

Rentabilität von Business-Portalen

Business-Portale unterstützen Geschäftsprozesse elektronisch. Allerdings lässt sich der monetäre Nutzen solcher Plattformen schwer bewerten.

VON DANIEL TEUFER UND RAINER VÖLKER

Viele Unternehmen setzen heute auf Business-Portale, wissen aber kaum, welchen konkreten Nutzen sie aus solchen Plattformen ziehen, da sich jener nur schwer quantitativ abschätzen lässt. Noch immer stehen qualitative statt quantitativ-monetäre Aspekte im Vordergrund. Der folgende Artikel präsentiert einen methodischen Ansatz, um Business-Portale quantitativ zu bewerten.

Unterstützung der Geschäftsprozesse

Durch die Einführung eines Business-Portals werden letztlich die Geschäftsprozesse elektronisch unterstützt. Ausserdem kann mit solchen Plattformen die Abwicklung von Geschäftsprozessen optimiert werden. Business-Portale ermöglichen basierend auf Webtechnologien den zentralen Zugriff auf personalisierte In-

halte, rollenbasierte Prozesse sowie Funktionen und stellen entsprechende Kollaborationswerkzeuge bereit. Charakterisierend für Business-Portale sind auch die Verknüpfung von Geschäftsprozessen sowie der Austausch von Informationen zwischen heterogenen Anwendungen und verteilten Anwendern über eine Portalplattform.

Mit Business-Portalen lassen sich Fehler-, Infrastruktur- und Schulungskosten reduzieren und Prozesszeiten verkürzen. Aber auch eine Erhöhung der Kunden- und Mitarbeiterzufriedenheit oder ein verbesserter Informationsgrad können durch Business-Portale erreicht werden.

Schwierige Bewertung des Nutzens

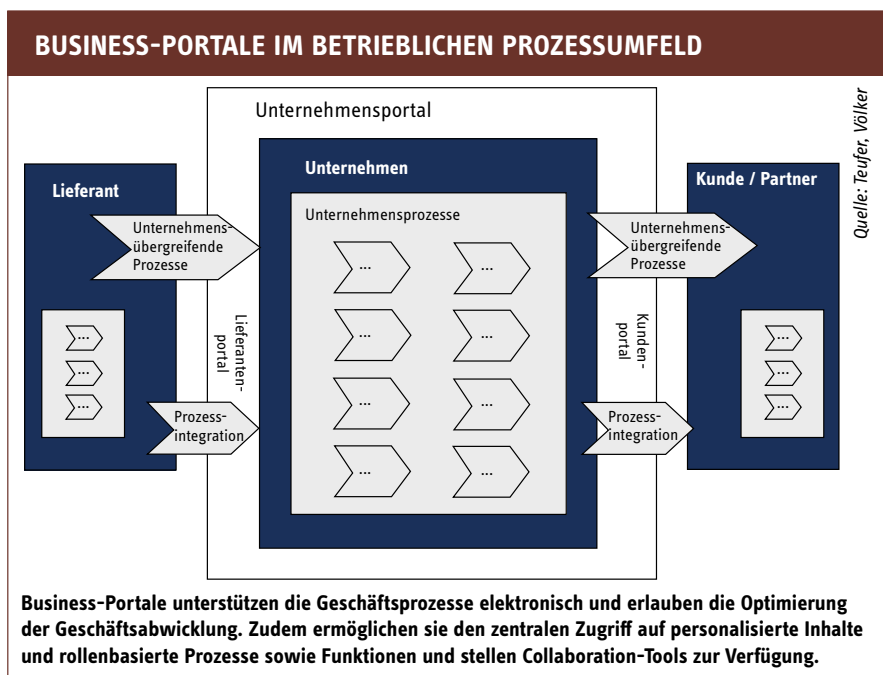
Es existieren Ansätze, die versuchen, einige dieser Effekte zu messen. Allerdings gibt es

noch keinen Ansatz, der konsistent versucht, Effekte einer Portaleinführung so weit wie möglich zu quantifizieren. Bei IT-Investitionen ist es immer noch weit verbreitet, Nutzenaspekte eher qualitativ zu beschreiben und wenn überhaupt nur einzelne Aspekte monetär zu beziffern. Es ist zwar wichtig, qualitative Nutzenargumente in die Entscheidungsfindung einfließen zu lassen, der Schwerpunkt sollte aber auf quantitativ-monetären Nutzen- und Kostenaspekten liegen. Sogenannte ROI-Berechnungen von IT-Dienstleistern sind allerdings streng genommen Etikettenschwindel. Wirtschaftlichkeitsberechnungen fokussieren insbesondere den Total Cost of Ownership (TCO); Ertrags- und Nutzenaspekte bleiben eher vage. Dies ist oft auf die Interessen von IT-Anbietern sowie Schwierigkeiten bei der monetären Quantifizierung zurückzuführen. Gerade die Quantifizierungsprobleme werden allerdings oft überbetont.

Methodischer Ansatz zur Bewertung

Ein methodischer Ansatz, um Business-Portale zu bewerten, soll im Folgenden dargestellt werden. Ausgangspunkt ist die Erarbeitung der Bereiche eines Unternehmens, die von einer Portaleinführung tangiert werden. Dieser erste Schritt nennt man «Definition of Subjects». Subjects können bestimmte Prozesse, Teilprozesse oder Funktionalbereiche darstellen. In diesem ersten Schritt sind Unternehmen oftmals in der Lage, spontan Prozesse oder Abteilungen zu benennen, welche hinsichtlich Zeit, Kosten und Qualität Defizite besitzen und insgesamt effizienter ausgestaltet werden könnten. Wichtig ist es dabei, die zu optimierenden Prozesse in ganz konkrete Einzelprozesse zu zerlegen. Damit ist die Grundlage geschaffen, die Kosten, aber auch den Nutzen von Business-Portalen, möglichst genau zu quantifizieren.

Im zweiten Schritt (Determination of Effects) geht es darum, zu bestimmen, welche Effekte



IN KÜRZE

- Der konkrete Nutzen von Business-Portalen ist vielen Unternehmen nicht bewusst.
- Qualitative Ansätze stehen bei der Berechnung im Vordergrund, wobei eigentlich quantitativ-monetäre Aspekte in den Vordergrund gehören.
- Es gibt einen methodischen Ansatz, der den Value of Change berechnet.

durch eine Portaleinführung entstehen. Diese können sowohl intra- als auch interorganisationaler Ausprägung sein.

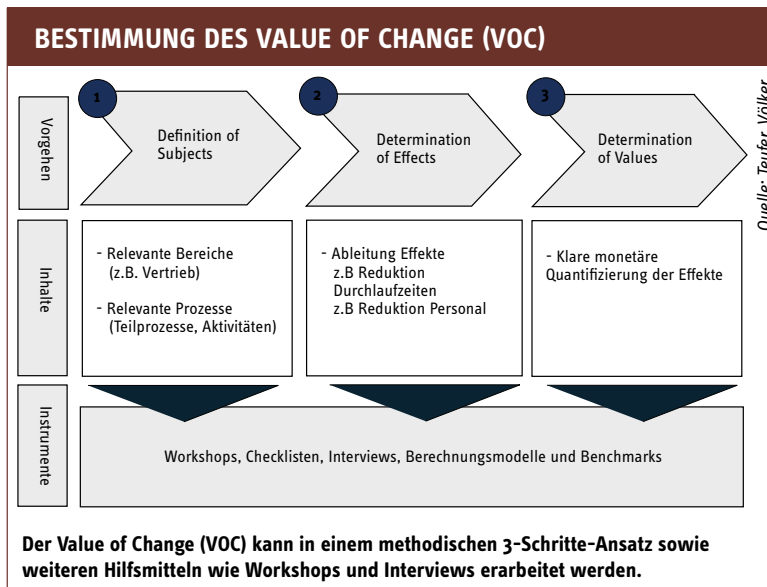
In einem dritten Schritt (Determination of Values) werden die abgeleiteten Effekte dann monetär quantifiziert.

Dieser methodische 3-Schritte-Ansatz und damit die Ermittlung des Value of Change (VOC) für eine Portallösung sollten mit einem Mix an Hilfsmitteln und Instrumenten erarbeitet werden. Hilfreich sind Workshops und Interviews für die erste Phase (Definition of Subjects).

Für den zweiten Schritt sind insbesondere Checklisten zur Identifikation der Effekte zu empfehlen, während der dritte Schritt prinzipiell durch den Value of Change gekennzeichnet ist. Dieser ist der Barwert aller Mehrumsätze und Einsparungen, die durch eine Portaleinführung ausgelöst werden. Er kann berechnet werden, wenn man von in etwa gleichbleibenden jährlichen Effekten ausgeht und den TCO in einmalige Investitionen und laufende Betriebskosten trennt.

Beispiel aus der Praxis

Mittelständler müssen flexibel sein, um langfristig im Geschäft zu bleiben. Ein mittelständischer Händler (Verkauf und Vermietung) aus dem Bereich Baumaschinen und Zubehör ist Vertriebspartner eines weltweit agierenden Herstellers. Das Wachstum des Händlers ist strukturbedingt begrenzt, so dass die führende



Position des Unternehmens nur gestärkt werden kann, indem die Firma die vorhandenen Ressourcen effizienter nutzt und zusätzlich neue Geschäftsfelder erschliesst.

Um effizienter zu werden, hat das Unternehmen das Optimierungspotential sämtlicher Arbeitsabläufe analysiert. Alle betroffenen Mitarbeiter wurden bei der Analyse und Neugestaltung der relevanten Teilprozesse im Rahmen von Workshops und Interviews direkt einbezogen. Das Unternehmen hat als «Subjects» den Funktionsbereich «Vertrieb/technische Beratung» sowie den Auftragsabwicklungsprozess definiert. In der zweiten Phase wurden anhand von Checklisten die folgenden «Effects» identifiziert:

- Reduktion der Durchlaufzeiten, was zur besseren Wettbewerbsposition und damit zu Mehrumsatz respektive zu mehr Deckungsbeiträgen führt

- Reduktion der Fehlerkosten im Vertrieb und der technischen Beratung
- Einsparungen in der IT-Infrastruktur
- Einsparungen von Überstunden
- Mehrumsatz in Vertrieb und Management durch Zeitersparnis

Wichtig erscheint in Phase zwei eine zwanglose und rein inhaltliche Diskussion der Effekte. Eine Quantifizierung bereits in dieser Prozessphase wirkt sich üblicherweise negativ aus. Die Zielsetzung der zweiten Phase sollte lediglich die Ableitung der inhaltlichen Effekte einer Portaleinführung sein. Einen

Nutzen stiftet bereits die bewusste Auseinandersetzung mit den Effekten einer Portaleinführung.

Im dritten Schritt (Determination of Values) wird die Grundlage für die Berechnung des Value of Change (VOC) geschaffen. Je festgelegtem Effekt wird ein Wert (Einsparung oder Mehrumsatz) zugeordnet. Wenn zum Beispiel die laufenden Betriebskosten pro Jahr rund 300'000 Franken betragen und von einem jährlichen Value of Change von 800'000 Franken ausgegangen wird, dann ergibt sich bei Einführungskosten, die zwischen 500'000 und einer Million Franken liegen, noch ein Payback von unter zwei Jahren.

Fazit

Der Nutzen von Business-Portalen ist also durchaus monetär abschätzbar. Dazu müssen insbesondere die Effekte der Portaleinführung

aufgezeigt werden, wie beispielsweise weniger Fehlerkosten, Einsparungen bei der IT-Infrastruktur sowie die Reduktion von Prozesszeiten, was wiederum zu geringeren Lagerkosten und einer verbesserten Wettbewerbssituation führt. Allerdings sind hier auch die Deckungsbeiträge zu berücksichtigen, die nun zusätzlich zu erzielen sind. ■

DANIEL TEUFER IST CEO DER ITARTIS AG IN WINTERTHUR. PROF. DR. HABIL. RAINER VÖLKER IST LEITER DES KOMPETENZZENTRUMS INNOVATION UND MARKTORIENTIERTE UNTERNEHMENSFÜHRUNG IN LUDWIGSHAFEN AM RHEIN.

BEWERTUNG DES VALUE OF CHANGE AM BEISPIEL

NR.	POSITION	BETRAG
1	Mehrumsatz über Zeitersparnis Aussendienst	1 Mio. Fr. pro Jahr Deckungsbeitrag 350'000 bis 400'000 pro Jahr
2	Reduktion Fehlerkosten im Vertrieb	50'000 bis 60'000 Fr. pro Jahr
3	Reduktion Fehlerkosten im Prozess Tech. Beratung	20'000 bis 30'000 Fr. pro Jahr
4	Einsparung IT-Infrastruktur	20'000 bis 30'000 Fr. pro Jahr
5	Einsparungen Überstunden	50'000 bis 60'000 Fr. pro Jahr
6	Mehrumsatz durch Zeitsparung Management	50'000 Fr. pro Jahr Deckungsbeitrag 150'000 bis 200'000 Fr. pro Jahr
7	Reduktion der Durchlaufzeiten führt zu Mehrumsatz durch bessere Wettbewerbsposition	50'000 bis 1 Mio. Fr. Deckungsbeitrag 150'000 bis 350'000 Fr. pro Jahr
	Summe	800'000 bis 1,1 Mio. Fr.

Quelle: Teufer, Völker