelt und implementiert worden • Logistikkette und Informationsmanagement für Kunden • Kooperationen mit Logistik-, E-Fulfillment und E-Enabling-Unternehmen 	<ul style="list-style-type: none"> • Entwicklung von branchenspezifischen Portalen für Kunden, z.B. Stahl- oder Chemieindustrie, mit überlegenen Handels- und Logistik-Features • Entwicklung von E-Order-Management oder Track-and-Trace • E-Competence Center steuert die E-Aktivitäten des gesamten Unternehmens
Probleme	<ul style="list-style-type: none"> • Schnelle Umsetzung der E-Strategie erforderlich • Unzureichende IT-Infrastruktur • Transfer der E-Aktivitäten auf andere Bereiche der Wertschöpfungskette 	<ul style="list-style-type: none"> • Schnelle Transformation zu einem integrierten E-Unternehmen • Integration der erworbenen Unternehmen und Allianzpartner 	<ul style="list-style-type: none"> • Integration der IT-Infrastruktur bei den Kunden • Konzentration auf Aktivitäten in Kernbranchen
Fazit	<ul style="list-style-type: none"> • Fokus auf Verkauf und Marketing, häufig frequentierte Website • Keine Ausdehnung der E-Aktivitäten auf andere Bereiche der Wertschöpfungskette 	<ul style="list-style-type: none"> • Erfolgreicher "Latecomer" • Entwicklung neuer Geschäftsmodelle durch Akquisition und Allianzen 	<ul style="list-style-type: none"> • Transformation zu einem E-Unternehmen im Gange • Errichtung von Marktbarrieren in Zusammenarbeit mit Kunden durch starke Querverbindungen

Strategische Reaktionen der Konsumgüterindustrie (FMCG¹⁾)

Beispiele

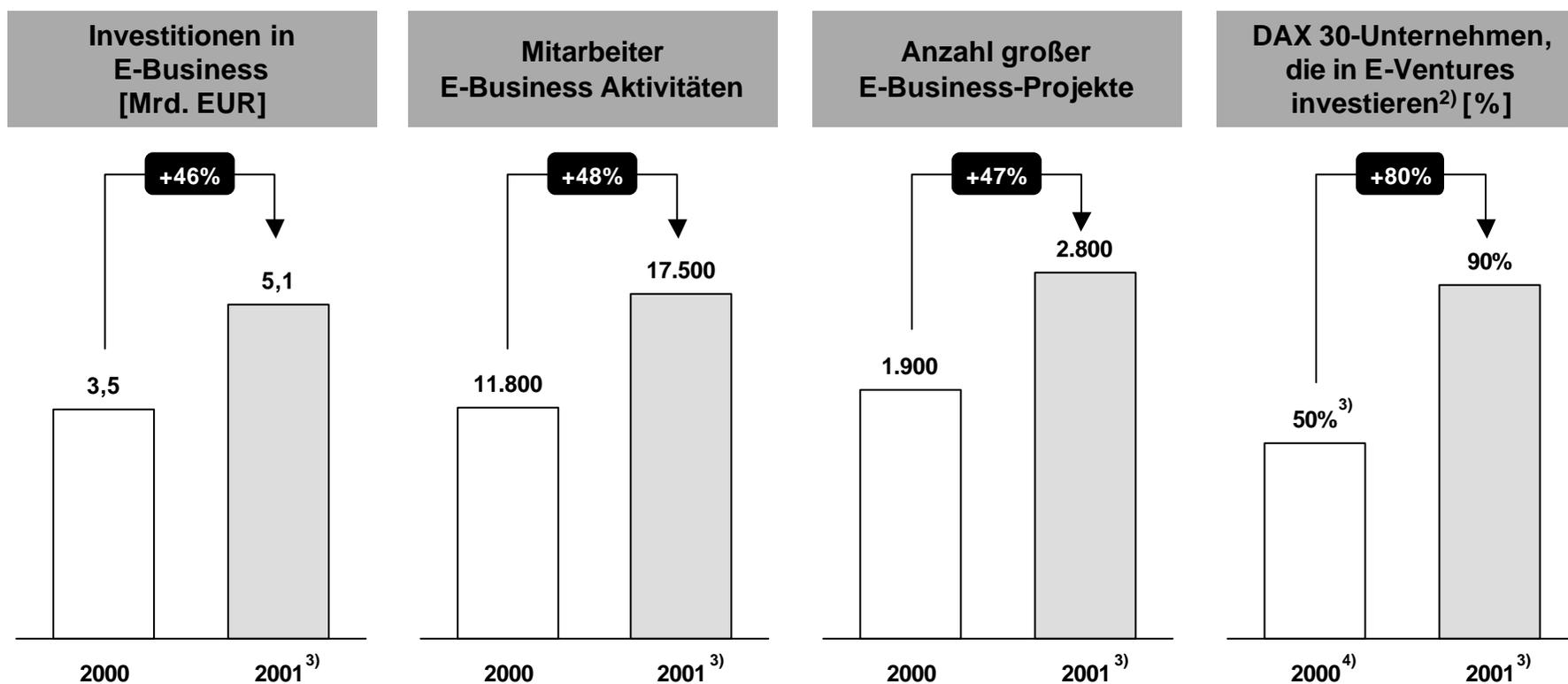
	Adidas-Salomon	Coca-Cola	Unilever (D)
E-Aktivitäten	<ul style="list-style-type: none"> • Start mit Fokus auf B2C-Aktivitäten, aber Online-Betrieb wurde wieder eingestellt • Fokus heute auf B2B <ul style="list-style-type: none"> – Weltweites Einkaufs-/Lieferantennetzwerk – Service-Portal für Handel – Support für B2C-Aktivitäten des Handels • Koordination durch eine "Global E-Marketing"-Funktion mit Top-Management-Beteiligung 	<ul style="list-style-type: none"> • Zusammenarbeit bei Online-Einkauf und Auftragsverwaltung mit Lieferanten, webbasierte Vertriebsplattformen • Internationale Zusammenarbeit mit anderen FMCG-¹Herstellern zur Bündelung von Einkaufsvolumen und dadurch Kostensenkung von 10-20% • Schrittweise Ausstattung von 500.000 weltweiten Warenautomaten mit Internet-Zugang 	<ul style="list-style-type: none"> • Großes Einsparungspotenzial wird im Einkauf und in der Auftragsverwaltung gesehen. Ziel ist Senkung der Lagerkosten um 50% bis 2004 • Vermehrter Einsatz von E-Recruiting, z.B. Mobilitätsinitiativen oder live Chats mit interessanten Bewerbern • In den USA Joint-Venture mit Terra Lycos für Content-Management der Web-Aktivitäten und Customer Relationship Management
Probleme	<ul style="list-style-type: none"> • Standardisierung der Plattformen für die Zusammenarbeit mit Lieferanten • Zunehmende Nutzung der Online-Börse durch Handel 	<ul style="list-style-type: none"> • Regionale Einheiten betreiben unabhängige E-Aktivitäten • Standardisierung und zentrale Koordinierung zeigt Kostensenkungspotenzial 	<ul style="list-style-type: none"> • Verwirklichung der Kostensenkungsziele • Verbesserung der Zusammenarbeit mit Lieferanten und Kunden • Steigerung der E-Aktivitäten entlang der Wertschöpfungskette
Fazit	<ul style="list-style-type: none"> • Auf dem Weg zu einem e-basierten Unternehmen • Internet wird effizient zur Verwaltung der externen Lieferanten genutzt 	<ul style="list-style-type: none"> • Professioneller Einsatz von E-Business und Internet-Optionen • Momentan Transformation zum Online- Unternehmen 	<ul style="list-style-type: none"> • Ehrgeizige Initiative, aber kein klarer Fahrplan für den gesamten E-Transformationsprozess

Gemeinsame Trends im E-Business in der Old-Economy – Zusammenfassung der empirischen Analyse

- Old-Economy-Unternehmen **erhöhen** ihre **Investitionen** im **E-Business**
- **E-Business** wird in ausgewählten **Teilen der Wertschöpfungskette implementiert**, um folgende Ziele zu erreichen:
 - **Steigerung von Umsatz** und **Kundendienstleistungen**, z.B. über **Marktplattformen** im B2B-Segment (Stinnes, ABB, ThyssenKrupp) oder über direkten **E-Umsatz** und **E-Customer-Dienstleistungen** auf dem B2C-Markt (Dt. Bahn, Dt. Bank, Commerzbank)
 - **Effizienzsteigerung** in **Kernprozessen** (ABB und ThyssenKrupp in Beschaffung, Dt. Post und Stinnes in Logistik) und **Verwaltungsprozessen** (Allianz und Dt. Bank in E-Recruiting, Finanz und Kommunikation,)
- E-Aktivitäten sind **entweder komplett im Kerngeschäftsmodell integriert**, wie bei Dt. Bank, Dt. Post, oder sie sind **in einer individuellen Einheit organisiert**
- Einige **Old-Economy-Unternehmen** begannen ihre **E-Aktivitäten** mit **E-Partnerschaften** von Old- und New-Economy-Unternehmen oder in Form einer **Zusammenarbeit** von Old-Economy-Unternehmen untereinander

Old-Economy-Unternehmen steigern ihre Investitionen in E-Business-Aktivitäten und gemeinsame E-Ventures

E-Business-Investitionen der deutschen DAX 30-Unternehmen¹⁾

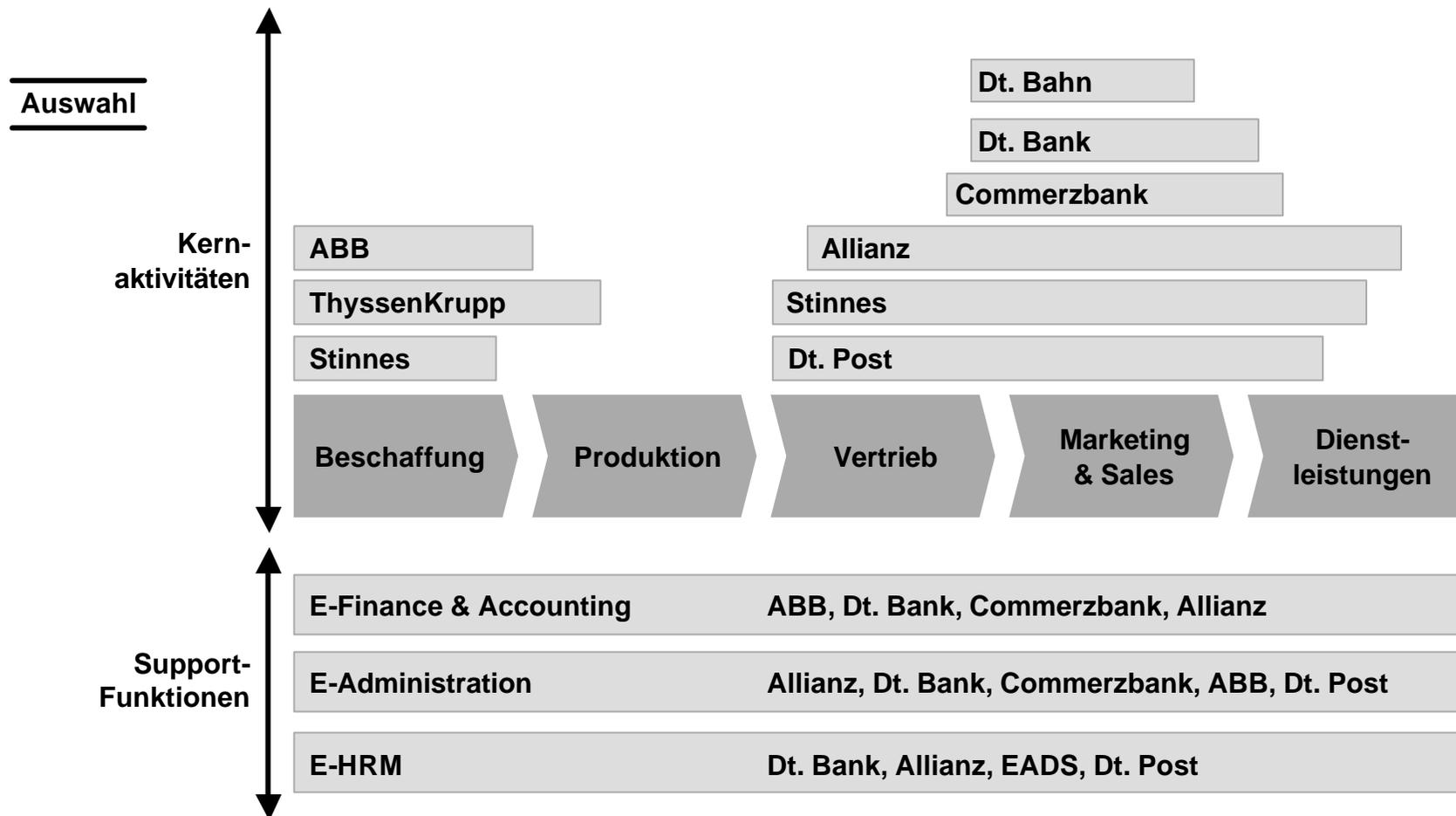


1) Basis: Untersuchung aller deutschen DAX 30-Unternehmen, Winter 2000/2001

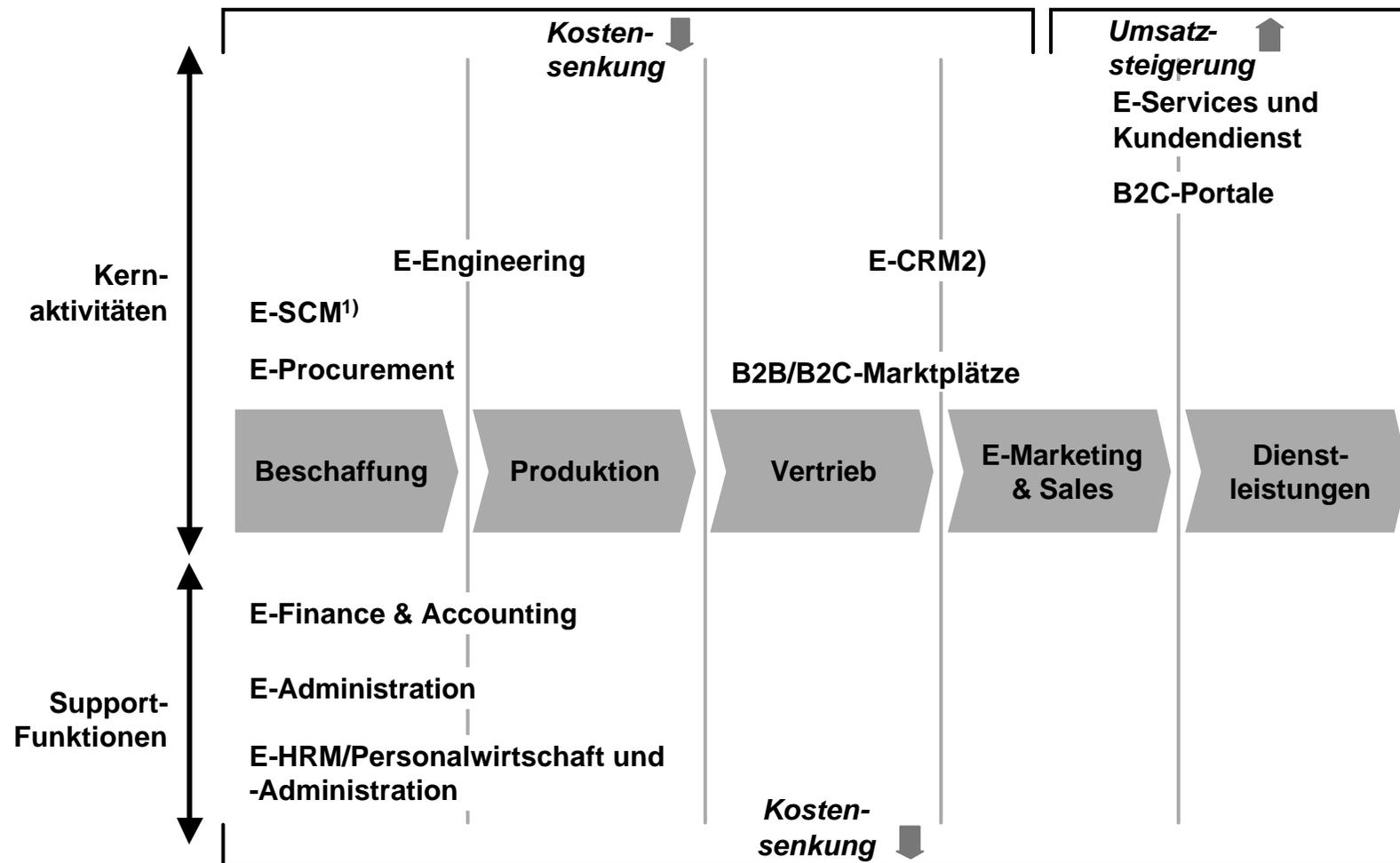
2) Inkubatoren oder Startups

3) Prognose 4) Schätzung

Die untersuchten Unternehmen wenden E-Business in ausgewählten Teilen der Wertschöpfungskette an – es gibt noch keine komplette E-Wertschöpfungskette



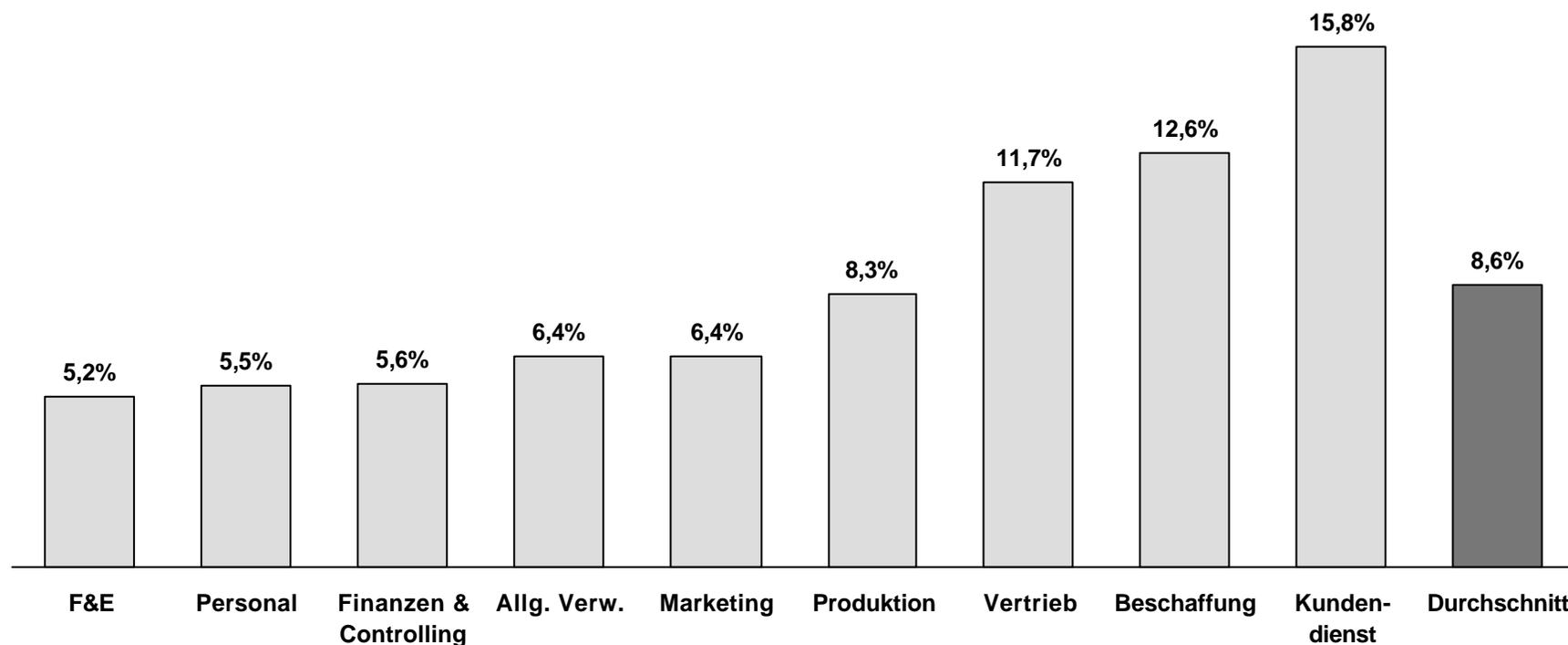
Durch E-Business in verschiedenen Bereichen ihrer Wertschöpfungsketten wollen Old-Economy-Unternehmen Kosten senken und Umsatz steigern



1) Supply-Chain-Management 2) Customer Relationship Management
 IEB SS 2002, VL 04 Teil 2, E-Business, Dr. John C. Lührs
 Quelle: Roland Berger-Forschung

Old-Economy-Unternehmen erwarten einen Gesamtkostenrückgang >8% – bedeutende Einsparungen an den Schnittstellen mit externen Partnern

Von deutschen DAX 30-Unternehmen¹⁾ erwartete Kosteneinsparungen durch E-Business

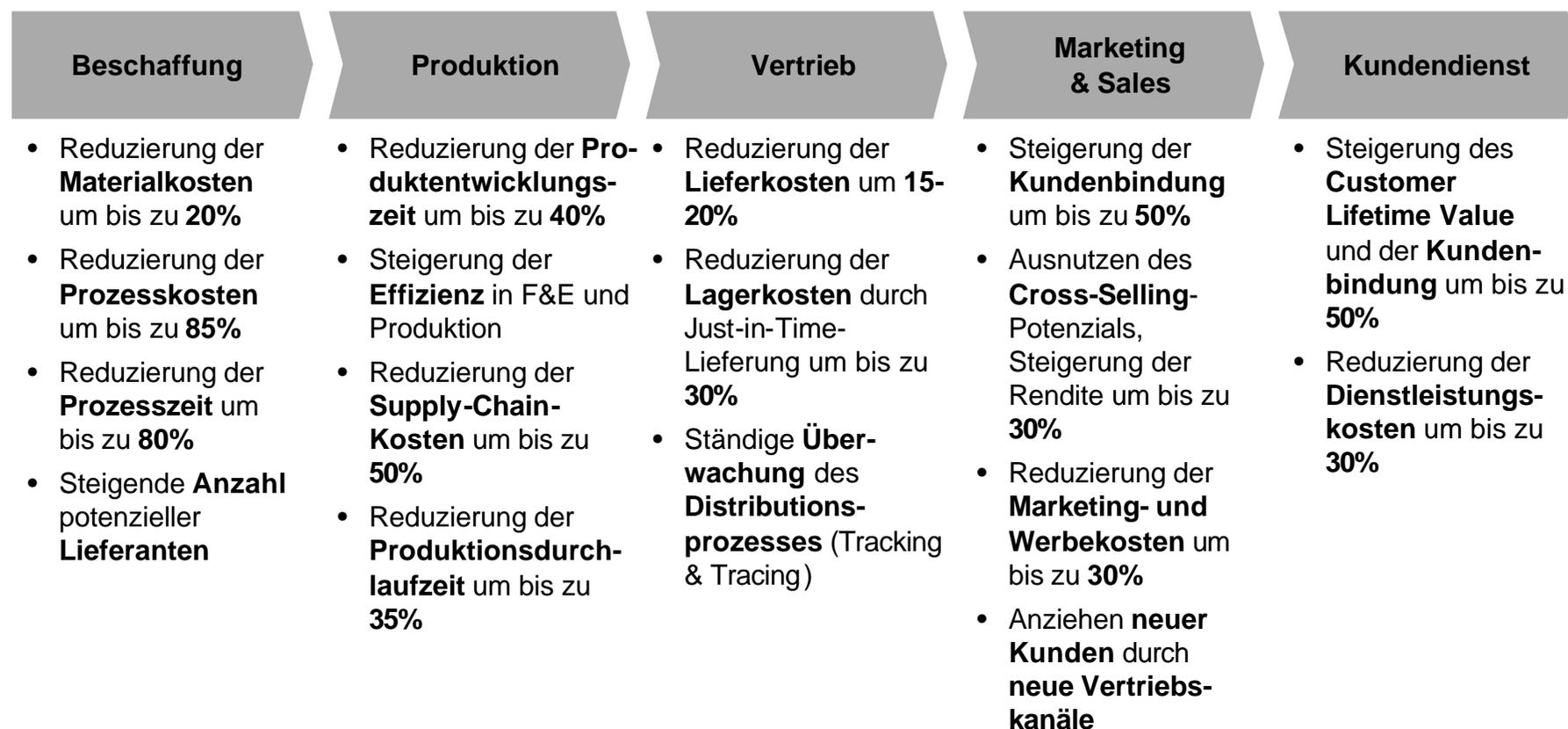


1) Einsparungen in % der Gesamtkosten

Projekterfahrung und unabhängige Forschungsquellen weisen auf noch höhere Einsparungen und Effizienzsteigerungen hin

Backup

Hinweise auf Einsparungen und Effizienzsteigerungen durch E-Business



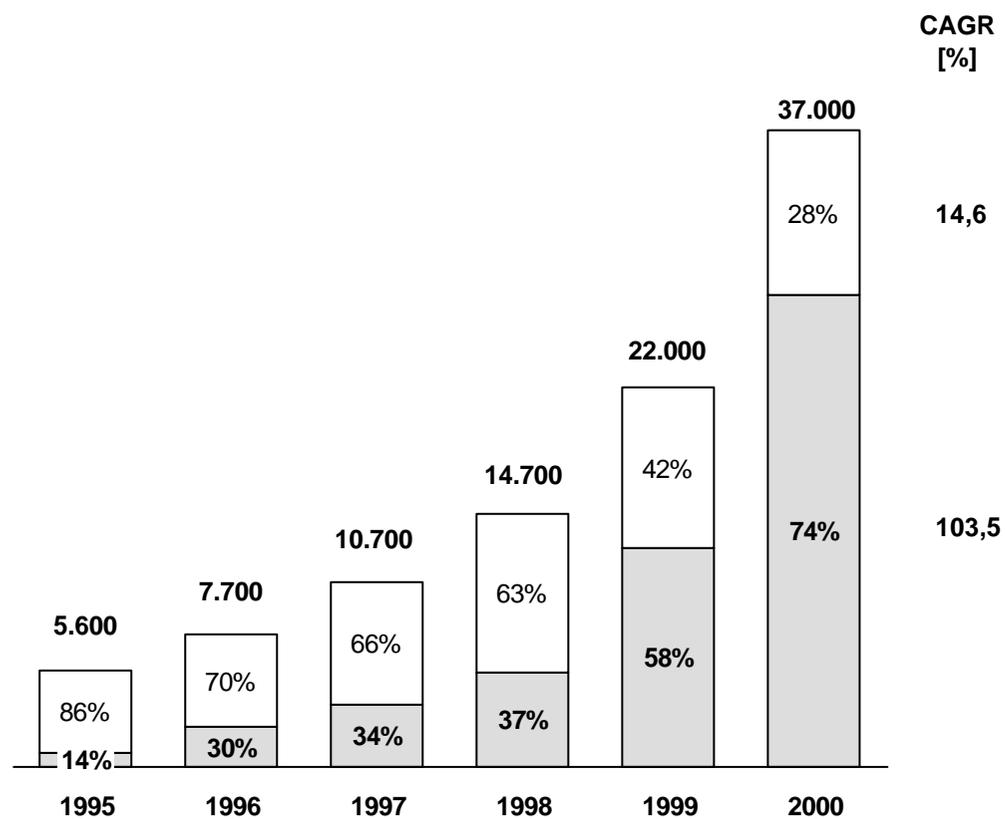
Die Transformation vom Offline- zum Online-Unternehmen vollzieht sich entweder organisch oder durch E-Partnerschaften

	Organische Transformation	Transformation durch E-Partnerschaften
Merkmale	<ul style="list-style-type: none"> • Interne Entwicklung von E-Business-Kompetenz zur Einführung von E-Aktivitäten 	<ul style="list-style-type: none"> • Allianzen zwischen Old-Economy-Unternehmen bzw. zwischen Old- und New-Economy-Unternehmen zur Entwicklung von E-Business Aktivitäten
Vor-/Nachteile	<ul style="list-style-type: none"> ⊕ Stabil, kaum Managementprobleme ⊕ Know-how intern aufgebaut, unabhängiger von Partnern ⊖ Mehr Zeit für Einführung der Aktivitäten notwendig ⊖ Normalerweise kapitalintensiv bei gänzlich neuem Aufbau von E-Aktivitäten 	<ul style="list-style-type: none"> ⊕ Schnell und oft weniger kapitalintensiv, um auf Ressourcen und Know-how zugreifen zu können ⊕ Fusion verschiedener Kulturen und Geschäftsansätze (in Allianzen zwischen Old- und New-Economy-Unternehmen) ⊖ Klare Managementrichtlinien erforderlich ⊖ Abhängigkeit von Partnern
Beispiele	<ul style="list-style-type: none"> • Deutsche Bank • Stinnes • EADS 	<ul style="list-style-type: none"> • Marktplätze wie ELEMICA (Chemie) oder COVISINT (Automotive) • Allianz zwischen Amazon.com und Toys-'R'-Us (Online-Verkauf)

Die Anzahl von E-Partnerschaften ist in den letzten Jahren deutlich gestiegen

Backup

Anzahl E-Allianzen und traditionelle Allianzen



E-Allianzen
 Traditionelle Allianzen

E-Partnerschaften lassen sich sowohl zwischen Old-Economy-Unternehmen als auch zwischen Old- und New-Economy-Unternehmen finden

Beispiele

E-Partnerschaften zwischen Old-Economy-Unternehmen

- **ELEMICA**
 - B2B-Marktplatz für Primärspezial- und Feinchemie???
 - Bayer, BASF, DuPont, BPAmoco und andere
 - Zielvolumen 400 Mrd. EUR p.a.
- **COVISINT**
 - B2B-Marktplatz für 60.000 Automobilzulieferer
 - Daimler Chrysler, Ford, GM, Renault
 - Zielvolumen 230 Mrd. EUR p.a.
- **Mattel und Wal-Mart**
 - Shop-in-Shop-Konzept
 - Exklusive Mattel-Produkte in einem virtuellen Wal-Mart-Kaufhaus
 - Lieferung von Dritten

E-Partnerschaften zwischen Old- und New-Economy-Unternehmen

- **Amazon.com und Toys-'R'-Us**
 - Gemeinsame E-Verkaufsstrategie
 - Toys-'R'-Us benutzt das Vertriebsnetz von Amazon, um Spielzeug und Waren über das Internet zu verkaufen
 - Gemeinsame Marketingaktionen hebeln beide Marken
- **Pepsi und Yahoo!**
 - Allianz für eine globale 5-monatige Marketingkampagne, startete im August 2000
 - Verbraucher können in die Verschlüsse der Pepsi-Produkte gedruckte Punkte sammeln und erhalten über diese Punkte Rabatt auf Online-Einkäufe
 - Die Logos von Pepsi und Yahoo! sind auf den Flaschen aufgedruckt
- **Unilever (US) und Village.com**
 - Gemeinsame Schaffung eines Gesundheits-&Schönheits-E-Commerce-Unternehmens
 - Investitionen von ca. 200 Mio. USD

Kernbotschaften von Old-Economy-Unternehmen, die sich in Richtung Online-Economy bewegen

- 1 **Zentrale Abstimmung** der E-Business-Aktivitäten mit **klaren Zuständigkeiten** – über das ganze Unternehmen **verteilte E-Business-Aktivitäten führen nicht zum Erfolg**

- 2 Schlichtes **Kopieren der Offline-Aktivitäten** ist **nicht genug** – **Online-Aktivitäten unterliegen anderen Regeln**

- 3 **Die Zusammenarbeit** mit den **verschiedenen E-Aktivitäten** muss den Nutzern Vorteile bieten. Erfolgreiche Abstimmung der Online- und Offline-Aktivitäten zur **Vermeidung von Interessenskonflikten**

- 4 Aufbau **eigener E-Business-Kapazitäten** bei den **Mitarbeitern**; **Freiraum lassen, etwas Neues zu schaffen** und neben den traditionellen Wegen zu experimentieren

- 5 Einsatz von **anderen Kontrollmechanismen** für die **Online-Aktivitäten** als für die Offline-Aktivitäten

- 6 **Leistungsvergleich mit anderen Online-Unternehmen** und **nicht** mit traditionellen **Offline-Wettbewerbern**, denn die die Branchengrenzen verschwimmen in der Online Economy

- 7 **Abstimmung** zwischen **On- und Offline-Aktivitäten** im Kerngeschäft, Einsatz von E-Business als Tool zum **Hebeln** der eigenen **Kernaktivitäten**

- 8 Ob **E-Partnerschaften** oder **organisches Entwicklung** der bessere Weg zur vollen Ausschöpfung der Vorteile ist, steht noch nicht fest

- 9 **Top Management Commitment** für den **E-Transformationsprozess** – es handelt sich um eine grundlegende **Management-Herausforderung**

D. E-Transformation: Hindernisse auf dem Weg zur Online-Economy und Strategien für deren Überwindung

" ... Eine technologische Entwicklung kann noch so tiefgreifend sein – sie wird niemals traditionelle Managementkonzepte außer Kraft setzen. Allerdings müssen diese Prinzipien an die neue Welt des Welt des Internets angepasst werden ..."

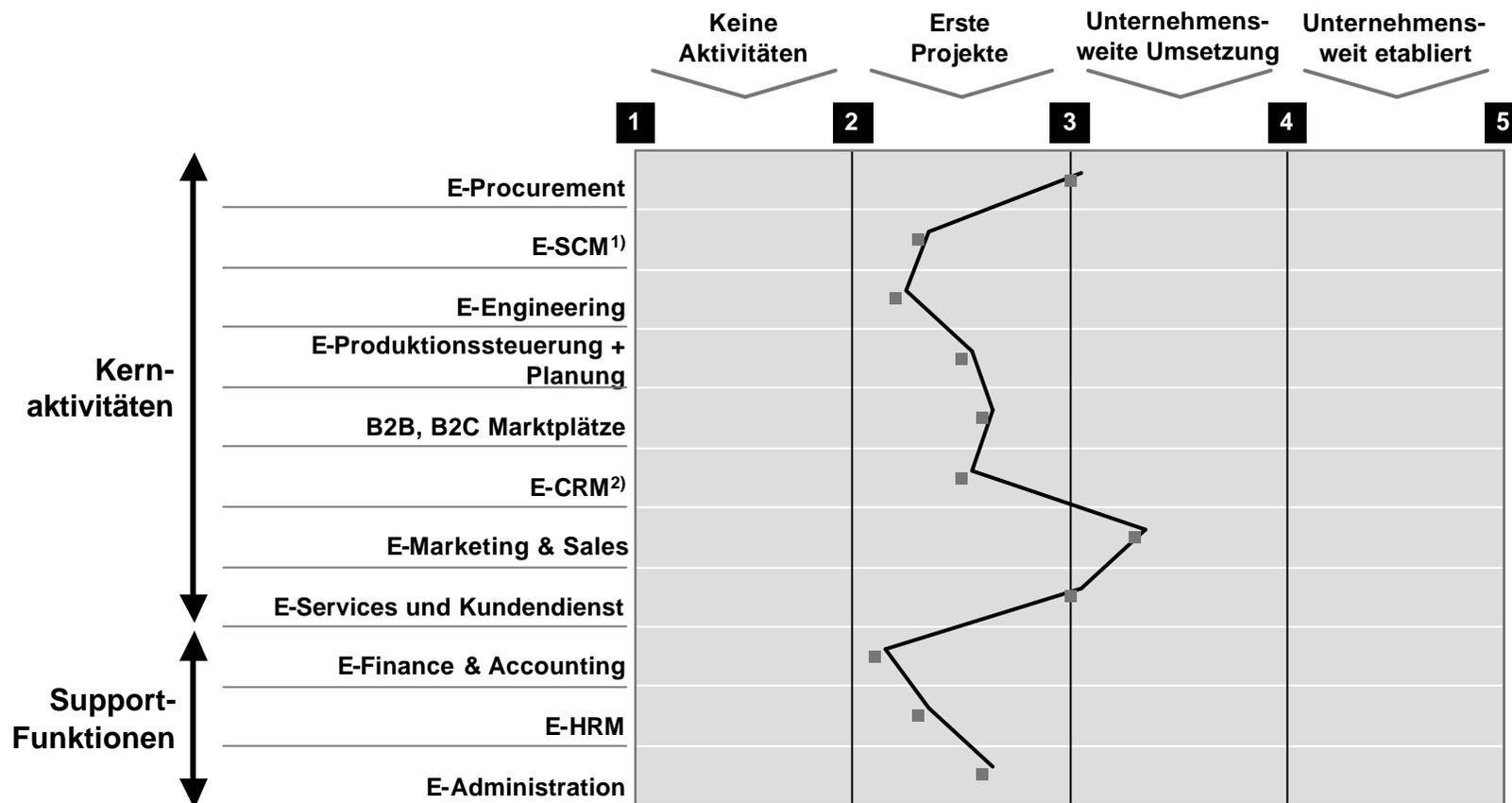
Jack Welch, CEO, General Electric, April 2000

Old-Economy-Unternehmen stehen immer noch vor vielen Hindernissen auf dem Weg zur Online-Economy. Gefragt ist ein integrierter E-Transformation-Ansatz

- Viele Old-Economy-Unternehmen haben **gerade erst begonnen**, E-Business in ihre **Wertschöpfungskette zu integrieren**
- Es gibt **Lücken zwischen dem Gewünschten** und dem **tatsächlich erzielter Nutzen** von E-Business-Aktivitäten
- **Hindernisse** auf dem Weg zum E-Business **sind bei Old-Economy-Unternehmen anders als bei New-Economy-Unternehmen** – **Fehlendes Know-how** und **Widerstände gegen Veränderung** sind die größten **Hindernisse**
- Die Entwicklung von **Offline- zu Online-Unternehmen** ist **weniger eine technische** als eine **unternehmerische Herausforderung**
- Roland Berger hat einen **dreistufigen E-Transformationsansatz** entwickelt, der **technische** und **unternehmerische Herausforderungen** berücksichtigt

Trotz erheblicher erwarteter Nutzeneffekte haben die Old-Economy-Unternehmen gerade erst begonnen, E-Business in ihre Wertschöpfungskette zu integrieren

E-Business-Aktivitäten der deutschen DAX 30-Unternehmen



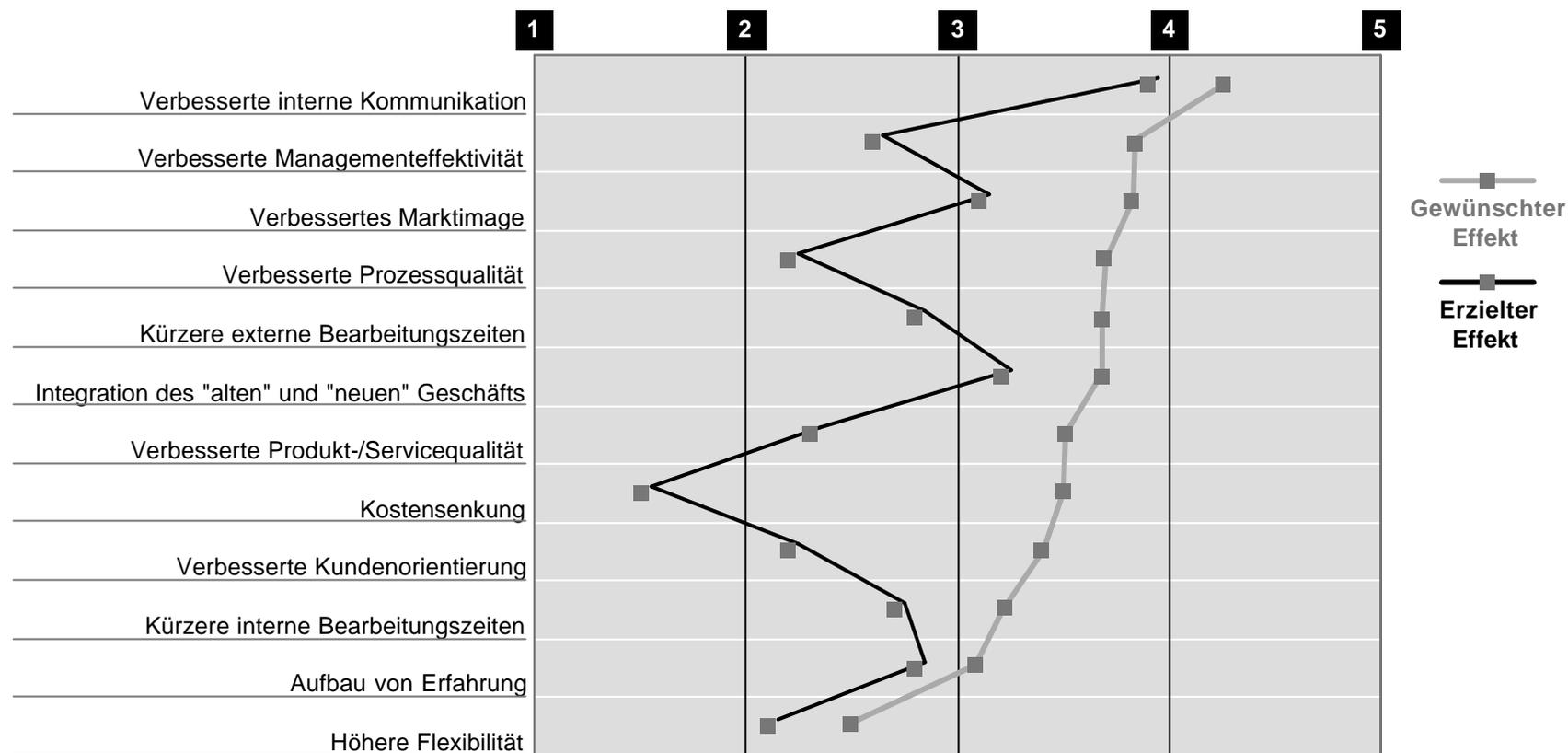
Datenbasis: DAX 30-Unternehmen

1) Supply Chain Management

2) Customer Relationship Management

Viele Old-Economy-Unternehmen haben noch eine weite Kluft zwischen gewünschtem und erzieltm Nutzeneffekt der E-Aktivitäten zu schließen

E-Business Aktivitäten der Studien-Teilnehmer



Skala: 1 = trifft überhaupt nicht zu; 5 = trifft voll zu

Datenbasis: Unternehmen Untersuchung on "E-Business und Organisationsstruktur" (2000)
IEB SS 2002, VL 04 Teil 2 E-Business, Dr. John C. Lührs

Die Entwicklung von Offline- zu Online-Unternehmen ist weniger eine technische als eine unternehmerische Herausforderung

Die Umsetzung von E-Business ist nicht nur eine technische Herausforderung ...



- Schaffung der Website
- Optimierung IT-Infrastruktur
- Budget-Bereitstellung



... sondern eine unternehmerische Herausforderung



- Anpassung der Geschäfts-abläufe und organisatorischen Annahmen
- Investitionen in E -Business und E-Ventures
- Anpassung der Kommunikation
- Redesign der Prozesse und Systeme
- Infragestellung der Kunden- und Partner-Annahmen
- Neuer Betriebs- und Führungsstil

Für traditionelle Unternehmen stellen interne Hindernisse wie fehlendes Know-how oder Widerstand gegen Veränderungen die wesentlichen Hürden dar

Hindernisse für E-Business-Aktivitäten
[%]



Alle Unternehmen (785)
 Traditionelle Unternehmen (390)
 New Economy, Unternehmen keine 10 Jahre alt (395)

3. E.Business im Öffentlichen Sektor - E.Government als Bündelung von kundenorientierten Leistungen des Staates in neuer Effizienz und Qualität

Inhalt

- A. Die Vision "Öffentliche Verwaltung 200x" – und die Realität in Deutschland**

- B. Verwaltungsreform und E-Technologie – neue Perspektiven und Möglichkeiten**

- C. Ausblick**

- D. Backup**

Zur Einordnung von E.Government in die verschiedenen Typen von E.Business



<i>Nachfrager der Leistung</i>			
	C o n s u m e r	B u s i n e s s	A d m i n i s t r a t i o n
C o n s u m e r	Consumer to Consumer z.B. Internet-Kleinanzeigenmarkt	Consumer to Business z.B. Jobbörsen mit Anzeigen von Arbeitssuchenden	Consumer to Administration z.B. Steuerabwicklung für Privatpersonen
B u s i n e s s .	Business-to-Consumer Bestellung eines Kunden in einer Internet-Shopping Mall	Business-to-Business Bestellung eines Unternehmens bei einem Zulieferer per EDI	Business-to-Administration Steuerabwicklung von Unternehmen (Umsatzsteuer, Körperschaftssteuer)
A d m i n i s t r .	Administration-to-Consumer Abwicklung von Unterstützungsleistungen	Administration-to-Business Beschaffungsmaßnahmen öffentlicher Institutionen	Administration-to-Administration Transaktionen zwischen öffentlichen Institutionen

nach Hermanns, A.; Sauter, M., 1998

eBusiness vs. eGovernment – die wesentlichen Unterschiede

	Privater Sektor	Öffentlicher Sektor
Marktstellung	Wettbewerb	Monopol
Marktausrichtung	Gemäss Nachfrage	Gemäss Rechtsquellen
Produktpalette	Homogen	Heterogen
Reaktions- geschwindigkeit	Hoch	Niedrig
Kundensegmente	Homogen bzw. nach Zielgruppendefinition	Heterogen (alle Bürger, Versorgungspflicht)
Ablaufprozesse	Flexibel	Statisch

Definition von E.Government

E-Government

... to optimize government service delivery, constituency participation and internal government processes.

What

Transformation of internal and external public-sector relationships ...

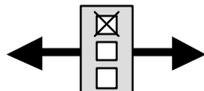
How

... through Internetenabled operations, information and communication technology ...

E-Government ist mehr als E-Commerce – besondere Bedingungen in der öffentlichen Verwaltung

E-Government ist ...

... die digitale Unterstützung von

- Information 
- Kommunikation 
- Transaktion 
- Partizipation 

zwischen

- Behörden und Bürgern (G2C)
- Behörden und Wirtschaft (G2B)
- Behörden untereinander (G2G)

E-Government muss berücksichtigen

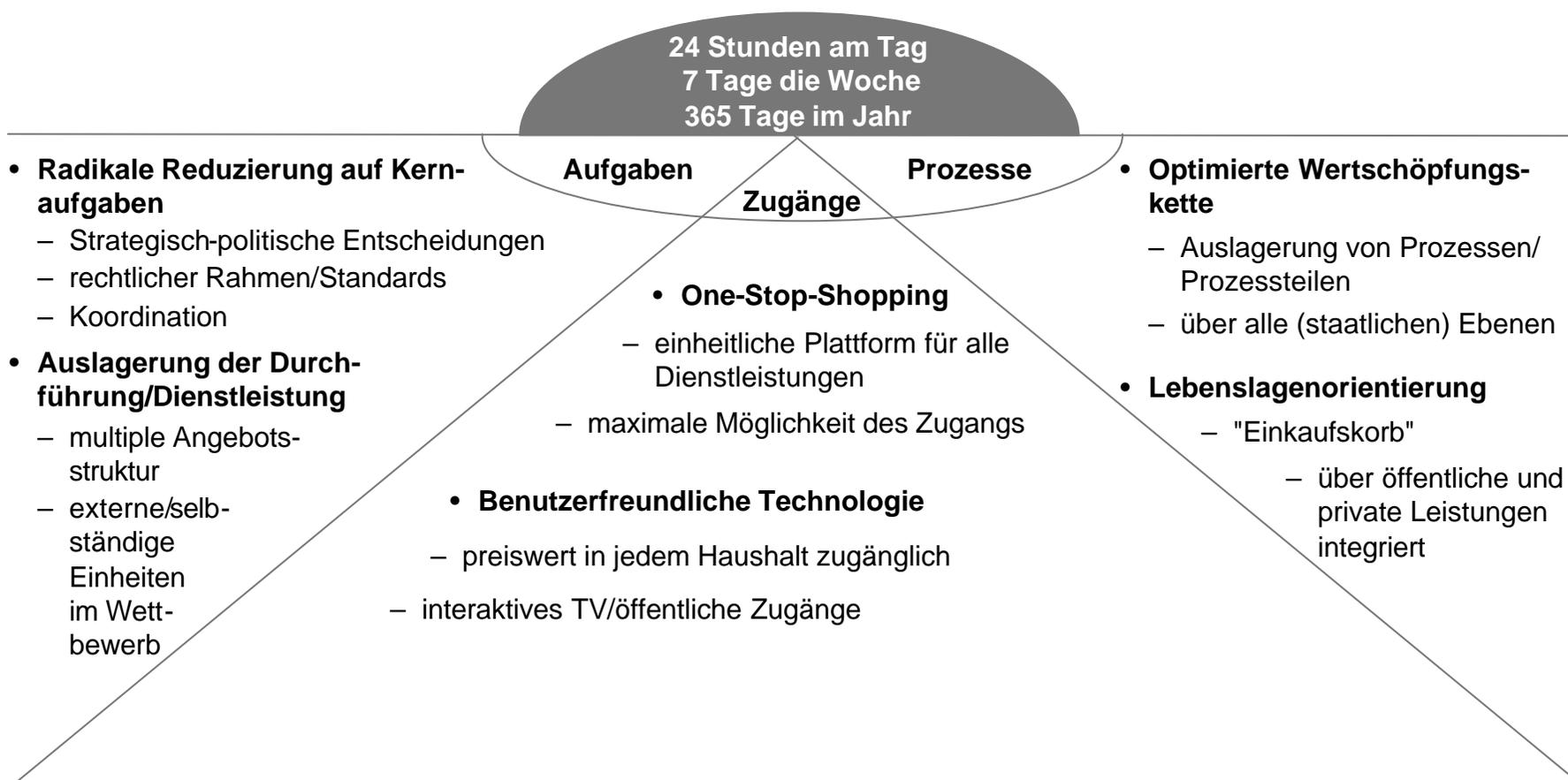
-  Extrem heterogene "Produktpalette" öffentlicher Dienstleistungen
-  Engpassfaktoren:
 - technische Infrastruktur
 - personelle und finanzielle Ressourcen
-  Besondere rechtliche Rahmenbedingungen ("Digitale Signatur") z.B. rechtliche Formerfordernisse (Urkunden, Unterschriften etc.)

A. Die Vision "Öffentliche Verwaltung 200x" – und die Realität in Deutschland

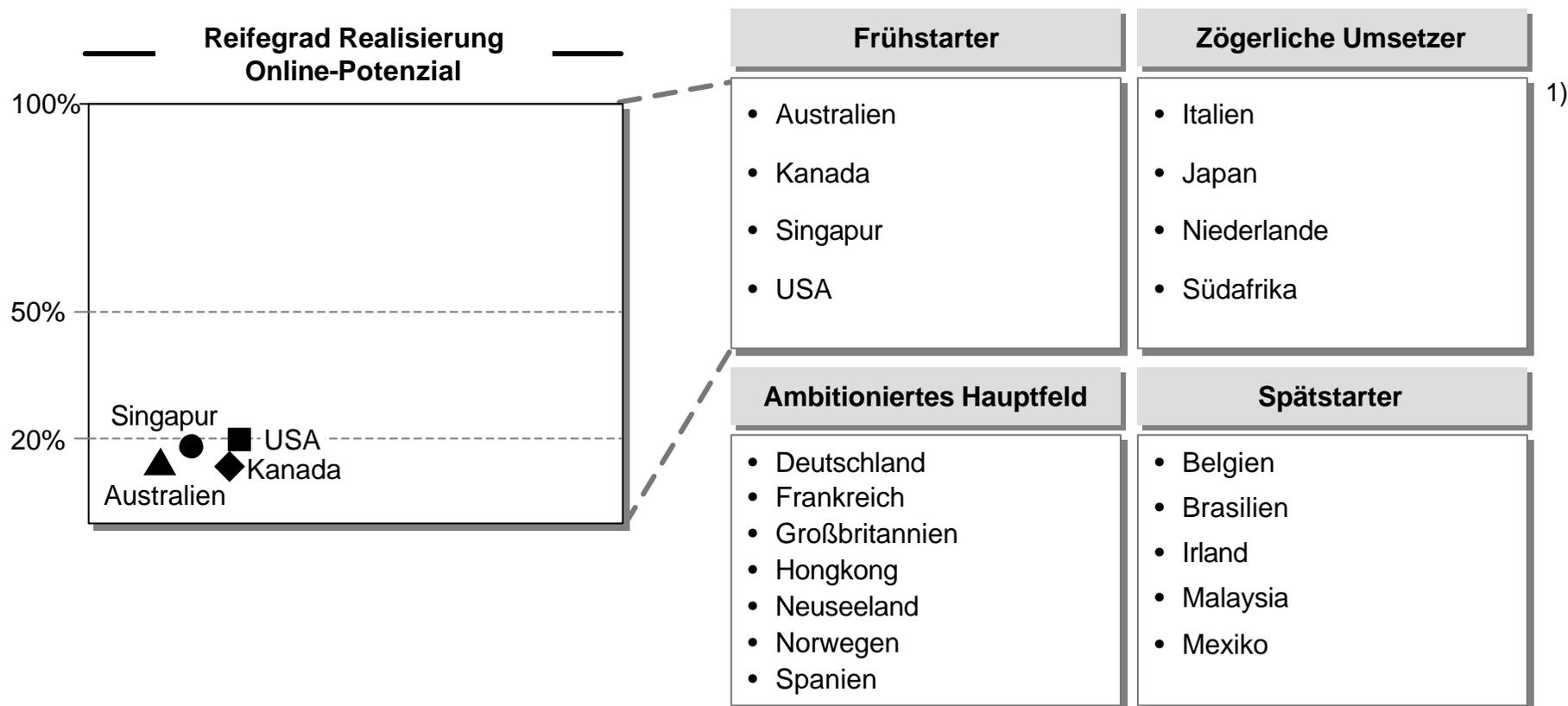
E-Government – der „neue“ Staat – was passiert und was ist möglich?

- **Initiative BundOnline 2005 der Bundesregierung (Investitionen von 1,65 Mrd. Euro; geplante laufende Nettoeinsparungen von 100 Mio Euro)**
- **Verwaltungsdienste online (z.B. Steuererklärung „Elster“, Digitale Antragsverfahren)**
- **Öffentliche Beschaffung und Aufträge**
- **Online Datenerhebung und – bereitstellung (z.B. Bürgerbefragung)**
- **Digitale Wahlen**

Vision Verwaltung 200x – Zauberformel 24-7-365 für alle Verwaltungsvorgänge verwirklicht



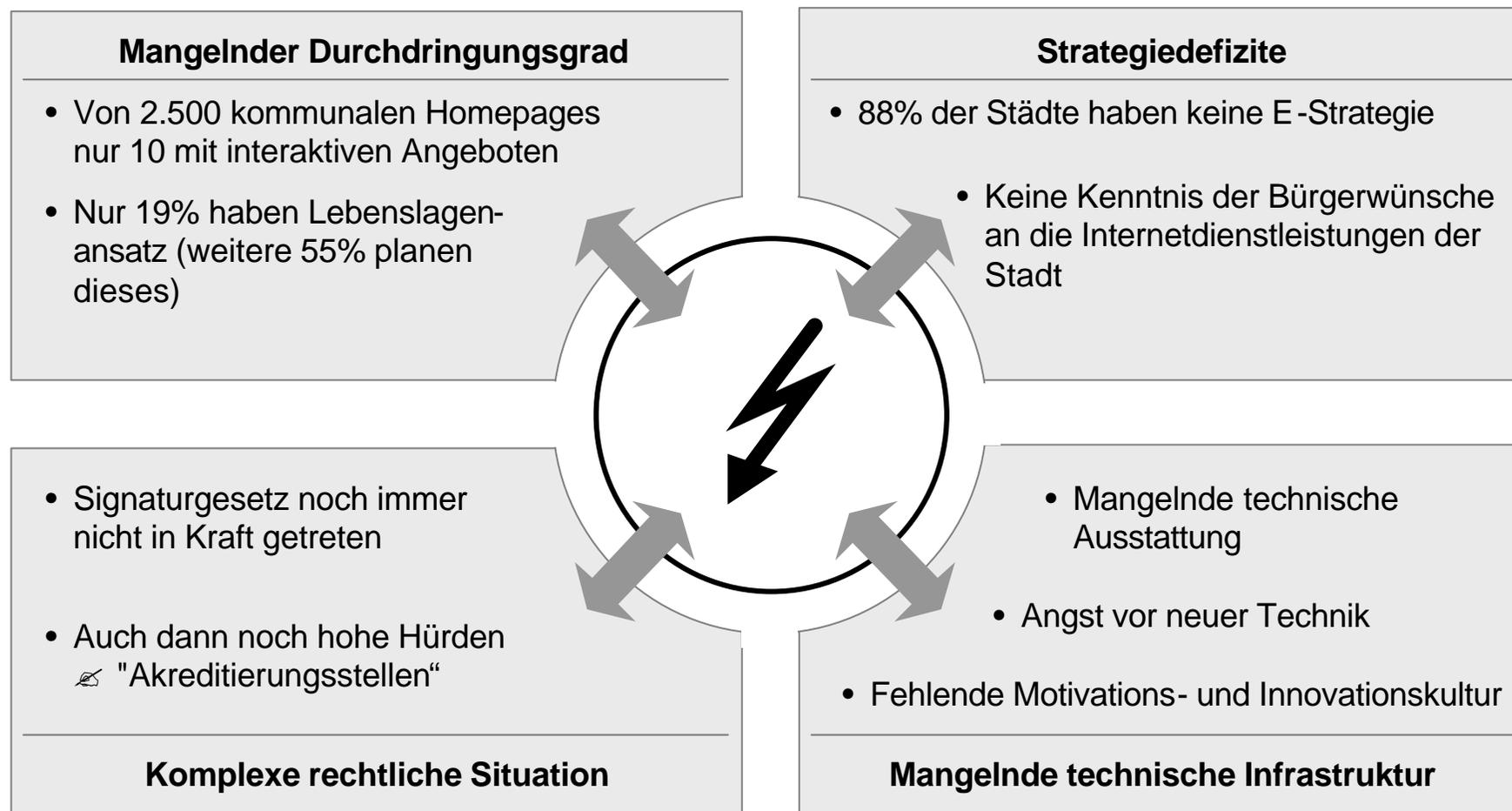
Deutschland liegt im internationalen Vergleich im Mittelfeld der "Visionary Followers" bei insgesamt niedrigem Reifegrad



Basis: 20 untersuchte Staaten
157 öffentliche Dienstleistungen

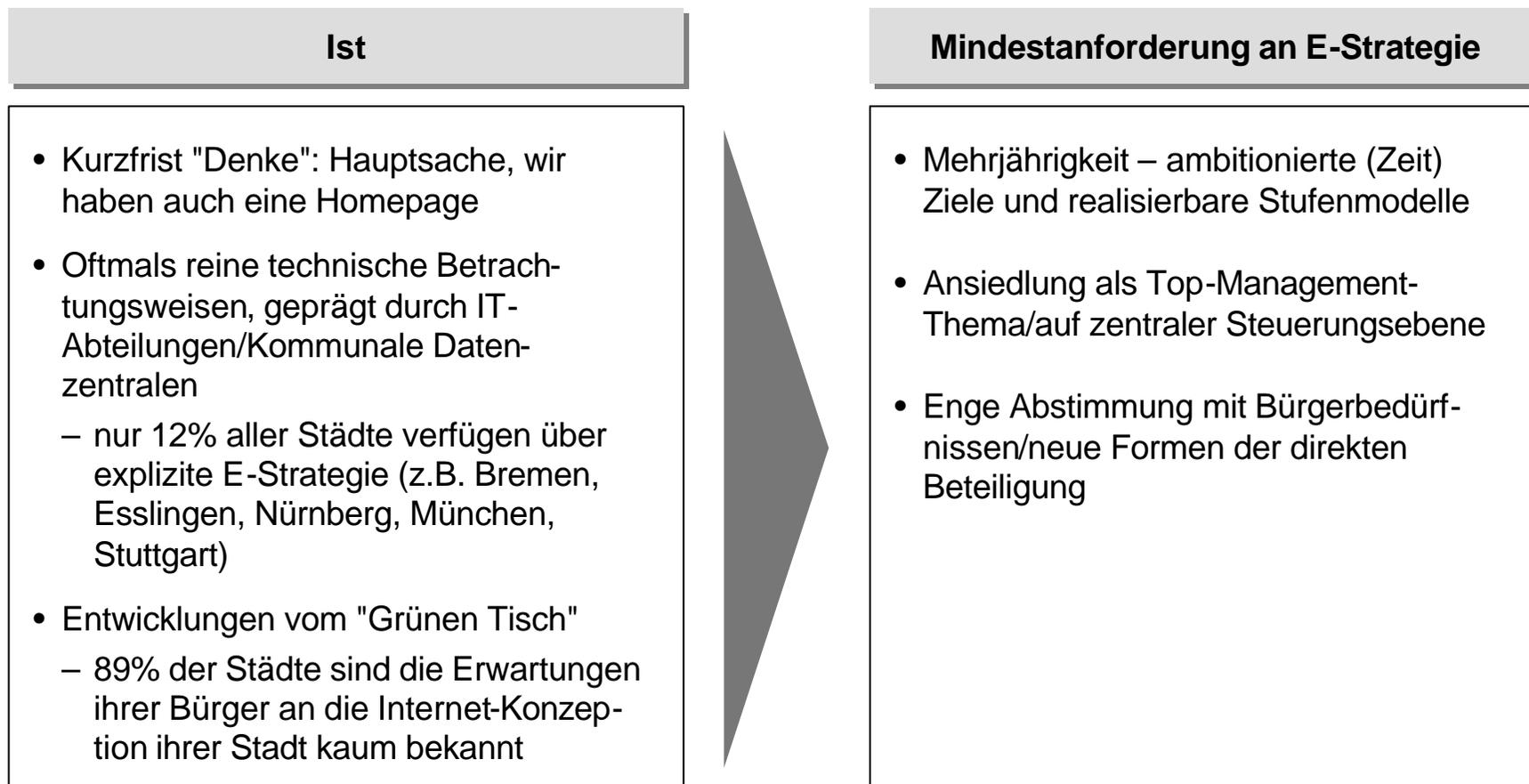
1) alphabetische Anordnung innerhalb der Kästen

Trotz aller Vision und Erwartungen deutliche Defizite im tatsächlichen Umsetzungsstand selbst im kommunalen Bereich



Quelle: Roland Berger & Partner; PriceWaterhouseCoopers und WIBERA, Die Zukunft heißt E-Government

Defizite bestehen vor allem auf strategischer Ebene – kurzfristige, segmentierte Betrachtungsweise herrscht vor



Verwaltung ist durch höhere rechtliche Anforderungen in der Entwicklung gehemmt – Freigabe der digitalen Signatur wichtiger Fortschritt

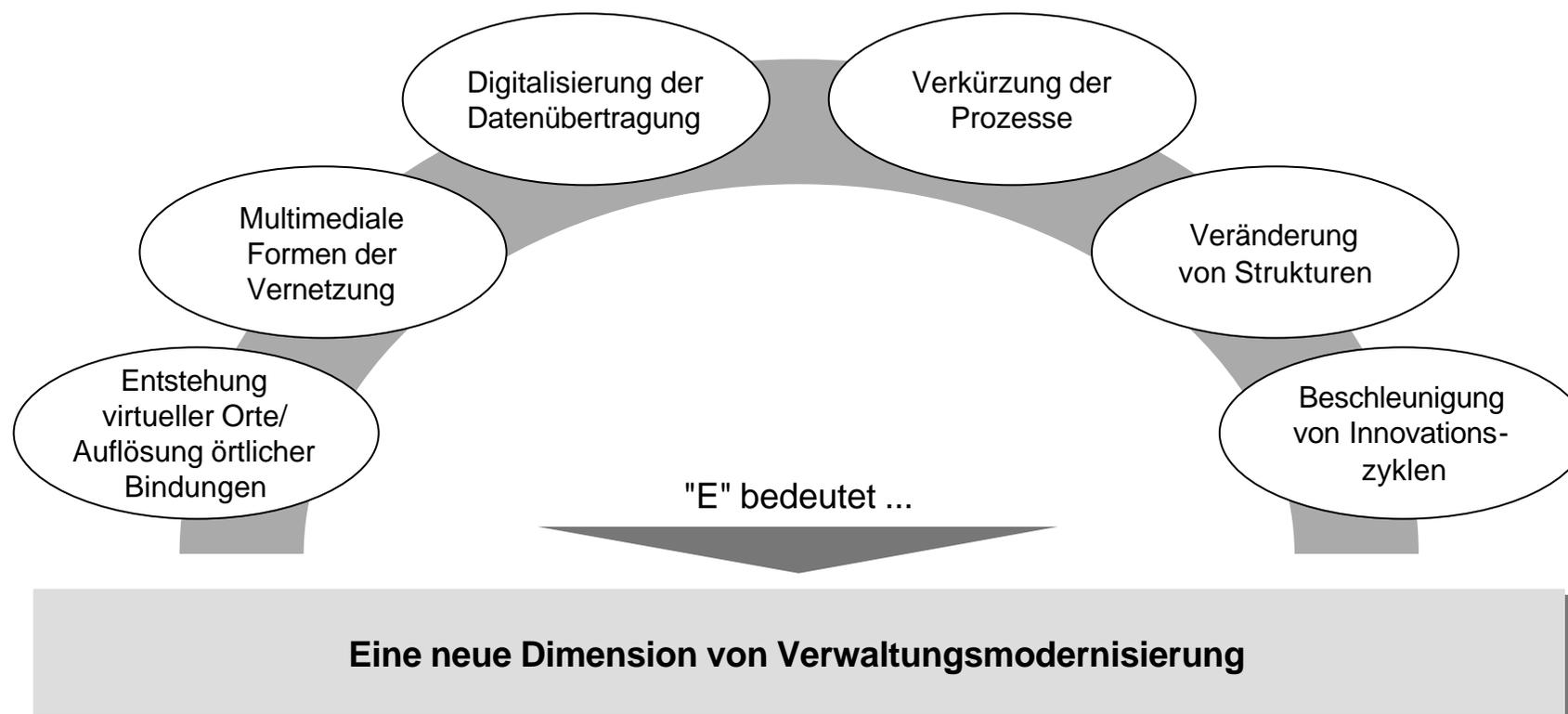
Definition: Elektronische Signaturen sind Daten, die anderen elektronischen Daten beigefügt oder logisch mit ihnen verknüpft sind und zur Authentifizierung dienen¹⁾

Zeitliche Entwicklung	Probleme
<p>1997 Verabschiedung des Signaturgesetzes; Schaffung eines administrativen Rahmens für die Sicherheit digitaler Signaturen</p>	<p> Bisher erst zwei Firmen zertifiziert (TelSec der Deutschen Telekom AG und Postsign der Deutschen Post AG)</p>
<p>1999 EU-Richtlinie 1999/93/EG vereinheitlicht rechtliche Rahmenbedingungen, Sicherheitsanforderungen an Zertifizierungsstellen und technische Signaturkomponenten; Gleichstellung von handschriftlicher Unterschrift und digitaler Signatur</p>	<p> Lange Bearbeitungsdauer für Chipkarte</p>
<p>16.8.2000 "Gesetz über Rahmenbedingungen für elektronische Signaturen (Signaturgesetz)" vom Bundestag verabschiedet</p>	<p> Anpassung von verwaltungsrechtlichen Formvorschriften erforderlich</p>
<p>bis zum 1.1.2001 alle Änderungen im Vertrags- und Prozessrecht treten in Kraft; 90% der Rechtsakte elektronisch abwickelbar</p>	<p> Geringe Verbreitung durch fehlende Vermarktung</p>

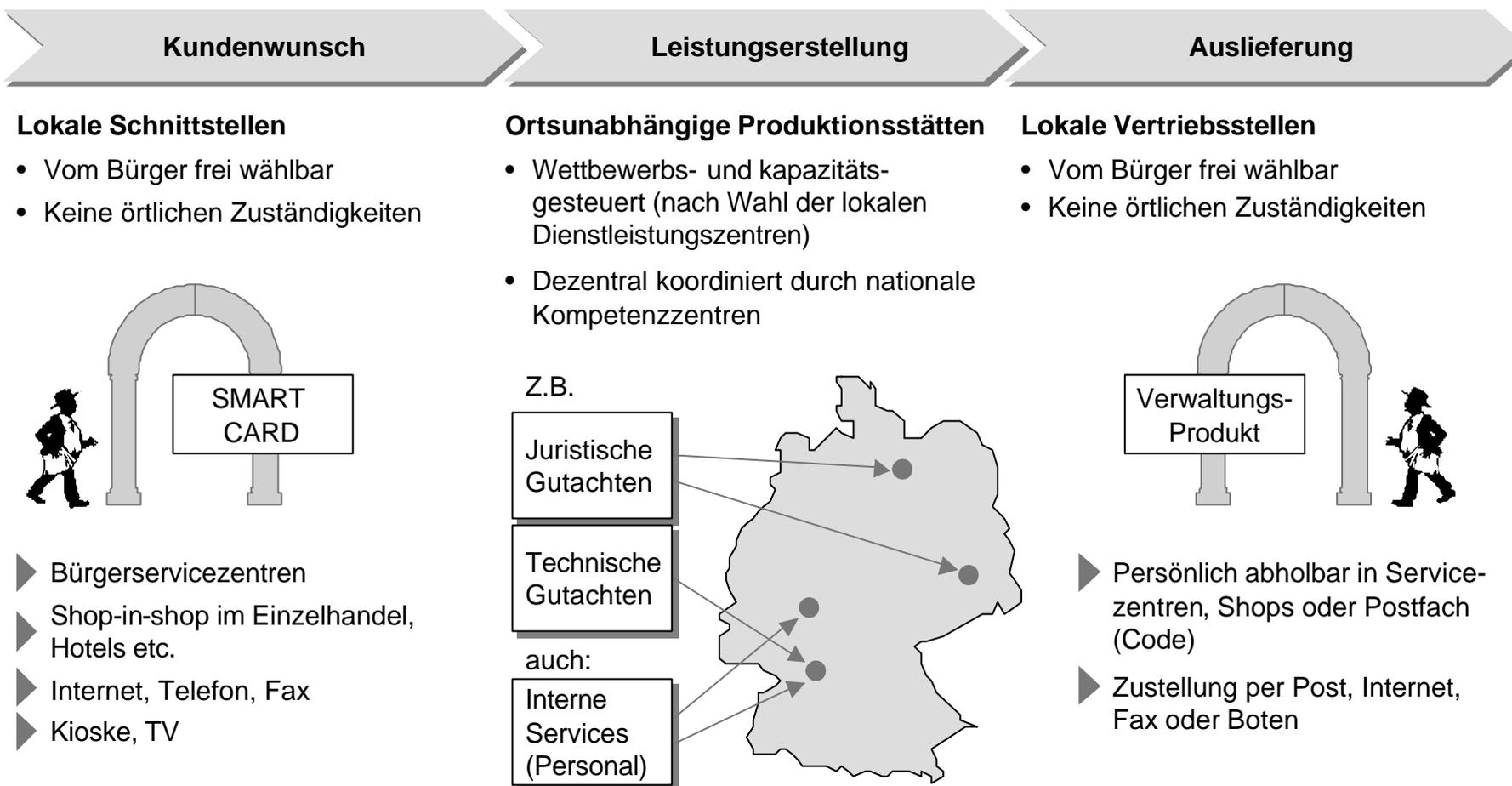
1) Gesetz über Rahmenbedingungen für elektronische Signaturen

B. Verwaltungsreform und E-Technologie – neue Perspektiven und Möglichkeiten

"E" als Veränderungsfaktor – eine neue Dimension in der Reformdiskussion



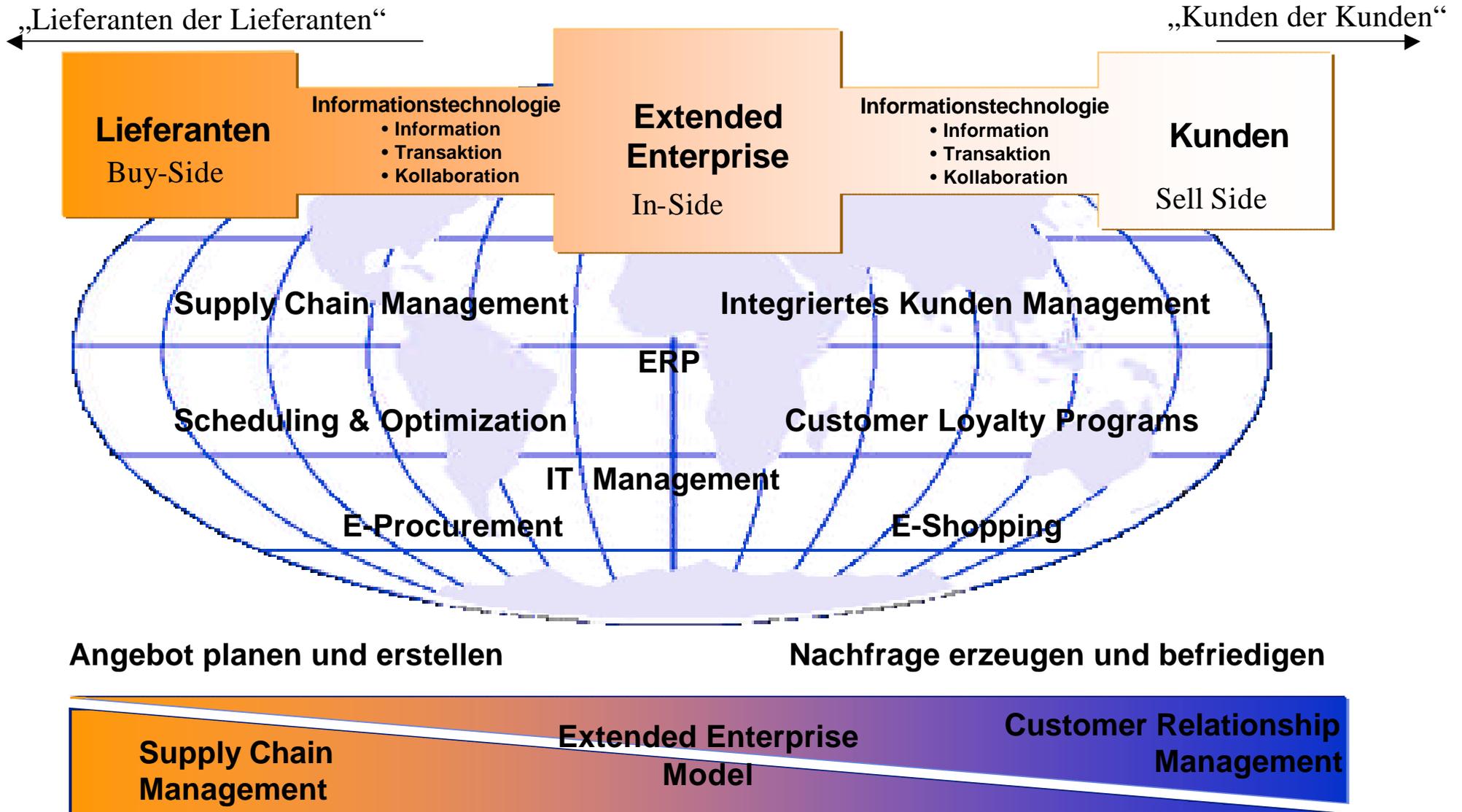
Durch die technisch ermöglichte Auflösung örtlicher Bindungen ist ein Radikalmodell öffentlicher Leistungserbringung denkbar



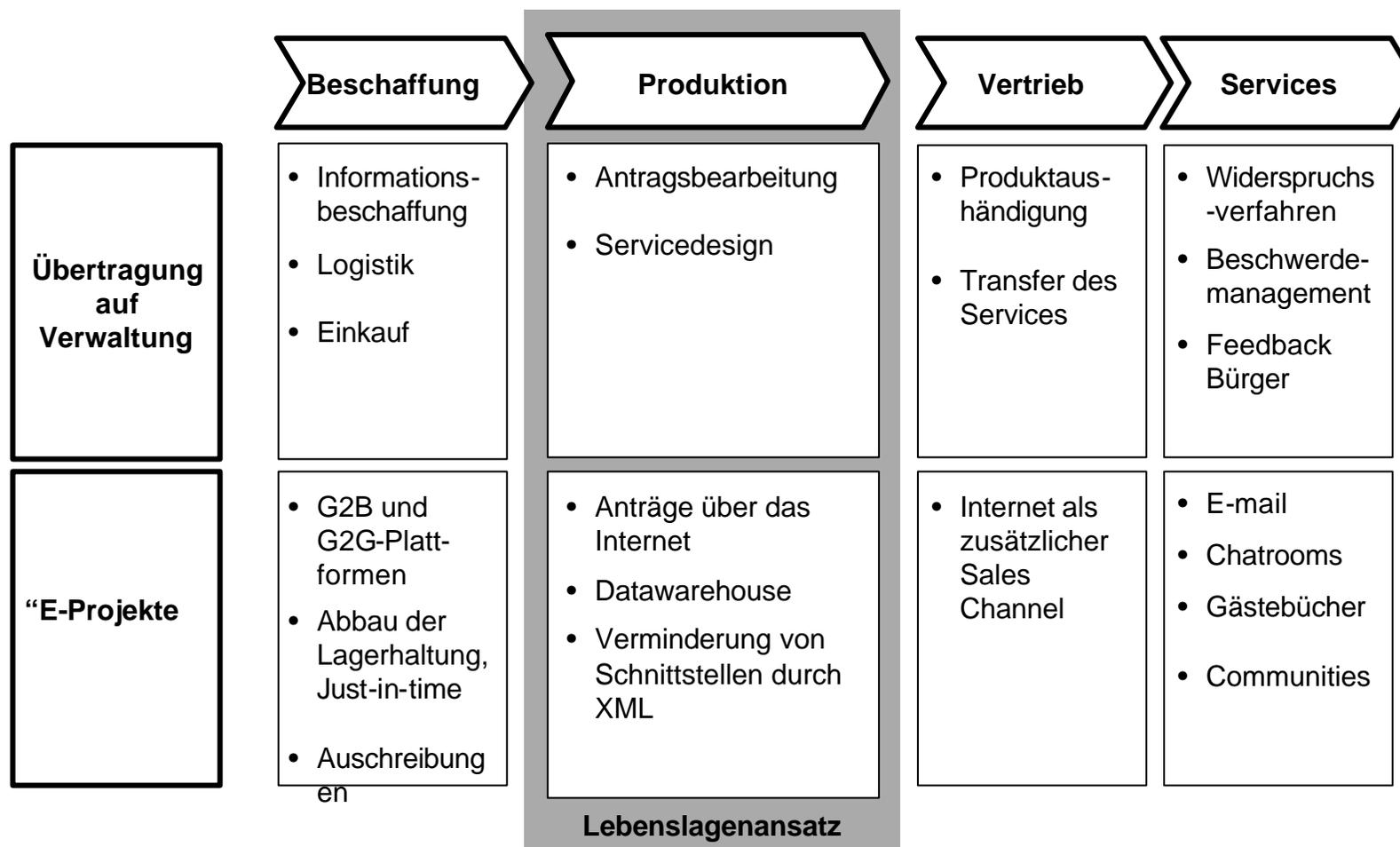
Quelle: Roland Berger & Partner

IEB SS 2002, VL 04 Teil 3 E-Business, Dr. John C. Lührs

Extended Enterprise Geschäftsmodell ist auch auf E.Government anwendbar



Die spezifische Wertschöpfungskette entlang des "Extended Enterprises" im E.Government – von der Wirtschaft lernen und Potentiale übertragen

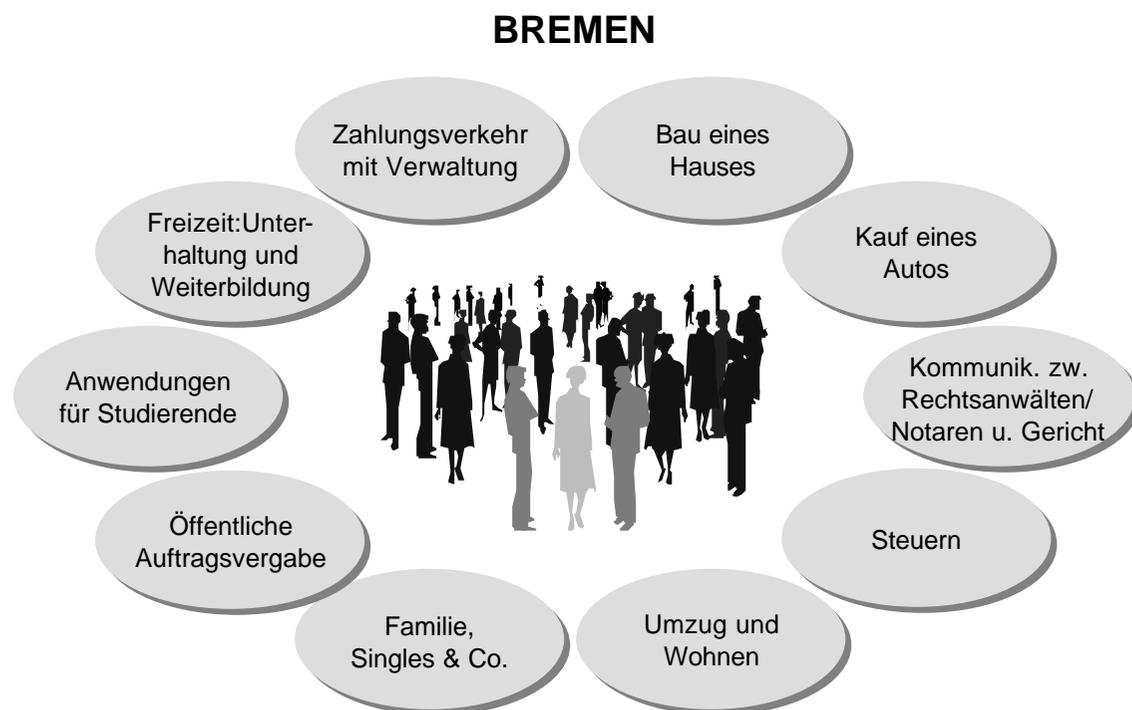


Beispiel Prozessoptimierung: Durch E-Procurement auch im öffentlichen Bereich Einsparungspotenziale schnellstmöglich realisierbar

- Jährliches Beschaffungsvolumen im öffentlichen Bereich 500 Mrd. DM
- Kurzfristige Einsparungspotenziale in der Beschaffung bei Sachkosten 5-10% = **25-50 Mrd. DM**
- Langfristige Einsparungspotenziale durch IT-Technologien bis zu 70% des bisherigen Personalaufwands
- Rechtliche Rahmenbedingungen (VOL/VOB) sind zu berücksichtigen: Sicherheit, Verfügbarkeit, Integrität, Schutz vor Manipulation
- Trotz rechtlicher Einschränkungen und Komplexität im öffentlichen Bereich sind die Einsparungspotenziale enorm

Quelle: Roland Berger & Partner; Financial Times Deutschland, 23.08.2000; Booz, Allen & Hamilton, Privately Managed Public Sourcing

Lebenslagenansatz setzt sich sowohl national als auch international durch – konsequente Ausrichtung des Dienstleistungsangebots am Kundenbedarf



Lebenslagenansatz auch in anderen Ländern bewährt

- Singapur (E-Citizen-Centre)
- Österreich (Help.gov.at „Amtshelfer im Internet“)
- Australien (Maxi)
- Portugal (Infocid)¹⁾

Quelle: Roland Berger & Partner, Bremer MEDIA@Komm-Projekt-Sachstandsbericht

Beispiel Bremen: Zusammenfassung von über 70 Geschäftsvorfällen in zehn übergeordneten Lebenslagen

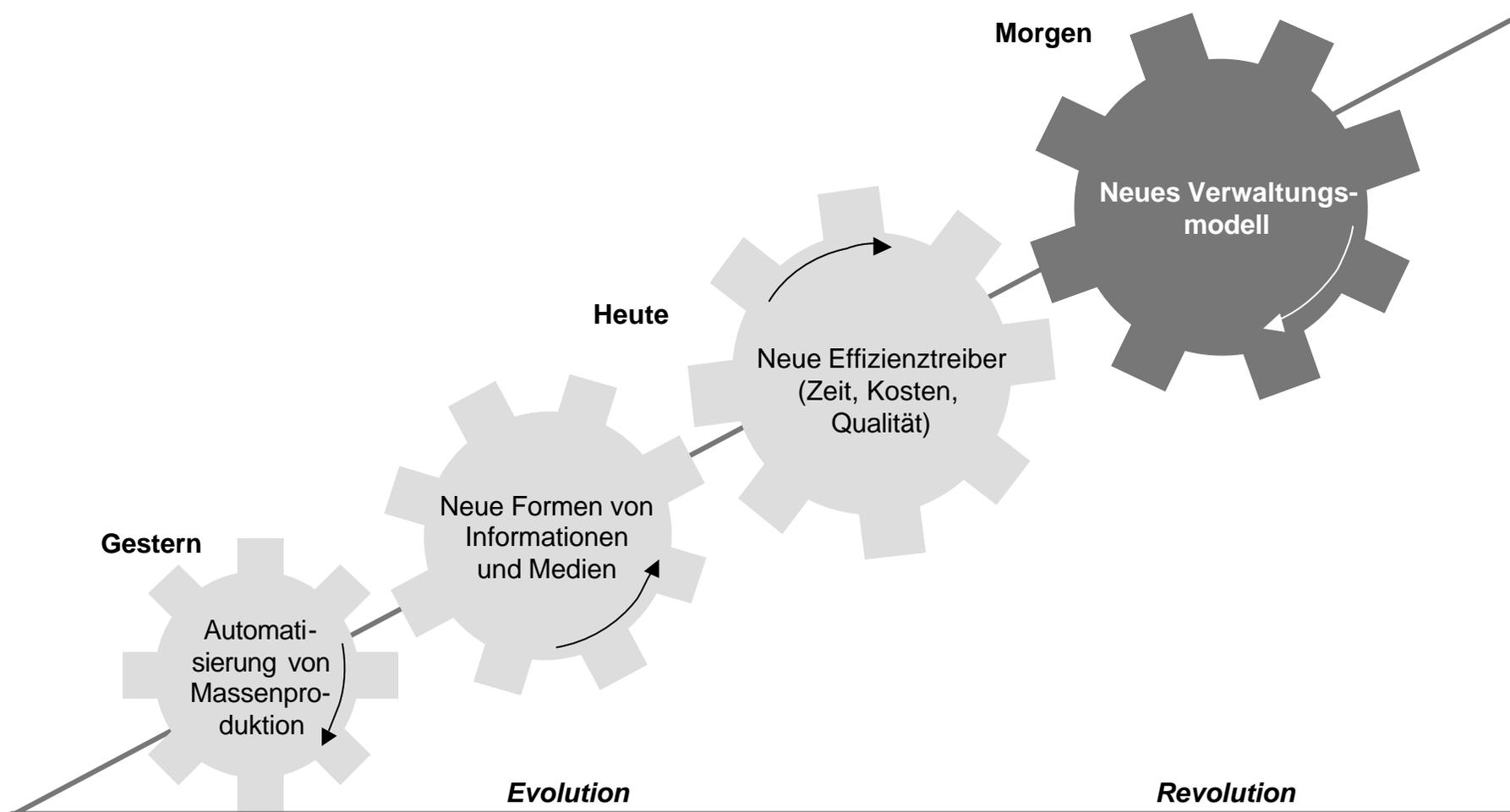
Backup

Bau eines Hauses	<ul style="list-style-type: none"> • Baugenehmigungsverfahren • Genehmigungsfreistellung ("Anzeigeverfahren") • Bauvoranfrage • Genehmigung für Grundstücksteilungen • Verwaltungsabläufe nach Baufreigabe in allen Verfahren bis zur Fertigstellung
Kauf eines Autos	<ul style="list-style-type: none"> • Kfz-Zulassung (Neuzulassung, Umschreibung und Stilllegung von Fahrzeugen, Kennzeichenreservierung) • Kfz-Versicherung
Kommunikation zwischen Rechtsanwälten/Notaren und Gericht	<ul style="list-style-type: none"> • Mahnwesen • Handelsregisterauskunft • Einsicht und Eintragung in das Grundbuch, Auszüge aus dem Grundbuch • Elektronische Kommunikation Gerichte – Anwälte/Notare im allgemeinen Zivilprozess
Steuern	<ul style="list-style-type: none"> • Allgemeine Kommunikation mit Steuerberatern • Einsicht in das Steuerkonto • Online-Steuererklärung
Umzug und Wohnen	<ul style="list-style-type: none"> • Ummeldung (Wohnung, Strom, Telefon, Fernsehen etc.) • Adressänderung (Bank, Kfz-Schein, Versicherung, Krankenkasse, Arbeitsamt etc.)
Familie, Singles & Co.	<ul style="list-style-type: none"> • Urkundenbestellung (Geburt, Heirat, Abstammung Tod) • Abschrift aus Familienbuch • Auskunft über Geburtszeit

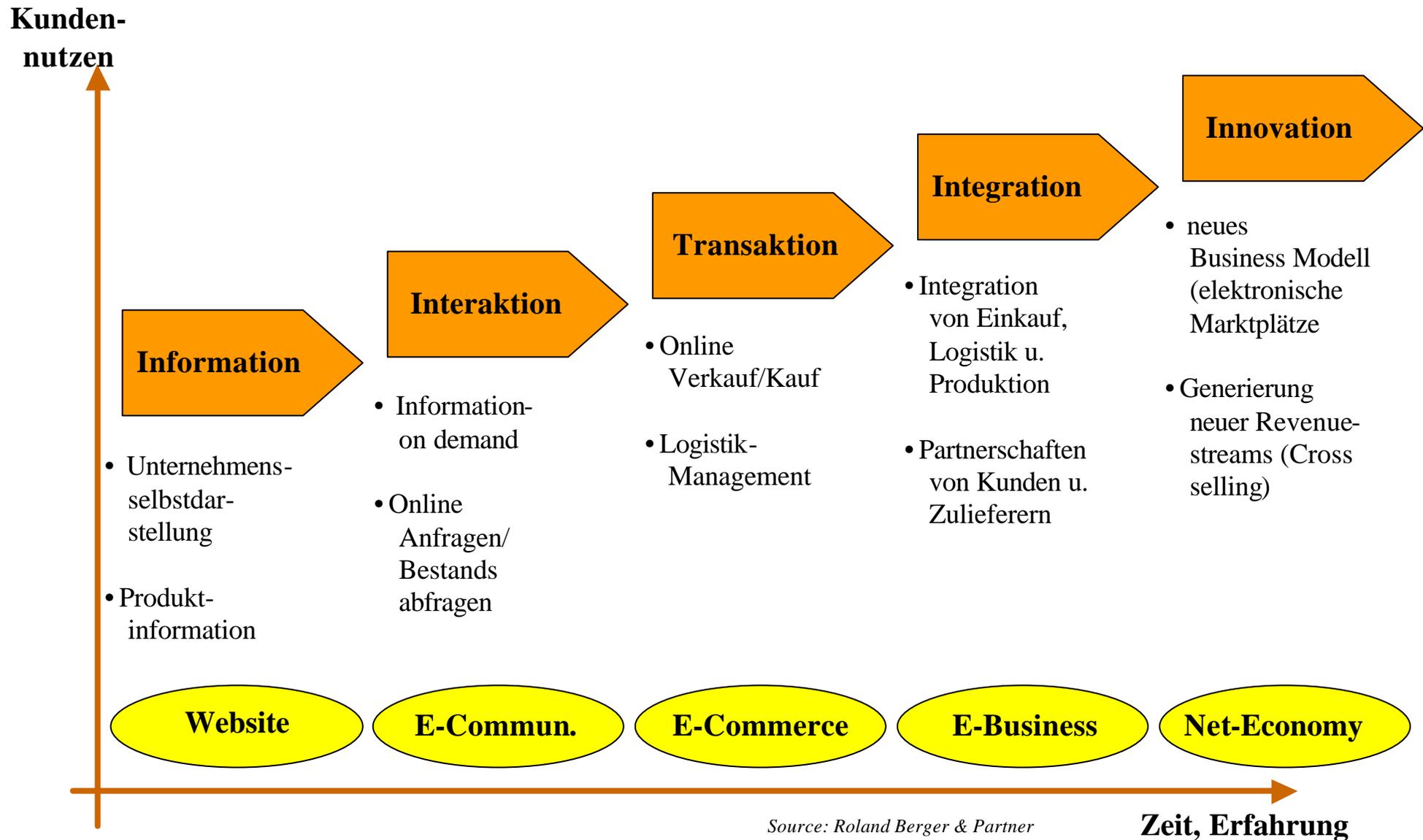
Quelle: Bremer MEDIA@Komm-Projekt-Sachstandsbericht

C. Ausblick

Die rasante Entwicklung der E-Technologie führt zu einer Revolution – auch bei der Verwaltungsmodernisierung



Die öffentliche Verwaltung befindet sich noch im Anfangsstadium der E.Business Entwicklungsstufen



In Sum

E-Government has tremendous momentum . . . and potential

Moving from an agency-centric focus to a citizen-centric focus is a major challenge

Consistent leadership (and funding) is also very important

D. Backup

Implementing eGovernment

STAGES

ENVISION

EVALUATE

EMPOWERING

EXCELLING

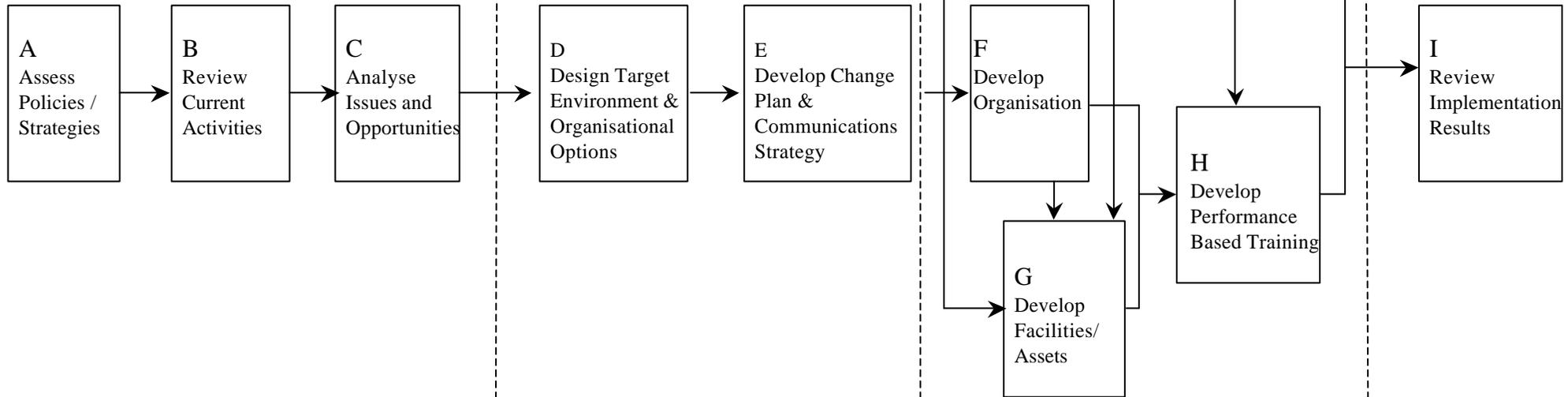
PHASES

Analyse Policies/Functions

Review Organisation

Implementation

Continuous Improvement



Transition Management Activities:

- Manage Communications
- Secure Commitment to Change
- Build Teams and Transfer Skills

**Institute of Electronic Business (IEB)
Berlin -SS 2002**

- Vorlesung Electronic Business 1 –

**Teil 6: Existenzgründung im E.Business –
Finanzierungsformen und die Rolle von Venture Capital**

Dr. John C. Lührs, MBA

Einführung in Electronic-Business - Semester-Überblick

	Vorlesung	Termin
1	Einführung in das E.Business und die digitale Ökonomie sowie deren technologische Grundlagen	19.04
2	Das Extended Enterprise als Geschäftsmodell im E.Business und Analysemethoden des strategischen Managements	03.05
3	Die Sell Side des Extended Enterprises: Grundlagen des eCRM und Online Marketings	17.05
4	Einsatz von E.Business in Old Economy, New Economy und Öffentlichem Sektor- Analysen, Fallstudien und Erfolgsfaktoren	31.05
5	Perspektiven und Entwicklungstendenzen - Mobile Business als nächste Entwicklungsstufe des E:Business?	14.06
6	Existenzgründung im E.Business – Finanzierungsformen und die Rolle von Venture Capital	28.06
7	Wochenendseminar (Projektarbeiten)	12./13.07

Existenzgründung im E.Business – Finanzierungsformen und die Rolle von Venture Capital

- 1.) Finanzierungsformen im Unternehmenslebenszyklus
- 2.) Grundlagen der Unternehmensbewertung als Bewertungsbasis für die Finanzierung durch Beteiligungskapital
- 3.) Venture Capital - die bekannteste Form der Finanzierung von Geschäftsideen durch Beteiligungskapital
 - Definitionen und Grundlagen
 - Der Markt für Venture Capital
 - Interessenlage und Exitszenarien
- 4.) Venture Capital in der Praxis
 - Praxisbeispiel yoc
 - Venture Capital nach dem Dot.Com Hype – Status quo und Lessons Learned

Übungsthemen zur Vertiefung der Vorlesung

Thema Nr. 9: Mobil Business

- **Welche Möglichkeiten und Vorteile bietet UMTS in diesem Zusammenhang**
- **Mobil Marketing und Kundenbindung (CRM)**
- **Lerneffekte vom iMode Geschäftsmodell für den deutschen Markt**
- **Bedeutung der Kooperationen von Anbietern**

Team:

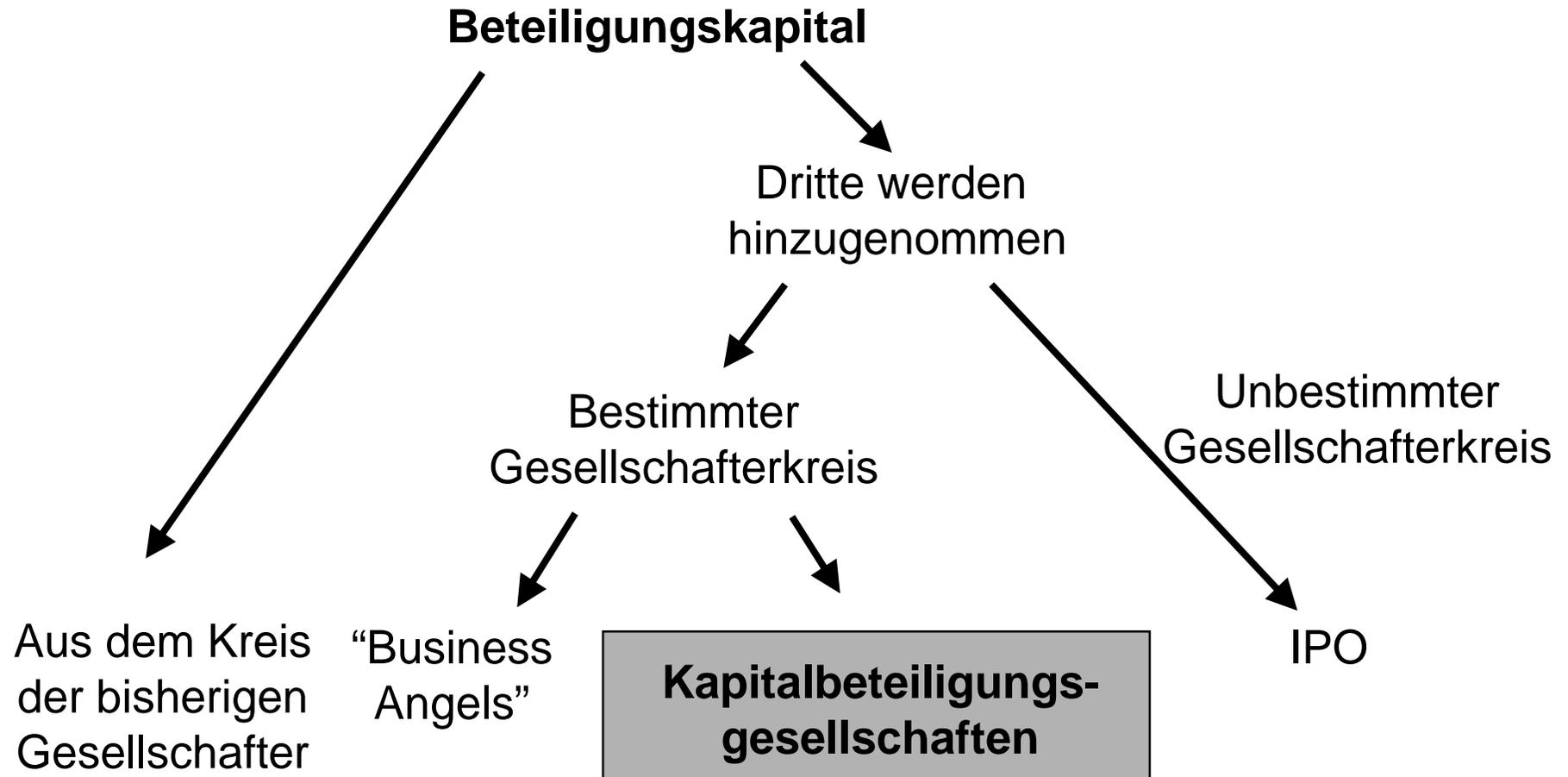
- **Diana Simon**
- **Steffen Roth**

1. Finanzierungsformen im Unternehmenslebenszyklus

Grundsätzliche Möglichkeiten der Kapitalbeschaffung

	Fremdkapital	Eigenkapital
Innenfinanzierung	z. B. Rückstellungen	Profits Cash Flow
Außenfinanzierung	Kredite	Beteiligungskapital

Grundsätzliche Möglichkeiten der Kapitalbeschaffung



Venture Capital ist eine wesentliche Finanzierungsform für junge, innovative Unternehmen

Banken und Kreditinstitute

- Vergabe von kurz- und langfristigen Krediten (Fremdkapital)

Kapitalbeteiligungsgesellschaften

- Beteiligungsgesellschaften der Banken und Sparkassen
- Beteiligungsgesellschaften der Länder (MBG)

Venture-Capital Gesellschaften

- Unabhängige VC-Gesellschaften
- Corporate VC großer Industrieunternehmen
- Venture Capital-Gesellschaften von Banken

Andere Kapitalgeber

- Privatpersonen (Business Angels)
- Direkte Beteiligung der Industrieunternehmen

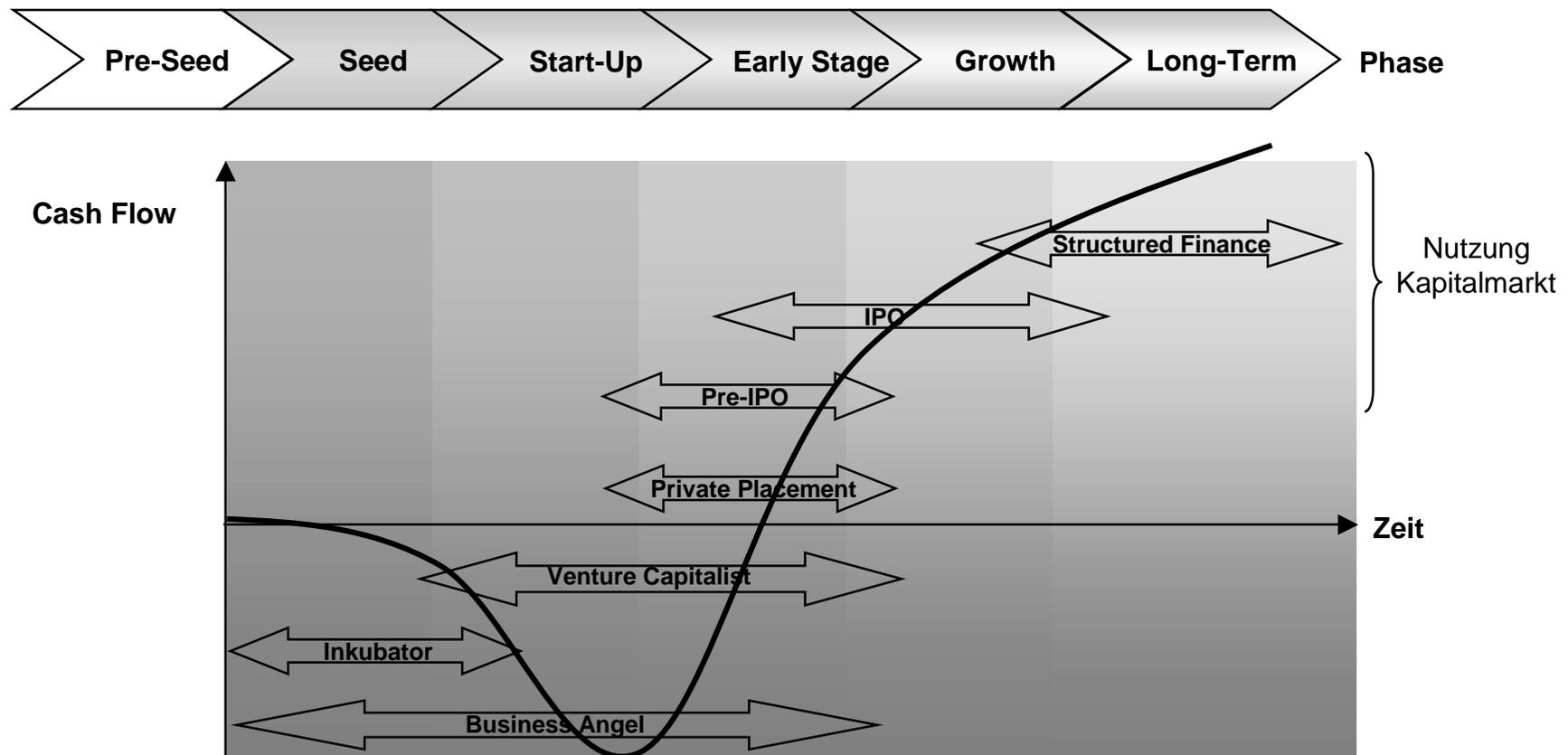
Staatliche Förderprogramme

- Kreditanstalt für Wiederaufbau (KfW)
- Deutsche Ausgleichsbank (DtA/ TbG)

Charakteristika der verschiedenen Finanzierungsformen:

	Risiko für Geldgeber	Rendite durch:	+/- und Anwendung
Banken und Kreditinstitute	gering	Zinsen 6-8%	<ul style="list-style-type: none"> - schnelle Geldbeschaffung - verlangen Sicherheiten - keine Unterstützungsleistung - nur Fremdkapital
Kapitalbeteiligungsgesellschaften	mittel	Gewinnausschüttung ~15%	<ul style="list-style-type: none"> - langfristige Beteiligung - meist nur späte Phasen - weniger Risiko orientiert - keine Managementunterstützung
Venture-Capital Gesellschaften	hoch	Wertsteigerung 40-100%	<ul style="list-style-type: none"> - Bereitschaft zum Risiko - bietet Managementunterstützung - Exit muß möglich sein - mittelfristige Beteiligung
Andere Kapitalgeber	hoch	Wertsteigerung/ Gewinnausschüttung	<ul style="list-style-type: none"> - schnelle und wenig formale Geldbeschaffung - Unterstützung möglich (Netzwerk) - Durchfinanzierung schwierig
Staatliche Förderprogramme	hoch		<ul style="list-style-type: none"> - formale Beantragung - wenig Managementunterstützung - keine Marktorientierung

Auswahl von Finanzierungsformen im Lebenszyklus des Unternehmens



Eigenschaften der Beteiligungsfinanzierungen



	Pre-Seed	Seed	Start-Up	Early Stage	Growth	Long-Term
Zeitdauer (Monate)	2-3	3-6	6-18	6-24	> 24	> 48
Produktstatus	Idee	Prototyp	Muster	Installation	Roll out	Standardisierung
Team	nicht formiert	Gründerteam	Ergänzungen Management	Organisation aufgebaut	internationales Team	Einführung neuer Ebenen
Risikolevel	sehr hoch	sehr hoch	hoch	hoch	mittel	niedrig
Volumen (Ø in Mio DM)	0,5	1,5	2,5	5-10	> 10	> 100

2. Grundlagen der Unternehmensbewertung als Bewertungsbasis für die Finanzierung durch Beteiligungskapital

Aufgaben / Zweck der Unternehmensbewertung

Der Unternehmenswert ist die Grundlage für die Aufnahme von Beteiligungskapital gegen Anteile am Unternehmen oder den Verkauf des Unternehmens

- **Objektiver Unternehmenswert**

- „Allgemein gültiger Unternehmenswert“
- Wert unabhängig von Fähigkeiten / Absichten von Käufer / Verkäufer
- Keine Berücksichtigung erwarteter Synergien
 - Unternehmenssubstanz / objektivierter Ertragswert als Basis für Bewertung

- **Subjektiver Unternehmenswert**

- „Wert für einen ganz konkreten Käufer / Verkäufer“
- Synergien werden berücksichtigt
- Unternehmenskonzepte beeinflussen Unternehmenswert
 - Zukünftige Erträge als Basis für Bewertung

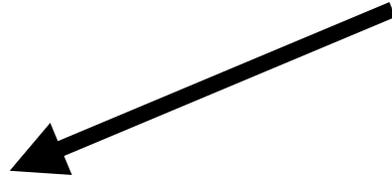
<p>Fazit: Es gibt mehrere „Unsicherheiten“ in der Ermittlung des richtigen Unternehmenswertes – bzw. es gibt nur einen situativ richtigen Unternehmenswert</p>

Was ist ein Unternehmen wert? – Beispiele aus der Zeit des dot.com-Hypes

- ▶ Vacuumschmelze Hanau, 2.500 MA, über 100 Jahre alt, DM 537 Mio. Umsatz: Verkauf für ca. DM 550 Mio. nach UK
- ▶ Ricardo.de nach Börsengang mit damals ca. 40 MA, kaum Umsatz und Millionen Verlusten: Börsenkapitalisierung ca. DM 1.000 Mio.
- ▶ Aktionäre von Yahoo, der größten Internet Portals der Welt, akzeptierten ein Kurs Umsatzverhältnis (KUV) von ca. 1 : 140, d.h ein Dollar Umsatz ist 140 Dollar wert

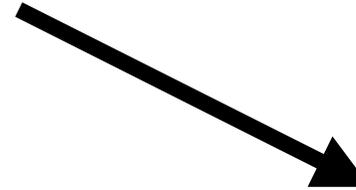
*Beispiele von Q1 2000

Methoden der Unternehmensbewertung



“Traditionelle Methoden”

- Ertragswertmethode
- Discounted-Cash-Flow Methode



“Neue Methoden”

- “Multiples”
- Realoptionenmethode

Grundkonzept des Discounted Cash Flow (DCF) Verfahrens

- Entwickelt in den USA zur Bewertung von Kapitalgesellschaften
- Der Unternehmenswert wird durch Diskontierung zukünftiger FCF (Free cash flows) ermittelt
- Diskontierungszins ergibt sich aus Renditeforderung der EK- und FK-Geber
- DCF: Orientierung am Kapitalmarkt

Discounted Cash Flow-Methode

Die Berechnung des Unternehmenswertes erfolgt in vier Schritten:

1. Prognose der Free Cash-Flows
2. Berechnung des Endwertes
3. Berechnung / Schätzung des Diskontierungszinssatzes
4. Berechnung des Unternehmenswertes (Shareholder Value)

1. Schritt: Prognose des Free Cash-Flow

zukünftiger Jahreserfolg vor Zinsen und Steuern

(= Jahresüberschuß + Steuern + Zinsen)

- zahlungswirksame Steuern
- + Abschreibungen
- +/- Bildung/Auflösung von (langfristigen) Rückstellungen
- +/- Abnahme/Zunahme des Working Capitals (ohne liquide Mittel)
- +/- Desinvestitionen/Investitionen im Anlagevermögen (Netto-Ersatz-Investitionen)
- = Free Cash-flow

Planungszeitraum für den Free Cash-flow: 5 - 10 Jahre detaillierte Planung

Danach: Unterstellung einer ewigen Rente mit dem Cash-flow des letzten Jahres

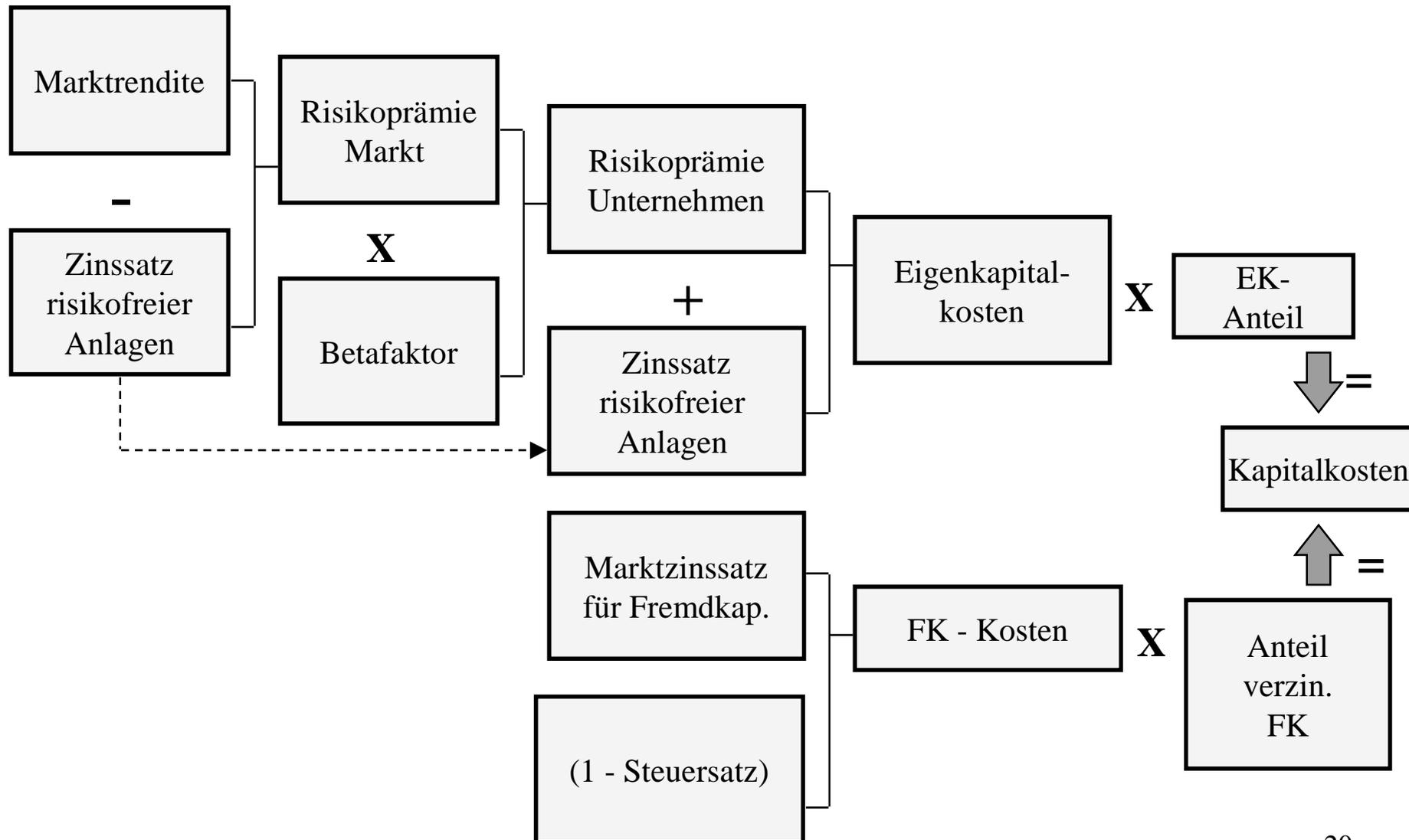
2. Schritt: Berechnung des Endwertes

Der Endwert und die damit zusammenhängende Art der Berechnung hat einen außerordentlich hohen Einfluß auf den Unternehmenswert.

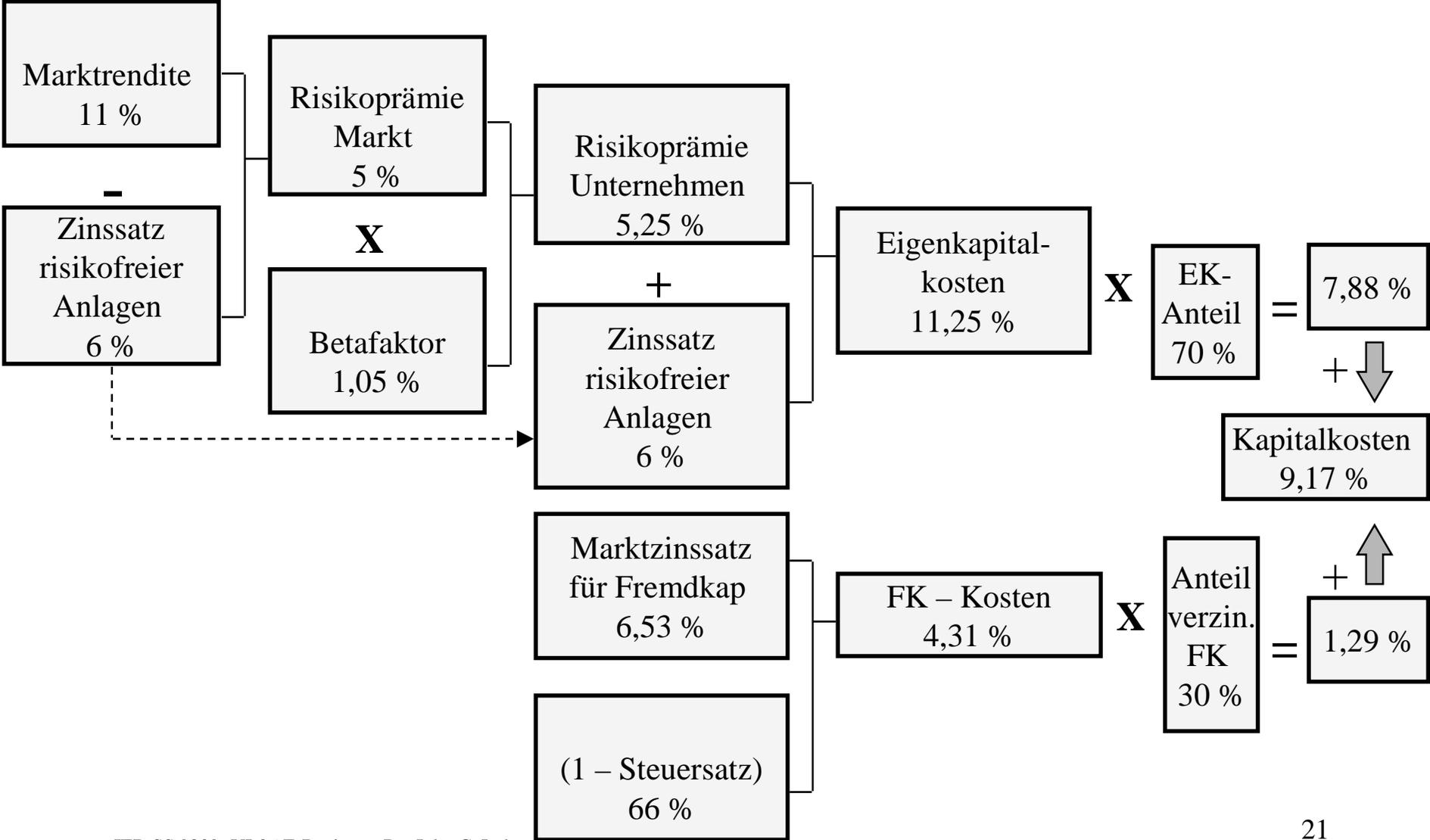
Gängige Methoden:

1. Ewige Rente $E = C : i$
2. Ewige Rente mit Discount (Sicherheitsabschlag)
3. Keine ewige Rente
 - a) Endwert = 0
 - b) Endwert = Liquidationserlös / Verkaufserlös

3. Schritt: Berechnung des Diskontierungszins (WACC = weighted average cost of capital)



Kalkulationszinsfuß bei der Discounted Cash-Flow-Methode (ein Beispiel)



4. Schritt: Berechnung des Shareholder Value

- Die Summe aller mit dem Diskontierungszinssatz abdiskontierten zukünftigen FCF ergibt den Marktwert des Gesamtkapitals.

Marktwert des Gesamtkapitals = Enterprise Value

+ Marktwert des nicht betriebsnotwendigen Vermögens

- Marktwert des verzinslichen Fremdkapitals

= Marktwert des EK = Equity Value = Shareholder Value

Alternative Methoden der Unternehmensbewertung

“Multiples” (Multiplikatorenmethode)

Grundvoraussetzungen für die Anwendung:

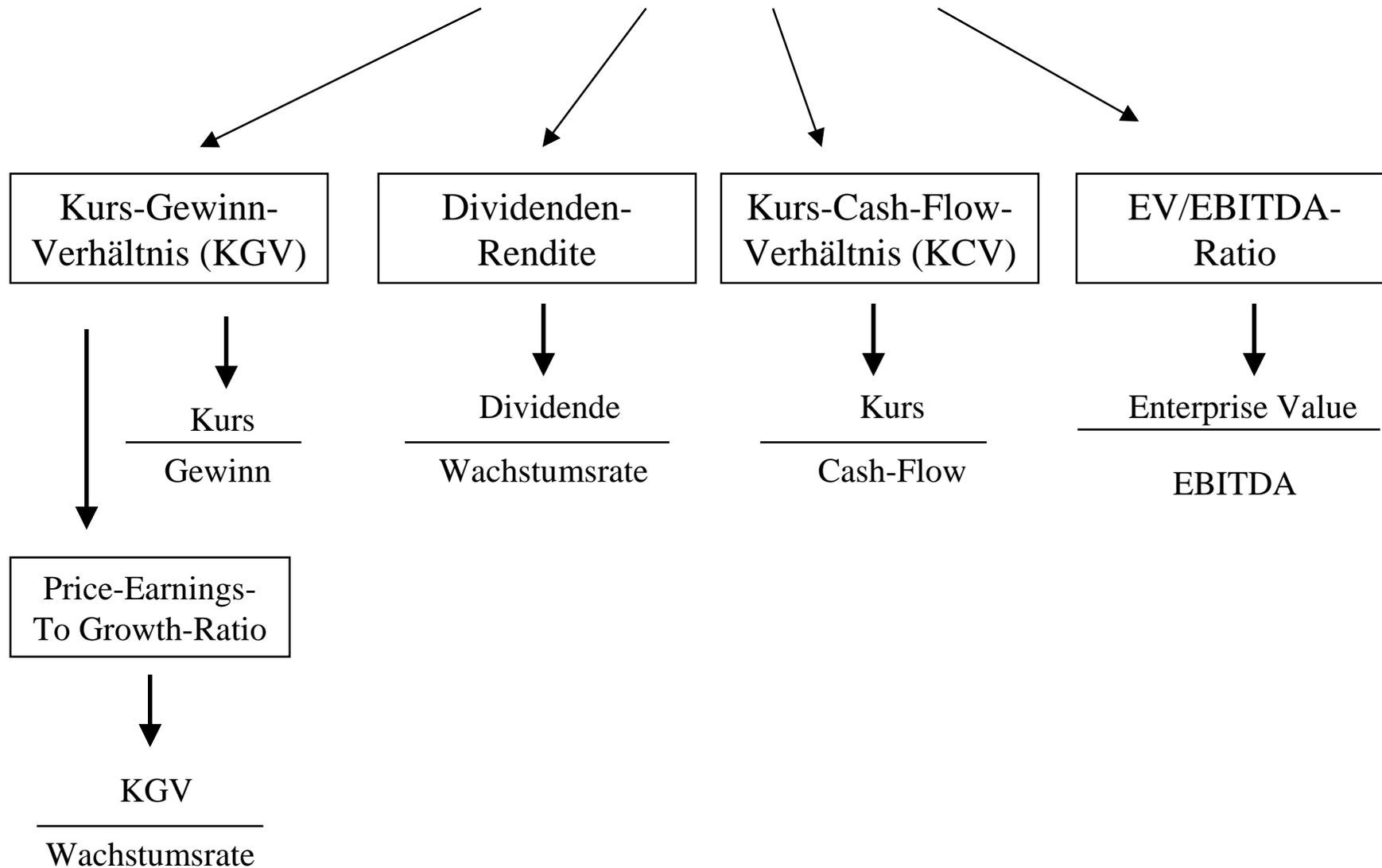
1) Identifizieren von vergleichbaren Unternehmen (Peer-Group Verfahren)

2) Auswahl der Multiplikatoren und deren Gewichtung

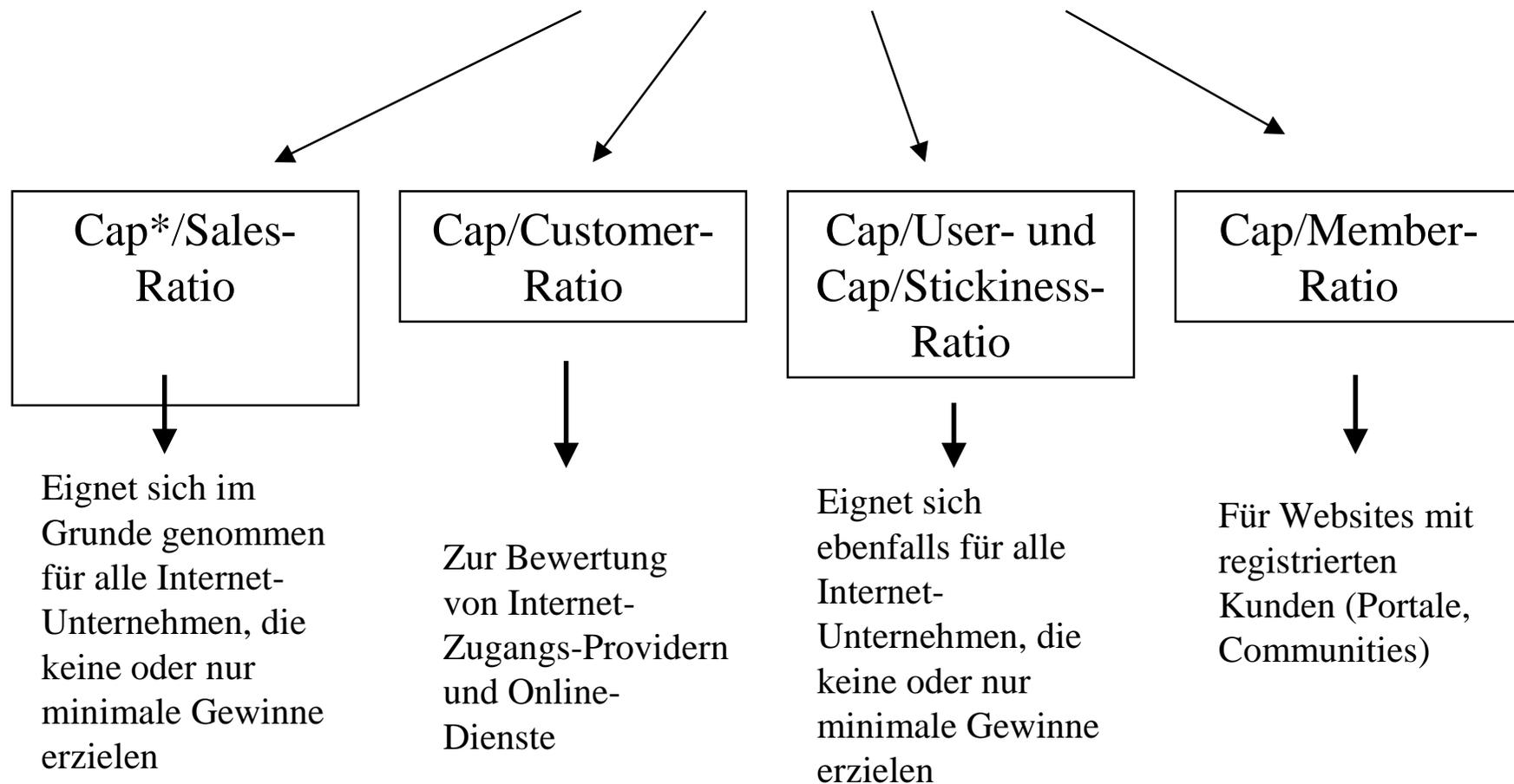
Um die Qualität der Multiplikatoren zu gewährleisten sind folgende Vorarbeiten zu tätigen:

- Detaillierte Analyse der Trends der Branche
- Erstellung eines Business-Planes, indem das Geschäftsmodell (business case) und die Strategie zahlenmäßig abgebildet sind.

Multilpes (1) : Ertragskennzahlen für Aktiengesellschaften



Spezielle Kennzahlen ("Multiples") zur Bewertung von Internet-Unternehmen



*Capitalization

3. Venture Capital - die bekannteste Form der Finanzierung von Geschäftsideen durch Beteiligungskapital

Beteiligungskapital in Deutschland

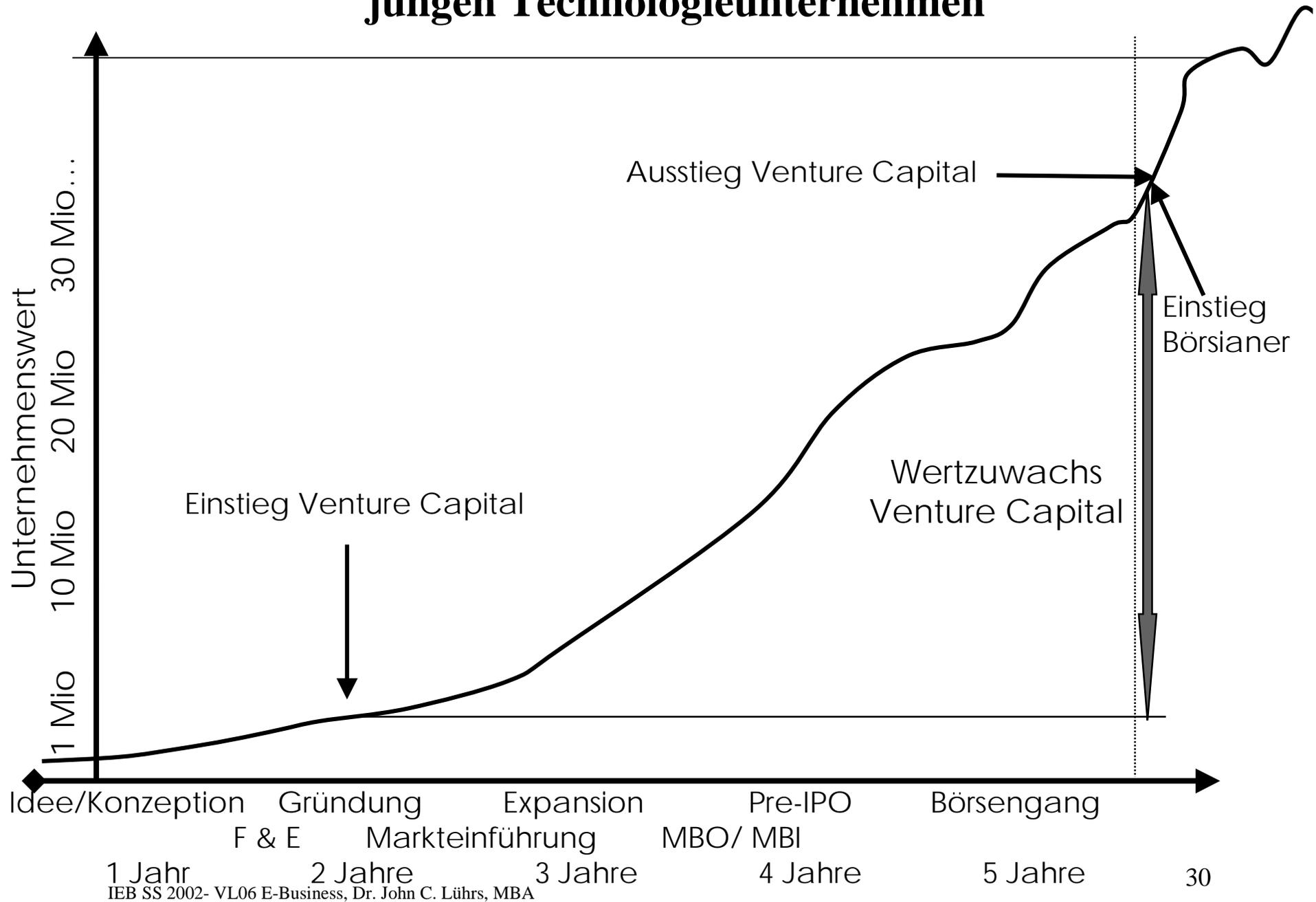
Historischer Ablauf

- ◆ **2/2 60er** **Gründung erster Beteiligungsgesellschaften vor allem durch Banken und Privatinvestoren**
- ◆ **1/2 70er** **Gründung öffentlich geförderter Kapitalbeteiligungsgesellschaften als Selbsthilfeeinrichtung der Wirtschaft**
- ◆ **1/2 80er** **Gründung von Venture Capital-Gesellschaften nach amerikanischem Vorbild (Fund raising, High-Tech Start-ups)**
- ◆ **2/2 80er** **Der Markt formiert sich, ein rapides Wachstum dominiert die Entwicklung unter günstigen äußeren Rahmenbedingungen**
- ◆ **1/2 90er** **Erste Konsolidierung, Herausbildung von Spezialisten vor allem im Early stage- und Buy-out-Segment**
- ◆ **2/2 90er** **Boom im Beteiligungsmarkt in allen Bereichen**
- ◆ **1/2 20er** **Massive Ernüchterung im Zusammenhang mit dem Internet-Crash. Nur noch sehr selektive Investments – aber viel freies Kapital vorhanden. VC´s stehen unter Investitions- und Renditedruck (Verlust bei 3i in 2001: 500 Mio DM)**

-
- Venture Capital (VC), in Deutschland auch als Wagniskapital oder Beteiligungskapital bekannt, nennt man Investitionen in Unternehmen oder Vorhaben, die kraft innovativer Ideen bzw. neuer Technologien massives Potential aufweisen und die auf herkömmliche Art und Weise (z.B. durch Bankkredite) nicht zu finanzieren sind.
 - Die Investoren versprechen sich im Erfolgsfall eine außerordentliche Rendite, da der Wert der gehaltenen Beteiligungen einem extremen Wachstum unterliegen kann.

-
- Ein Venture Capitalist kauft Unternehmensanteile zu einem Zeitpunkt, an welchem das Unternehmen noch nicht börsennotiert ist.
 - Das kann entweder direkt zur Gründung, nach der ersten Markteinführung oder während einer Expansion geschehen.
 - Der Investor hat dabei das Ziel, seinen Unternehmensanteil später wieder zu veräußern, wenn sich der Unternehmenswert vervielfacht hat.

Finanzierungsphasen und Wertentwicklung von jungen Technologieunternehmen



Das Portfolio und die Interessenlage eines Venture Capitalist

- ▶ Weniger als 3 % der eingehenden Businesspläne führen zu einem Investment
- ▶ 30 % der Beteiligungen werden bereits im ersten Jahr abgeschrieben
- ▶ 30 % der Beteiligungen sind sog. „Living Deads“ - ohne Aussicht auf Erfolg
- ▶ 30 % der Beteiligungen zeigen ein normales und organisches Wachstum (ca. 10 %)
- ▶ 7 % der Beteiligungen wachsen überdurchschnittlich schnell (ca. 30 % Wachstum)
- ▶ Nur 3 % sind „Raketen“!!!

Fazit: 10% der Beteiligungen müssen durch ihre außergewöhnlichen Renditen das gesamte Portfolio finanzieren. Diese Relation wird sich heute durch schwierigere Exit-Situationen bei IPO's noch verstärken

Einige wichtige Venture Capital Gesellschaften

- 3i Deutschland Gesellschaft für Industriebeteiligungen mbH, Frankfurt
- aaFortuna Venture Capital & Management AG, München
- Accenture Technology Ventures, München
- b-business partners, München
- Berlin Seed Capital Fund GmbH, Berlin
- BV Capital / Bertelsmann Ventures, Hamburg
- **bmp AG, Berlin**
- Capital Stage AG, Hamburg
- DEWB AG, Jena
- Earlybird Venture Capital GmbH & Co.KG, Hamburg
- Egora Holding GmbH, Martinsried
- enjoyventure Management GmbH, Düsseldorf
- eVision-Ventures AG, Köln
- GUB Unternehmensbeteiligungen AG, Schwäbisch Hall
- Heidelberg Innovation Fonds Management GmbH, Heidelberg
- holtzbrinck networXs AG, München
- IBB Beteiligungsgesellschaft mbH, Berlin
- IMH Industrie Management Holding GmbH, Berlin
- Innotech Verwaltungs GmbH, Karlsruhe
- IVC Venture Capital AG, Frankfurt
- KSK-Wagniskapital GmbH, Köln
- Life Science Ventures GmbH, München
- Peppermint Financial Partners GmbH, Berlin
- PolyTechnos Venture-Partners GmbH, München
- S-UBG Aktiengesellschaft, Aachen
- Target Partners GmbH, München
- TechnoMedia Kapitalgesellschaft Köln mbH, Köln
- Techno Nord VC GmbH, Hamburg
- TechnoStart Beratungsgesellschaft für Beteiligungsfonds mbH, Ludwigsburg
- TFG Venture Capital Gruppe, Frankfurt
- Triangle Venture Capital Group, St.Leon-Rot
- T-Telematik Venture Holding GmbH, Bonn
- TVM Techno Venture Management GmbH,

Das VC Panel von Mackewicz & Partner - Highlights im IV. Quartal 2001

Moderater Anstieg bei der Anzahl Investments – Neugeschäft liegt weiterhin brach

- Im IV. Quartal 2001 wurden insgesamt **466 Mio. Euro** in **124** Beteiligungen investiert. Damit nahm die Anzahl der Investments gegenüber dem Vorquartal (119) um gut 4 % zu.
- Die **VC-Panel-Teilnehmer investierten 185 Mio.Euro** - 264 Mio. Euro kamen von weiteren Lead- oder Co-Investoren, der Rest (17 Mio.Euro) kam von der tbg. Während das Beteiligungsvolumen der Panel-Teilnehmer gegenüber dem III. Quartal (183 Mio.Euro) fast unverändert blieb, hat das Gesamtvolumen zum Jahresende mit 466 Mio.Euro einen Jahres-Tiefstand erreicht.
- Das **durchschnittliche Investment je Panel-Teilnehmer** lag bei **1,5 Mio.Euro** und liegt damit etwa auf dem Niveau des Vorquartals.
- Die 124 Beteiligungen sind **zu 69% Folgeinvestments** – damit wurden auch im letzten Quartal des Jahres 2001 weniger als ein Drittel Neuinvestments finanziert und der Anteil der Folgeinvestments bleibt – wie im III.Quartal sehr hoch.
- **Software**-Unternehmen mit 33 % aller Beteiligungen, gefolgt von **Biotech-Unternehmen** (18%), waren wie im III. Quartal die *begehrtesten* Investitionsobjekte für die VC-Geber. Internet-Services und Medizintechnik folgen mit 10,5 % bzw. 5,6% auf Platz drei und vier der Technologiefelder. Auf dem fünften Platz folgt erstmals der Bereich Industrie-Automation/Logistik mit 4,8 % aller Beteiligungen.
- Das meiste Kapital zog erneut mit großem Abstand die Biotech-Branche an. Gemessen am Volumen waren die **Biotech-Investments (233 Mio.Euro)** mehr als doppelt so hoch wie die Investitionen in **Software-Unternehmen (106 Mio. Euro)** und repräsentieren **knapp 50 % des investierten Kapitals**.
- Bei den **Bundesländern** ist Bayern mit 23 % aller Beteiligungen (auf Basis Anzahl Beteiligungen) wieder deutlicher Spitzenreiter unter den Bundesländern, gefolgt von Nordrhein-Westfalen und Berlin mit jeweils knapp 18%. **Das meiste Geld** ist insgesamt aber wieder ins Ausland geflossen (knapp 124 Mio.Euro).

Das VC Panel von Mackewicz & Partner

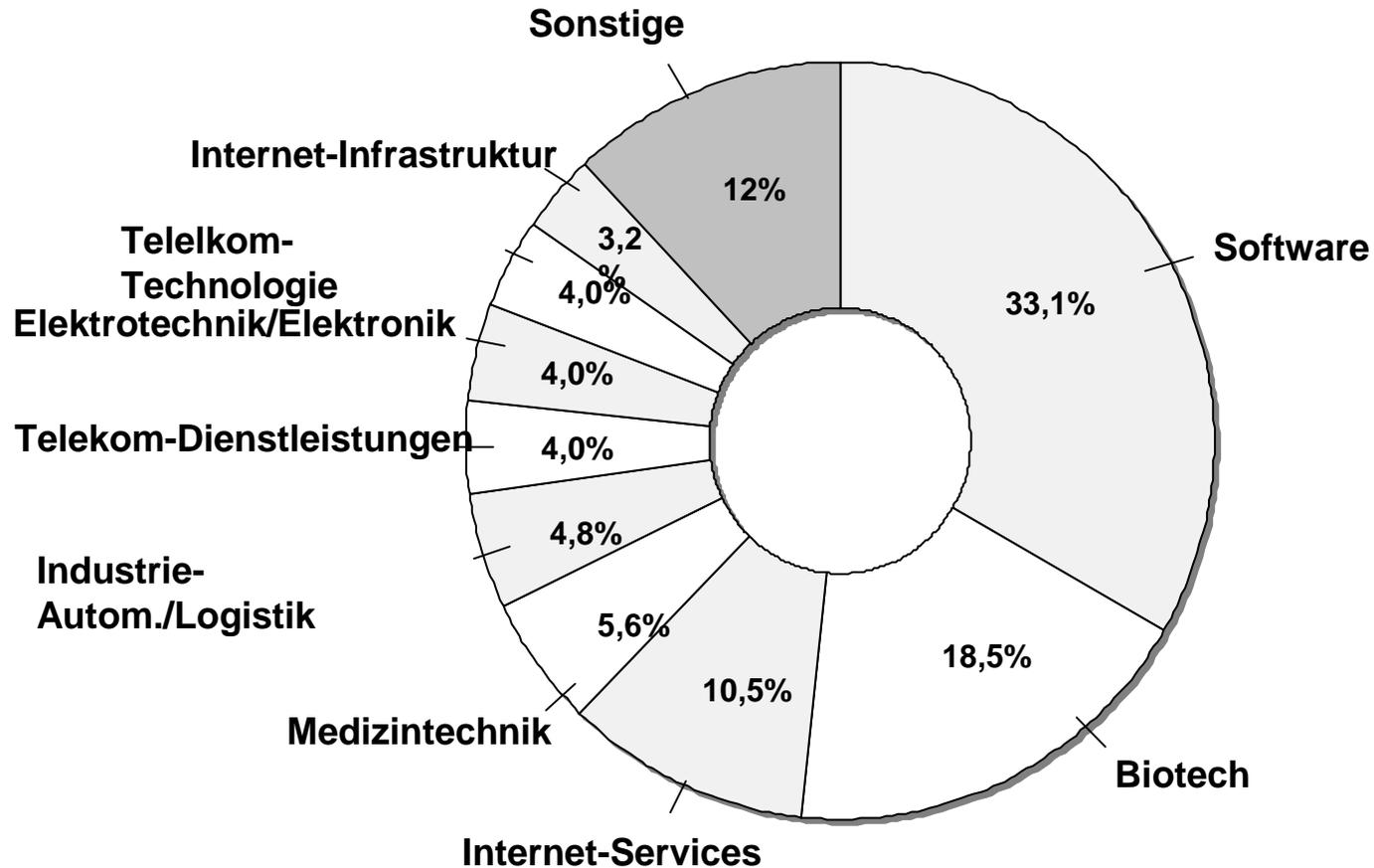
– Highlights im IV. Quartal 2001 – Sonderfragen

Optimismus in der VC-Branche für das zweite Halbjahr 2002

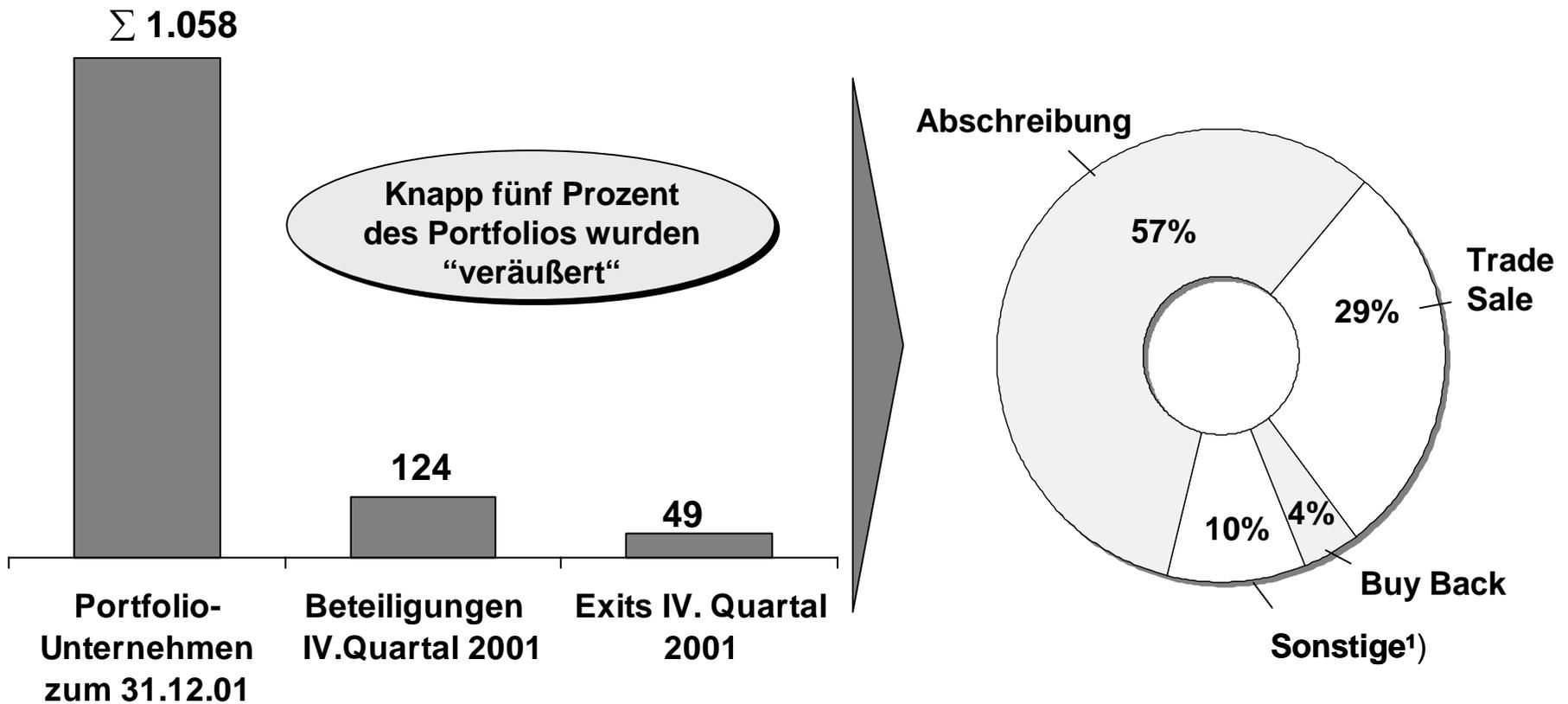
- Der Einbruch auf dem Wagniskapitalmarkt zwingt die VC-Gesellschaften, Beteiligungskandidaten vor Vertragsabschluss noch **sorgfältiger zu prüfen**. Dadurch hat sich bei knapp einem Drittel (32%) der Panel-Teilnehmer die Dauer der Beteiligungsgespräche **deutlich verlängert**, bei über der Hälfte (54%) zumindest **merkbar verlängert** und nur 14% der Panel-Teilnehmer gaben an, dass sich die Dauer der Beteiligungsgespräche **nicht verändert** hätte
- Für die große Mehrheit (**94%**) der Panel-Teilnehmer liegt der Zeitraum **vom Erstkontakt bis zum Closing** im Bereich von **drei bis sechs** Monaten.
- **Optimismus** drückt die VC-Branche für dieses Jahr aus: 77% erwarten für dieses Jahr wieder Börsengänge ihrer finanzierten Portfolio-Unternehmen bzw. über 85% hoffen auf gute Trade Sales – allerdings beschränkt sich der Optimismus auf die **zweite Jahreshälfte**
- Corporates ziehen sich angeblich zunehmend aus dem VC-Geschäft zurück, weil sie darin einen Randbereich ihres Unternehmens sehen und Sparbemühungen hier schnell zu sichtbaren Ergebnissen führen. **Die Mehrheit** der Paneteilnehmer (77%) sieht darin **einen Fehler** – Corporates sollten auch in solchen negativen Zyklen ihrer VC-Strategie die Treue halten

In welche Technologien wurde investiert?

Software zog genau ein Drittel aller Beteiligungen auf sich



Die Anzahl Exits nahmen zum Jahresende um 62% zu – Abschreibungen überwiegen mit mehr als der Hälfte aller Exits



¹⁾ Davon zwei Anteilsveräußerungen von bereits realisierten IPOs

Exitmöglichkeiten

Varianten

- Börsengang (IPO)
- Trade Sale
- strategische Allianzen
- Management Buy Out (MBO)
- Management Buy In (MBI)
- Buy Back durch die Unternehmensgründer (eher selten)

Voraussetzungen und wertsteigernde Faktoren für einen erfolgreichen Ausstieg

- Erkennen des richtigen Zeitpunktes
- erfolgreiche Unternehmensentwicklung in der Vergangenheit
- hohe Wachstums- und Gewinnpotentiale
- solide Kapitalstruktur, finanzielle Stabilität
- starke Marktstellung durch langfristige Kooperations- und Abnahmeverträge und ein erfolgreiches Marketingkonzept
- neue Technologien und Produkte durch Patente und Markenrechte abgesichert
- ständige Weiterentwicklung der Produkte und des Leistungsprozesses
- erfahrenes, erfolgreiches Management und Team, evtl. durch Beteiligungen an das Unternehmen gebunden

4. Venture Capital in der Praxis