

## E-BUSINESS MEGA-PLEITEN VERMEIDEN

## E-BUSINESS MEGA-PLEITEN VERMEIDEN

•Erschienen 2001/5 Schweizer Bank

*Läuft mein E-Business-Projekt aus dem Ruder? Eine regelmässige Validierung der folgenden sieben Aspekte sichert den Erfolg.*

Die einstige Interneteuphorie hat auch die Finanzdienstleister angesteckt:

Trotz ausgegebener Gelder und hoher Management Attention sind viele Internetinitiativen von Finanzdienstleistern bisher nicht von Erfolg gekrönt. Im besten Fall ist die Lösung zwar bereits am Markt eingeführt, doch liegt der Breakeven noch in weiter Ferne. Die meisten Projekte kranken an Verzögerungen, explodierenden Kosten oder an Lösungen, die am Markt vorbeizielen.

Damit ein Finanzdienstleister nicht plötzlich selbst vor einem teuren Scherbenhaufen steht, gilt es, Projekte genau zu steuern. Allgemein werden die hohe Komplexität und enorme Dynamik, mit denen solche Projekte verbunden sind, unterschätzt. E-Business-Projekte erfordern zu ihrer erfolgreichen Bewältigung ein systematisches, ganzheitliches und kontinuierliches Vorgehen sowie eine laufende Überwachung der Zielerreichung. Im Rahmen dieses Vorgehens sind aus Sicht des Projektauftragebers sieben Aspekte regelmässig zu überprüfen. Dies sichert die Zielerreichung und den Erfolg des Projektes.

### ***Laufende Validierung der Kosten-Nutzen-Rechnung***

Die Kosten-Nutzen-Rechnung (Business Case) muss einen Überblick über die Investitionen, die künftigen Erträge, den Net Present Value sowie über den Zeitpunkt des Breakeven des Projektes geben. Heikel sind E-Banking-Initiativen, die für Jahre im Projektstatus verbleiben. Sie werden häufig nicht wie gewöhnliche Investitionen behandelt und auch nicht an den üblichen Investitions-Hurdles gemessen.

Anhand des Business Case müssen Veränderungen auf der finanziellen Seite und deren Auswirkungen jederzeit ersichtlich sein. Eine laufende Validierung der Kosten-Nutzen-Betrachtung ist essentiell: Nur dadurch lassen sich allfällige Korrekturen in der Investitionsdauer oder zusätzliche Investitionen und ihre Auswirkungen auf den Breakeven rechtfertigen.

### ***Plausibilität und Potenzial des Geschäftsmodelles***

Das angestrebte Geschäftsmodell muss Teil der Gesamtstrategie einer Unternehmung sein. E-Business-Aktivitäten werden oft als selbständiges, völlig neues Geschäftsmodell betrachtet; in Tat und Wahrheit sind sie jedoch meistens „bloss“ eine Ergänzung der bestehenden Produktpalette bzw. ein zusätzlicher Vertriebskanal. Insofern müssen sich die E-Business-Aktivitäten mittelfristig nahtlos in die Gesamtstrategie einfügen.

Das Geschäftsmodell eines E-Business-Projektes muss innovativ, aber gleichzeitig einfach, plausibel und realistisch sein. Die Orientierung an den Bedürfnissen der Kunden ist unerlässlich. Für den potenziellen Kunden muss klar sein, wo und wie für ihn Mehrwert erzielt wird. Das Geschäftsmodell darf daher nicht auf abgehobenen Ideen basieren, zumal solchen Ideen meist auch ein ausreichendes Marktpotenzial fehlt.

### ***Projektmanagement***

E-Business-Projekte unterscheiden sich im Projektmanagement nicht wesentlich von klassischen Projekten. Häufig operieren Projekte mit einem ungenügenden Instrumentarium, weil Auftraggeber und/oder Projektleitung auf Grund eines vermeintlichen Zeitdrucks meinen, darauf verzichten zu können.

Unabdingbar sind folgende Komponenten:

- Projektoffice, das verbindliche Standards setzt/durchsetzt und als Kommunikationsdrehscheibe für das Projekt agiert.
- Definierte Ergebnisse und Qualitätssicherung.
- Rigoroses Ressourcen-, Kosten- und Nutzencontrolling und damit verbunden eine laufende Überprüfung des Geschäftsmodells und des dazugehörigen Business Case.
- Implementiertes Risk Management.

Diese Aspekte gelten nicht nur für Einzelprojekte, sondern auch für ein komplexes Portfolio von E-Business-Projekten. Hier empfiehlt sich, zuhanden der Geschäftsleitung laufend Steuerungsinformationen über das gesamte Projektportfolio bereitzustellen. Besonders zu beachten sind dabei das Risikoprofil des gesamten Portfolios, der Ressourcenkannibalismus, Zielkonflikte und materielle Abhängigkeiten zwischen einzelnen Projekten des Portfolios.

### **Strukturierung und Portionierung**

Der Strukturierung von E-Business-Projekten entlang der Zeitachse ist besondere Beachtung zu schenken. Unter Strukturierung wird die Aufteilung des Projektes in abgegrenzte Portionen (Phasen, Arbeitspakete) von 3 bis max. 6 Monaten Dauer verstanden. Die Portionen müssen sich dabei nicht zwingend sequenziell folgen. Wichtiger ist, dass für die aktuellen Portionen jeweils die zu erzielenden Ergebnisse im Detail definiert sind und für jede Portion vorgängig Zielgrössen bestimmt werden, an denen der Erfolg ihrer Umsetzung gemessen wird. Die Strukturierung ist Basis für periodische Go/No-Go-Entscheidung und für die Erarbeitung von Ausstiegszenarien.

Die Umsetzung eines neuen Geschäftsmodells bedeutet immer, dass der Markt (Kunden/Konkurrenten usw.), Projektbeteiligte und -stakeholder eine Lernkurve durchlaufen. Die Strukturierung sollte deshalb so erfolgen, dass sie Learning by Realisation, kontinuierliches Marktfeedback und ein bewusst eingegangenes Mass an Prototyping unterstützt.

In diesem Zusammenhang sind Quick Wins ein besonderes Gewicht beizumessen. Projekte mit einem „Big-Bang-Ansatz“ (z.B. 3 Jahre Entwicklung, danach Markteinführung) sind mit hohen Risiken behaftet. Neue Geschäftsmodelle werden nicht im stillen Kämmerlein fertig konstruiert und dann eingeführt.

### **Periodisches Risk Assessment**

Oft vertiefen sich Projekte in ihrer eigenen Problematik, ohne dabei die sehr schnellen Veränderungen des Umfelds und damit der Risiken zu beachten. Bei allen Engagements sollten periodisch Risk Assessments durchgeführt werden. Eingestuft werden müssen z.B. Entwicklung der Technologie, Fitness eigener Technologiepartner, Rechtslage, der Markt und die Konkurrenz im Vergleich zum eigenen Geschäftsmodell.

### **Partnerschaft und Kooperation**

Partnerschaften sind essenziell und machen einen Teil der Differenzierung aus. Business-Modelle der E-Welt haben gerade in der prozessübergreifenden Leistungserbringung strategische Stärken, also in der Leistungserbringung entlang der Kundenprozesse. Banken bieten nicht mehr nur Zahlungsverkehr, Kredite oder Wertpapierhandel an, sondern decken beispielsweise alle Bedürfnisse rund um das Wohnen ab (vom Hausbau bis zum Umzug).

Allerdings können sich die strategischen Geschäftspartner auch verändern oder neue Zielsetzungen verfolgen. Oftmals haben Partner eine „hidden Agenda“ und warten darauf, Geschäftsfelder eigenständig übernehmen zu können.

Das Management der Partner ist daher äusserst wichtig und reicht vom Vertragswesen, über Controlling und Qualitätssicherung bis hin zur Steuerung. Der Preisgestaltung, Garantie, Weiterentwicklung, Unterhalt, Intellectual Property von gemeinsamen Entwicklungen und Kündigungsfristen ist dabei besondere Rechnung zu tragen. Eine regelmässige kritische Überprüfung der strategischen Zielsetzung und der damit verbundenen Partnerschaften ist die Basis für ein professionelles Kooperationsmanagement.

### **Entscheidender Human Factor**

Last but not least werden E-Business-Projekte trotz aller Technik von Menschen realisiert. Dem Human Factor kommt deshalb eine überragende Bedeutung zu. Fähigkeiten, Know-how und Business Sense der Projektleitung müssen der Projektzielsetzung entsprechen. Dies gilt im gleichen Umfang auch für den Auftraggeber. Misserfolge sind häufig auch darauf zurückzuführen, dass Auftraggeber ihre steuernden und kontrollierenden Aufgaben ungenügend wahrnehmen. Verhängnisvoll sind insbesondere Auftraggeber, die nicht viel Zeit in das Projekt investieren, kein Commitment zeigen und die technischen Zusammenhänge und Risiken nicht verstehen oder verstehen wollen.

Von Dr. Thomas Barothy, Dr. Markus M. Melching, Dr. David B. Sarasin

© Copyright ValueFirst Management Consulting Ltd.

Möchten Sie diesen Text auszugsweise kopieren oder wiederverwenden, so wenden Sie sich bitte an ValueFirst Management Consulting Ltd.

## ÜBER VALUEFIRST

ValueFirst ist ein Schweizer Management Consulting Unternehmen mit Sitz in Thalwil. Das Unternehmen wird von fünf Partnern geleitet und beschäftigt insgesamt 20 Consultants mit mehrjähriger Praxis- und Beratungserfahrung.

## AUTOREN

- Dr. Thomas Barothy, Partner, oec. publ., dipl. Wirtschaftsinformatiker
- Dr. Markus M. Melching, Partner, rer. pol. BWL
- Dr. David B. Sarasin, Partner, oec. HSG

ValueFirst Management Consulting Ltd.  
Gewerbstrasse 16  
CH – 8800 Thalwil  
Tel. +41-1-723 70 00  
Fax. +41-1-723 70 10  
E-mail: [info@valuefirst.ch](mailto:info@valuefirst.ch)  
[www.valuefirst.ch](http://www.valuefirst.ch)