



Making e-Business profitable

e-Business Reengineering

Die **Internet-Wirtschaft** steckt in ihrer schwersten **Vertrauens- und Imagekrise** seit der Erfindung des ersten Web-Browsers („Mosaic“) im Jahre 1992. Die **Kursstürze** der vergangenen Monate an den „Wachstumsbörsen“ Neuer Markt und Nasdaq haben nicht nur Millionen Anlegern die Stimmung verhägelt, sondern auch Fragen aufgeworfen: **Haben wir uns alle geirrt?** Stehen tatsächliche und potentielle Pleitefirmen wie Gigabell, Teamwork, Portal, Letsbuyit, Priceline und Etoys exemplarisch für die gesamte Internet-Branche? Ist es überhaupt möglich, **e-Business profitabel zu machen?**

Die Antwort lautet: Ja, mit dem Internet lässt sich Geld verdienen. Allerdings muss man begreifen, dass **Hype keine Geschäftsstrategie** ist und die **Regeln der Ökonomie** auch hier gelten. Ein **Internet-Geschäftsmodell** muss daher zunächst auf seine **Lebensfähigkeit** hin überprüft und ein Unternehmen (entsprechend dem **e-Business Reengineering-Konzept**) anschließend konsequent an seinen **Unternehmens- bzw. Geschäftsprozessen** ausgerichtet werden, indem alle **Abläufe und Prozesse identifiziert und ggf. neu organisiert** werden mit dem Ziel der **Verbesserung um Größenordnungen** in den Dimensionen Kosten, Qualität, Service und Zeit = Wettbewerbsfähigkeit.

Beispiele für **e-Business Geschäftsprozesse**:

- **Verkauf/Vertrieb** (Von der e-Mail-Anfrage der Interessenten bis zum Auftrag)
- **Auftragsabwicklung** (Vom erteilten Online-Auftrag/Bestellung bis zur erfolgten Lieferung und Bezahlung)
- **Kundendienst** (Von der Reklamation bzw. Anfrage bis zur Dienstleistung bzw. Problemlösung)

Grundkonzept des e-Business Reengineering

e-Business Reengineering ist ein Ansatz zur **prozessorientierten Unternehmenstransformation** in Anlehnung an das im Jahre 1993 von Michael Hammer und James Champy am Massachusetts Institute of Technology (MIT) vorgestellte und seither von Theorie und Praxis in aller Welt aufgenommene **Management-Modell**. Es propagiert ein **fundamentales Überdenken** und **radikales Redesign** von **Unternehmen und Geschäftsprozessen**. Es fordert eine extreme **Kundennähe**, indem alle e-Business-Prozesse (Kernprozesse) aus Kundensicht gesehen und gestaltet

Making e-Business profitable

e-Business Reengineering

werden. Ziel ist die Verbesserung um Größenordnungen in den Dimensionen **Kosten, Qualität, Service und Zeit**. Ergebnis ist die **Wettbewerbsfähigkeit** und die **Profitabilität** der e-Business-Aktivitäten.

Im Vordergrund der **Veränderungsaktivitäten** stehen:

- die strikte Kunden- und Marktorientierung
- die Strategie- und Langfristorientierung
- die Optimierung aller Geschäftsprozesse (Zeit, Kosten, Innovation, Qualität)
- die daraus folgende Ausrichtung der Unternehmensorganisation an den Geschäftsprozessen (Abflachung der Hierarchien, Stärkung selbständiger Einheiten, Kompetenzverlagerung nach unten und an dezentrale Stellen)

Die fünf Phasen des e-Business Reengineerings

1. Der Einstieg

- Definition der zentralen Leistungsprozesse/ Kernkompetenzen des Unternehmens
- Benennung der Verantwortlichen für diese Prozesse
- Ansatzpunkte festlegen
- Grobstruktur des Vorgehens festlegen
- Informationskonzept/ Promotoren finden

2. Zieldefinition

- Ist-Zustand verstehen
- Ziele konkretisieren (Vision-Building)
- Messgrößen festlegen
- Benchmarking
- Entwicklung eines Change-Management-Modells

3. Planung und Neugestaltung

- Redesign, Rethink der Prozesse
- permanente Arbeit des Sub-Teams - hierarchie- und funktionsübergreifende, prozessorientierte Task-Forces
- Informationsaustausch
- Planung der Implementierung (Need for Change)
- Festlegung der Umsetzungsverantwortung
- Kapazitäts- und Ressourcenplanung

Making e-Business profitable



e - t r e n d

e-Business Reengineering

4. Implementierung/Realisierung

- Pilotprojekte und Quickhits
- Vervollständigung von Analysen und Neugestaltungsaktivitäten
- Informations- und Kommunikationskonzepte umsetzen, anpassen
- neue Instrumente und Strukturen einführen
- Nachsteuern
- Verankern in der Organisation zur dauerhaften Sicherung

5. Erfolgskontrolle

- kontinuierliche Messung des Erfolgsfortschritts
- Rückmeldung an Verantwortliche
- Veranlassen/ Einleiten weiterer Maßnahmen
- Vorbereiten/ Einstellen auf weitere Entwicklungen

Die ersten Internet-Unternehmen respektive -Geschäftsbereiche haben bereits begonnen, auf das **drastisch veränderte Marktumfeld** nach dem **e-Hype** und in der Phase der allgemeinen **Konsolidierung** mittels **Redesign** zu reagieren. **Profitabilität** und **Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit** sind nun die vordringlichen Ziele.

„It's not the strongest of the species that survives, not the most intelligent, but the one, most responsive to change“

Charles Darwin, The Origin of Species

Sie haben weitere Fragen zu diesem Thema? Unsere Berater stehen Ihnen gern zur Verfügung.

Ihr e-trend Team

Impressum

e-trends im Abo
Ausgabe 3
Mai 2001
ISSN 1618-5854

Verantwortlich
Hauke Peyn (Geschäftsführer)
Volker Liedtke (Geschäftsführer)

e-trend
Media Consulting GmbH
Herforder Str. 74
33602 Bielefeld
fon +49(521) 96751-0
fax +49(521) 96751-99

<http://www.e-trend.de>
e-Mail: newsletter@e-trend.de

Newsletter-Abo unter
<http://www.e-trend.de/newsletter>

Alle Angaben ohne Gewähr
© Copyright e-trend 2001