
Wirtschaftlichkeit von E-Business-Lösungen

Symposium Praktische Kartographie

**Wolfgang Ksoll
Königslutter am Elm
24.5.2006**



- **Betriebswirtschaftliche Grundlagen**
- **Cases**
- **Bedeutung für die Geodatenwirtschaft**

Erfolgreiche E-Business Firmen

Der E-Business-Hype und die sogenannte „New Economy“ sind vorbei.

Geblichen sind Ernüchterung und einige Stars, die mit sehr guten, medienspezifischen Business-Modellen ein erfolgreiches Geschäft betreiben.

Beispiele:

Firma	Produkte	Kategorie
	Bücher	Handelsware/ Versandhandel
	PC's	Handelsware/ Versandhandel
	Flugreisen	Dienstleistungen
	Auktionen	Dienstleistungen

Aber: Vermarktung von digitalem Content bleibt schwierig. Zeitungen sind eher hilflos. Zarte positive Pflänzchen bei Apple mit Musik.

Was bedeutet wirtschaftlich erfolgreich im Online-Geschäft?



Der Online-Absatz muss

- die Reichweite vergrößern (mehr Umsatz des gleichen Produktes) oder
- den Umsatz traditioneller Absatzkanäle substituieren:
 - **Kostenvorteile durch niedrigere Verkaufstransaktionskosten**
 - **Kostenvorteile durch niedrigere Logistikkosten (Läger, Verkaufsfläche)**
- Kostenvorteile partiell an Kunden weiterreichen,

um für Kunden attraktiver zu sein als traditionelle Absatzkanäle.

Wie kommt man dann zu einem solchen Business-Modell und –Case?

Betriebswirtschaftliche Kernfragen



Bestimmung des Transaktionsvolumens des relevanten Gesamtmarktes
Schätzung des Anteils, der für die eigene eCommerce-Lösung geeignet ist
Annahmen über den Umsatzanteil, der über elektronische Wege gehandelt wird
Planung der eigenen Marktanteile und der von Wettbewerbern
Planung der angestrebten Preise
Ermittlung des Umsatzes und Gewinnes des eigenen Angebotes

Business Case in sechs Schritten



- 1 Gegenüberstellung und Beurteilung möglicher Rechtsformen
- 2 Wirtschaftliche Auswirkungen durch Rechtsformen
- 3 Ist-Analyse des Marktes und potenzieller Partner
- 4 Bewertung und „Ausschreibung“ der Gesellschaftsanteile
- 5 Erstellung eines Geschäftskonzeptes
- 6 Umsetzung des Konzeptes

1 Gegenüberstellung und Beurteilung möglicher Rechtsformen



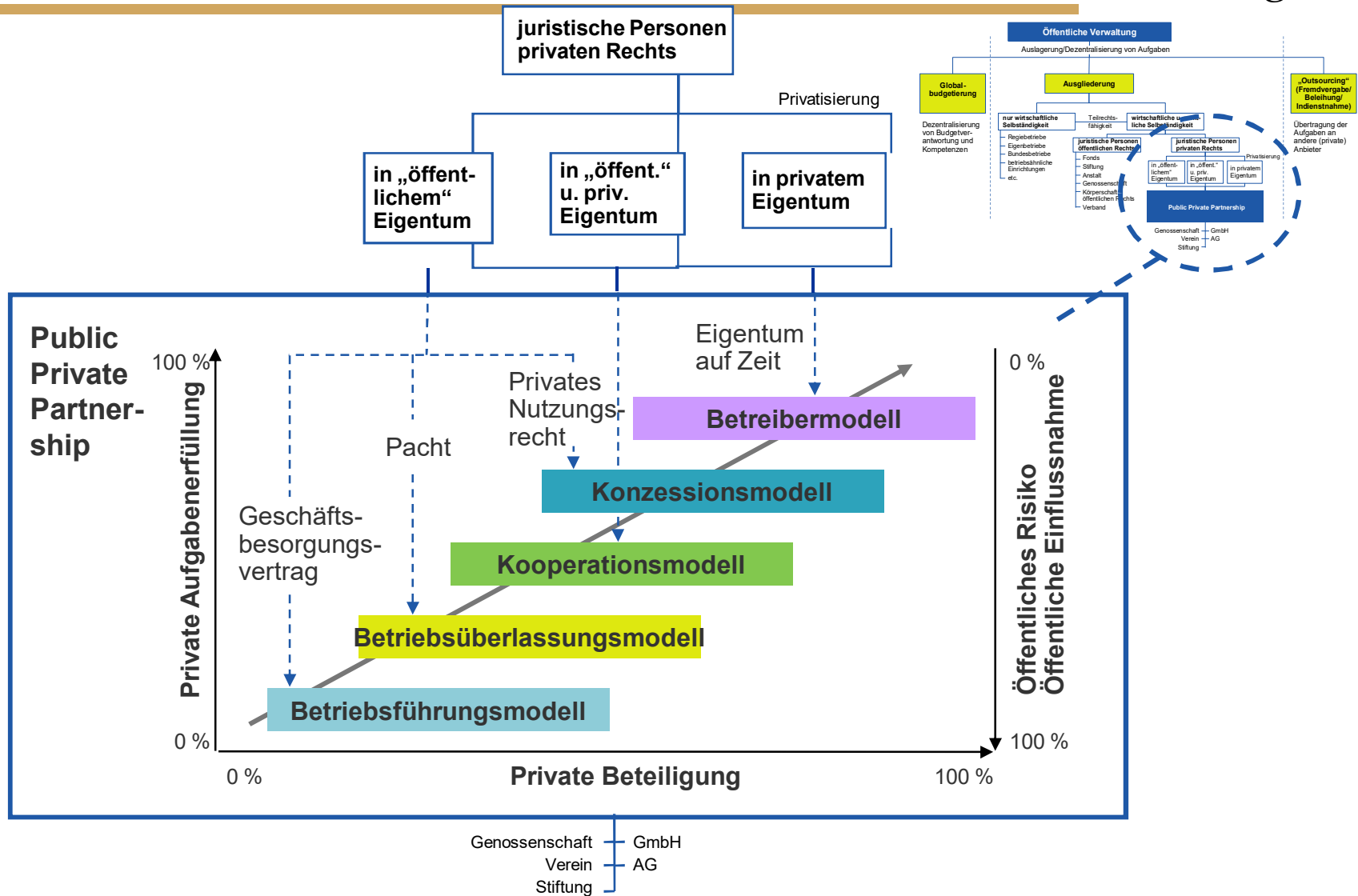
Durchführung der Lösung

- innerhalb der bestehenden Organisation als Zusatzaufgabe einer bestehenden Organisationseinheit oder als selbständige Organisationseinheit (Profitcenter)
- als Kapitalgesellschaft (GmbH oder AG)
- durch Dritte (Outsourcing)

Relevante Kriterien wie z.B.

- Selbständigkeit,
- Kontroll- und Einflussmöglichkeit,
- Betriebswirtschaftliche Transparenz,
- Wirtschaftlichkeit und Flexibilität,
- Erfüllung der hoheitlichen Aufgaben und
- Besteuerung

Rechtsformen



2 Wirtschaftliche Auswirkungen durch Rechtsformen



Zu betrachtende Aufwandsarten

- der Zinsaufwand
- ein Steuerbelastungsvergleich aller relevanten Steuerarten (z.B. Körperschaftssteuer, Gewerbesteuer, Umsatzsteuer)
- der Umwandlungsaufwand

Weitere Kriterien

- zu übertragende Vermögensgegenstände
- Bewertung des zukünftigen Investitionsvolumens
- Festlegung des geplanten Überschusses
- Festlegung der Eigenkapitalquote
- erwartete Kosten und Erträge aus der Geschäftstätigkeit

3 Ist-Analyse des Marktes und potenzieller Partner



Markt

- in welchem Gebiet sollen Leistungen angeboten werden?
(räumlich, sachlich)
- Sollen nur traditionelle Absatzmärkte elektrifiziert werden?
(z.B. Buchhandel Amazon)
- Sollen mittels eines neuartigen Geschäftsmodell neue Absatzkanäle genutzt und neue Bedarfe befriedigt werden?
(z.B. Google: Suchmaschine und Geodaten als Attraktor, Absatz von Werbung und Lösungen für Unternehmen, neue Bedarfe in Navigationssystemen für Fahrzeuge oder Wanderer)

Partner

- Ist eigenes Produktspektrum zu klein? -> Mehrere gleichartige Partner
(Economy of Scale)
- Fehlen eigene Kompetenzen in der Wertschöpfungskette?
- Bringt Partner Absatzpotenzial mit?

4 Bewertung und „Ausschreibung“ der Gesellschaftsanteile



Das von den Gesellschaftern einzubringende Kapital muss zur Finanzierung und zur Gewinnverteilung bewertet werden.

Bei bestehenden, zu verschmelzenden Gesellschaften eignet sich die Ertragswertmethode oder der angelsächsische Ansatz des DCF-Methode (Discounted Cash Flow).

Bei neu zu errichtenden Gesellschaften müssen Einzelbewertungen vorgenommen werden:

- Bareinlagen, Sacheinlagen
- schwierig bei immateriellen Vermögen
 - selbsterstellte Software nach HGB nicht aktivierbar
 - Patente, Rechte schwierig zu bewerten
 - in der „New Economy“ häufig überzogen worden, dadurch viele Insolvenzen

5 Erstellung eines Geschäftskonzeptes



Strategische Ausrichtung

Organisatorische Rahmenbedingungen

Wirtschaftliche Auswirkungen der Umsetzung des Konzeptes

- Plan-Eröffnungsbilanz
- Plan-Gewinn-und-Verlustrechnung
- Finanzierungsplanung
- Risikoanalyse

6 Umsetzung des Konzeptes



- Einführung eines aussagekräftigen betriebswirtschaftlichen Rechnungswesen und Controllingsystems
- Auswahl und Implementierung geeigneter EDV-Systeme
- Schulung der Mitarbeiter/innen
- Umsetzung einer effizienten Auf- und Ablauforganisation
- Erstellung einer Liquiditätsplanung
- Überprüfung der Preiskalkulation

Planungs- und Steuerungswerkzeuge



- Absatz- und Mengenplanung
- Preisplanung
- Umsatzplanung
- Vertriebsplanung
- Produktionsplanung
- Kosten- und Leistungsrechnung und Controlling bis zur Balanced Score Card
- Investitionsplanung
- Liquiditätsrechnung, Bilanz, Ergebnisrechnung (ggf. Cashflowrechnung)

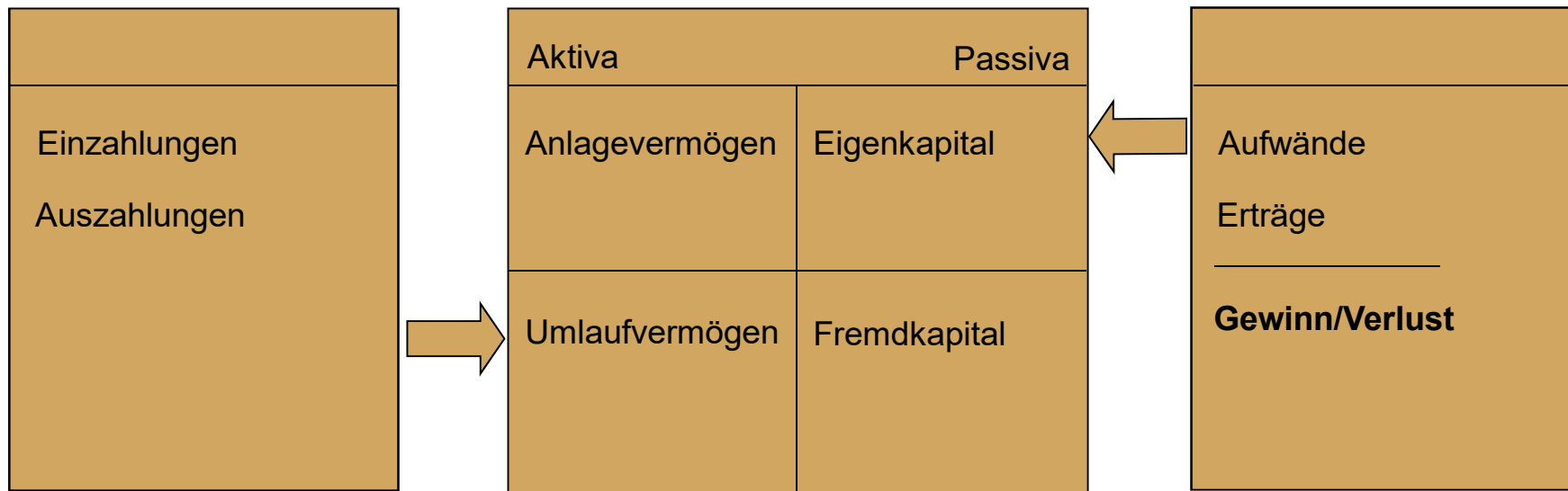
Ständiges Augenmerk ...

... in Plan und IST auf:

Liquidität

Vermögen

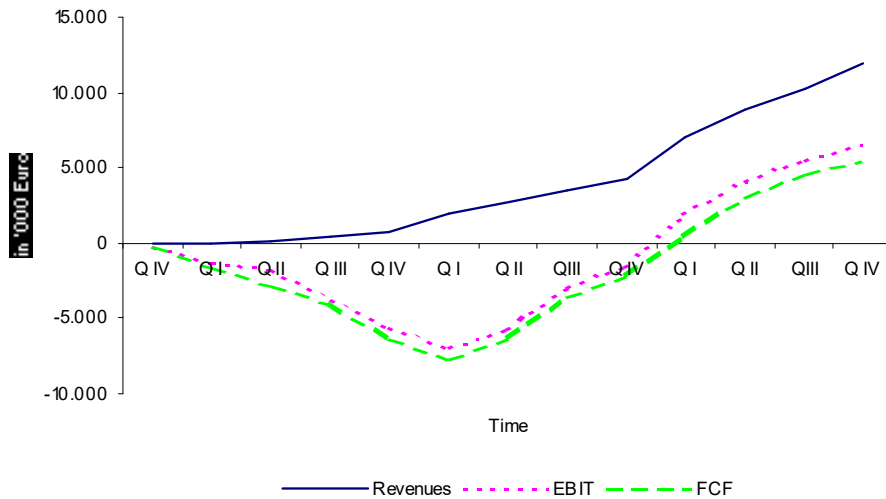
Ergebnis



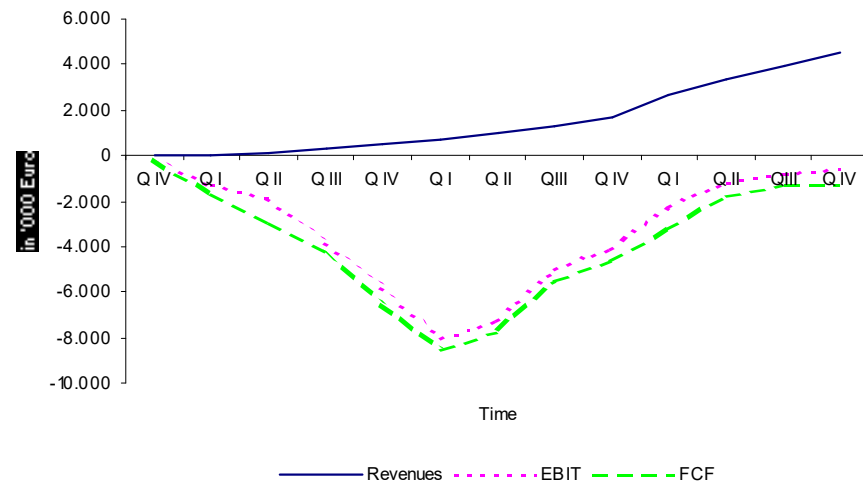
Erreichen der Gewinnzone - Break Even?



Beispiel einer Planungsrechnung eines Startups



Break Even bei 4,8% Provision auf Transaktionsvolumen



„Break Even“ bei 1,8% Provision auf Transaktionsvolumen

Aber Vorsicht: der Periodengewinn (EBIT oder andere Grösse) sagt wenig über die Gesamrentabilität über alle Perioden



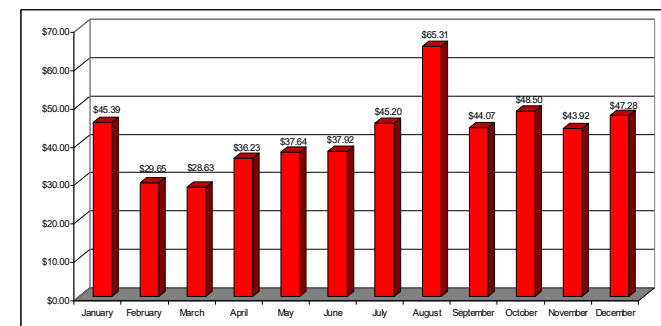
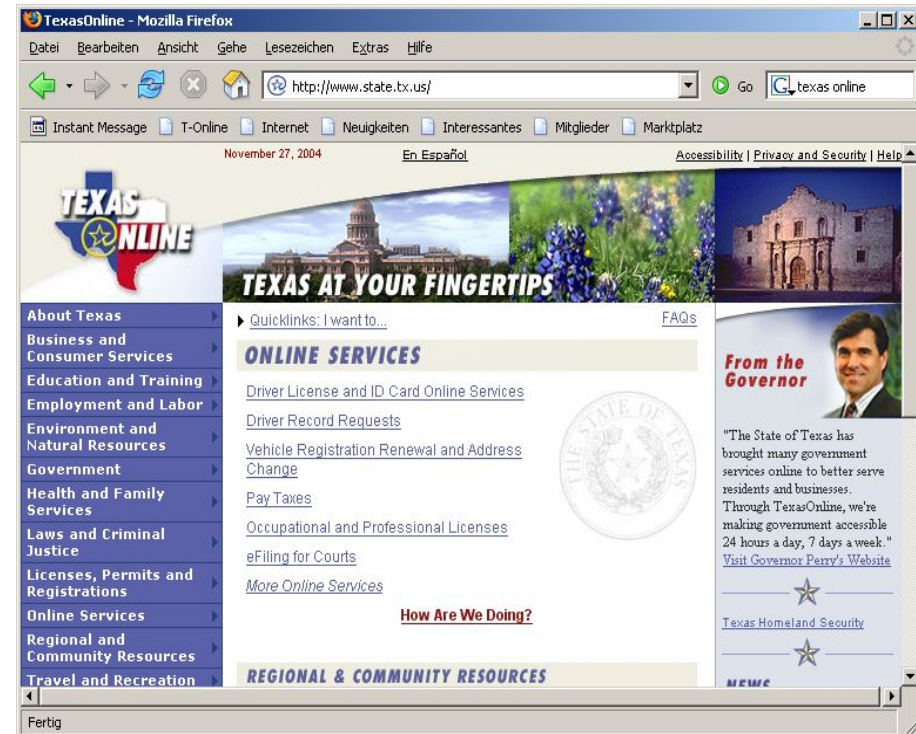
- **Betriebswirtschaftliche Grundlagen**
- **Cases**
- **Bedeutung für die Geodatenwirtschaft**

Erfolgreiche Vermarktung staatlicher Transaktionen: TexasOnline



Seit 2001 betreibt BearingPoint in einem PPP-Modell TexasOnline für den Staat Texas

- Der Betrieb ist transaktionsfinanziert
- Über 160 Dienstleistungen online
- Über eine Mrd. US-Dollar staatlicher Gebühren eingezogen
- Über eine Millionen Finanztransaktionen im Monat
- Über eine Million Visits im Monat
- Der Staat Texas zahlt kein Geld für den Betrieb von TexasOnline



Untersuchung der Übertragbarkeit des Modells von Texas Online auf Deutschland 1



Anbieter

Staat/Kommune

- Handelregister HGB
- Grundbuch GBO
- Insolvenzregister
- Elektr. Rechtsverkehr ZPO
- Mahnwesen

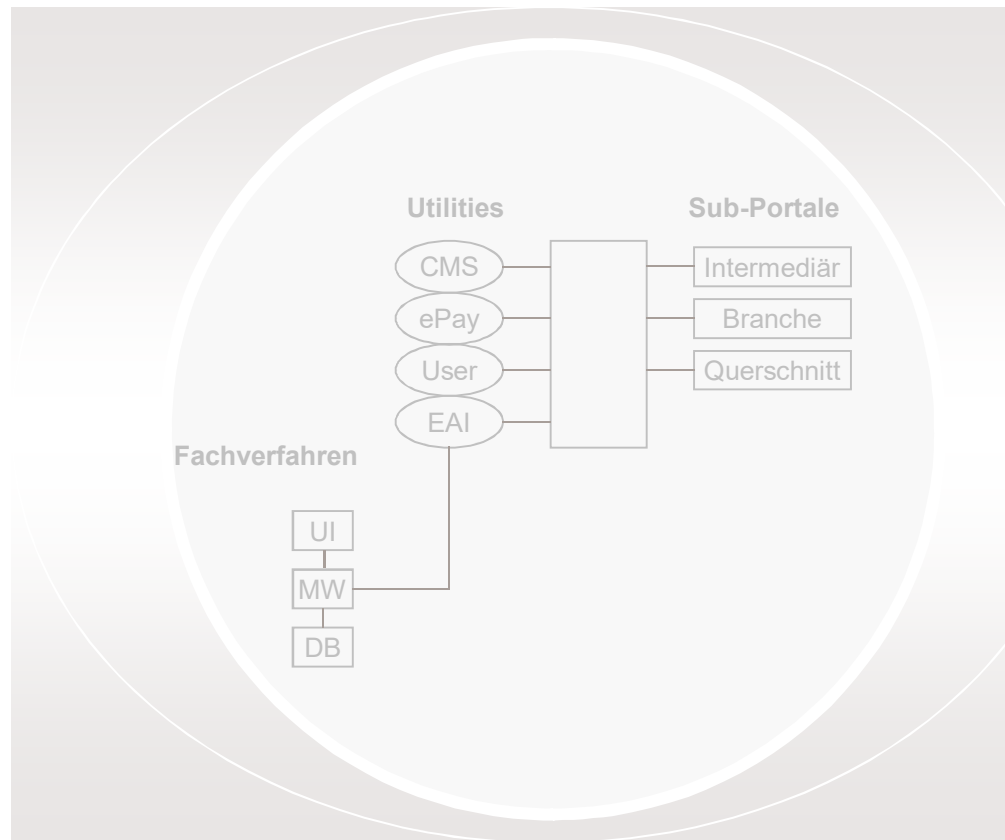
- Melderegister MeldeRRG
- Kfz-Register
- SNG (Halteverbote)
- Parkraumbewirtschaftung

- Umsatzsteuer
- Gewerbesteuer
- Körperschaftsteuer
- Lohnsteuer

- Liegenschaftskataster
- Gutachterausschüsse
- Negativzeugnis
- Baugenehmigung
- Vorankündigung (BaustV)
- SNG (Aufgrabungen)

- Gewereregister GewO
- Gewerbeerlaubnisse
- Arbeitsschutz techn. + sozial
- Immissionsschutz

G2B-Portal



Nachfrager

Wirtschaft

Intermediäre

- Rechtsanwälte/Notare
- Steuerberater
- Spediteure
- Kfz-Händler/Gew. Zulasser
- Inkassounternehmen
- ...

Branchen

- Kredit- und Versicherungsgewerbe
- Grundstücks- und Wohnungswesen
- Baugewerbe
- Energie und Wasserversorgung
- Verarbeitendes Gewerbe
- Handel
- Gesundheitswesen
- ...

Querschnittsfunktionen

- Steuern
- Liquidität/Forderungen
- Betrieb von Immobilien
- Betrieb von Fahrzeugen
- Betrieb von Arbeitsstätten
- Betrieb von Handel und Gewerbe
- ...

Untersuchung der Übertragbarkeit des Modells von Texas Online auf Deutschland 2



Landes- und kommunale Dienstleistungen für die Wirtschaft über Transaktionsportal

Basisannahme: Benutzer zahlt („Convenience Fee“)

- 100 untersuchte Dienstleistungen nach Häufigkeit, Elastizität, Gebührenvolumen, etc.
- 5 davon in anfänglichen Business Case
- 1 davon Amortisation nach zwei Jahren, alle anderen nach acht Jahren
- kaufmännisch riskant

Auf staatlicher Seite eine Vielzahl von Vertragspartnern, Prozesseignern, Interessen Dritter, kontraproduktiver Interessen

Ergebnis: Projekt liegt brach

Ökonomische Rationalität ist eine notwendige, aber nicht hinreichende Bedingung

Virtueller Marktplatz Bayern GmbH

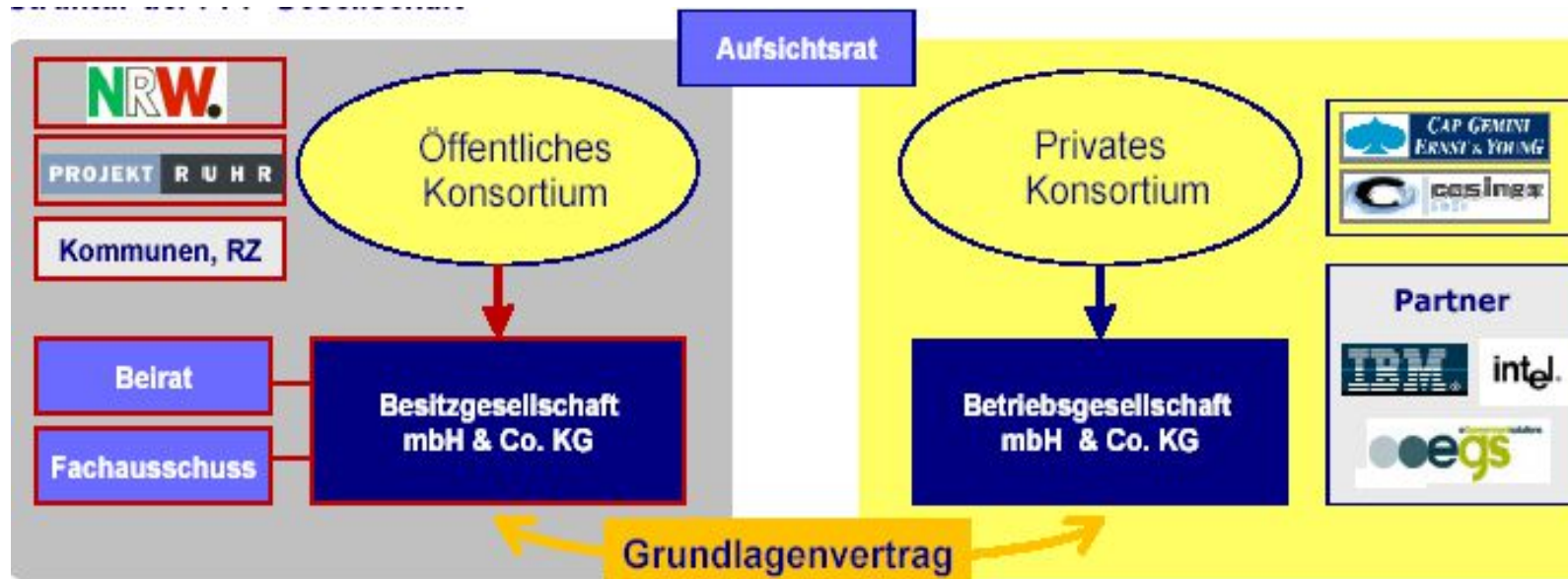


Im Jahr 2000 Projekt der Landesregierung für seine Kommunen
Vergabe an externe Firmen als Gestalter und Betreiber (SBS, SAP)

Geschäftsmodell:

- Jede Kommune zahlt an Betreibergesellschaft 1 DM/a und Bürger für die Onlineerbringung von Leistungen im Bereich Information, Kommunikation und Transaktion
- Nach schleppender Akzeptanz drastische Preissenkung
- Rückabwicklung nach ausbleibender Tragfähigkeit des Geschäftsmodells
- Übergabe des entwickelten CMS an die Staatskanzlei

Kann das Land Geschäftsmodelle für seine Kommunen entwickeln?



- Ähnliches Vorgehen wie in Bayern seit 2001
- Im Vordergrund stehen Transaktionen wie Melderegister und eVergabe
- Hyperkomplexe Rechtsformen vieler Beteiligten
- Kommerzieller Erfolg steht aus

Bringt ein komplexes Organisationsmodell die notwendige Flexibilität?

Bremen Online services GmbH



Ab dem Jahre 1999 wurde Bremen (wie auch Nürnberg/Erlangen und Esslingen) durch das BMWi mit 15 Mio DM gefördert, um qualifizierten Signaturen bei Bürgertransaktionen den Markteintritt zu ermöglichen

- sehr guter betriebswirtschaftlicher Upset
- flexible Reaktionen bei Nichteintritt der Erwartungen durch mangelnde Nachfrage
 - z.B. zusätzliches Ticketinggeschäft für Werder Bremen
 - Verkauf von Software an Dritte (Governikus, Govello)
 - Treiber von Standardisierung (OSCI)

Betriebswirtschaftliche Instrumente ermöglichen flexible Reaktionen auf Realität



- Bahnbrechende technische Idee mit neuartiger Internetsuchmaschine
- Vorfinanzierungsphase zur Trafficgenerierung
- Kommerzieller Erfolg durch implizite und explizite Werbung
- Generierung einer globalen Marke:
 - für Unternehmen ist es unerlässlich gefunden zu werden
 - das Google-Ranking ist wichtiges Kriterium im Marketing/Vertrieb
- Basis für exzellenten Börsengang und Kapitalbeschaffung
- Mit hohem Eigenkapital Plattform für vielfältigste Experimente

Primäre Erwerbsquelle ist nicht das technische Produkt



Womit verdient Google Geld?



Internetsuchmaschine



Suchanalyse



Desktopsuchmaschine



Buchsuchmaschine



Nachrichtensuchmaschine



Karten und Routenrechner



Finanznachrichten



Bilderuchmaschine



Wissenschaftliche Referenzen



Directory



Usenet-Diskussionsforen



Einkaufshilfe

Über 90 % des Umsatzes von 6,14 Mrd \$ in 2005 wurden durch **Werbung** erzielt!

- Globaler Top-Down Approach
(ein Ellipsoid für ganze Erde, keine Sprünge in der Elbe bei Grenzänderungen)
- Satellitenfotos als Textur
- 3D vom ersten Tag
- Strassenkarten zugekauft
- Thematische Karten durch Dritte (Commercials, Private)
- kostenloser Viewer (mit GPS-Integration nicht kostenlos)
- Besetzung des Marktes global
- Was bedeutet das für regionale Anbieter?
- Welches Wachstumsszenarien ergeben sich daraus?
- Wird der Navigationsgerätemarkt genutzt?

Auch ohne kommerzielle Reife können Newcomer den Markt verändern

Durch Direktvertriebsmodell (Web, Callcenter, Fax) enorme
Vertriebskosteneinsparungen

Durch Build-to-Order grosse Kapitalkosteneinsparungen (kaum Läger)

In USA absoluter Marktführer, in D keine Marktführerschaft
(Kulturdifferenzen)?

Aber: Wettbewerber haben aufgeholt, Dell verliert Marktanteile

Für Eigentümer besonders bitter trotz hoher Gewinnausweisungen:

- keine Dividenden
- seit 2005 mehr als ein Drittel des Aktienwertes verloren

Business-Modelle verändern über den Lifecycle ihre Profitabilität



- **Betriebswirtschaftliche Grundlagen**
- **Cases**
- **Bedeutung für die Geodatenwirtschaft**

Bedeutung für die Geodatenwirtschaft



Ökonomische Rationalität ist eine notwendige, aber nicht hinreichende Bedingung

Kann das Land Geschäftsmodelle für seine Kommunen entwickeln?

Bringt ein komplexes Organisationsmodell die notwendige Flexibilität?

Betriebswirtschaftliche Instrumente ermöglichen flexible Reaktionen auf Realität

Primäre Erwerbsquelle ist nicht das technische Produkt (Google)

Business-Modelle verändern über den Lifecycle ihre Profitabilität

Auch ohne kommerzielle Reife können Newcomer den Markt verändern

Herausforderungen für die Geodatenwirtschaft



Nach dem hochfliegenden Rausch der New Economy stellen sich auf der Erde die ernstesten Fragen ein:

Haben die Geschäftsmodelle die richtige ökonomische Grösse (Economy of Size) auf Landes- oder Mehrländer-Ebene oder national?
(Siehe Melderegister: 4.000 in Deutschland, eins in Österreich)

Werden nur konventionelle Absatzkanäle elektrifiziert oder werden die staatlichen Assets (Geodaten) wirtschaftlich und schnell in emerging markets gebracht (z.B. Navigationsgeräte für Fahrzeuge und Wanderer)? Werden neue Player richtig adressiert?

Sind die Business-Cases mit den richtigen kaufmännischen Instrumenten versehen, um flexibel auf den realen Markt antworten zu können?

Die technische Komplexität bei Geodaten ist wesentlich höher als bei alphanumerischer Datenverarbeitung, aber der Gewinn für Anbieter und Nachfrager stellt sich nur bei kaufmännisch exzellentem Upset ein.

Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit



Diese Präsentation wurde erstellt von:

Wolfgang Ksoll, Business Development Manager

BearingPoint

Kurfuerstendamm 207-208, 10719 Berlin

Tel: +49.30.88004 - 9027

Fax: +49.30.88004 – 9016

Mobil: +49.173.5764.092

E-Mail: wolfgang.ksoll@bearingpoint.com

© Copyright BearingPoint GmbH, Frankfurt/Main, 2006

Alle Rechte vorbehalten. Der Inhalt dieses Dokuments unterliegt dem Urheberrecht. Veränderungen, Kürzungen, Erweiterungen und Ergänzungen bedürfen der vorherigen schriftlichen Einwilligung durch BearingPoint GmbH, Frankfurt/Main. Jede Vervielfältigung ist nur zum persönlichen Gebrauch gestattet und nur unter der Bedingung, dass dieser Urheberrechtsvermerk beim Vervielfältigen auf dem Dokument selbst erhalten bleibt. Jede Veröffentlichung oder jede Übersetzung bedarf der vorherigen schriftlichen Einwilligung durch BearingPoint GmbH, Frankfurt/Main. Gewerbliche Nutzung oder Nutzung zu Schulungszwecken durch Dritte bedarf ebenfalls der vorherigen schriftlichen Einwilligung durch BearingPoint GmbH, Frankfurt/Main.

The logo graphic consists of two curved lines arching over the text. The upper line is a thin, light gold color, and the lower line is a thick, solid black color. Both lines start and end at a point on the left and right sides, respectively, and curve upwards towards the center.

BearingPoint®

Global Management & Technology Consulting