



2. Strategien und Geschäftsmodelle

Motivation

“Dieses ‘Telefon’ hat zu viele Nachteile, dass wir es ernsthaft als Kommunikationsmittel in Betracht ziehen könnten.”

Internes Memo der Western Union, 1876

“Ich glaube, es gibt einen Weltmarkt für ungefähr fünf Computer.”

Thomas Watson, CEO IBM, 1943

“Es gibt keinen Grund, dass irgend jemand zu Hause einen Computer haben sollte.”

Ken Olson, CEO Digital Equipment, 1977

Strategische Potenziale der Internet-Nutzung

Marktpotenzial, z.B.

- Kontinuierliche Marktpräsenz
- Generierung neuer Produkte (z.B. E-Banking)
- Akquisition neuer Kunden
- Internationale Markterschließung

Kundenorientierung, z.B.

- Verbesserter Kundenservice
- One-to-One Marketing
- Individualisierte Produktion



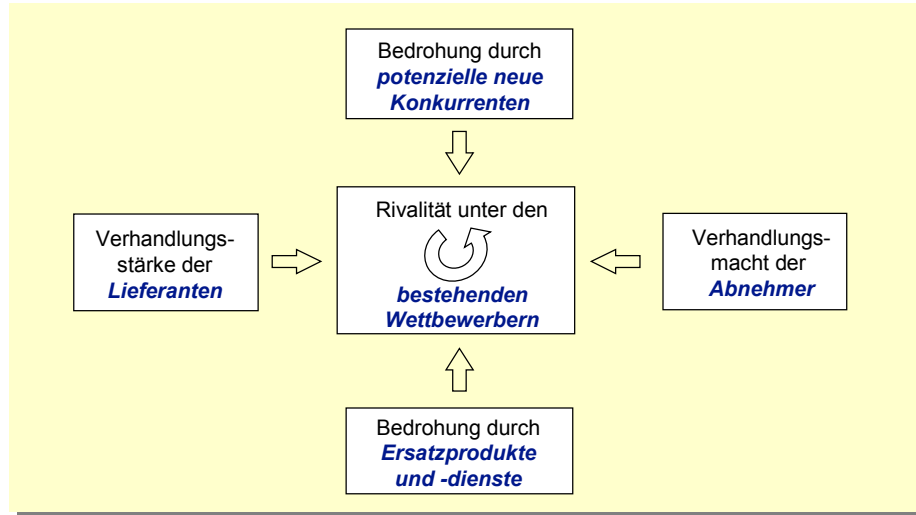
Kosteneinsparungen, z.B.

- Marketing/Vertrieb (Direktvertrieb, Online-Distribution)
- Kundendienst (Beschwerdemanagement)
- Entwicklungs-/Produktionskosten (Kooperationen)
- Beschaffungskosten (B2B-Procurement)

Zeiteinsparungen, z.B.

- Reaktionszeiten
- Durchlaufzeiten
- Entwicklungszeiten
- Beschaffungszeiten

Wettbewerbskräfte nach PORTER



Porter, M.: Wettbewerbsstrategie, (1988), S. 26.

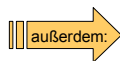
Strat. Herausforderungen der Internet-Nutzung (I)

<p>Bestehende Wettbewerber/ Potenzielle neue Konkurrenz</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Intensivierung des Wettbewerbs / Höhere Markttransparenz ▪ Sinkende technologische und finanzielle Eintrittsbarrieren (homogene Technologie, geringer finanzieller Einsatz für weltweite Präsenz).
<p>Ersatzprodukte / - Dienste</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Zunehmende Substitutionsmöglichkeiten (viele Anbieter mit ähnlichen Produkten) ▪ Speziell bei Digitalen Produkten: Individualisierungsmöglichkeit, geringe variable (Produktions- und Distributions-) Kosten
<p>Lieferanten</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Höherer Informationsgrad der Abnehmer ▪ Sinkende Wechselbarrieren (Vorteil für beschaffende Unternehmen) ▪ Sinkende Marktmacht der Lieferanten

Strat. Herausforderungen der Internet-Nutzung (II)

Abnehmer

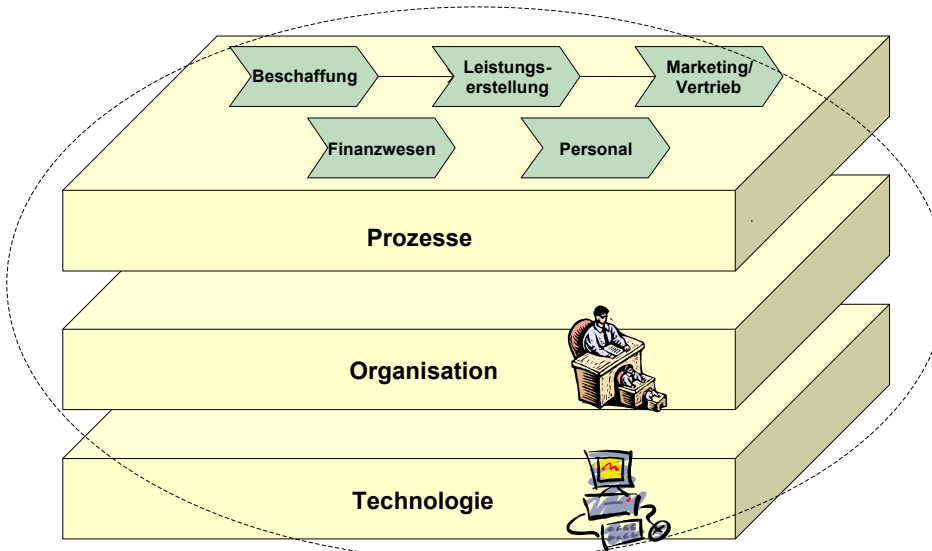
- Höherer Informationsgrad der Kunden, geringe Informationsbeschaffungskosten
 - z.B. Bessere Informationen über Produkte / Preise (z.B. Shopping Roboter)
- Steigende Marktmacht der Abnehmer durch geringe Koordinationskosten
 - z.B. Virtual Communities zum Austausch von Produkt-/Anbieterinformationen
 - z.B. Ausübung von Druck auf die Anbieter (www.starbucked.com)
 - z.B. Käufergemeinschaften
- Abnehmende Kundenloyalität / Sinkende Wechselbarrieren
- Eliminierung des (Zwischen-) Handels
- Aber auch: Möglichkeit zur Identifizierung von Nachfragewünschen (z.B. durch eigene Communities)



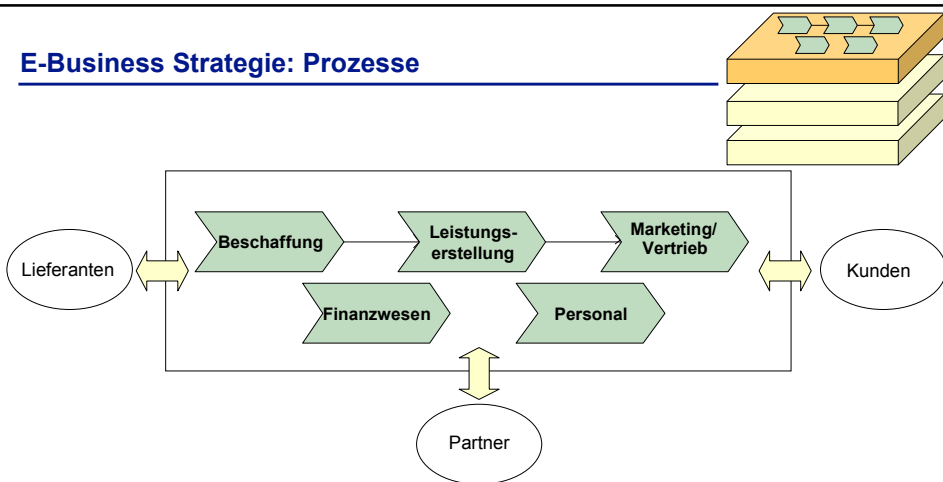
„höhere Komplexität“

(durch zunehmende Innovationsgeschwindigkeit und „Informationsflut“)

E-Business-Strategie: Komponenten



E-Business Strategie: Prozesse



Fragestellungen:

- Welche **Unternehmensprozesse** können durch Internet-Technologie **unterstützt** werden?
- Entstehen **neue Prozesse** durch den Einsatz von Internet-Technologie?
- Welche **Schnittstellen zu Kunden/Lieferanten/Partnern** sind dabei zu berücksichtigen?

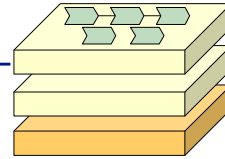
E-Business Strategie: Organisation



Fragestellungen:

- Welche **organisatorischen Voraussetzungen** müssen für eine erfolgreiche Nutzung der Internet-Technologie geschaffen werden?
- Welche **unternehmensübergreifenden Organisations-/Kooperationsformen** sind ggf. zu berücksichtigen?
- Wie ist der **organisatorische Veränderungsprozess** zu gestalten?

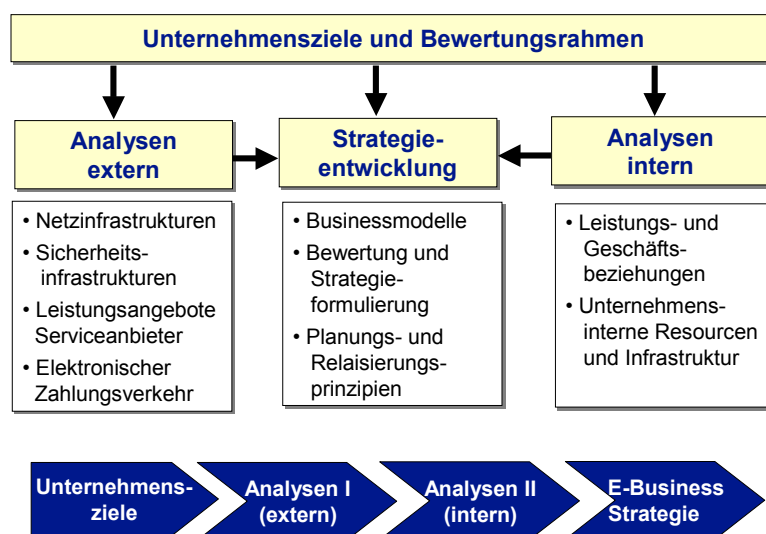
E-Business Strategie: Technologie



Fragestellungen:

- **Welche Technologien** unterstützen bestmöglich die relevanten Prozesse?
- **Welche Produkte** (Software-/Hardware) sollen genutzt werden?
- Wie ist kann der **Informationsstand** bezüglich technologischer Entwicklungen gesichert bzw. laufend **aktualisiert** werden?

Phasen der E-Business Strategieentwicklung



Phasen der E-Business Strategieentwicklung

Unternehmensziele und Bewertungsrahmen

Entscheidende Faktoren im Hinblick auf die generelle Unternehmensausrichtung:

- Branchenzugehörigkeit
- Unternehmensgröße und finanzielle Situation
- Märkte, Kundenstrukturen und Wettbewerb
- Wertschöpfungstiefe
- Unternehmensgrundsätze und –ziele
- Zentrale bzw. dezentrale Organisationsstrukturen
- Strategische Kooperationen
- Unternehmenskulturelle Gegebenheiten

Phasen der E-Business Strategieentwicklung

Externe Rahmenbedingungen

Analyse der Funktionalität und Leistungsmerkmale der Bereiche:

- **Netzinfrastrukturen**
Übertragungskapazitäten, mobile vs. Feste Kommunikation, Internet, Intranets und Extranets, Virtuelle Private Netzwerke (VPN)
- **Sicherheitsinfrastrukturen**
Schutz gegen Viren, private Netze durch Firewalls, Vertraulichkeit durch Verschlüsselung, Tunneling für die Abschirmung privater Netzwerke, Nachweis der Identität durch Authentifikation, digitale Signatur durch Public-Key-Infrastrukturen
- **Leistungsangebote der Serviceanbieter**
Dienstleistungen für E-Commerce: Electronic Publishing, Groupware, Online-Kataloge, Online-Shops, elektronischer Zahlungsverkehr, ...
- **Elektronischer Zahlungsverkehr**
Grundsätzlich verfügbare Systeme und deren Sicherheit

Phasen der E-Business Strategieentwicklung



Unternehmensspezifische Rahmenbedingungen

Analyse der Funktionalität und Leistungsmerkmale der Bereiche:

- **Leistungs- und Geschäftsbeziehungen**
Marktsegmente, Kundengruppen, internationale Märkte, Vertriebswege, bestehende IuK-Systeme, best. Geschäftsprozesse,
- **Unternehmensinterne Ressourcen und Infrastrukturen**
IuK-Systeme (Status und Planung), organisatorische Ressourcen, Sicherheitsinfrastrukturen, Kostenstrukturen, ...

Phasen der E-Business Strategieentwicklung

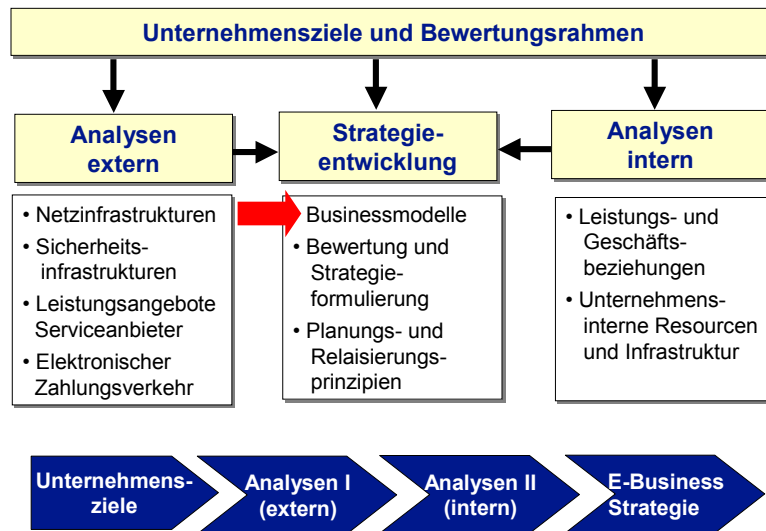


E-Business Unternehmensstrategie

Zweistufiges Vorgehen:

- **Business-Modelle**
....
- **Bewertung der Modelle und Formulierung in E-Business Strategie**
...

Phasen der E-Business Strategieentwicklung



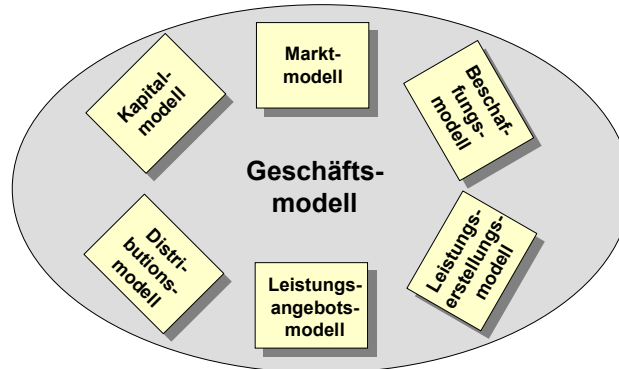
Geschäftsmodell?

„We are not profitable. We could be. It would be the easiest thing in the world to be profitable. It would also be the dumbest. We are taking what might be profits reinvesting them in the future of the business. It would literally be the stupidest decision any management team could make to make Amazon.com profitable right now.“

Jeff Bezos (President Amazon.com)

Geschäftsmodell: Definition

- Abbildung des betrieblichen Produktions- und Leistungssystems eines Unternehmens
- Welche Ressourcen fließen in die Unternehmung und wie werden diese durch den innerbetriebl. Leistungserstellungsprozess transformiert?
- Aussagen darüber, durch welche Kombination der Produktionsfaktoren die Geschäftsstrategie eines Unternehmens umgesetzt werden soll.



Wirtz (2000), S. 81 ff

Geschäftsmodellinhalte im E-Business

- ☑ Leistungs- und Empfängergruppen der Leistungs- und Geschäftsbeziehung
- ☑ Betroffene Geschäftsprozesse
- ☑ Art der E-Business-Anwendung
- ☑ Sicherheitsanforderungen
- ☑ Systemvoraussetzungen
- ☑ Integrationsanforderungen
- ☑ Realisierungsvoraussetzungen
- ☑ Potenzielle Dienstleister
- ☑ Risiken
- ☑ Kosten (Planung, Realisierung, Pilotbetrieb, Regelbetrieb, Wartung)
- ☑ Nutzeffekte (Wirtschaftlichkeit, strategischer Nutzen)

Gora/Mann (2001), S. 197

Leistungsangebot im E-Business

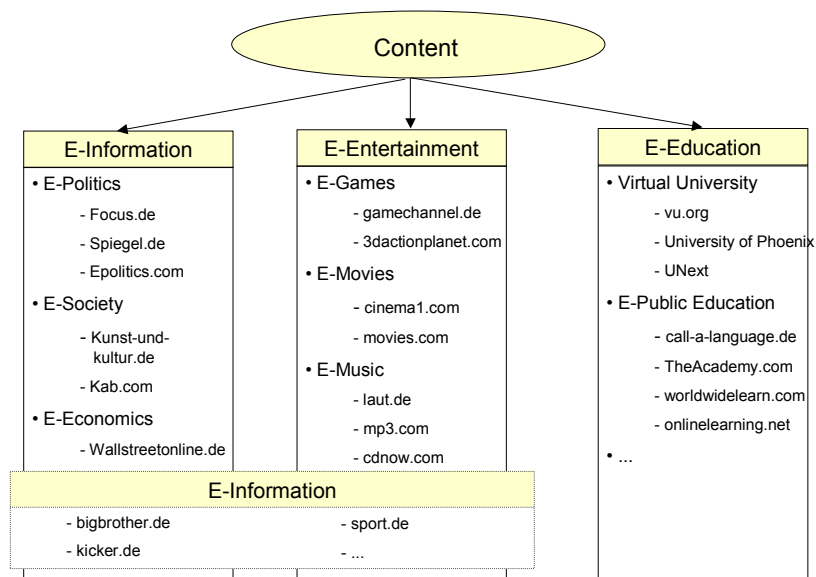
Auswahl möglicher Geschäftsmodelle (**4C-Net-Business-Model**):

Content

- Sammlung, Selektion, Systematisierung und Bereitstellung von **Inhalten**
- Möglichkeit der **Personalisierung**
- **indirekte Erlöse** durch Werbung
- Bei spezialisierten Angeboten ggf. auch **direkte Erlöse** (Abonnements)
- *Bsp: Financial Times, Spiegel-Online etc.*

In Anlehnung an Wirtz (2000), S. 88 ff

Leistungsangebot im E-Business: Content



Leistungsangebot im E-Business

Auswahl möglicher Geschäftsmodelle (**4C-Net-Business-Model**):

Content

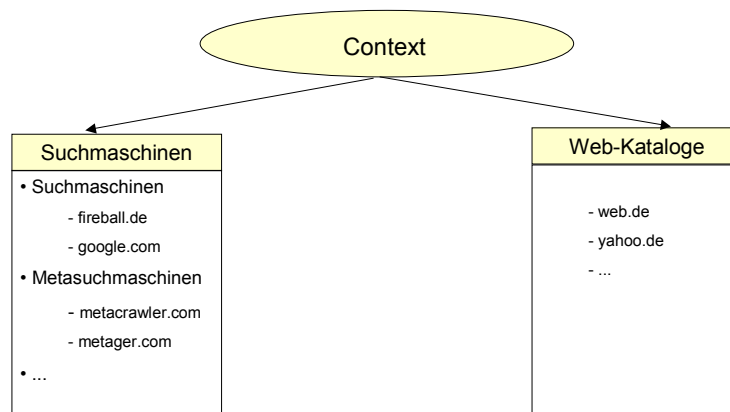
- Sammlung, Selektion, Systematisierung und Bereitstellung von **Inhalten**
- Möglichkeit der **Personalisierung**
- **indirekte Erlöse** durch Werbung
- Bei spezialisierten Angeboten ggf. auch **direkte Erlöse** (Abonnements)
- *Bsp: Financial Times, Spiegel-Online etc.*

Context

- **Klassifizierung** und **Systematisierung** von im Internet verfügbaren Informationen
- **Komplexitätsreduktion/ Orientierungshilfe**
- **indirekte Erlösmodelle** (Bannerwerbung)
- *Bsp: Yahoo, Lycos*

In Anlehnung an Wirtz (2000), S. 88 ff

Leistungsangebot im E-Business: Context



Leistungsangebot im E-Business

Auswahl möglicher Geschäftsmodelle (**4C-Net-Business-Model**):

Content

- Sammlung, Selektion, Systematisierung und Bereitstellung von **Inhalten**
- Möglichkeit der **Personalisierung**
- **indirekte Erlöse** durch Werbung
- Bei spezialisierten Angeboten ggf. auch direkte Erlöse (Abonnements)
- *Bsp: Financial Times, Spiegel-Online etc.*

Commerce

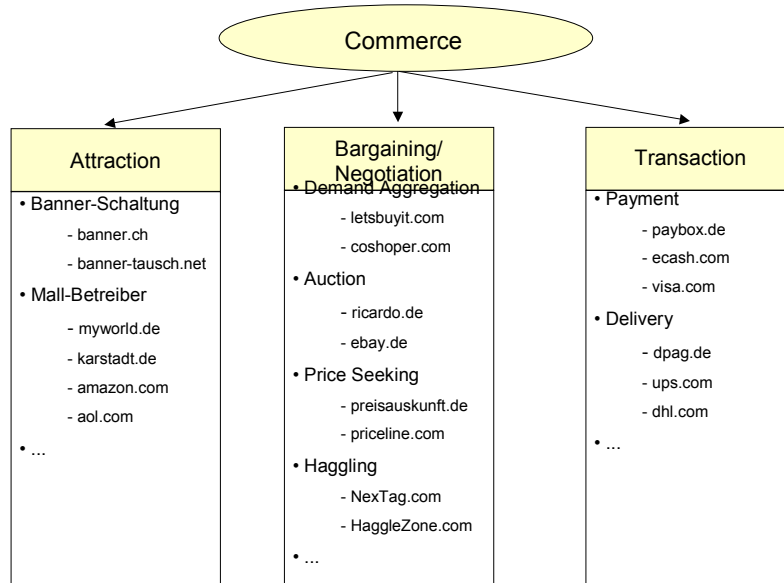
- Anbahnung, Aushandlung oder Abwicklung von **Geschäftstransaktionen**
- **transaktionsabhängige direkte Erlöse**
- *Bsp: Amazon.com, eBay, Dell*

Context

- **Klassifizierung** und **Systematisierung** von im Internet verfügbaren Informationen
- **Komplexitätsreduktion/ Orientierungshilfe**
- **indirekte Erlösmodelle** (Bannerwerbung)
- *Bsp: Yahoo, Lycos*

In Anlehnung an Wirtz (2000), S. 88 ff

Leistungsangebot im E-Business: Commerce



Leistungsangebot im E-Business

Auswahl möglicher Geschäftsmodelle (**4C-Net-Business-Model**):

Content

- Sammlung, Selektion, Systematisierung und Bereitstellung von **Inhalten**
- Möglichkeit der **Personalisierung**
- **indirekte Erlöse** durch Werbung
- Bei spezialisierten Angeboten ggf. auch **direkte Erlöse** (Abonnements)
- *Bsp: Financial Times, Spiegel-Online etc.*

Commerce

- Anbahnung, Aushandlung oder Abwicklung von **Geschäftstransaktionen**
- **transaktionsabhängige direkte Erlöse**
- *Bsp: Amazon.com, eBay, Dell*

Context

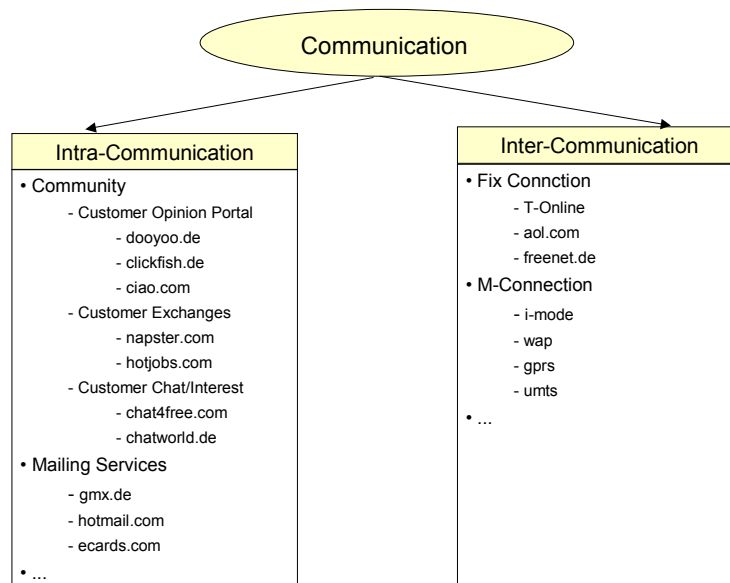
- **Klassifizierung** und **Systematisierung** von im Internet verfügbaren Informationen
- **Komplexitätsreduktion/ Orientierungshilfe**
- **indirekte Erlösmodelle** (Bannerwerbung)
- *Bsp: Yahoo, Lycos*

Communication/Connection

- Bereitstellung der Möglichkeit zum **Informationsaustausch**
- Bereitstellung eines **Zugangs zu Netzwerken**
- Angebot von **kommunikativen Dienstleistungen** (z.B. Email)
- **direkte und indirekte Erlösmodelle**
- *Bsp: T-Online, AOL*

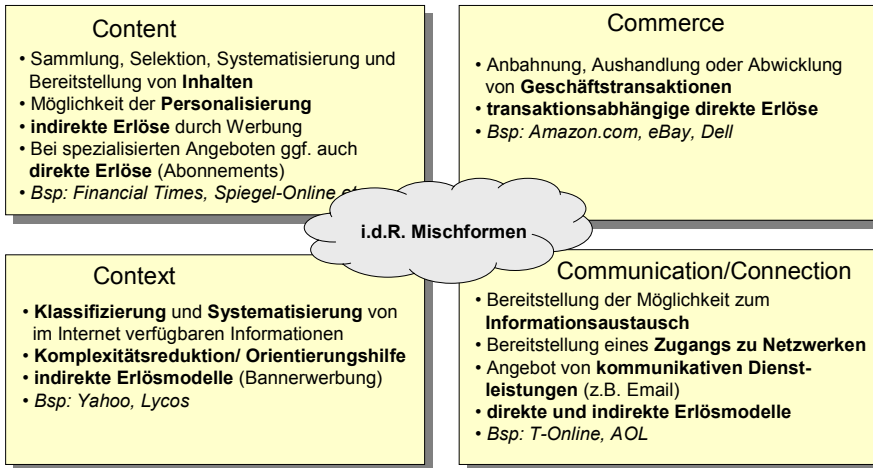
In Anlehnung an Wirtz (2000), S. 88 ff

Leistungsangebot im E-Business: Communication/Connection



Leistungsangebot im E-Business

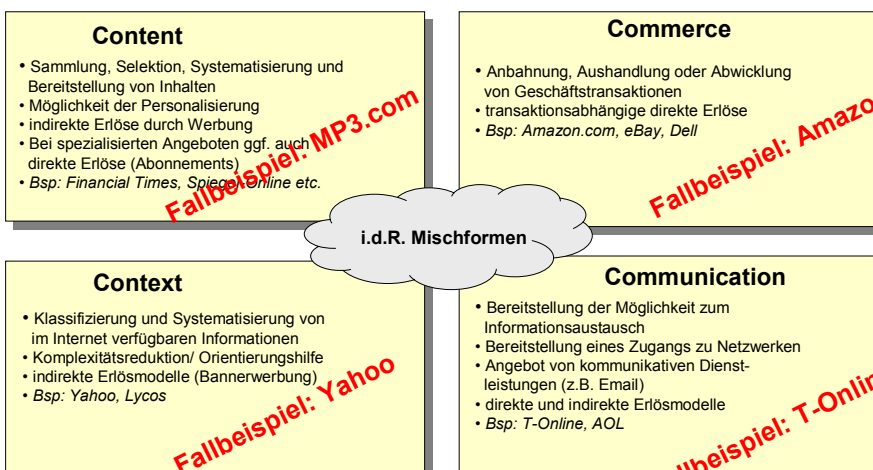
Auswahl möglicher Geschäftsmodelle (**4C-Net-Business-Model**):



In Anlehnung an Wirtz (2000), S. 88 ff

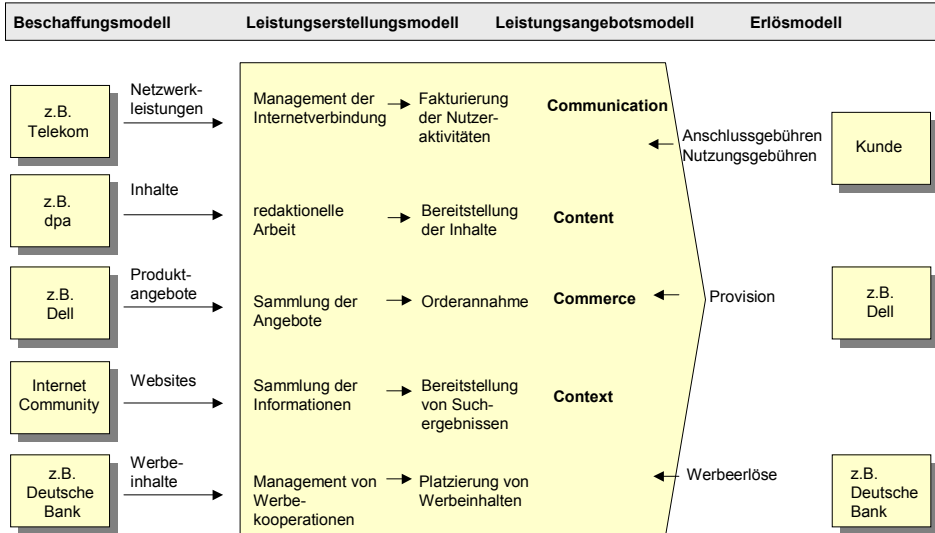
Leistungsangebot im E-Business

Auswahl möglicher Geschäftsmodelle (**4C-Net-Business-Model**):



In Anlehnung an Wirtz (2000), S. 88 ff

Bsp.: (vereinfachtes) Geschäftsmodell T-Online



In Anlehnung an Wirtz (2000), S. 93

Zusammenfassung: 4C-Net-Business-Model

	Content	Commerce	Context	Communication
Definition				
Ziel				
Erlösmodell				
Beispiele				

Strategien und Geschäftsmodelle: Ende



Bei der Belagerung einer Burg waren Angreifer und Verteidiger gleichermaßen erschöpft. Auch fehlte es beiden Seiten an Nahrungsmitteln. Die Verteidiger machten Pläne, wie sei mit dem einzigen verbliebenen Ochsen und dem letzten Sack Mehl noch länger ausharren sollten. Der Kampf schien verloren. Alle ließen die Köpfe hängen.

Da meldete sich einer und sagte: "Lasst uns das ganze Mehl zu Brot verbacken, den letzten Ochsen braten und alles über die Mauer werfen. Dann werden die Belagerer glauben, wir hätten noch Vorräte im Überfluss."

Und in der Tat: Als die Angreifer die Schinken und Brote über die Mauer fliegen sahen, packten sie ihre sieben Sachen und zogen dorthin zurück, woher sie gekommen waren...

Aus dem Orient