

Vom E-Business zum Collaborative Business

In den Unternehmen hat eine hektische Suche nach dem Geschäftsmodell des Informationszeitalters eingesetzt. Neben traditionellen Fragestellungen wie beispielsweise Globalisierung und Strukturierung der Absatzkanäle, ist es mindestens ebenso wichtig, die Prozesse des Kunden soweit zu verstehen, dass ein Unternehmen neue Produkte und Dienstleistungen anbieten oder grössere Abschnitte des Kundenprozesses abdecken kann.

Um einen echten Kundennutzen zu schaffen, müssen Kundenprobleme aus dem Prozess heraus betrachtet werden und dem Kunden nicht nur Produkte oder isolierte Dienstleistungen, sondern Problemlösungen angeboten werden. Denn der Kundenprozess bestimmt den Bedarf an Produkten und Dienstleistungen, die der Lieferant anbieten kann oder muss.

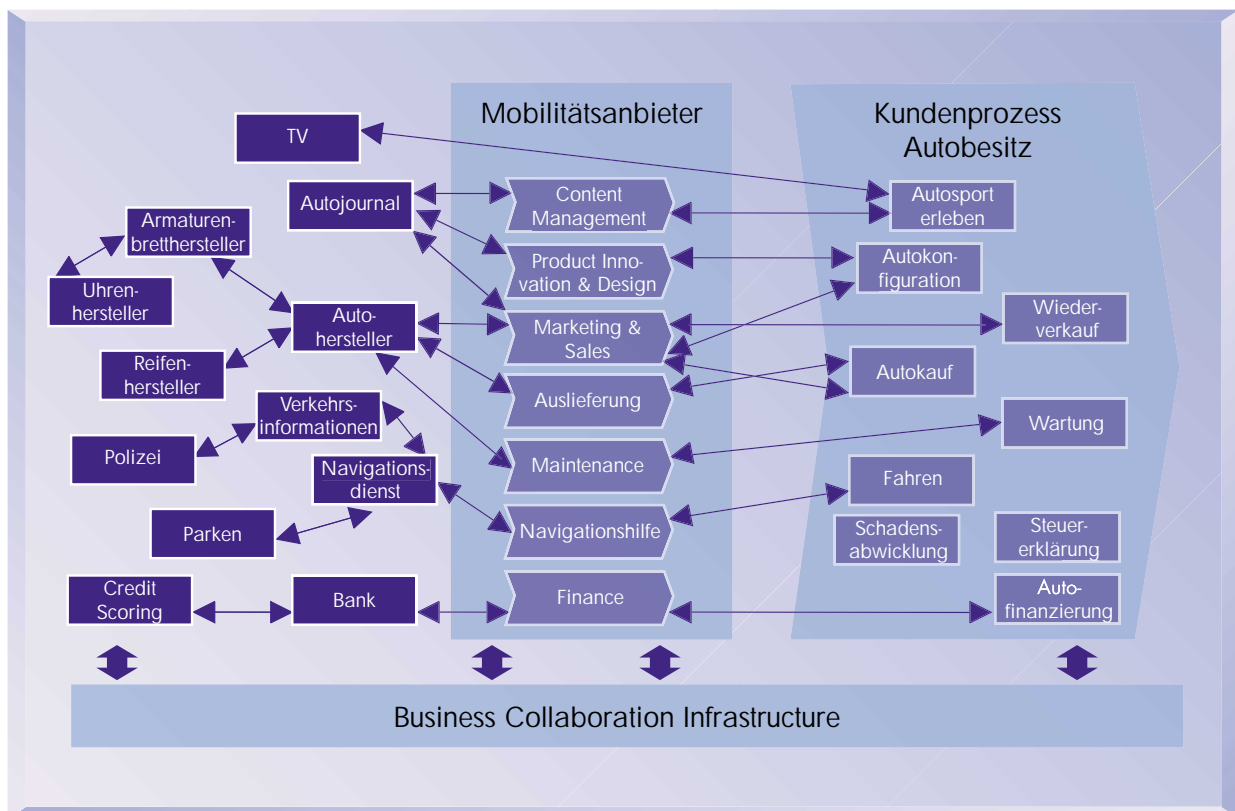
Eine derartige Kundennähe erfordert neue Formen der Zusammenarbeit mit den Kunden, **Kooperationspro-**

zesse, die sich nicht auf Datenaustausch und Logistik beschränken, sondern eine nahtlose organisationsübergreifende Wertschöpfung ermöglichen. Technisch unterstützt werden diese **Geschäftsnetzwerke** durch Portale, die alle Marktleistungen, Produkte und Dienstleistungen bündeln und die es ermöglichen, dass die Prozesse im Netzwerk so effizient ineinandergreifen wie die innerbetrieblichen Abläufe der Einzelunternehmen.

Zur Realisierung der Geschäftsnetzwerke ist eine gemeinsame Informationsinfrastruktur erforderlich, so dass jedes Unternehmen, jeder Prozess und jeder Mitarbeiter im Netzwerk auf alle Informationen aus allen beteiligten Unternehmen in Echtzeit zugreifen kann. Diese **Business Collaboration Infrastructure** ist die «Verkehrsinfrastruktur» des Informationszeitalters. Sie wird die Bedeutung der heutigen Sprach-Telekommunikation um ein Vielfaches übertreffen und mit der Bedeutung der Verkehrsinfrastruktur für Personen und physische Güter gleichziehen. Entsprechend intensiv ist der Wettbewerb um die Besetzung der Positionen.

Ein Beispiel

Der Besitz eines Autos kostet viel Zeit und Geld. Der Prozess Autobesitz umfasst viele Aktivitäten mit teilweise



erheblicher Komplexität und involviert vielfältige Lieferantenbeziehungen. Das Unternehmen des Informationszeitalters – in diesem Fall der Anbieter von Mobilität – versteht sich als Leistungsintegrator. Es versucht, dem Kunden möglichst viele der benötigten Informationen, Dienstleistungen und Produkte aus einer Hand, oder mindestens aufeinander abgestimmt, anzubieten. Es führt ein Logbuch des Fahrzeuges, das neben der genauen Konfiguration des Fahrzeuges alle Ereignisse wie beispielsweise Tanken, Warten, Reparatur, Verkauf festhält. Zusammen mit Daten über den Besitzer erlaubt dies individuelle Dienstleistungen wie eine Aufforderung zum Wechsel der Winterreifen, die Vereinbarung eines Werkstatttermins per E-Mail oder die Zusendung einer Autobahnvignette.

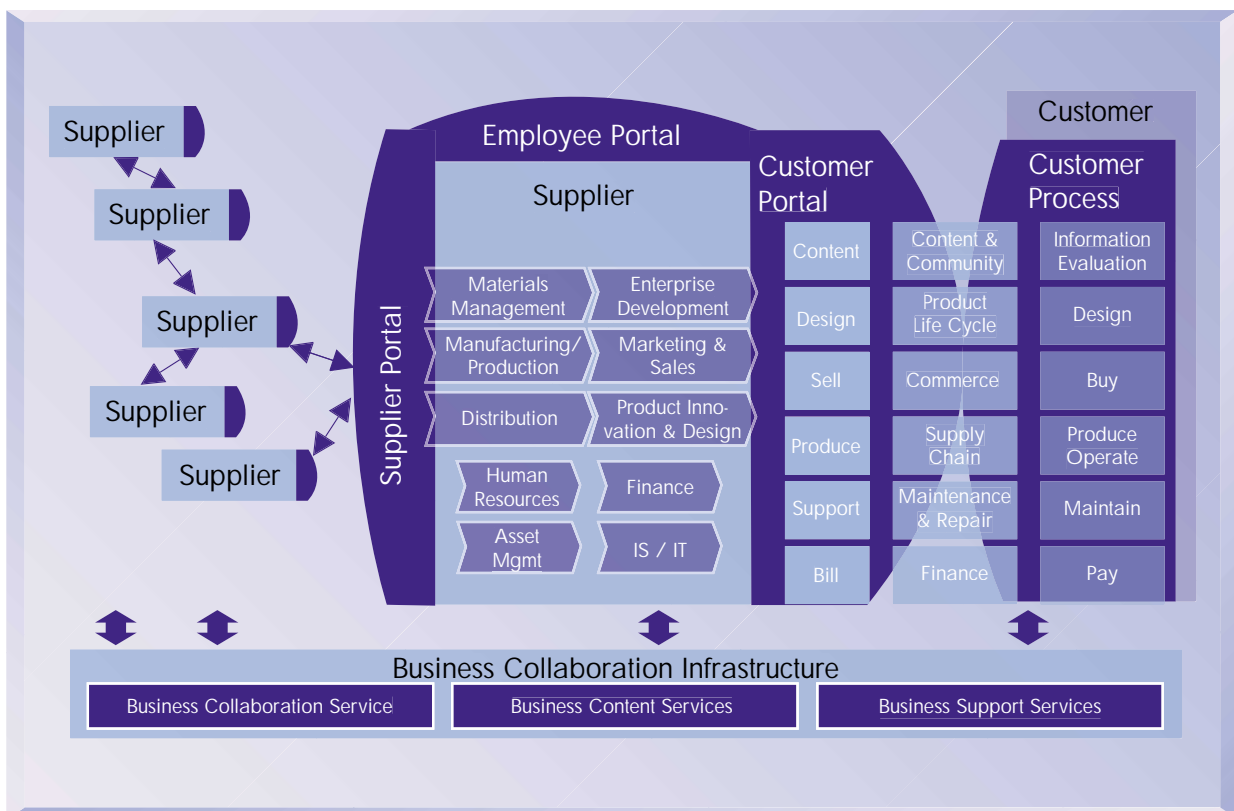
Aufgrund der vorhandenen Fahrzeug- und Kundendaten sorgt der Mobilitätsanbieter dafür, dass die Navigationsdaten im Format des eingebauten Navigationsgerätes angeliefert werden, oder beim Verkauf des Fahrzeugs dafür, dass es automatisch auf elektronischen Gebrauchtfahrzeugmärkten platziert wird. Selbstverständlich kümmert er sich um eine automatische Bezahlung aller Dienstleistungen mit Genehmigung durch den Kunden, um monatliche Aufstellungen der Kosten und auf Wunsch um die Abrechnung von geschäftlichen Fahrten für den Arbeitgeber oder das Finanzamt.

Architektur

Neue Geschäftslösungen werden zunehmend abstrakter und komplexer. Umso wichtiger wird es, dass die Bausteine dafür verständlich und leicht kommunizierbar sind. Wir entwerfen eine Geschäftsarchitektur des Informationszeitalters mit dem Ziel, konkrete, unternehmensspezifische Geschäftslösungen einfacher vorstellbar und damit leichter planbar zu machen.

Das Unternehmen des Informationszeitalters ist **prozessorientiert**. Die Computerunterstützung sämtlicher betrieblichen Prozesse nimmt weiter rapide zu, insbesondere durch das Wissensmanagement. Mit gewissen Branchen-Differenzierungen zeichnen sich die in der Grafik dargestellten Geschäfts- und Unterstützungsprozesse ab. Diese Prozesse werden gegenüber ihrer derzeitigen Form weiter verfeinert und damit komplexer. Gleichzeitig ist ihr reibungsloser Ablauf Voraussetzung für die Netzwerkfähigkeit.

Das **Unternehmensportal** ist das Instrument, über das Kunden, Lieferanten und Mitarbeiter die Funktionen des Informationssystems (Transaktionen und Wissen) über beliebige Geräte nutzen. Aus Aufwandsgründen werden Unternehmen nur ein Portal, das Unternehmensportal, betreiben, das aber seine Funktionalität rollenspezifisch für Lieferanten, Kunden und Mitarbeiter bereitstellt.



Nach der über Jahrzehnte betriebenen Optimierung innerbetrieblicher Prozesse auf Basis immer integrierterer Informationssysteme beginnt jetzt die Ära des Redesigns der Kooperationsprozesse.

Prof. Hubert Österle, CTO «The Information Management Group» (IMG)

Der **Kundenprozess** umfasst alle Aktivitäten, für die der Kunde Produkte und Dienstleistungen benötigt. Sie reichen von der Information über Produkte, Anbieter und Anwendung, über den Kauf, bis zum Betrieb und zur Entsorgung. Der Kundenprozess bestimmt den Wert unserer Produkte und Dienstleistungen für den Kunden und damit, mindestens auf Dauer, den Preis, den er dafür zu zahlen bereit ist.

In der Old Economy geht ein Unternehmen von seinem Produkt- und Dienstleistungsportfolio aus und überlegt, über welche Kanäle es seine Produkte am erfolgreichsten an die Kunden verkauft. Es verfolgt einen Insideout-Ansatz. In der vernetzten Wirtschaft ist der Kundenprozess der Ausgangspunkt der Unternehmensstrategie. Ein Unternehmen analysiert den Kundenprozess und leitet daraus ab, mit welchen Produkten und Dienstleistungen es dem Kunden Aktivitäten vereinfacht, abnimmt oder diesem überträgt. Das Ziel ist eine nahtlose Verknüpfung der Prozesse des Kunden mit den eigenen Prozessen, also die Etablierung von Kooperationsprozessen.

Das **Kundenportal** ist der Ort, über den ein Unternehmen dem Kunden die Produkte und Dienstleistungen zur Ausführung seines Kundenprozesses bereitstellt. Natürlich ist es begrenzt auf die Leistungen, die elektronisch erbracht werden können, doch übernehmen diese mehr und mehr die Koordination der Teilleistungen, also des gesamten Kundenprozesses. Das Kundenportal ist Teil des Unternehmensportals, das neben den Kunden auch Lieferanten und Mitarbeiter bedient. Die Portalervices sind die Dienstleistungen, die ein Unternehmen seinen Kunden über das Internet zur Verfügung stellt. Die Grenzkosten elektronisch erbrachter Services liegen nahe bei Null, wie beispielsweise für einen Wertpapierauftrag. Das ermöglicht nicht nur viele neue Dienste, sondern darüber hinaus auch die Individualisierung von Dienstleistungen.

Ein Kooperationsprozess ist eine Kette von Aktivitäten aus den Prozessen zweier Unternehmen. Er entsteht durch den Austausch von Leistungen zwischen Unternehmen.

E-Services werden weitgehend elektronisch produziert und verteilt, sind hoch standardisiert und finden häufig in verschiedene Geschäftsnetzwerke Eingang. E-Services sind entweder Dienstleistungen, welche die Zusammenarbeit zwischen zwei Unternehmen ermöglichen, wie beispielsweise ein Business Partner Directory, Multivendor product catalogue oder Zahlungsabwicklung, oder auch Teilprozesse, die von extern elektronisch bezogen werden, wie zum Beispiel Kreditprofile oder Lohnabrechnungen.

Konsequenzen

Die erste Welle der Prozessoptimierung schuf integrierte innerbetriebliche Prozesse auf der Basis integrierter Datenbestände. Sie hat enorme Potentiale realisiert. Die zweite Welle des Business Process Redesigns zielt auf die zwischenbetrieblichen Prozesse. Die Potentiale des Redesigns zwischenbetrieblicher Prozesse sind noch viel höher, da diese seit Beginn der arbeitsteiligen Wirtschaft noch kaum überarbeitet worden sind.

Das Internet verändert die Machtverhältnisse in Geschäftsnetzwerken gravierend. Einerseits kann ein Unternehmen viel leichter als früher global beschaffen und verkaufen; andererseits erhöhen die Kooperationsprozesse die Wechselkosten (Switching costs). Nicht zu vergessen ist dabei, dass Geschäftsnetzwerke gemeinsame Infrastrukturen entwickeln, die monopolistische Marktstrukturen fördern. Es kommt zum Wettbewerb der Geschäftsnetzwerke.

Ein Unternehmen hat gewöhnlich mehrere Absatzkanäle für seine Marktleistungen. Kooperationsprozesse machen daraus **Kooperationskanäle**. Die Neuordnung des Geschäftsnetzwerkes erzeugt Kanalkonflikte, wenn ein Hersteller beispielsweise die Endkunden direkt beliefern könnte, der bisher eingeschaltete Einzelhändler aber mit dem Abbruch der Geschäftsbeziehung droht und damit ein geschäftsgefährdender Umsatzeinbruch verbunden wäre.

Die Business Collaboration Infrastructure stellt die m:n-Fähigkeit von Kooperationsprozessen her. Ein Unter-

nehmen ist gewöhnlich nur in der Lage, für zwei oder drei Kunden spezifische Kooperationsprozesse und die dafür benötigten IT-Applikationen zu entwickeln. Wenige Unternehmen haben die Möglichkeit, ihre proprietären Kooperationsprozesse, beispielsweise für die Supply Chain, bei den Kunden durchzusetzen. Ein Durchbruch der Geschäftsnetzwerke hängt damit von der Etablierung einer Business Collaboration Infrastructure ab, die von allen Marktteilnehmern akzeptiert wird.

*Hubert Österle
Kai Simon*