

A network - imPlus
your international
consulting
partner



Ein Netzwerk -
imPlus Ihr
internationaler
Beratungspartner

Infoletter Ausgabe Nr. 1 / 2001



info.imPlus.at

- 2 Vorwort
- 2 Veränderungen in Unternehmen -
Wodurch wird **Change Management** ausgelöst?
Dr. Thomas Böckle
- 6 Mit dem **E-Commerce Businessplan** zum Erfolg
Mag. Rupert Schmid & Mag. Martin Knapp
- 7 **Schnelltest** - Bin ich reif für den E-Commerce Businessplan?
- 8 **IMCN Cityproject** -
Interkommunaler Leistungsvergleich europäischer Städte
Mag. Renate Niklas
- 10 **imPlus Intern**
- 12 Auflösung - Bin ich reif für den E-Commerce Businessplan?
- 12 Impressum



Dr. Thomas Böckle

Vorwort

Wir freuen uns, die erste Ausgabe des imPlus-Infoletter zu veröffentlichen. Ziel des imPlus-Infoletter ist es, bestehende und künftige Kunden mit interessanten Informationen zu versorgen.

Der in den letzten Jahren durchgeführte Aufbau des professionellen Beraternetzwerks mit 20 BeraterInnen in Österreich sowie mehr als 200 BeraterInnen in verschiedenen europäischen Ländern erlaubt uns den direkten Zugriff auf aktuelle und internationale Erfahrungen, die wir für unsere Consulting-Arbeit nutzen und an denen wir Sie in Form des imPlus-Infoletters teilhaben lassen.

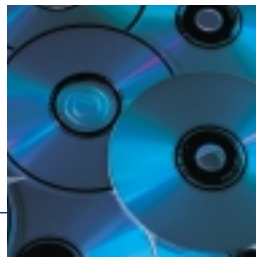
Der imPlus-Infoletter umfasst alle drei imPlus-Geschäftsfelder (Change Management, IT-Consulting, Start-up-Consulting), wobei erfolgreiche Veränderungsprozesse die Brücke zwischen den Geschäftsfeldern darstellen und daher den Kerninhalt des imPlus-Infoletter ausmachen.

Wir wünschen Ihnen viel Spaß bei der Lektüre.

**Dr. Thomas Böckle,
CMC
Geschäftsführer**

Veränderungen in Unternehmen – Wodurch wird **Change Management** ausgelöst?

Der nachfolgende Beitrag zeigt auf, wie Wandel in Unternehmen ausgelöst wird, welche Typen von Unternehmen von Wandel profitieren bzw. durch Wandel in Turbulenzen geraten, und streicht die Bedeutung von nachhaltigen Change Management hervor, um von der gegenwärtigen Veränderungsdynamik profitieren zu können.



sönliche „best of ... CD“ zusammenstellt und durch die Gewissheit, Genuss zu realisieren, ohne einen Schilling dafür ausgeben zu müssen große Befriedigung empfindet?

Kennen Sie Jeffrey Pfeffer?

In Unternehmen wird vielfach die Ansicht vertreten, eine Hauptaufgabe des Managements bestehe darin, das Unternehmen an sich wandelnde Rahmenbedingungen anzupassen. Jeffrey Pfeffer¹ ist Repräsentant einer Managementlehre, die hingegen davon ausgeht, dass Unternehmen gezielt auf ihre Umwelt Einfluss nehmen und Rahmenbedingungen zu Gunsten der Organisation verändern / gestalten. Diese divergierenden Wahrnehmungs- und Interpretationsmodelle des Managements resultieren in unterschiedlichen Handlungsorientierungen: *eher passiv reagierende oder aktiv gestaltende Unternehmen.*

➔ **Unternehmen als passiv reagierende Systeme:**

Manager und Führungskräfte sehen das Unternehmen externen Begebenheiten ausgeliefert, wobei sehr oft eine starke/nostalgische Affinität zum status quo besteht. In diesem

Sinne wird oftmals versucht, die Entwicklungen aufzuhalten, so wie in unserem bereits angeführten Musikbeispiel: Die großen Musiklabels sehen in der Internet-Revolution und dem Marktauftritt von Napster eine Bedrohung ihrer eigenen Existenz. Mit gerichtlichen Anstrengungen² wurde versucht, auf diese Entwicklungen zu antworten.

➔ **Unternehmen als aktiv gestaltende Systeme**

Das Unternehmen engagiert sich aktiv an der Konstruktion von „günstigen“ Rahmenbedingungen, durch welche die Spielregeln in der gesamten Branche verändert werden. Meist wird dies durch Führungskräfte initiiert, die es schaffen, eine Vision zu kommunizieren und entsprechende Gefolgschaft finden. Beispiele dafür finden sich viele:

- Denken wir an die charismatischen Unternehmer Donald Burr (People Express; USA), Richard Branson (Virgin Airlines, UK) und Niki Lauda (Lauda Air), die jeweils in ihren Ländern einzementierte Branchenstrukturen, in der sich liberalisierenden zivilen Luftfahrt veränderten.
- Die Erfolgsgeschichte von Dietrich Mateschitz, dem Gründer von Red Bull, der mit

Kennen Sie Maceo Parker?

Maceo Parker ist vielen Jazzliebhabern ein Begriff. Welche Art von Kunde sind Sie, wenn Sie sich Ihre Lieblingsmusik „organisieren“ :

- Jene Kundengruppe, für die der Einkauf einer CD in einem großen Musikhaus ein wahres Vergnügen darstellt, genauso wie das Auspacken und das Abspielen der CD? Es macht Ihnen auch Spaß, die CD in einem Karteisystem zu erfassen. Neben der Zeit, die Sie investieren, geben Sie auch noch ca. ATS 300,- aus, was vielleicht weniger Vergnügen bereitet, aber Ihrer grundsätzlich positiven Stimmung keinen Abbruch tut.
- Oder jene Kundengruppe, die im Internet auf die Website von www.napster.com surft und sich aus einer Auswahl von unzähligen Titeln eine ganz per-



www.napster.com Any song. Any time. Free. That's the beauty of Napster, the simple computer program written by college dropout Shawn Fanning that sparked a global frenzy of music sharing. With its 38 million converts, even Metallica and its legions of lawyers won't get this genie back into its bottle.

Quelle: Time Magazin, 13. Dezember 2000

seinem „teuflischen Mix“ und dem hervorragenden Marketingkonzept für sich (und auch für zahlreiche Nachahmer) einen riesigen Markt geschaffen hat.

- Oder um zu unserem Beispiel aus der Musikbranche zurückzukehren: Shawn Fanning dem College Abbrecher, der es mit seinem simplen Programm schaffte mit www.napster.com eine gewaltige Internet-Community zu schaffen, an der es für die Musiklabels kein vorbei mehr gibt.

Wandel als Chance und Bedrohung

Im Leben gibt es keine Lösungen. Es gibt nur Kräfte, die in Bewegung sind: Man muss sie erzeugen und die Lösungen werden folgen.

Antoine de Saint-Exupery

Die rasanten wirtschaftlichen, technologischen und wettbewerbsrechtlichen Veränderungen ergeben für Unternehmen ein neues Chancen/Bedrohungsszenario, jeweils in Abhängigkeit davon, wie sich die Unternehmen am Markt verhalten.

Die Verknappung der Ressourcen Geld und Zeit sowie die Steigerung der Komplexität, verursachen in den meisten Branchen eine hohe Veränderungsdynamik, welche bewusstes Veränderungsmanagement erforderlich macht.³ Zwei Strategien sind besonders erfolgsversprechend:

A	B	
Nachahmer „Bereits von anderen Erprobtes wird umgesetzt“	Tempomacher „Kombination aus Ressourcenstärke und Veränderungsbereitschaft verschafft gute Ausgangslage“	hoch
Konservatives Unternehmen „Politik der kleinen Schritte minimiert Risiko“	Pionierunternehmen „Hohes Risiko mit Chance auf hohe Belohnung“	Veränderungsdynamik in den relevanten Branchen
C	D	mäßig
passiv-reagierend	aktiv-gestaltend	
Verhalten des Unternehmens		

A Nachahmung: Unternehmen, die sich passiv reagierend verhalten und Entwicklungen lange analysieren sind meistens nicht in der Lage großartige Innovationen hervorzubringen. Der Weg der Nachahmung von bereits erprobten Erfolgsmodellen macht für diese Unternehmen wesentlich mehr Sinn. Das Risiko von Fehlentscheidungen wird minimiert. Man kann sich die (bitteren) Erfahrungen anderer Unternehmen zunutze machen.

B Tempomacher: Risikobereite Unternehmen, mit einem hohen Maß an Außenorientierung und ausreichend Ressourcen haben die Möglichkeit, Trendsetter zu werden und binnen kurzer Zeit eine marktführende Position einzunehmen. Oft wird diese Risikobereitschaft nicht intern aufgebaut, sondern zugekauft. Klassische Pionierunternehmen (Start-ups) werden zu beliebten Kaufobjekte renommierte Branchengrößen (z.B. im IT Bereich oder im Telekommunikationswesen).

Für konservativ eingestellte Unternehmen ist Wandel/Veränderung eine massive Bedrohung, für Pionierunternehmen hingegen die Grundvoraussetzung des Erfolgs.

C Konservative Unternehmen: Ein solide Finanzierungsstruktur und gefestigte Marktposition sind nur scheinbar eine Garantie für nachhaltigen Erfolg. Konservativ agierende Unternehmen benötigen ein sehr stabiles Umfeld. Erfolge markante Veränderungen im Umfeld des Unternehmens bleiben die notwendigen



imPlus develops clear concepts for changing environments

strategischen Anpassungen (z.B. in Richtung Nachahmung bewährter Praktiken) oft aus und gefährden das Unternehmen in seiner Existenz massiv. So sind z.B. viele Familienunternehmen die vor einem Generationswechsel stehen besonders gefährdet, da deren Risikobereitschaft tendenziell gering ist und „Altbewährtes“ Vorrang hat.

D Pionierunternehmen: durch die hohe Risikobereitschaft und die Gestaltungswillen leiten Pionierunternehmen Veränderungen ein, durch welche die Dynamik in der gesamten Branche steigt. So entstehen derzeit weltweit Unternehmen im Bereich „New-Economy“, die neue Geschäftsideen, neue webbasierte Softwareentwicklungen, neue Vertriebswege u.v.m. aufbauen. Den Pionieren fehlen jedoch die Ressourcen, um die Märkte entsprechend intensiv bearbeiten zu können bzw. den Markt zu schaffen. Auch in Österreich werden deshalb viele der hochgepriesenen Start-ups rasch wieder in der Bedeutungslosigkeit (Konkurs) verschwinden, da sie es nicht schaffen, strategische Partnerschaften und alternative Finanzierungsmodelle zu vereinbaren bzw. vom Markt her einfach noch nicht die entscheidenden (Kauf)Signale vorliegen.

¹ Pfeffer, J.: New directions for organization theory. New York 1997

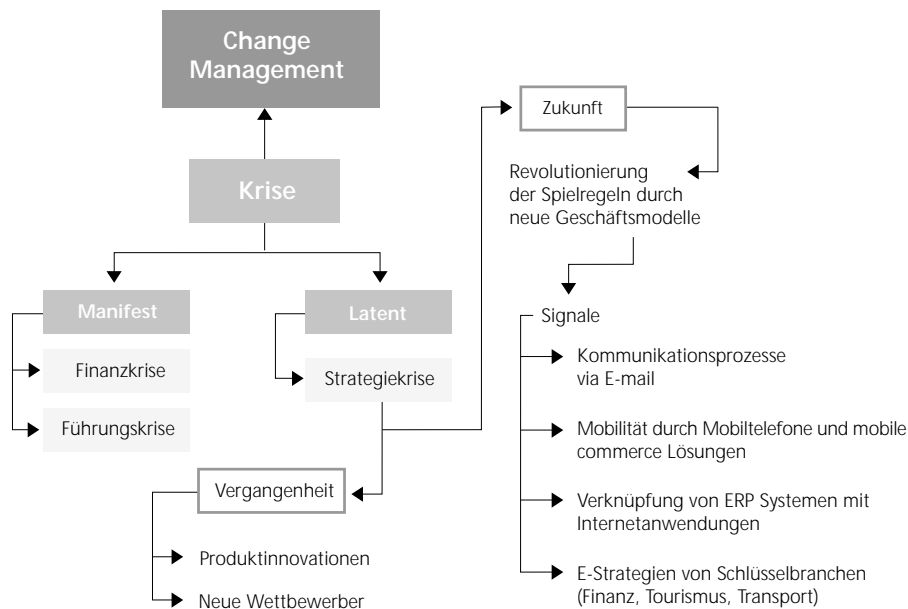
² Napster ist eine Plattform auf der Musik zwischen Benutzern kostenlos getauscht wird und wurde von den renommierten Musik-Labels geklagt, da diese die Urheberrechte der Musik-Labels missachtet sahen.

³ Doppler, K.; Lauterburg, C.: Change Management. Den Unternehmenswandel gestalten. Frankfurt/New York 1998, S. 21ff

Ursachen für Wandel

Analysiert man Veränderungsprozesse in Unternehmen so fällt auf, dass in den meisten Fällen Krisen auslösendes Element für Veränderungen sind. Nachhaltiges Change Management wird noch von viel zu wenigen Unternehmen professionell betrieben.

→ Krisen als Auslöser für Wandel/Change Management



Sind **manifeste Krisen** (Finanz- oder Führungskrise) der Auslöser für Wandel, sind viele Handlungsoptionen bereits verbaut? Kurzfristig orientiertes Sanierungsmanagement ist gefragt. Die Herausforderung besteht darin, nach erfolgreichen kurzfristigen Sanierungsmaßnahmen, den strategischen Wandel einzuleiten.

Latente Krisen hingegen werden oft zu spät erkannt bzw. wird die Einschätzung, dass eine latente Krise existiert, nicht von allen im Unternehmen geteilt. Waren in der Vergangenheit v.a. der kontinuierliche Umsatzrückgang durch Produktinnovationen aggressiver Wettbewerber und das Eindringen von international agierenden Unternehmen in lokale Märkte (z.B. im Lebensmittelbereich) Signale für Krisen, so gehen wir davon aus, dass in Zukunft in vielen Branchen ein dramatischer Wandel durch neuartige Geschäftsmodelle erfolgen wird, wobei die Signale für diesen „Change“ bereits deutlich wahrnehmbar sind:

- Die Wachstumsraten für E-Commerce betragen pro Jahr 30%-50%⁴ ;

- In vielen Unternehmen läuft bereits ein Großteil der (informellen) Kommunikation mittels E-mails ab und die Mobilität der Mitarbeiter wird immer höher;
- Es bilden sich professionelle Anwendungen, die z.B. ERP (Enterprise Resource Planning) mit Internetanwendungen verknüpfen;
- Mobile Commerce existiert bereits bei den Tempomachern; gemeint ist z.B. die Möglichkeit ein Theater ticket, ein Zug- oder Flugticket per Handy zu ordern und zu bezahlen sowie verschiedenste Bankgeschäft mobil zu erledigen.

All dies hat weitreichende Auswirkungen auf die Unternehmen: Strukturen, Hierarchien, Geschäftsprozesse sowie die Unternehmensstrategie schlechthin werden in Frage gestellt. Die notwendigen Vorkehrungen, die zu treffen sind, um von diesen neuen Geschäftsmodelle in Zukunft zu profitieren sind allerdings hoch und werden von den Unternehmen unterschätzt. So investieren 52% der österreichischen Top 500 Unternehmen weniger als 0,5 Mio. ATS pro Jahr in ihre E-Business/ E-Commerce Aktivitäten.⁵

Vergleicht man diese Summe mit den realen Anforderungen, die auf Unternehmen zukommen, stellt es nicht mehr als eine Alibihandlung dar. Ganz offensichtlich existiert in vielen Unternehmen eine Diskrepanz zwischen der Einschätzung was erforderlich ist, welche Ressourcen benötigt werden und wie stark der Veränderungsbedarf ist. In der Beratung wird aus diesem Grund in Diagnose-Workshops, gewissermaßen als Startpunkt für Veränderungsprozesse herausgearbeitet, ob und wie stark die Diskrepanz zwischen Selbsteinschätzung und Fremdwahrnehmung sind:

- „Ist in unserem Unternehmen Veränderungsbedarf gegeben ist und wie hoch ist der Handlungsdruck“ ?
- „Decken sich unsere Vorstellungen mit jenen der (zukünftigen) Kunden“ ?

Sind Krisen das auslösende Element für Veränderungen, ist das Unternehmen im Feld rechts oben positioniert (siehe Grafik Seite 5). D.h. es besteht nicht nur eine große Differenz zwischen den Anforderungen der Kunden bzw. des Marktes und der Sichtweise des Unternehmens, sondern gleichzeitig auch bezüglich der vorhandenen Ressourcen, um neue Strategien implementieren zu können. In dieser Situation herrscht akuter Handlungsbedarf.

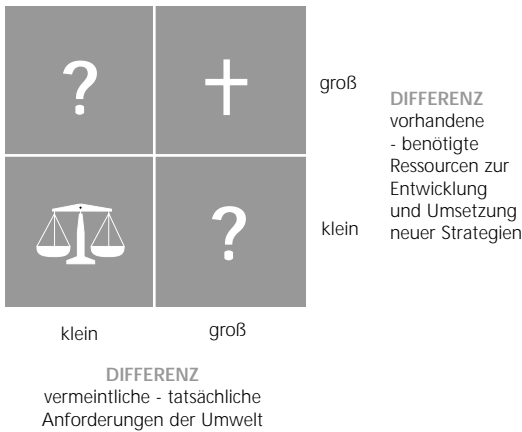
imPlus entwickelt
klare
Konzepte
für sich wandelnde
Umwelten

⁴ Studie der Boston Consulting Group. August 2000

⁵ webcheck 2000. Die Bedeutung des Internets für Österreichs Top 500 Unternehmen. Roland Berger & Partner sowie diamond:dogs

⁶ Wohlgemuth, A.: Organisationsdiagnose in Schweizer Unternehmen. Bern 1989

Gleichgewichtsmodell für Unternehmen⁶



→ Nachhaltiges Change Management

Kommen wir zur zweiten Ursache von Wandel - nachhaltiges Change Management: Unternehmen, die im Feld unten links (Waage) positioniert sind, wo also eine Gleichgewichtssituation vorliegt, haben die ideale Voraussetzung nachhaltiges Change Management zu betreiben. Es liegt keine akute Krise vor, und es besteht keine Differenz zwischen den vorhandenen und den tatsächlich benötigten Ressourcen um Veränderungen herbeizuführen.

Beispiel: Die Geschäftsführung eines Verlags geht davon aus, dass sich durch die Möglichkeiten des Internets neue Spielregeln ergeben werden, um langfristig wettbewerbsfähig zu sein und sich schwerwiegende Konsequenzen auf die Produkt- und Preisstrategie sowie auf die Vertriebsstrategie ergeben werden. Unter dem Managementteam besteht Konsens darüber, dass rasch damit begonnen werden soll, sich auf dieses Szenario einzustellen, und dass auch entsprechende Ressourcen dafür freigestellt werden. **Erfolgreiches Change Management muss sicherstellen,**

- dass der Konsens über den künftigen Weg nicht nur unter dem Managementteam besteht, sondern von breiten Kreisen der Mitarbeiter mitgetragen wird;
- dass nicht voreilig technokratische Konzepte entwickelt werden, die nicht umsetzbar sind;
- dass die Veränderungsstrategie gleichzeitig die Lernfähigkeit des Unternehmens erhöht.

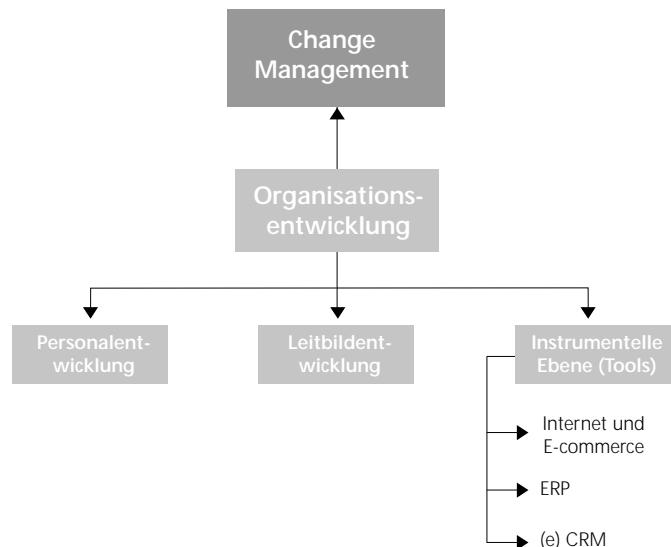
Der Organisationsentwicklung wird vorgeworfen, dass sie keine wirklich entscheidenden Veränderungen in Unternehmen bewirkt. Ein Vorwurf der entsteht, da oft die

wesentlichste Bedingung für Wandel – rasche Veränderung – nicht sichtbar wird. Es fehlt der Handlungsbedarf, bzw. wird er von breiten Kreisen nicht erkannt.

Die klassischen Medien/Instrumente, die in Organisationsentwicklungsprozessen eingesetzt werden, können heute durch neue Technologien ergänzt werden, wodurch eine wesentlich breitere Mobilisierung der Mitarbeiter erreicht werden kann und der Veränderungsprozess sich massiv beschleunigt. Die Einsatzmöglichkeiten reichen von „Diskussionsplattform“, „schwarzes Brett“, „Ideenbox“, Business-TV, Videokonferenz, Weblearning, Computer Based

Training bis hin zum Intranet.

Ein weiterer entscheidender Vorteil besteht darin, dass diese Instrumentarien erfahrungsgemäß von den innovativen und aktiven Mitarbeitern besonders stark genutzt werden. Genau diese Zielgruppe braucht eine Plattform um gehört zu werden. Sie sind die internen Change Agents, die den Wandel massiv unterstützen. Change Management Projekte, die stark auf dem Einsatz neuer Technologien aufbauen, führen erfahrungsgemäß dazu, dass der Point of no return („Projekt ist auf der Schiene“) rascher erreicht wird, indem Veränderungen früher und deutlicher sichtbar werden.



Zusammenfassung

- Viele Geschäftsmodelle werden sich durch die neuen Technologien nachhaltig verändern.
 - Wandel ist die Erfolgsvoraussetzung für sogenannte „Tempomacher“ und für „Pionierunternehmen“.
 - „Nachahmer“, die sich rasch genug anpassen finden gute Chancen vor und minimieren die Risiken, da sie von den Erfolgen/Misserfolgen der Vorgänger lernen können.
 - „Konservative Unternehmen“ erkennen oft zu spät, dass sich das Umfeld verändert hat und geraten rasch in strategische Krisen.
 - Wandel wird in der Regel oft erst durch Krisen ausgelöst.
 - Manifeste Krisen benötigen Sanierungsmanagement.
- Change Management kann (noch) nicht betrieben werden, da zu viele Engpassfaktoren im Unternehmen gegeben sind (fehlende Liquidität, fehlende Motivation etc.).
- Latente Krisen können durch Organisationsdiagnosen sichtbar gemacht werden und bieten den idealen Startpunkt für Change Management Projekte.
 - Erfolgsfaktor für Change-Management Projekte sind rasche, erfolgreiche und sichtbare Veränderungen.
 - Die neuen Technologien stellen Instrumente dar, die Veränderungsprozesse beschleunigen können und die Unterstützung durch die Mitarbeiter erhöhen können.



Mag. Martin Knapp

Mit dem E-Commerce Businessplan zum Erfolg

Der nachfolgende Beitrag arbeitet anhand eines Fallbeispiels die Notwendigkeit einer planvollen und zielgerichteten Vorgehensweise bei der Konzeption und Umsetzung unternehmerischer Internetaktivitäten heraus. Zur Unterstützung dieser strategischen Ausrichtung des Internetauftritts hat imPlus den E-Commerce Business Plan entwickelt, dessen Nutzen und wesentliche Elemente kurz vorgestellt werden.



Die heute zur Verfügung stehenden Mittel der Informations- und Telekommunikationstechnologie haben bereits zu großen Veränderungen in Wirtschaft und Gesellschaft geführt. Die bereits angekündigten Innovationen (z.B. neue Mobilfunkstandards, verteilte „denkende“ Softwarearchitekturen, Datenautobahnen mit Breitbandtechnologie), aber vor allem die noch gar nicht erfundenen (Internet-) Technologien werden Unternehmen in Zukunft vor gewaltige Herausforderungen stellen. Waren es zunächst die vielen Unternehmensgründungen, die, basierend auf der Vision das Massenmedium Internet als riesigen Marktplatz für Ihre Zwecke instrumentalisieren zu können, binnen Monaten ins Blickfeld geraten sind, gibt es heute weltweit immer weniger BAMS („brick&mortar“-Unternehmen), die nicht wenigstens einen kleinen „Click“ in ihr tägliches Business gebracht haben.

Großkunden in Mitteleuropa mit speziellen, eigenentwickelten elektronischen Komponenten. Zusätzlich werden Auftragsentwicklungen durchgeführt.

Aufgrund der permanenten Überlastung der Geschäftsführung wird ein junger und sehr ambitionierter Mitarbeiter der Vertriebsabteilung „der sich schon immer für die neuen Medien interessiert“ mit der Umsetzung betraut. Er soll binnen 3 Monaten gemeinsam mit einem passenden Partner die Umsetzung des Projekts vorantreiben.

Nach 3 Wochen liegen am Tisch des Vertriebsmitarbeiter mehrere Vorschläge zur Umsetzung des Internetauftritts. Keywords wie „Flash-Intro“, „Content-Managementsystem“, „Video-Streaming“ und „Virtual Tour“ füllen die Seiten der Angebote. Aufwendige Layoutvorschläge und Ideen für animierte Grafiken zeigen, wie die Website aussehen könnte. Neben dieser „multimedialen Ideenflut“ sticht dem Vertriebsmitarbeiter ein formloses E-Mail ins Auge.



Betreff: „Haben Sie schon einen E-Commerce Businessplan?“

Er legt die anderen Angebote zur Seite und beginnt zu lesen.

„Bereits mehr als 50 % der österreichischen Unternehmen besitzen eine Internetseite, aber nur ein Bruchteil davon haben bis jetzt aus Ihrem Webauftritt einen, die eingesetzten Mittel übertreffenden, Nutzen realisieren können.“⁸

In der Mehrheit der Unternehmen werden Internetprojekte nach wie vor „stiefkindlich“ behandelt. Die Einbeziehung organisationaler und strategischer Aspekte unterbleibt in den meisten Fällen.

Viele Internetprojekte werden binnen weniger Wochen in einem „crash project“ realisiert - mit kurzfristigen Zielen („Wann sind wir online?“) anstelle einer langfristigen Sichtweise mit klar definierten Milestones.

Der E-Commerce Businessplan unterstützt Unternehmen dabei, sich bereits im Vorfeld des Internetauftritts mit zahlreichen erfolgskritischen Faktoren auseinander zusetzen und ein planvolles und zielgerichtetes Vorgehen festzulegen.

„The initiative must be carefully planned and executed. This requires the combination of a variety of skills and disciplines, many of which are new and unfamiliar.“⁹

A promise - imPlus

means to be ON top of things

„Don't do it in a crash project. I beg you!“

Thomas D. Oleson, IDC Research Director und IT Advisor, über die Bedeutung sorgsamer Planung von E-Commerce Projekten.

Betrachten wir z.B. ein solches „brick&mortar“-Unternehmen und nennen wir es High-Tech GmbH.⁷ Dieses sieht sich aufgrund des Internet-Booms und wachsender diesbezüglicher Kunden- und Lieferantenanfragen dazu gezwungen „... irgendwas im Internet zu machen, da heute schließlich jedes Unternehmen eine Website hat.“ Das Unternehmen ist Marktführer und beliefert zu 95%

⁷ Anmerkung des Autors: Unsere Geschichte ist - in Anlehnung an reale Ereignisse - frei erfunden.

⁸ vgl. Diebold: Österreich verschläft E-Commerce, presstext.at-Meldung vom 16. Juni 99

⁹ Strategies for Growing Your Business through E-Commerce. USWeb/CKS. www.uswebcs.com.



Mag. Rupert Schmid

E-Commerce Ziele werden definiert. Welchen Anteil am Umsatz Ihres Unternehmens soll E-Commerce in 12 Monaten, 2 Jahren, 5 Jahren haben? Welche Ertrags Erwartungen werden an die neue Absatzschiene gestellt? Wie sollen diese Ertrags Erwartungen gemessen werden, bzw. können diese Ertrags Erwartungen gemessen werden? Welche Kosteneinsparungspotenziale können realisiert werden? In welchen Bereichen?

Die neue Absatzschiene konkurriert mit **bestehenden Absatzschienen**. Der Weg zum Kunden verkürzt sich. Auswirkungen auf bestehende Vertriebswege müssen bedacht werden.

Welches **Zielpublikum** und welche **Kunden** werden angesprochen. Mitarbeiter (Marketing, Verkauf, IT) rechtzeitig ins Boot zu holen ist genauso wichtig wie Kunden, Lieferanten und andere Geschäftspartner zu betreuen.

Mitbewerber können sich für eine aggressive E-Commerce Strategie entschieden haben oder für den scheinbar einfachen wait-and-see Ansatz. Das größte Risiko jedoch geht von den nicht-traditionellen Mitbewerbern aus. Vollkommen neue Wertketten entstehen - und gewinnen entscheidende Vorteile gegenüber Unternehmen, die lediglich ihre bestehenden Geschäftszweige ins Internet ausdehnen. Neue Märkte erfordern neue Ideen.

„E-Commerce is causing an upheaval that is shaking the very foundations of business.“⁹

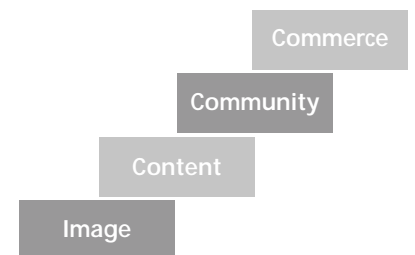
Betriebswirtschaftliche Aspekte, insbesondere Organisationsentwicklung, stehen im Vordergrund. Aktuelle Technik steht als selbstverständliche Voraussetzung im Hintergrund.

Für das Internet gilt letztendlich wie für jedes andere Medium: Die

Technik kann nicht Selbstzweck sein. Nicht jede technische Möglichkeit muss auch einen entsprechenden Nutzen mit sich bringen. Zusätzliche Aufgaben für Ihre Mitarbeiter sind schon vor der Umsetzung erkennbar, Ertrags Erwartungen werden überprüft, ein realistischer Budgetrahmen wird festgelegt - alle kritischen Faktoren werden schon zu diesem Zeitpunkt thematisiert, eine Überbeanspruchung Ihrer Ressourcen während der Umsetzung daher verhindert.

Zurück zu unserem Beispiel, der High-Tech GmbH. Im Zuge der Erstellung des E-Commerce Businessplans wurde zunächst überprüft, ob in der momentanen Unternehmenssituation ein Handlungsbedarf (vgl. dazu das Gleichgewichtsmodell im ersten Beitrag des Infoletters) in Richtung Internetauftritt besteht. Darauf aufbauend wurden die wichtigsten Zielgruppen für den Auftritt identifiziert und eine Strategie entwickelt, wie für diese möglichst effizient Nutzen realisiert werden könnte. Aufgrund konzeptioneller Überlegungen und eingeschränkter budgetärer Mittel wurde rasch von einer „Bombenwurfstrategie“ abgesehen und das Projekt wurde „Step-by-Step“ – in Anlehnung an die notwendigen Entwicklungsstufen im Internet¹⁰ – geplant und umgesetzt.

Entwicklungsstufen im Internet



Die Festlegung des konkreten Zeitplanes und vordefinierter Meilensteine und Ideen zur Messbarkeit der Zielerreichung haben, neben einem raschen Erkennen der projektkritischen Faktoren, wesentlich zum Erfolg des Projekts beigetragen.

Wenn Sie mehr über die Funktion und die Erstellung des E-Commerce Businessplans erfahren wollen, **besuchen Sie unsere Veranstaltung „E-Commerce Businessplan - Wohin geht's nach dem New Economy Shake out?“ am 10. April 2001.**

¹⁰ Quelle: webcheck 2000, modifiziert durch imPlus

Schnelltest - Bin ich reif für den E-Commerce Businessplan?



- c** ... beantworten wir, wenn gerade Zeit ist.
 - d** ... werden immer binnen 24 h beantwortet.
- 3. Die Internetaktivitäten unseres Unternehmens ...**
- a** ... waren und sind absolute Chefsache.
 - b** ... werden von einem Mitarbeiter der Marketingabteilung nebenbei erledigt.
 - c** ... haben wir in professionellen Hände gelegt.
 - d** ... bestehen aus Moorhuhnjagd und Wettsurfen.
- 4. Budget für den Internetauftritt ...**
- a** ... gibt es keines.
 - b** ... haben wir für die nächsten 5 Jahre bereits geplant.
 - c** ... wird derzeit über das Marketing abgedeckt. Die zahlen was gerade anfällt.
 - d** ... wird jedes Jahr nach Bedarf gesteigert.

Die Auflösung zum Test finden Sie auf der letzten Seite des Infoletters.



Mag. Renate Niklas

IMCN-Cityproject – Interkommunaler Leistungsvergleich europäischer Städte



Der nachfolgende Beitrag stellt nach einer kurzen theoretischen Einführung ein laufendes Benchmarkingprojekt des Beratungsnetzwerks IMCN¹¹ vor, um die Herausforderungen bei interkommunalen Leistungsvergleichen sichtbar zu machen und Einblick zu verschaffen, wie große internationale Beratungsprojekte vorbereitet werden.

Mangelnde Kundenorientierung, Haushaltsdefizite einhergehend mit steigenden Steuerbelastungen und Intransparenz: Staat und Verwaltung bedürfen neuer Modelle, um die anstehenden Probleme bewältigen zu können. Es wird reformiert - und das weltweit. Von Neuseeland bis Finnland unter dem Schlagwort „New Public Management“, Deutschland spricht von „Neuen Steuerungsmodellen“ und die Schweiz reformiert unter dem Motto „Wirkungsorientierte Verwaltungsführung“.

Eine funktionierende, effiziente und effektive Verwaltung ist Voraussetzung für die internationale Wettbewerbsfähigkeit eines Landes. Die Verbesserung der Resultate und der Serviceleistungen bei gegebenen oder sogar schrumpfenden Budget ist die große Herausforderung an die Leistungsträger. Daraus ergibt sich die Schlussfolgerung, dass nur dort signifi-

fikante mittel- und langfristige Effekte zu erwarten sind, wo nicht ausschließlich reine Kostensenkungsprogramme betrieben werden, sondern ein systematisches und breit angelegtes Reformprogramm implementiert wird.

➔ Benchmarking als wesentlicher Baustein des organisationalen Lernens

Unternehmen, die das Ergebnis ihrer Tätigkeit messen, erfahren einen bedeutenden Wandel, selbst dann, wenn Finanzierung und Gehaltsgefüge nicht einbezogen werden. John Pratt (früherer Leiter des Welfare Department von Massachusetts) meint: „Man muss nur etwas messen, und die Leute reagieren.“¹² So betrug 1979 die Fehlerquote in Massachu-

setts 23 Prozent. Als man mit der Messung der Fehlerquote begann, passierte nichts. Als man jedoch die Quote für jedes Amt veröffentlichte, veränderte sich das Bild schlagartig und es dauerte nur zwölf Monate bis die Quote auf 12 Prozent sank. Weitere sechs Monate später war sie bereits auf acht Prozent gefallen.

Das Benchmarking-Konzept setzt auf Vergleichs- und Richtwerten von Organisationseinheiten, die führende Positionen einnehmen, und damit als Best Practice für nachhaltige Verbesserungen in vergleichbaren Organisationseinheiten dienen. Die Kenntnis über die eigene Position ist jedoch nicht der Weisheit letzter Schluss. Erst durch die fundierte Ursachenanalyse und gezieltes Training sind Leistungssteigerungen möglich. Benchmarking ist ein Instrument zur Leistungsverbesserung, aber nie das Ziel der Bemühungen.

Im wesentlichen besteht der Benchmarking-Prozess aus fünf aufeinanderfolgenden, und sich wiederholenden Teilschritten (siehe Grafik links). Das ständige Verbessern gegenwärtiger Leistungen stellt die Leitidee des Benchmarking Prozesses dar.

Leistungslücken und Verbesserungschancen werden identifiziert. Umso größer die Lücken sind, desto wichtiger ist es für die Verwaltungseinheit, Veränderungen des Organisationsablaufes vorzunehmen.

Die fünf „W“ des Benchmarking-Prozesses:

Was?	Mit wem?	Wodurch?	Wie?	Wieviel?
Festlegen des Analyseobjektes	Identifizierung von Benchmarking-Partnern	Analyse und Bewertung der eigenen Stärken und Schwächen	Festlegung von Verbesserungsmaßnahmen	Umsetzung und Kontrolle der Maßnahmen
„Messlatte“	„Best Practice“	„Benchmarks“	„Aktivitäten mit großer Hebelwirkung“	„Realisierung“
Beispiel: Leistungszeit	Organisation mit kürzester Leistungszeit	Art und Gestaltung des Leistungsprozesses	Optimierung des Leistungsprozesses	Organisation mit kürzester Leistungszeit
Interne und externe Analysphasen			Strategiephase	Realisierungsphase

¹¹ IMCN (Independent Management Consultancies Network) - www.imcn.ch

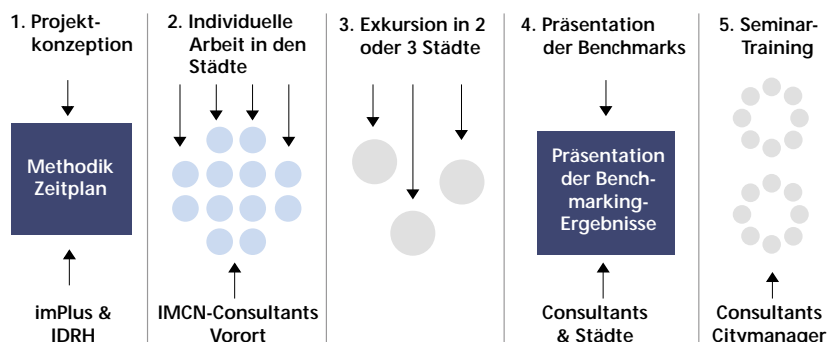
¹² Osborne, D.; Gaebler, T.: Der innovative Staat. Mit Unternehmensegeist zur Verwaltung der Zukunft. Wiesbaden 1997.

Bevor umfangreiche Ressourcen eingesetzt werden, müssen die dadurch resultierenden Vorteile aufgezeigt werden. Information, der wichtigste Bestandteil des Benchmarking-Prozesses, ist nur wertschöpfend, wenn sie zu Entscheidungen und Handlungen führt, die die gegenwärtige Praxis verbessern. Der Prozess beginnt jedoch nicht erst mit der Informationserhebung, sondern bereits mit der Problemidentifikation. Jedes Problem ist eine Chance, besser zu werden.

Zahlreiche Bemühungen in Richtung „vom Besten lernen“ werden bereits auf nationaler Ebene betrieben (z.B. Leistungsbericht der österreichischen Bundesverwaltung; Einzelinitiativen auf Kommunalebene – vor allem Salzburg und Linz sind hervorzuheben). Auch international finden sich Beispiele für Benchmarking-Prozesse (z.B. Cities of tomorrow der Bertelsmann-Stiftung; EU-Best-Practice).

➔ Fallbeispiel: „IMCN-Cityproject“

In einem internationalen Projekt¹³ wird derzeit die Leistungsfähigkeit von Stadtverwaltungen (z.B. Zürich, Stockholm, Lyon) in verschiedenen europäischen Ländern miteinander verglichen. Die Herausforderung derartige Leistungsvergleiche durchzuführen, liegt im methodischen Konzept, da sich die Verwaltungsstrukturen, die gesetzlichen Bestimmungen sowie die Auffassungen über die Rolle des Staates bzw. der Kommune in den teilnehmenden Ländern doch deutlich unterscheiden. Durch die Betreuung der teilnehmenden Städte durch lokale IMCN Partner und die internationale Zusammenarbeit ist es möglich eine passende Methodik, Erhebungs- und Auswertungsform zu schaffen, durch welche eine Vergleichbarkeit sichergestellt ist und das Ziel „vom Besten zu lernen“ erreicht werden kann.



Nach welchen Kriterien werden die teilnehmenden Kommunen ausgewählt?

- Größenordnung: Städte mit mehr als 50.000 Einwohner;
- Veränderungsbereitschaft: Gewährleistet durch die Aufgeschlossenheit der Verwaltungsführung und die Dokumentation bereits durchgeführte Reformaktivitäten;
- Vergleichbarkeit der Städte und Gemeinden;
- Vorhandensein einer für eine Kommunalverwaltung typischen Aufgabenstruktur;

Was sind die Zielsetzungen des IMCN-Cityproject?

Es stellt eine Möglichkeit dar, Kooperationen zwischen europäischen Verwaltungen anzubahnen, eine Möglichkeit des Best-Practice und last but not least eine Möglichkeit der Prozessverbesserung in der Auftrags-erfüllung der Kommunen.

Wie werden diese Zielsetzungen umgesetzt?

Das IMCN-Cityproject umfasst fünf Schritte (siehe Grafik oben):

1. Projektkonzeption durch imPlus (Wien) und IDRH (Paris) im Rahmen eines Exchange-Programmes.
2. Individuelle Arbeit in den Städten betreut durch IMCN-Consultants.

3. Exkursion in 2-3 Städte: Um den teilnehmenden Städten die Möglichkeit zu geben, neue Verbindungen zu anderen Kommunen zu knüpfen, werden Exkursionen in 2-3 der teilnehmenden Städte organisiert.

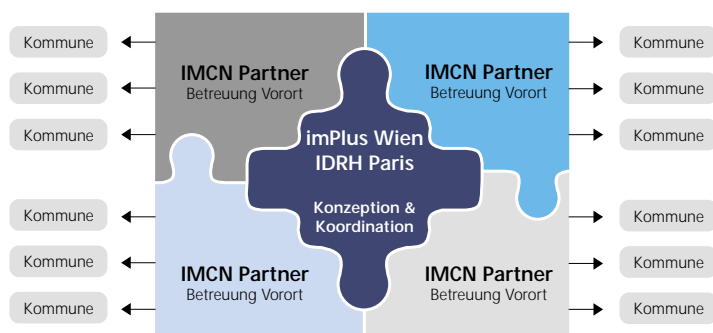
4. Präsentation der Benchmarks: Im entsprechenden Rahmen werden die Ergebnisse der Leistungsmessung präsentiert.

5. Seminar und Trainingseinheiten: Da – wie bereits erwähnt – nicht die Rangliste das gewünschte Ergebnis des Benchmarking-Prozesses ist, sondern die Möglichkeit daraus Veränderungsprozesse zu gestalten, setzen wir auf gezielte Seminar- und Trainingseinheiten.

Mit der Konzeption und der Entwicklung eines solchen Projektes zeigt sich sehr deutlich der Nutzen aus der Kombination von lokalverankerten und kompetenten Consultingunternehmen und einem internationalen Netzwerk, welche Beratungsmandate mit europäischer Dimension erst ermöglicht.

Wenn Sie mehr zu diesem Thema erfahren wollen, besuchen Sie unseren Diskussionsabend am 4. September 2001.

Die Projektkoordination im Cityproject



Ein Versprechen -
damit Ihr
Unternehmen
imPlus ist

¹³ Das Projekt wird vom IMCN durchgeführt. Die Beratungsfirma imPlus Unternehmensentwicklung ist Mitglied des IMCN und gemeinsam mit der französischen Beratungsfirma IDRH Projektinitiator.



Auf den nachfolgenden Seiten geben wir Ihnen einen Einblick in das imPlus Netzwerk und die strategische Ausrichtung des Unternehmens.

imPlus opens the way to new structures, cultures and strategies

➔ **In welchen Bereichen ist imPlus tätig?**

imPlus ist in drei Geschäftsfelder strukturiert:

- Start-up-Consulting
- IT-Consulting und
- Change Management-Consulting,

wobei wir als Berater sowohl die Rolle von Fachberatern als auch jene von „Change Agents“ einnehmen, jeweils in Abhängigkeit der konkreten Anforderungen.

Kundengruppen	imPlus als Change Agent				imPlus als Fachberater								
	Design umfassender Beratungsprojekte	Top Management Coaching	Reine Prozessberatung	Moderation	Seminare als Impuls	Organisationsanalyse	Strategieberatung	Reorganisation	New Public Management	Performance Measurement	Management Control	IT Consulting	Start up Consulting
Bundesverwaltung	●	●		●	●	●	●	●	●	●	●		
Kommunalverwaltung					●	●	●	●	●	●	●		
Non-Profit Organisation	●		●	●		●	●					●	
Industrieunternehmen	●	●	●		●	●		●					
Dienstleistungsunternehmen		●	●	●	●	●	●			●	●	●	●
Interessensvertretung	●	●		●		●	●	●		●	●	●	
Gewerbliche Unternehmen			●			●	●	●		●	●	●	●

➔ **Was macht aus unserer Sicht erfolgreiche Beratung aus?**

- Beratung ist erfolgreich, wenn sie das „Eis bricht“, klare Lösungen mit dem Kunden erarbeitet und den „Transfer von Wissen im Unternehmen“ fördert.
- Dieser Rollenmix sichert den höchsten Wirkungsgrad, erfordert aber extrem leistungsfähige Consultingteams, die imstande sind, übergreifend zu arbeiten.

➔ **Welche Organisationsform hat imPlus gewählt, um diese Anforderungen erfüllen zu können?**

imPlus ist überzeugt, dass das traditionelle Organisationsmodell klassischer Consultingunternehmen überholt ist und in Zukunft durch den Netzwerkansatz abgelöst wird, der auch ohne Hierarchien, eine klare Vision, ein klares Zielsystem und eine

starke und homogene Kultur vermittelt.

Das Kernteam: Bei imPlus ist ein Kernteam von 8 Mitarbeitern ange-stellt, welches das nationale und internationale Netzwerk koordiniert und die Beratungsprojekte leitet.
Die Netzwerkpartner: Die Netzwerkpartner sind erfahrene und selbständige Unternehmensberater, die sämtliche Beratungsprojekte mit imPlus gemeinsam – jedoch auf selbständiger Basis – abwickeln.

Zwei Beraterpersönlichkeiten, die vor kurzem in unser Netzwerk aufgenommen wurden (siehe www.imPlus.at):

• **Peter Gosch,**



war bis zu seinem Einstieg in die Unternehmensberatung Geschäftsführer eines mittelständischen Unternehmens, welches im Bereich internationale Postdienstleistungen tätig ist und hat in Folge die Deutsche Post bei einer Post Merger Integration als Berater betreut. Seine Schwerpunkte sind Change Management und Post Merger Integration.

• **Wolfgang Bilinski**



arbeitet seit 10 Jahren im Bereich der Personalentwicklung und Training. Er war bei Interunfall und Generali tätig, wo er sich als interner Trainer entwickelte und etablierte. Wolfgang

Bilinski verfügt über professionelle Trainerausbildungen und ist auf die Bereiche Teamentwicklung / Team-events - Umgang mit Veränderungen - Kommunikation - Stressmanagement spezialisiert. Methodisch bringt er Know How aus dem NLP, der Transaktionsanalyse und der klassischen Führungs- und Kommunikationslehre ein.

IMCN-Beraternetzwerk:

Das IMCN ist ein entscheidendes Element in der Strategie von imPlus, um unseren Kunden internationale Erfahrungen, regional verfügbar zu machen, sei dies durch internationales Benchmarking oder durch die Hinzuziehung eines ausländischen Beratungsexperten.

➔ **Wie wir seriöse und qualitative Top-Beratung sicherstellen?**

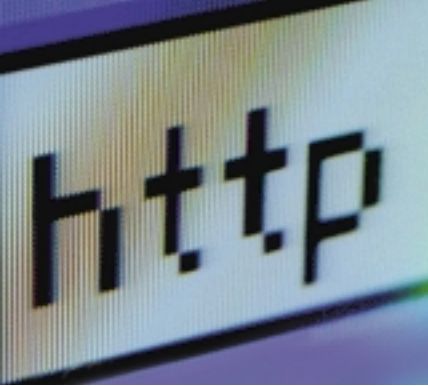
Viele Mitarbeiter in Unternehmen haben Berührungängste, wenn es darum geht, mit Externen zusammenzuarbeiten und sind skeptisch, ob ein Nutzen entsteht. imPlus verfolgt höchste Qualitätsstandards und berücksichtigt die Qualitätskriterien des ICMCI (International Council of Management Consultant Institutes), welche die globale Vereinigung der Unternehmensberater repräsentiert. Binnen den nächsten 3 Jahren werden alle bei imPlus engagierten Berater und Netzwerkpartner sich als CMC Berater ausbilden. Derzeit sind die Berater Martin Knapp, Thomas Böckle sowie die internationalen Netzwerkpartner bereits als CMC Berater ausgezeichnet.

imPlus - **change**
management from
analysis to
implementation

➔ **imPlus ist Mitglied des IMCN-Beraternetzwerkes**

IMCN (Independent Management Consultancies Network)





Auflösung: Bin ich reif für den E-Commerce Businessplan?

Antwort	Frage 1	Frage 2	Frage 3	Frage 4	
a	1 Punkt	1 Punkt	3 Punkte	0 Punkte	
b	0 Punkte	0 Punkte	1 Punkt	3 Punkte	
c	3 Punkte	2 Punkte	2 Punkte	1 Punkt	
d	2 Punkte	3 Punkte	0 Punkte	2 Punkte	Summe

0-3 Punkte



Sie haben sich bis jetzt überhaupt nicht mit den Herausforderungen des Internets beschäftigt und höchstens Ihren Prospekt im Internet abgebildet. Der E-Commerce Businessplan kann Ihnen helfen den aktuellen Handlungsbedarf zu erkennen und die ersten Schritte zu setzen. Dann kann das – unter Umständen erhebliche – Potenzial, das in Ihrem Unternehmen schlummert gezielt für die Weiterentwicklung eingesetzt werden. Vom reinen Infoangebot bis zum richtigen „Content“ ist dann nur mehr ein kleiner Schritt.

4-8 Punkte



Sie stecken derzeit mit Ihrem Internetengagement irgendwo zwischen der ersten (Information) und zweiten (Content) Entwicklungsstufe fest und freuen sich bereits über erste Erfolgserlebnisse. Trotzdem sollten Sie sich rasch über die längerfristigen Zielsetzungen Ihres Internetauftritts klar werden. Mit dem E-Commerce Businessplan kann in dieser Phase rasch eine Strategie entwickelt und diese auf konkrete Meilensteine heruntergebrochen werden. Auf diese Weise können Sie einen nicht unerheblichen Professionalisierungsschub erreichen.

9-12 Punkte



Ziemlich sicher basieren Ihre Entscheidungen bereits seit Beginn Ihrer Aktivitäten im Internet auf längerfristigen und zielgerichteten Vorgehen. Der E-Commerce Businessplan existiert bereits teilweise – zumindest in Ihrem Kopf. In dieser Situation kann eine erhebliche Nutzen-Steigerung durch das Visualisieren der bereits verfolgten Strategie erreicht werden. Dadurch können Ihre Mitarbeiter, Angestellten, aber auch Partner „ins Boot geholt“ und damit Widerstände sichtbar gemacht, abgeschwächt oder vermieden werden.

Ein Netzwerk -
imPlus Ihr
internationaler
Beratungspartner

Literatur/Quellen zu Beratung, Beratungsqualität und Strategien der Beratung

Titscher, S.: Professionelle Beratung.
Wien 1997
Wohlgemuth, A.: Das Beratungskonzept der Organisationsentwicklung.
Zürich 1991
Wohlgemuth, A.: Unternehmensberatung und Management. Zürich 1995
ICMCI (International Council of Management Consulting Institutes)
www.icmci.com
Czerniawksa, F.: Management Consultancy in the 21st century.
Basingstoke 1999



imPlus

Impressum:

Herausgeber: imPlus Unternehmensentwicklung GmbH, Mittersteig 24, 1050 Wien, Tel. +43 (01) 369 47 99, Fax +43 (01) 369 47 99 19
E-mail: info@imPlus.at,
www.imPlus.at bzw. info.imPlus.at
Gestaltung: ig design renninger,
design.renninger@vol.at