



Jörg Koschate (Autor)

## **Methoden und Vorgehensmodelle zur strategischen Planung von Electronic-Business-Anwendungen**



Göttinger Wirtschaftsinformatik

**Jörg Koschate**

**Methoden und Vorgehensmodelle  
zur strategischen Planung von  
Electronic-Business-Anwendungen**

**Band 41**



Cuvillier Verlag Göttingen

<https://cuvillier.de/de/shop/publications/3189>

Copyright:

Cuvillier Verlag, Inhaberin Annette Jentsch-Cuvillier, Nonnenstieg 8, 37075 Göttingen, Germany

Telefon: +49 (0)551 54724-0, E-Mail: [info@cuvillier.de](mailto:info@cuvillier.de), Website: <https://cuvillier.de>

# 1 Einleitung

Dieses Kapitel dient der Einführung in die Thematik der methodischen Unterstützung der strategischen Unternehmensplanung von Electronic-Business-Anwendungen.<sup>1</sup> Zuerst stehen dazu die Motivation zum Anfertigen der Arbeit und die verfolgte Zielsetzung im Mittelpunkt. Das nachfolgende Kapitel geht dann auf die Konzeption der Arbeit ein.

## 1.1 Motivation und Zielsetzung

Zweck der strategischen Unternehmensplanung ist die langfristige Festlegung des Weges, wie übergeordnete Unternehmensziele zu erreichen sind. Der Einsatz von E-Business offeriert eine Vielzahl von Potenzialen, die hierbei genutzt werden können.

Die Bedeutung des Einsatzes von E-Business-Anwendungen nimmt im globalen Wirtschaftsgefüge weiterhin zu. Mit stetig steigenden Umsatzzahlen von über Informations- und Kommunikationssystemen vertriebenen Produkten wächst auch die grundsätzliche Akzeptanz dieses Vertriebskanals. So arbeiten bereits 58% der von FORRESTER RESEARCH befragten Unternehmen auf diesem Weg mit ihren Zulieferern zusammen. Organisatorisch wurden die neuen Möglichkeiten bei 55% der Unternehmen in neue Prozesse umgesetzt. Weiterhin ist ein sich verstärkendes Investitionsverhalten bei E-Business-Projekten zu beobachten. Eine Erhebung der Unternehmensberatung A.T. KEARNEY kam zu dem Ergebnis, dass zwei Drittel der betrachteten Unternehmen bis zu fünf E-Business-Projekte für das Jahr 2003 planen. Gleichzeitig ist der E-Business-Anteil am Informationstechnologiebudget von 18% in 2002 um 49% auf jetzt 27% für 2003 gestiegen.<sup>2</sup>

Bei der strategischen Auswahl der für das Unternehmen vorrangig geeigneten E-Business-Anwendungen besteht besonders bei kleinen und mittleren Unternehmen vielfach Unsicherheit, da E-Business eine extrem weit reichende Spanne möglicher Einsatzgebiete betrifft, die zudem voneinander abhängig sein können und aufeinander aufbauen. FRESE/STÖBER stellen ihrem Herausgeberwerk E-Organisation zwölf Thesen voran. Dabei gehen sie u. a. auf die Herausforderungen des neuen, durch E-Business-Anwendungen geschaffenen strategischen Gestaltungsspielraum ein. In diesem Zusammenhang fordern sie des Weiteren die strategische Überprüfung sowohl vorhandener Kernkompetenzen als auch des Entwicklungsbedarfes von neuen Fähigkeiten. Für das Organisationsmanagement sehen sie die strategiekonforme Entwicklung neuartiger Geschäftsmodelle als entscheidende Aufgabe an.<sup>3</sup>

---

<sup>1</sup> Im Folgenden wird anstatt „Electronic-“ die Kurzform „E-“ verwendet. Siehe zur Schreibweise der „E-Begriffe“ auch Fußnote 4.

<sup>2</sup> Vgl. FORRESTER: Report 2003, S. 2; KEARNEY: Outlook 2002, S. 8-10.

<sup>3</sup> Vgl. FRESE/STÖBER: Thesen 2002, S. 10-16.

Eine methodische Unterstützung der entsprechenden strategischen Planung ist im Unternehmen oftmals nicht gegeben. Erschwerend kommt hinzu, dass E-Business nicht nur die Möglichkeiten des Einsatzes von Informations- und Kommunikationssystemen erweitert, sondern auch zur Änderung klassischer Marktcharakteristika geführt hat. Beispielhaft seien hier Netzeffekte, eine weit reichende Kundenorientierung sowie bisher ungekannte Transparenz und Reichweite genannt.

Als Hilfestellung für Unternehmen, die vor strategischen Einführungsentscheidungen von E-Business-Anwendungen stehen, werden im Rahmen dieser Arbeit Methoden und Vorgehensmodelle entwickelt. Sie sind auf die speziellen Anforderungen und Eigenschaften des E-Business zugeschnitten und eignen sich daher explizit zur Anwendung in diesem Umfeld.

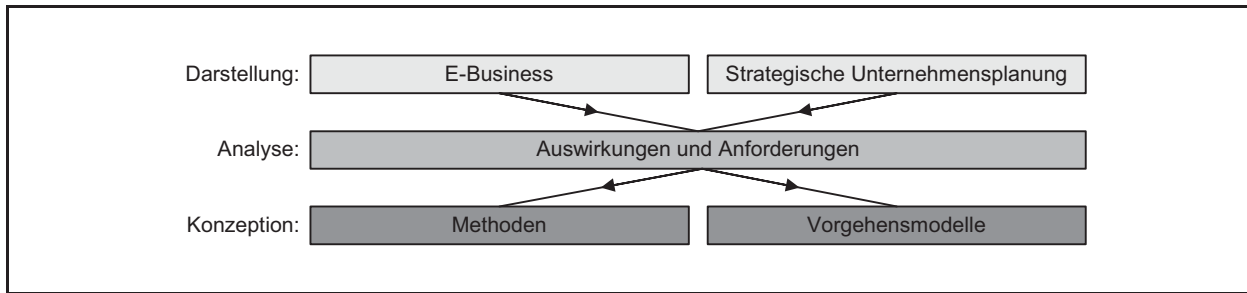
Die Arbeit berücksichtigt dazu die neuen Rahmenbedingungen der Internetökonomie bspw. in Form der Megatrends Digitalisierung und Globalisierung. Des Weiteren integriert sie u. a. verändertes Kundenverhalten, neue Erfolgsfaktoren und neue Marktgrenzen in die Betrachtung. Gleichzeitig erfolgt ein Rückgriff auf bewährte Ansätze, um zum einen die praktische Anwendung zu erleichtern und zum anderen den Bezug zum strategischen Informationsmanagement zu erhalten. Unter der expliziten Berücksichtigung von kleinen und mittleren Unternehmen wird angestrebt, die Komplexität und die Anforderungen an die zugrunde liegenden Informationen möglichst gering zu halten, so dass auch bei diesen Unternehmen eine wirtschaftlich vertretbare Anwendbarkeit gegeben ist.

Zur Operationalisierung und Anwendungsunterstützung werden die entstandenen Methoden mittels eines Vorgehensmodells zur strategischen Planung von E-Business-Anwendungen zusammengeführt.

Zusammenfassend soll mit dieser Arbeit insbesondere kleinen und mittleren Unternehmen geholfen werden, E-Business-Anwendungen in ihre strategische Unternehmensplanung zu integrieren.

## **1.2 Aufbau der Arbeit**

Die inhaltliche Konzeption der Arbeit greift auf ein dreistufiges Vorgehen mit den Phasen Darstellung, Analyse und Konzeption zurück, das in der nachstehenden Abbildung visualisiert ist.



**Abbildung 1: Konzeptionelles Vorgehen**

Auf den Grundlagen der E-Business-Strategie und der strategischen Unternehmensplanung erfolgt die Erhebung interdependenter Auswirkungen und Anforderungen. Auf diesen aufbauend werden bestehende Methoden und Vorgehensmodelle analysiert, modifiziert und erweitert, um ihre Anwendbarkeit unter den neuen Rahmenbedingungen zu gewährleisten.

Die Arbeit gliedert sich formal neben dieser Einleitung und der abschließenden Zusammenfassung in fünf Hauptkapitel. Die nachfolgende Abbildung stellt die Kapitelinhalte im Überblick dar und kennzeichnet gleichzeitig Darstellungs-, Analyse- und Konzeptionsbereiche.

	Darstellung	Analyse	Konzeption
<b>Kapitel 2:</b> Grundlagen	E-Business Strategische Unternehmensplanung Market-Based-View Resource-Based-View		
<b>Kapitel 3:</b> E-Business und die strategische Unternehmensplanung	IT-Strategie E-Business-Strategie Branchentriebkräfte Wertschöpfungskette VRIO-Framework SWOT-Analyse		Auswirkungen und Anforderungen
<b>Kapitel 4:</b> Methoden zur strategischen Planung im E-Business-Umfeld	Erfahrungskurvenmodell Lebenszyklusmodell Methode der kritischen Erfolgsfaktoren Portfoliomethoden		
<b>Kapitel 5:</b> Strategieorientierte Vorgehensmodelle im E-Business-Umfeld	Vorgehensmodelle zum Informationsmanagement Vorgehensmodelle zum strategischen E-Business Allgemeines Vorgehensmodell zur Entwicklung von E-Business-Strategien		
<b>Kapitel 6:</b> Fallstudie	Zusammenfassende Anwendung des neuen Vorgehensmodells und der neuen Methoden anhand einer Fallstudie		

**Abbildung 2: Aufbau der Arbeit**

Das Grundlagenkapitel (Kapitel 2) betrachtet die Themengebiete des E-Business und der strategischen Unternehmensplanung. Für den E-Business-Bereich werden fundamentale Begriffe erläutert, sowie zwei Klassifikationsmöglichkeiten vorgestellt, um die Reichweite und Komplexität zu verdeutlichen. Eng mit dem E-Business verbunden ist der Begriff des Geschäftsmodells, da sich durch die vielfältigen Möglichkeiten im E-Business-Umfeld neue Formen, die sog. E-Business-Geschäftsmodelle, gebildet haben.

Anschließend steht im Grundlagenteil der Bereich der strategischen Unternehmensplanung im Mittelpunkt. Der Begriffsabgrenzung schließt sich die Darstellung des Planungsprozesses an. Das strategische Management differenziert unterschiedliche Sichtweisen, wobei in erster Linie die Market-Based-View und die Resource-Based-View eine herausragende Bedeutung im strategischen Management erlangen konnten. Ihre Darstellung erfolgt zuerst isoliert, anschließend wird der komplementäre Charakter betrachtet.

Das dritte Kapitel führt die zuvor parallel betrachteten Grundlagen zusammen. Zuerst wird mit der Einordnung des E-Business in das strategische Informationsmanagement die Verbindung zur IT-Strategie hergestellt, bevor dann aus diesem Zusammenhang die Ableitung der E-Business-Strategie erfolgt. Diese ist als Ergebnis der strategischen Planung für E-Business-Anwendungen zu sehen.

Zurückgreifend auf die vorgestellten Sichtweisen des strategischen Managements und mittels ihrer jeweils grundlegenden Konzepte wie bspw. der Wertschöpfungskette oder dem VRIO-Framework werden Auswirkungen und Anforderungen abgeleitet, die aus den Möglichkeiten und Charakteristika des E-Business resultieren und maßgeblich für eine entsprechende strategische Planung sind.

Die sich anschließende Methodenbetrachtung (Kapitel 4) orientiert sich an den Ergebnissen des vorherigen Kapitels. Sie umfasst die Analyse ausgewählter Methoden zur strategischen Planung auf ihre Anwendbarkeit im E-Business-Umfeld. Das Erfahrungskurven- und das Lebenszyklusmodell werden jeweils vorgestellt und bewertet. Bei der Methode der kritischen Erfolgsfaktoren und den Portfoliomethoden schließen sich zudem Erweiterungen und Modifikationen an, um den im vorherigen Kapitel erhobenen Anforderungen zu entsprechen.

Zur systematischen Anwendung der Methoden dienen Vorgehensmodelle. Diese stehen im Mittelpunkt des fünften Kapitels. Dabei werden schon bestehende Vorgehensmodelle zum strategischen Informationsmanagement vorgestellt, bevor dann ein eigenes Vorgehensmodell zur Entwicklung von E-Business-Strategien konzipiert wird, das die im vorherigen Kapitel betrachteten Methoden berücksichtigt. Den jeweiligen Darstellungen schließt sich eine Bewertung an.

Im sechsten Kapitel erfolgt eine beispielhafte Anwendung des Vorgehensmodells und der Methoden anhand einer Fallstudie, wobei auf Erfahrungen aus einem Entwicklungsprojekt für ein Internet basiertes Unternehmensportal zurückgegriffen wird. Die Arbeit schließt mit einer zusammenfassenden Betrachtung und Bewertung.