

Fritz, Wolfgang

**Working Paper**

## Markteintrittsstrategien in der Internet-Ökonomie

Arbeitspapier, No. 99/21

**Provided in Cooperation with:**

Technische Universität Braunschweig, Institute of Marketing

*Suggested Citation:* Fritz, Wolfgang (1999) : Markteintrittsstrategien in der Internet-Ökonomie, Arbeitspapier, No. 99/21, ISBN 3933628202, Technische Universität Braunschweig, Institut für Marketing, Braunschweig

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/54776>

**Standard-Nutzungsbedingungen:**

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

**Terms of use:**

*Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.*

*You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.*

*If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.*

**Univ.-Prof. Dr. Wolfgang Fritz**

**Markteintrittsstrategien  
in der Internet-Ökonomie**

AP -Nr.99/21

Technische Universität Braunschweig

Braunschweig 1999

ISBN 3 - 933628-20-2



## **Zusammenfassung**

Die Bedeutung des Internet für die Wirtschaft nimmt ständig zu. Immer mehr Unternehmen sehen sich zugleich vor die Notwendigkeit gestellt, am E-Commerce teilzunehmen.

In diesem Beitrag wird der Frage nachgegangen, welche Bedeutung das Internet speziell für den Markteintritt von Unternehmen hat. Es zeigt sich, daß das Internet sowohl einen konventionellen Eintritt in den „Marketplace“ begünstigen als auch für neue Formen eines virtuellen Markteintritts – eines Eintritts in den „Marketspace“ – genutzt werden kann.

Mit einem virtuellen Markteintritt lassen sich zwar viele Schwierigkeiten vermeiden, mit denen ein konventioneller Markteintritt behaftet ist, da herkömmliche Markteintrittsbarrieren an Bedeutung zu verlieren scheinen. Doch zugleich tauchen neue Eintrittshemmnisse auf, die es zu überwinden gilt.

Neben der Neubewertung von Markteintrittsbarrieren werden in diesem Beitrag auch Fragen der internetgestützten Zielmarktauswahl und Alternativen der Timing- und Wettbewerbsstrategie in der Internet-Ökonomie diskutiert.

## **Markteintrittsstrategien in der Internet-Ökonomie**

| <b>Inhalt:</b>  | <b>Seite:</b> |
|---|---------------|
| 1. Einleitung   | 1             |
| 2. Die Planung internetbasierter Markteintrittsstrategien                           | 2             |
| 2.1. Die Marktselektion   | 2             |
| 2.2. Die institutionelle Markteintrittsform   | 6             |
| 2.3. Alternative Timing- und Wettbewerbsstrategien                                  | 10            |
| 3. Die Neubewertung von Markteintrittsbarrieren im Lichte<br>des Internet-Marketing | 15            |
| 4. Resümee  | 22            |
| Literaturverzeichnis  | 23            |
| Der Verfasser   | 26            |

## 1. Einleitung

Die Entwicklung der Wirtschaft wird im kommenden Jahrzehnt und darüber hinaus in besonderem Maße durch zwei Megatrends geprägt sein, nämlich durch

- die fortschreitende Internationalisierung und Globalisierung, d.h. die wachsende, Ländergrenzen überschreitende Verflechtung wirtschaftlicher Aktivitäten, und
- die Durchsetzung der Prinzipien der Internet-Ökonomie, die gravierende Veränderungen der Geschäftstätigkeit in zahlreichen Sektoren der Volkswirtschaft bewirken werden.

Beide Megatrends sind eng miteinander verbunden. So stellen zum einen die im Zuge der Globalisierung entstandene Konvergenz der Medien- und Kommunikationssektoren sowie die Standardisierung informationstechnischer Komponenten und Teilsysteme wichtige Vorbedingungen für die Entstehung der Internet-Ökonomie dar (vgl. Zerdick et al. 1999, S. 129 ff., 141). Zum anderen bildet die Verfügbarkeit von Informations- und Kommunikationstechnologien großer Reichweite eine der wesentlichen Voraussetzungen für die Entfaltung der Internationalisierung und Globalisierung der Wirtschaft (vgl. Ohmae 1996, S. 17).

Diese Zusammenhänge sind auch für das unternehmerische Marketing von erheblicher Bedeutung. Einerseits bietet das Internet z.B. bisher nur regional tätigen Unternehmen die Möglichkeit einer sofortigen internationalen, ja sogar globalen Marktpräsenz. Andererseits trägt die Einbeziehung des Internet in die Konzeption des internationalen Marketing zur Durchsetzung der Prinzipien der Internet-Ökonomie bei (vgl. Fritz 1999a, S. 3, 7).

In diesem Beitrag werden beide Perspektiven angesprochen. Es soll aber insbesondere den Fragen nachgegangen werden, in welcher Weise das Internet von Unternehmen als Instrument des Eintritts in neue Märkte genutzt werden kann und welche Bedeutung Markteintrittsbarrieren für das Internet-Marketing haben.

## **2. Die Planung internetbasierter Markteintrittsstrategien**

Wenn Unternehmen einen Eintritt in neue Märkte planen, so müssen sie zunächst die in Betracht kommenden Zielmärkte sorgfältig analysieren und auswählen. Im Anschluß an diese Marktselektion bedarf es dann der Auswahl der institutionellen Markteintrittsform und der Bestimmung sowohl der Timing-Strategie des Markteintritts als auch der grundlegenden Marktbearbeitungs- bzw. Wettbewerbsstrategie für die ausgewählten Zielmärkte (vgl. Fritz/von der Oelsnitz 2000). Auf diese Teilprobleme der Markteintrittsplanung wird im folgenden aus dem Blickwinkel des Internet-Marketing eingegangen.

### **2.1. Die Marktselektion**

Die Aufgabe der Zielmarktanalyse ist es, jene Eintrittsmärkte zu identifizieren, deren Bearbeitung für das Unternehmen in besonderem Maße erfolgversprechend erscheint. Die Beurteilung der Erfolgchancen geschieht in der Regel anhand der jeweiligen Marktattraktivität, die sich z.B. im Marktvolumen, dem Marktwachstum und der Kundenstruktur andeutet, sowie anhand der Markteintrittsbarrieren (vgl. Kapitel 3) und des Eintrittsrisikos, beim internationalen Markteintritt speziell des Länderrisikos. Darüber hinaus muß in die Prognose der Erfolgchance des Markteintritts auch die vom Unternehmen im Eintrittsmarkt erreichbare Wettbewerbsposition eingehen (vgl. Fritz/ von der Oelsnitz 2000).

Die Bereitstellung der für die Beurteilung der Eintrittsmärkte benötigten Informationen ist Aufgabe der betrieblichen Marketing-Forschung. Neben den konventionellen Methoden bietet sich auch das **Internet als Instrument der Marketing-Forschung** an (vgl. Agrawal 1998; Batinic et al. 1999; Theobald 1999).

Zunächst steht das Internet als umfangreiche **Quelle der Sekundärforschung** zur Verfügung. Über das Internet sind weltweit enorm viele Datenbanken erreichbar, die über weit mehr als 100 Länder der Erde verteilt sind und die verschiedensten Themengebiete abdecken. So gesehen ist das Internet selbst die weltweit größte Datenbank (Werner/Stephan 1998, S. 175). Die Anzahl der vom Internet unabhängigen, meist kommerziell betriebenen Datenbanken nimmt ständig ab, da immer mehr Betreiber ihren Kunden auch einen Zugang über das Internet bieten. Zugleich wächst die Anzahl der internetspezifischen, d.h. speziell auf dem Internet aufbauenden Sekundärquellen kontinuierlich (vgl. Alpar 1998, S.285 f.).

Die in internetspezifischen Sekundärquellen vorhandenen Dokumente sind vielfach für Internetdienste aufbereitet und können so bequem durchforstet werden. Dabei lassen sich z.B. per Suchmaschine und intelligenter Agenten (sog. Softbots und Knowbots) im World Wide Web (WWW) auch viele Informationen gewinnen, die insbesondere für die Zielmarktanalyse nützlich sind. Dies können z.B. Brancheninformationen sein oder Aktivitäten der (potentiellen) Konkurrenten im WWW (vgl. Werner/Stephan 1998, S. 176 f.). Aber auch Informationen über Ländermärkte (z.B. gesamtwirtschaftliche Daten, Marktvolumina, Länderrisiken usw.) sind über das Internet zugänglich, etwa aus Veröffentlichungen ursprünglich konventioneller Informationsdienste, wie z.B. des Statistischen Bundesamtes, der EU, der OECD oder der GENIOS Wirtschaftsdatenbanken der Verlagsgruppe Handelsblatt, um nur einige Beispiele zu nennen.



Es gibt inzwischen auch eine Vielzahl von kommerziellen und nicht-kommerziellen Instituten, die sich der Erforschung der Auswirkungen des Internet z.B. auf das Kaufverhalten und die Geschäftstätigkeit angenommen haben und deren Forschungsergebnisse ebenfalls – z.T. gegen Gebühr – online verfügbar sind (z.B. IDC, Dataquest, Jupiter Communications, Forrester Research, Nua Ltd.; vgl. Agrawal 1998). Einblick in die soziodemographische Struktur und das Verhalten der Internet-Nutzer geben beispielsweise die von verschiedenen Instituten regelmäßig durchgeführten und u.a. im Internet veröffentlichten Online-Befragungen (z.B. GfK, Nielsen, W3B, GfK). Es liegt auf der Hand, daß solche Sekundärquellen auch für die Zielmarktanalyse von Bedeutung sein können, etwa für die Prognose der Marktchancen neuer Online-Angebote eines Unternehmens in bestimmten Kundengruppen oder Regionen.

So zeigen sich international übereinstimmend z.B. gute Marktchancen für den Internet-Vertrieb von Software, Büchern, Musik (CDs), Hardware und Reisen, schlechtere dagegen für den Verkauf von Kunstobjekten, Bildern, Einrichtungsgegenständen und Schmuck (vgl. Fritz 1999 b, S. 124). Auch länderspezifische Marktpotentialschätzungen lassen sich diesen Quellen entnehmen. So soll sich – Forrester Research zufolge – z.B. das im Jahre 2002 in Deutschland per Internet erzielte Umsatzvolumen für Flugtickets auf 782 Millionen US\$, für Bücher auf 674 Millionen US\$, für Musik auf 216 Millionen US\$ und für Software auf 174 Millionen US\$ belaufen, womit in jeder Kategorie die entsprechenden Umsätze in England und Frankreich erheblich übertroffen werden (vgl. Fritz 1999c).

Diese Beispiele verdeutlichen aber auch die grundsätzliche Problematik von Sekundärinformationen aus dem Internet. Häufig sind diese Informationen nämlich für das Unternehmen zu allgemein und damit zuwenig entscheidungsspezifisch. Sie können daher vielfach

Aktivitäten der **Primärforschung** nicht ersetzen. Doch auch zur Gewinnung von Primärinformationen bietet sich das Internet an.

Grundsätzlich sind alle gängigen Erhebungsmethoden und –instrumente im Internet realisierbar, teilweise aber nur in erheblich angepaßter Form. So können Unternehmen z.B. elektronische Fragebögen in ihre Web-Sites aufnehmen und versuchen, die Internet-Nutzer zum Ausfüllen dieser Fragebögen zu veranlassen. Sie können ferner das Aufrufen ihrer Web-Sites und das elektronische Bestellverhalten der Kunden systematisch beobachten und analysieren. Darüber hinaus lassen sich z.B. neue Produktkonzepte im WWW multimedial darstellen und auf ihre Akzeptanz hin testen. Neben solchen Online-Experimenten sind auch Online-Panels mittels Internet möglich (vgl. z.B. Agrawal 1998, S. 202 ff.; Werner/Stephan 1998, S. 188 f.).

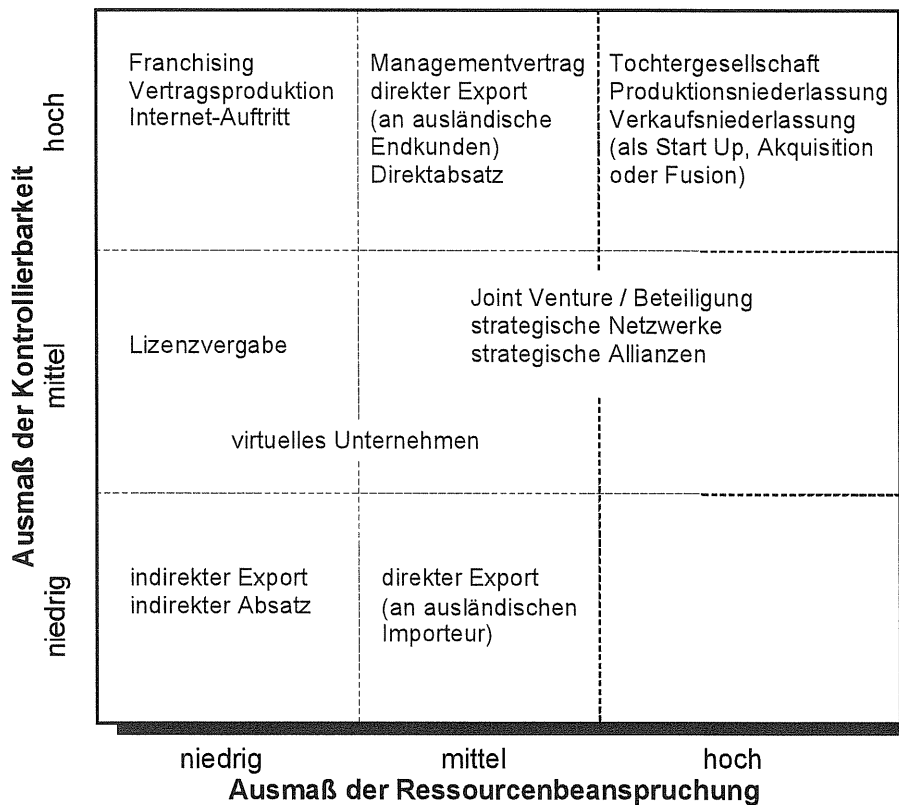
Eine zentrale Bedeutung kommt der **Online-Befragung** mittels Internet zu. Sie ist grundsätzlich möglich per E-Mail bzw. durch Einstellen von Fragebögen in Newsgroups oder in das World Wide Web (vgl. Bandilla/Hauptmanns 1999, S. 200 ff.; Werner/Stephan 1998, S. 190 ff.). Solche Befragungen via Internet haben gegenüber den meisten konventionellen Befragungsformen den Vorteil, daß sie sehr schnell und kostengünstig auch international durchzuführen sind. Allerdings weisen sie ebenfalls gravierende Nachteile auf. So ist etwa die Ziehung einer echten Zufallsstichprobe, die man als „bevölkerungsrepräsentativ“ bezeichnen kann, nicht möglich. Es findet vielmehr eine erhebliche Selbstselektion der Internet-Nutzer statt. Meist sind die Auskunftspersonen in Internet-Befragungen jene Nutzer, die sich des Internet besonders häufig bedienen, und deren Verhalten nicht einmal für die Gesamtheit der Internet-Nutzer repräsentativ ist (Bandilla/Hauptmanns 1999, S. 204, 211 ff.).

Informationen, die mittels Internet-Befragung über das Verhalten möglicher Kunden in den Zielmärkten des Unternehmens gewonnen werden, müssen somit mit Vorsicht interpretiert werden. So erbringen Online-Befragungen beispielsweise regelmäßig überhöhte Werte für das Online-Shopping der Internet-Nutzer, was sich aus einem Vergleich mit bevölkerungsrepräsentativen Telefon-Umfragen ergibt (vgl. Fritz 1999 b, S. 122 f.). Unternehmen sind daher gut beraten, die endgültige Entscheidungen über die Eintrittsmärkte nicht allein auf jenen Informationen aufzubauen, die sie über das Internet gewonnen haben. Sie sollten vielmehr bei der Auswahlentscheidung ergänzend auch solche Marktinformationen berücksichtigen, die mit „klassischen“ Methoden erhoben worden sind.

## **2.2. Die institutionelle Markteintrittsform**

Eine wesentliche Teilentscheidung im Rahmen der Markteintrittsplanung bildet die Festlegung der institutionellen Eintrittsform. Nach dem Ausmaß der Kontrollierbarkeit der Aktivitäten auf dem neuen Markt einerseits und dem Umfang des eigenen Ressourceneinsatzes andererseits lassen sich die in **Abbildung 1** dargestellten Markteintrittsformen grundsätzlich voneinander unterscheiden (Fritz/von der Oelsnitz 2000)

Neben den dort dargestellten Formen des **konventionellen Markteintritts** (z.B. Export, Tochtergesellschaft) finden sich auch neue **Formen des Markteintritts mittels moderner Online-Medien**, unter denen das Internet die größte Bedeutung hat (Internet-Auftritt, virtuelles Unternehmen). Wenn z.B. kleine oder bisher nur regional tätige Unternehmen ihr Angebot im World Wide Web präsentieren,



**Abb. 1: Institutionelle Markteintrittsformen  
(Fritz/von der Oelsnitz 2000)**

sind sie durch die globale Reichweite des Internet sofort international vertreten (vgl. Quelch/Klein 1996, S. 60; Meffert/Bolz 1998, S. 136). Da sie mit ihrer **Web-Präsenz** neue Zielmärkte erreichen, ermöglicht ihnen das Internet somit auch einen Markteintritt.

Ein solcher Markteintritt via Internet ist in vollem Umfang jedoch erst dann vollzogen, wenn die Web-Präsenz des Unternehmens auch zu **Leistungstransaktionen** mit Wirtschaftssubjekten in den Zielmärkten führt. Solche Transaktionen müssen dabei keineswegs nur in einem traditionellen, realen **Marketplace** stattfinden. Sie können sich vielmehr auch in einem **Marketspace** bewegen, d.h. in einem virtuellen Raum, in dem Leistungen als digitale Informationen existieren und durch informationstechnische Kanäle bereitgestellt werden (vgl. Rayport/Sviokla 1994, S. 142; Dieselben 1996, S. 104).

Letzteres umfaßt auch Transaktionen, die ausschließlich im Internet stattfinden.

Der internetbasierte Markteinstieg eines Unternehmens mittels Website kann grundsätzlich zwei Modellen folgen (vgl. Quelch/Klein 1996, S. 62 f.): Im **Informations-Transaktions-Modell** beginnen die im Marketplace bereits etablierten Unternehmen zunächst damit, ergänzend im Internet z.B. PR zu betreiben und Produktinformationen anzubieten. Erst zu einem späteren Zeitpunkt nutzen sie das Internet auch zur Abwicklung von Transaktionen, d.h. als Instrument des Verkaufsmarketing (vgl. Wißmeier 1997, S. 194 f.). Dagegen wollen neu gegründete Unternehmen, die ihre Geschäftstätigkeit allein auf dem Internet aufbauen (sog. Internet Start-Ups), von vornherein ihr Leistungsangebot nicht nur kommunizieren, sondern auch verkaufen. Ihr Markteinstieg folgt somit dem **Transaktions-Informations-Modell**, an dessen Anfang die konsequente Nutzung des Internet zu Zwecken des Electronic Commerce steht. Solche Transaktionen können, sofern Leistung und Gegenleistung digitalisierbar sind, ausschließlich im Marketspace stattfinden. Da aber eine vollständige Mediatisierung von Transaktionen nur in wenigen Fällen möglich ist (z.B. bei Informationsprodukten, bestimmten Dienstleistungen und Verfügungsrechten), werden die meisten Transaktionen teils im Marketspace (z.B. Angebot, Vertragsabschluß) und teils im Marketplace (z.B. Auslieferung eines physischen Produkts) abgewickelt werden (vgl. Fritz 1999a, S. 5 f.).

Für einen ausschließlich im Marketspace sich vollziehenden Markteintritt scheint sich das Problem der Selektion von Zielmärkten nicht zu stellen, da das Internet als weltweites Medium ein Zusammentreffen von Anbietern und Nachfragern z.B. ohne Rücksicht auf Ländergrenzen ermöglicht. Ein internationaler Markteintritt erfolgt somit nicht länderspezifisch, sondern global (vgl. Wißmeier 1997, S.

197). Dennoch können Unternehmen ihren Internet-Auftritt auf ausgewählte Ländermärkte konzentrieren, etwa allein schon durch die sprachliche Gestaltung ihrer Web-Sites. Kommen darüber hinaus physische Transaktionsaspekte und damit auch der Marketplace ins Spiel, beispielsweise im Zusammenhang mit der Warenlogistik, so stellt sich für die Unternehmen spätestens dann die Frage der Zielmarktselektion.

Bei den bisherigen Überlegungen stand der unternehmerische **Markteintritt in Eigenregie** mittels Web-Sites im Zentrum. Daneben existieren aber auch **kooperative Formen des internetbasierten Markteintritts**. Dazu zählt z.B. die Zusammenarbeit eines Herstellers mit elektronischen Marktbetreibern, die im Internet **virtuelle Einkaufszentren (Cybermalls)** etwa von internationaler Geltung errichten (z.B. aol.com/shopping; vgl. Fritz 1999 b, S. 118; Wißmeier 1999, S. 164).

Eine weitere Möglichkeit der internetbasierten kooperativen Markteintritts bietet die Mitwirkung an einem **virtuellen Unternehmen**. Darunter wird ein temporäres Netzwerk unabhängiger Unternehmen verstanden, das darauf abzielt, Fähigkeiten zu ergänzen, um z.B. ein Kundenproblem zu lösen oder Märkte gemeinsam zu erschließen (vgl. Meffert 1997, S. 118 f.; Fink 1998a, S. 186). Die Aktivitäten werden informationstechnisch – insbesondere auf Internet-Basis – auch über große geographische Distanzen koordiniert, weshalb virtuelle Unternehmen nicht mehr den strengen räumlichen Restriktionen herkömmlicher Organisationen unterliegen. Da somit die Abhängigkeit von geographischen Standorten abnimmt, ergeben sich große Potentiale auch für Aktivitäten einer internationalen Marktbearbeitung. Somit eignen sich virtuelle Unternehmen prinzipiell auch für den Eintritt in Auslandsmärkte (vgl. Kreikebaum 1998, S. 136).

Neben den bisher angesprochenen Formen des internetbasierten Markteintritts kann die Nutzung des **Internet** auch **die Realisation konventioneller Formen des Markteintritts** (z.B. traditioneller Export, Tochtergesellschaft) **unterstützen**. Die Möglichkeiten reichen dabei von der Beschaffung von Informationen zum Zweck der Marktselektion über die Bekanntmachung des Unternehmens und seiner Leistungen im Zielmarkt durch ergänzende Werbung und PR im Internet bis hin zur Identifikation von Kooperationspartnern und zur internetbasierten Pflege von Kundenbeziehungen, etwa durch die Einrichtung elektronischer Kundenclubs bzw. virtueller Communities (vgl. z.B. Bennemann/Schröder 1999). **Abbildung 2** bietet einen Überblick über die Formen des Markteintritts mit Hilfe des Internet.

### **2.3. Alternative Timing- und Wettbewerbsstrategien**

Von grundlegender Bedeutung für die Planung des Markteintritts sind neben der Wahl der institutionellen Markteintrittsform zum einen die Festlegung des Markteintrittszeitpunkts und der zeitlichen Reihenfolge des Eintritts in einzelne Märkte (Timing-Strategie) sowie zum anderen die Grundsatzentscheidung über die Marktbearbeitungs- bzw. Wettbewerbsstrategie im Zielmarkt, die mit den Timing-Entscheidungen eng zusammenhängt (vgl. Fritz/von der Oelsnitz 2000).

Hinsichtlich der **Timing-Strategie** hat ein Unternehmen zunächst die Wahl zwischen einer **Führerstrategie** (Strategie des Marktersten bzw. Pionierstrategie) und einer **Folgerstrategie** (Strategie des frühen oder späten Folgers). Welche dieser beiden Strategiealternativen die erfolgreichere ist, hängt letztlich von einer Vielzahl von Situationsfaktoren ab (vgl. von der Oelsnitz 1996). In Märkten von hoher Dynamik, die durch kurze Innovations- und Produktlebenszyklen gekennzeichnet sind, ist die Führerstrategie der Folgerstrategie jedoch meist überlegen.

| <b>Markteintritt</b>                  | <b>eigenständig</b>   | <b>kooperativ</b>   |
|---------------------------------------|---|---|
| <b>konventionell</b><br>(Marketplace) | Unterstützung des<br>traditionellen<br>Exportgeschäfts usw. | Unterstützung der<br>Einrichtung einer<br>strategischen<br>Allianz usw. |
| <b>virtuell</b><br>(Marketspace)      | unternehmenseigene<br>Web-Site                              | virtuelles<br>Unternehmen<br>Cybermall                                  |

**Abb. 2: Formen des Markteintritts mit Hilfe des Internet**

Obwohl solche Erkenntnisse aus Untersuchungen stammen, welche die Verhältnisse im Marketplace beleuchten, scheinen sie doch auch für den Marketspace von einiger Bedeutung zu sein. Da die Dynamik des Marketspace jene des Marketplace noch bei weitem zu übertreffen scheint, dürfte sich die Führerstrategie für einen virtuellen Markteintritt besonders empfehlen. Beispiele erfolgreicher Internet-Engagements scheinen dies auch zu bestätigen. So ist etwa amazon.com der mit Abstand weltweit größte Internet-Buchhändler, der seine herausragende Marktposition insbesondere seiner Pionierrolle im Online-Buchhandel verdankt. Vielen gilt amazon.com sogar als Erfinder des E-Commerce. Darüber hinaus zeigen empirische Untersuchungen aus Deutschland, daß die dortigen Vorreiter des WWW-Engagements – die Unternehmen der Medienbranche – früher die Prinzipien des E-Commerce verstanden haben und deshalb auch tendenziell mit ihren WWW-Engagements erfolgreicher sind als viele der Unternehmen in Folgerbranchen, insbesondere der Versicherungswirtschaft (vgl. Fritz/Kerner 1999). Und dennoch lassen sich auch Gegenbeispiele finden, die belegen, daß Internet-Engagements auch zu früh kommen können – etwa im Fall der gescheiterten frühen



Versuche von IBM und Time Warner, Cybermalls zu errichten (World Avenue bzw. Dream Shop; vgl. Fritz 1999 d).

Ein anderer Aspekt der Timing-Strategie betrifft die Festlegung der **Reihenfolge des Markteintritts**. Sollen alle Zielmärkte simultan betreten werden, so entspricht dies der **Sprinklerstrategie**. Im Gegensatz dazu werden die Zielmärkte bei der **Wasserfallstrategie** sukzessive erschlossen (vgl. Ohmae 1985, S. 33, 44).

Wie schon erwähnt, eignet sich das Internet aufgrund seiner weltweiten Reichweite hervorragend für die Realisation einer Sprinklerstrategie, da der Markteintritt mit einer Web-Site grundsätzlich global erfolgt. Eine solche Strategie ist z.B. realisierbar für Unternehmen, die Informationsprodukte erzeugen, die beliebig reproduzierbar und auf digitaler Basis weltweit distribuierbar sind. Müssen Unternehmen jedoch, etwa weil sie Sachgüter anbieten, pro Eintrittsmarkt erst Kapazitäten der Warenlogistik aufbauen, so werden sie – trotz einer Anbahnung der Transaktionen im Marketspace – oft nur eine Wasserfallstrategie verfolgen können.

Die Planung der Markteintrittsstrategie wird grundsätzlich auch von der für die Zielmärkte ins Auge gefaßten **Marktbearbeitungs- bzw. Wettbewerbsstrategie** beeinflusst (vgl. Fritz/von der Oelsnitz 2000). Bei einem virtuellen Markteintritt ergeben sich in diesem Zusammenhang jedoch einige Besonderheiten.

So scheinen etwa die von PORTER (1983, S. 62 ff.) propagierten Strategiealternativen „Kostenführerschaft“, „Differenzierung“ und „Fokussierung“ in der Internet-Ökonomie neu überdacht werden zu müssen. Insbesondere die von PORTER betonte Dichotomie zwischen der **Strategie der Kostenführerschaft** einerseits und der

**Differenzierungsstrategie** andererseits (vgl. Porter 1983, S. 67, 71) scheint aus folgenden Gründen nur noch begrenzt gültig zu sein.

Durch das Internet ist eine interaktive Gestaltung der Kundenbeziehung möglich, die dem Anbieter neue Chancen für ein kundenindividuelles Marketing (One-to-One-Marketing) bietet. Dies umfaßt sowohl die Individualisierung eines Informationsinhalts als auch eine darüber hinausgehende Individualisierung von Sachleistungen auf der Basis artikulierter Kundenwünsche, worauf sich z.B. die Erfolge des Informationsdienstes PointCast und des Computerherstellers Dell gründen (vgl. Fink 1998 b, S. 142 f.). Solche Strategien der **Leistungsindividualisierung** werden selbst auf Massenmärkten möglich (Mass Customization; vgl. Fink 1998 b). Daraus folgt, daß eine auf Massenmärkten erzielbare Kosteneinsparung und eine kundenindividuelle Differenzierung der Leistung zugleich erreicht werden können. Wettbewerbsvorteile ergeben sich somit nicht mehr aus möglichst niedrigen Kosten einerseits oder einer ausgeprägten Differenzierung andererseits, sondern aus der Kompetenz zur Individualisierung und Personalisierung von Angeboten (vgl. Albers 1998, S. 12).

Die Möglichkeit einer Verbindung der meist als konträr angesehenen Grundstrategien der Kostenführerschaft und Differenzierung ergibt sich auch aus der Mitwirkung eines Unternehmens an einem virtuellen Unternehmensverbund. Die fallweise Vernetzung spezialisierter Anbieter in einem solchen Verbund kann durch das Internet in weltweitem Maßstab stattfinden. Diese globale Vernetzung bietet den Spezialisten nicht nur einen größeren Absatzmarkt mit den sich daraus ergebenden Kostenvorteilen, sondern - da virtuelle Unternehmen sich z.B. zur Lösung eines speziellen Kundenproblems organisieren - auch die Möglichkeit der kundenindividuellen Konfiguration von Leistungspaketen. Somit können Kostenführerschaft und kundenorien-

tierte Differenzierung eine Verbindung eingehen (vgl. Zerdick et al. 1999, S. 17). Zugleich wird deutlich, daß die **Individualisierungsstrategie** mit einem internetbasierten Markteintritt sowohl in Eigenregie als auch in kooperativer Form kompatibel ist (vgl. Abb. 2).

Speziell für den Wettbewerb auf virtuellen Märkten, d.h. im Market-space, sind zwei grundlegende Strategierichtungen zur Erzielung von Wettbewerbsvorteilen vorgeschlagen worden: die Strategie des Speed-Leader und die des Topical-Leader (Weiber/Kollmann 1999, S. 58). Daraus ergeben sich Bezüge zum Timing-Aspekt des Markteintritts.

Der **Speed-Leader** kann als „Geschwindigkeitsführer im Sinne einer schnellen Informationsgewinnung“ gesehen werden (ebenda, S. 60). Es kommt bei dieser Strategie darauf an, den potentiellen Nachfragern relevante Informationen möglichst schnell anbieten zu können (z.B. aktuelle Börsenkurse). Der Wettbewerbsvorteil, der im Marketspace angestrebt wird, besteht somit im **zeitlichen Vorsprung der Informationsverfügbarkeit** (ebenda, S. 58). Eine notwendige (wenngleich noch nicht hinreichende) Bedingung dafür ist ein möglichst frühzeitiger Markteintritt, d.h. die Verfolgung einer Führerstrategie. Doch auch über den Markteintritt hinaus muß es dem Speed-Leader permanent gelingen, schneller zu sein als konkurrierende Informationsanbieter.

Beim **Topical-Leader** geht es nicht so sehr um die Geschwindigkeit des Zugriffs auf relevante Informationen. Vielmehr steht **das Angebot von Informationen einer besonderen Qualität** im Mittelpunkt. Einen Topical-Leader kann man daher auch als „Qualitätsführer im Sinne einer qualitativ hochwertigen Informationsgewinnung“ charakterisieren (Weiber/Kollmann 1999, S. 60). Somit bilden **Art und Inhalt der Information** den möglichen Wettbewerbsvorteil. Dies kommt insbesondere dann zum Tragen, wenn Nachfrager

Spezialinformationen zu bestimmten Themen wünschen, die qualitativ hochwertig aufbereitet sein sollen (z.B. Testinformationen der Stiftung Warentest). Diese Aufbereitung bedingt einen gewissen Zeiteinsatz, weshalb der Wettbewerbsvorteil nicht über die Geschwindigkeit zu erreichen ist. Daher muß der Anbieter versuchen, durch inhaltlich bessere Informationen seine Konkurrenten zu übertrumpfen (ebenda). Dies ist auch dann noch möglich, wenn der Anbieter bei der Wahl des Markteintrittszeitpunkts eine Folgerstrategie realisiert hat.

### **3. Die Neubewertung von Markteintrittsbarrieren im Lichte des Internet-Marketing**

Eine der Hauptaufgaben des Markteintrittsmanagements bildet die Überwindung von Markteintrittsbarrieren (vgl. Fritz/von der Oelsnitz 2000). Solche Eintrittshemmnisse können einerseits staatlich-administrativer Art sein (z.B. Zölle, Importquoten, Normen und Standards); andererseits sind nachfrager- und anbieterbezogene Faktoren häufig Ursache für Marktzutrittshindernisse (z.B. Kostenvorteile, Kapitalbedarf, Zugang zu Vertriebskanälen, Umstellungskosten der Kunden; vgl. Porter 1983, S. 29 ff.).

In der Internet-Ökonomie verliert ein Teil dieser klassischen Markteintrittsbarrieren an Bedeutung, während sich zugleich neue Eintrittshindernisse abzeichnen. So können z.B. **Importrestriktionen** durch einen internetbasierten Marktzutritt umgangen werden. Informationsprodukte etwa, die ausschließlich im Marketspace vertrieben werden, können prinzipiell von allen Nachfragern weltweit abgerufen werden, gleichgültig, ob in einzelnen Ländern die Einfuhr untersagt ist (vgl. Quelch/Klein 1996, S. 69).

Darüber hinaus ergeben sich in der Internet-Ökonomie **neue Größenvorteile**. Virtuelle Wertschöpfungsprozesse erlauben es selbst kleinen Unternehmen, Leistungen zu geringen Stückkosten zu erzeugen und sogar mit Großunternehmen zu konkurrieren (vgl. Rayport/Sviokla 1996, S. 112). Ferner erfordert ein internationaler Markteintritt z.B. mit einer unternehmenseigenen Web-Site nicht das Investitionsvolumen eines konventionellen Markteintritts z.B. mit der Errichtung einer Tochtergesellschaft. Newcomer können mit Hilfe des Internet einen neuen Markt schnell und kostengünstig betreten und bei Bedarf auch wieder verlassen (vgl. Quelch/Klein 1996, S. 70). Die beispielsweise für den Aufbau physischer Betriebsstätten notwendigen Sach- und Personalkosten entfallen, und die von den im Markt ansässigen Konkurrenten dafür bereits erbrachten Investitionen („Sunk Costs“) wirken auf den Neueinsteiger nicht abschreckend. Auf derartige **Investitionserfordernisse** zurückgehende Markteintrittsbarrieren verlieren somit ihre Bedeutung (Fritz 1999 b, S. 113). Ausländische Direktbanken oder Direktversicherer beispielsweise können via Internet in den Inlandsmarkt eintreten ohne dabei ein kostspieliges Filialnetz bzw. eine aufwendige Vertriebsorganisation errichten zu müssen. Das **Geschäftsstellennetz** der dort bereits etablierten Banken sowie die **Vertriebsorganisationen** der ansässigen Versicherungsunternehmen stellen somit keine wirksamen Markteintrittsbarrieren mehr dar (vgl. Fritz 1999 e, S. 151).

Auch der **Zugang zu etablierten Vertriebskanälen** verliert als Markteintrittshemmnis an Bedeutung. Da das Internet grundsätzlich Hersteller und Endkunden miteinander verbinden kann, ist die Einschaltung selbständiger Absatzmittler in den Vertrieb eines Produkts nicht mehr notwendig. Die etablierten Absatzmittler können bei einem internetbasierten Marktzutritt des Herstellers sowohl eines Sachguts als auch eines Informationsprodukts prinzipiell über-

sprungen werden. Die damit beschriebene **Disintermediation** ist teilweise bereits Realität (vgl. Fritz 1999 b, S. 114 ff.). Darüber hinaus bildet der gesamte Marketspace einen neuen Vertriebskanal speziell für digitale Produkte, innerhalb dessen die physischen Markteintrittsbarrieren des Marketplace weitgehend belanglos sind.

Auch die **Umstellungs- bzw. Wechselkosten der Kunden** sinken durch das Internet, da Konkurrenzangebote oftmals nur einen „Mausklick“ entfernt liegen (vgl. Dholakia et al. 1999, S. 66). Dadurch wird es für die etablierten Unternehmen zunehmend schwierig, sich die Loyalität ihrer Kunden zu sichern, denn das Internet bietet diesen eine bisher noch nie dagewesene Fülle an Alternativangeboten. Die sinkende Kundenloyalität erleichtert einem Newcomer aber den Markteinstieg (vgl. Dholakia/Dholakia 1999 a, S. 31).

Während einerseits herkömmliche Markteintrittsbarrieren an Wirkung verlieren, zeichnen sich andererseits **neue Eintrittsbarrieren** in der Internet-Ökonomie ab (vgl. Dholakia et al. 1999, S. 60). So erweist sich für ein internetbasiertes Unternehmen, das Sachleistungen anbietet, der Marktzutritt oftmals als ein Problem, da ihm zunächst eine **physische Identität** fehlt, die ihm helfen könnte, eine greifbare Unternehmens- und Markenpersönlichkeit aufzubauen oder Einkaufserlebnisse, wie sie in realen Einkaufsstätten möglich sind, zu vermitteln. Der Nachteil, Leistungen lediglich virtuell anzubieten, oder an einem virtuellen Unternehmen mitzuwirken, das sich für jedes abzuwickelnde Projekt neu formiert und insofern keine dauerhafte Struktur und Identität aufweist, kann nur durch massive Marketinganstrengungen überwunden werden. Z.B. sah sich Gateway 2000 - ein Unternehmen der Computerbranche mit Direktvertrieb über Telefon und Internet - gezwungen, in erheblichem Umfang Imagewerbung in klassischen Werbemedien durchzuführen, um sich von Konkurrenten

zu differenzieren. Letztlich errichtete Gateway 2000 sogar physische Verkaufsstätten in Schlüsselmärkten und warb damit, Kunden könnten „call, click, or come in“ (Dholakia/ Dholakia 1999 a, S. 31).

Wie oben ausgeführt, reduziert die Internet-Ökonomie eine Reihe traditioneller Markteintrittsbarrieren, die auf Kosten und Kapitalbedarf beruhen. Jedoch schafft sie in dieser Hinsicht auch neue Eintrittshemmnisse. Unternehmen beispielsweise, deren Handlungsschwerpunkt im Marketplace liegt, und die am Wettbewerb im Marketspace teilnehmen wollen, sehen sich in der Praxis meist vor einen erheblichen **Investitionsbedarf** gestellt. Nach Schätzungen von Forrester Research kostet die Einrichtung einer E-Commerce-tauglichen Web-Site und deren Integration in das Managementinformationssystem und die Warenlogistik (bei angenommenen 200.000 Transaktionen) ein Unternehmen pro Jahr durchschnittlich 6,8 Millionen US\$ im Business-to-Business-Sektor und 11,3 Millionen US\$ im Business-to-Consumer-Bereich. Aber selbst führende europäische Unternehmen investieren jährlich nur 1,8 Millionen US\$ im Durchschnitt in ihre E-Commerce-Aktivitäten. Es gibt nur wenige Ausnahmen, etwa Bertelsmann, das zur Einführung des Online-Buchhändlers BOL 150 Millionen US\$ ausgegeben hat (vgl. o.V. 1999 a; Fritz 1999 c). Wenngleich in Einzelfällen auch kleinere Investitionsvolumina erforderlich sind, verdeutlichen diese Größenordnungen dennoch eine fundamentale Hürde für die Teilnahme am E-Commerce und für einen entsprechenden elektronischen Markteintritt insbesondere für kleinere, weniger finanzkräftige Unternehmen, sofern die Aktivitäten sowohl den Marketspace als auch den Marketplace betreffen. Dramatische **Kosteneinsparungen** ermöglicht E-Commerce offensichtlich vor allem erst dann, wenn ausschließlich digitale Produkte erzeugt und vertrieben werden, die Geschäftsaktivitäten sich somit vollständig im Marketspace bewegen.

Diese Kostendegressionen bilden dann aber ein neues Eintrittshindernis für Newcomer im Marketspace.

Weitere Markteintrittsbarrieren ergeben sich aus der Verbreitung des Internet und dem Verhalten der Internet-Nutzer. Die **Verbreitung des Internet** wird zunächst durch die technischen Zugangsmöglichkeiten bestimmt, die weltweit sehr unterschiedlich gegeben sind (vgl. Dholakia 1999). Sie konzentriert sich immer noch in erster Linie auf Nordamerika, Europa und den asiatisch-pazifischen Raum, also auf die sog. Triade (vgl. Ohmae 1985). Nach Angaben von Nua Ltd. beläuft sich die Zahl der Internet-Nutzer seit September 1999 erstmals auf 201 Millionen Personen weltweit. Auf die Triade entfallen 193,1 Millionen Nutzer (USA und Kanada: 112,4 Millionen, Europa: 47,1 Millionen, Asien/Pazifik: 33,6 Millionen; vgl. Nua 1999). Diese geographische Konzentration der Internet-Nutzung begrenzt die Möglichkeiten eines elektronischen Markteintritts in andere Weltregionen erheblich.

Auch das **Verhalten der Internet-Nutzer** erschwert zum Teil den internetbasierten Markteintritt. Wie in Abschnitt 2.1. (s.o.) bereits erwähnt worden ist, findet der größte Teil des Online-Shopping der Internet-Nutzer bisher in nur wenigen **Produktkategorien** statt (Software, Bücher, CDs, Hardware, Reisen). In anderen, vom Online-Shopping weniger begünstigten Produktbereichen sehen sich die Anbieter höheren Eintrittsbarrieren gegenüber, wenn es um einen internetbasierten Marktzugang geht.

Darüber hinaus wird die Nutzung des Internet zum Online-Shopping ganz grundsätzlich durch jene Bedenken restringiert, die in der Bevölkerung gegenüber dem Internet bestehen. In den USA beziehen sich diese **Vorbehalte und Bedenken** insbesondere auf den **Schutz der Privatsphäre** und den **Sicherheitsaspekt** von Online-Trans-



aktionen, aber auch auf Pornographie, Online-Kriminalität und die Gefährdung von Kindern. Die Kosten der Internet-Nutzung spielen dagegen dort kaum eine Rolle (vgl. Dholakia/Dholakia 1999 c, S. 301). In Deutschland ist dies zum Teil anders. Obwohl auch Sicherheitsbedenken eine Rolle spielen, stellen dort die hohen **Kosten der Internet-Nutzung** die bedeutendste Nutzungsbarriere dar (vgl. o.V. 1999 b). Zwar sinken diese Kosten in Deutschland derzeit, doch bleiben sie insbesondere aufgrund der immer noch relativ hohen Telefongebühren eine Hürde, die viele Deutsche davon abhält, Vorteile aus einer Internet-Nutzung zu ziehen (vgl. Fritz 1999 c).

Eine weitere Nutzungsbarriere bildet die relativ **geringe Glaubwürdigkeit**, die insbesondere die deutsche Bevölkerung den Online-Diensten und dem Internet beimißt (vgl. o.V. 1999 c). So werden insbesondere Tageszeitungen und das öffentlich-rechtliche Fernsehen als wesentlich glaubwürdiger eingestuft. Möglicherweise kommt in diesem Befund u.a. die bekannte deutsche Tendenz einer ausgeprägten „Unsicherheitsvermeidung“ (Hofstede 1980) zum Ausdruck, die zu einer grundlegenden Zurückhaltung bei der Übernahme neuer und vielleicht lebensverändernder Technologien wie der des Internet führt. Diese Tendenz ist in Deutschland stärker ausgeprägt als z.B. in den USA (vgl. Fritz 1999 c). Sollte diese Diagnose stimmen, so hat das Management bei einem internetbasierten Markteintritt nicht nur eine Reihe technischer und wirtschaftlicher Barrieren zu überwinden, sondern es muß auch mit Schwierigkeiten im Kundenverhalten zurechtkommen, die möglicherweise auf tieferliegende **kulturelle Barrieren** hindeuten. Ein unsensibler Umgang mit den Bedenken und Vorbehalten der Verbraucher kann jedenfalls zum Scheitern eines internetbasierten Markteintritts beitragen.

#### 4. Resümee

Das Markteintrittsmanagement ist in der Internet-Ökonomie durch neue Akzente gekennzeichnet. So bietet das Internet den Unternehmen die Möglichkeit eines virtuellen Markteintritts im internationalen Maßstab, etwa mittels unternehmenseigener Web-Site sowie durch Mitwirkung des Unternehmens an einer Cybermall oder an einem virtuellen Unternehmensverbund.

Diese Formen des virtuellen Markteintritts erlauben es den Unternehmen, eine Reihe herkömmlicher Markteintrittsbarrieren zu umgehen. So erübrigt ein virtueller Markteintritt beispielsweise die kapitalintensive Errichtung und Unterhaltung physischer Betriebsstätten und Vertriebsorganisationen im Eintrittsmarkt. Auch der Zugang zu etablierten Vertriebskanälen verliert seine Bedeutung, da das Internet neue Möglichkeiten für den Direktvertrieb eines Herstellers bis zum Endkunden eröffnet.

Es zeichnen sich aber neue Eintrittshindernisse ab, die den internetbasierten Markteintritt erschweren. Dazu zählen z.B. die Schwierigkeit, der virtuellen Existenz eines Angebots eine physisch-greifbare, konkrete Gestalt zu verleihen, ferner der häufig nicht unbedeutende Investitionsbedarf für die Teilnahme am E-Commerce sowie die nach wie vor bestehenden Akzeptanz- und Nutzungsbarrieren des Internet in der Bevölkerung.

Damit wird deutlich, daß das Management eines virtuellen Markteintritts oft kaum vor geringeren Problemen steht als das eines konventionellen.

## Literaturverzeichnis

- Agrawal, D.** (1998): Market Research, in: Albers, S., et al. (Hrsg.): Marketing mit Interaktiven Medien, Frankfurt am Main 1998, S. 193-206.
- Albers, S.** (1998): Besonderheiten des Marketing für Interaktive Medien, in: Albers, S., et al. (Hrsg.): Marketing mit Interaktiven Medien, Frankfurt am Main 1998, S. 7-18.
- Alpar, P.** (1998): Kommerzielle Nutzung des Internet, 2. Aufl., Berlin u.a. 1998.
- Bandilla, W./Hauptmans, P.** (1999): Internetbasierte Umfragen: Eine geeignete Datenerhebungstechnik für die empirische Forschung?, in: Fritz, W. (Hrsg.): Internet-Marketing, Stuttgart 1999, S. 197-216
- Batinic, B., et al.** (Hrsg.): Online Research, Göttingen u.a. 1999.
- Bennemann, S./Schröder, J.** (1999): Virtuelle Communities als Instrument des Internet-Marketing, in: Fritz, W. (Hrsg.): Internet-Marketing, Stuttgart 1999, S. 258-278.
- Dholakia, N.** (1999): The Webs and the Web-nots: Access Issues in the Age of Internet Commerce, in: Fritz, W. (Hrsg.): Internet-Marketing, Stuttgart 1999, S. 281-296.
- Dholakia, N./Dholakia, R. R.** (1999a): Markets and Marketing in the Information Age, in: Fritz, W. (Hrsg.): Internet-Marketing, Stuttgart 1999, S. 21-37.
- Dholakia, R. R./Dholakia, N.** (1999b): Concerns about the Internet: Some Results from a Survey, in: Fritz, W. (Hrsg.): Internet-Marketing, Stuttgart 1999, S. 297-305.
- Dholakia, N., et al.** (1999): Electronic Commerce and the Transformation of Marketing, in: Fritz, W. (Hrsg.): Internet-Marketing, Stuttgart 1999, S. 55-77

- Fink, D.H.** (1998a): Telearbeit und Telekooperation im Online-Marketing, in: Link, J. (Hrsg.): Wettbewerbsvorteile durch Online-Marketing, Berlin u.a. 1998, S. 183-218.
- Fink, D.H.** (1998b): Mass Customization, in: Albers, S., et al. (Hrsg.): Marketing mit Interaktiven Medien, Frankfurt am Main 1998, S. 137-150.
- Fritz, W.** (1999 a): Internet-Marketing: Eine Einführung, in: Fritz, W. (Hrsg.): Internet-Marketing, Stuttgart 1999, S.1-18.
- Fritz, W.** (1999b): Electronic Commerce im Internet- eine Bedrohung für den traditionellen Konsumgüterhandel?, in: Fritz, W. (Hrsg.): Internet-Marketing, Stuttgart 1999, S. 107-145.
- Fritz, W.** (1999c): Electronic Commerce: What is Different in Germany?, in: Dholakia, R. R./Wikström, S. (Eds.): COTIM '99 Conference Proceedings, Kingston, R.I. 1999 (CD-ROM).
- Fritz, W.** (1999d): Elektronischer Handel-Goldgrube oder Cyber-Flop?, in: Markenartikel, Februar 1999, S.32-35.
- Fritz, W.** (1999e): Internet-Marketing im Banken- und Sparkassensektor, in: Fritz, W. (Hrsg.): Internet-Marketing, Stuttgart 1999, S. 146-164.
- Fritz, W./Kerner, M.** (1999): Internet-Marketing in Vorreiter- und Nachzüglerbranchen, in: Fritz, W. (Hrsg.): Internet-Marketing, Stuttgart 1999, S.181-193.
- Fritz, W./von der Oelsnitz, D.** (2000):Markteintrittsstrategien, erscheint in: Albers, S./Herrmann, A. (Hrsg.): Handbuch Produktmanagement, Wiesbaden 2000.
- Hofstede, G.** (1980): Culture´s Consequences: International Differences in Work-Related Values, Beverly Hills 1980.
- Kreikenbaum, H.** (1998): Organisationsmanagement internationaler Unternehmen, Wiesbaden 1998.

- Meffert, H.** (1997): Die virtuelle Unternehmung: Perspektiven aus der Sicht des Marketing, in: Backhaus, K., et al. (Hrsg.): Marktleistung und Wettbewerb, Wiesbaden 1997, S. 115-141.
- Meffert, H./Bolz, J.** (1998): Internationales Marketing-Management, 3. Aufl., Stuttgart 1998.
- Nua** (1999): How Many Online?, Nua Internet Surveys, [http://www.nua.ie/surveys/how\\_many\\_online/index.html](http://www.nua.ie/surveys/how_many_online/index.html) (09.11.1999).
- von der Oelsnitz, D.** (1996): Ist der „Firstcomer“ immer der Sieger?, in: Marktforschung und Management, 40. Jg., 1996, Nr. 4, S. 108-111.
- Ohmae, K.** (1985): Die Macht der Triade, Wiesbaden 1985.
- Ohmae, K.** (1996): Der neue Weltmarkt, Hamburg 1996.
- O.V.** (1999a): Unternehmen investieren zuwenig in Electronic Commerce, in: Frankfurter Allgemeine Zeitung, Nr. 104/ 1999, S. 29.
- O.V.** (1999b): Jeder fünfte Deutsche wird 1999 Zugang zum Internet haben, in: Frankfurter Allgemeine Zeitung, Nr. 2/1999, S. 28.
- O.V.** (1999c): Glaubwürdigkeit der Medien, in: Frankfurter Allgemeine Zeitung, Nr. 214/1999, S. 30.
- Porter, M. E.** (1983): Wettbewerbsstrategie, Frankfurt am Main 1983.
- Quelch, J.A./Klein, L. R.** (1996): The Internet and International Marketing, in: Sloan Management Review, Spring 1996, S. 60-75.
- Rayport, J. F./Sviokla, J. J.** (1994): Managing in the Marketspace, in: Harvard Business Review, Vol. 72, 1994, No. 6, S. 141-150.

- Rayport, J. F./Sviokla, J. J.** (1996): Die virtuelle Wertschöpfungskette - kein fauler Zauber, in: Harvard Business Manager, 18. Jg., 1996, Nr.2, S. 104-113.
- Theobald, A.** (1999): Marktforschung im Internet, in: Bliemel, F., et al. (Hrsg.): Electronic Commerce, Wiesbaden 1999, S. 343-359.
- Weiber, R./Kollmann, T.** (1999): Wertschöpfungsprozesse und Wettbewerbsvorteile im Marketspace, in Bliemel, F., et al. (Hrsg.): Electronic Commerce, Wiesbaden 1999, S. 47-62.
- Werner, A./Stephan, R.** (1998): Marketing-Instrument Internet, in: 2. Aufl., Heidelberg 1998.
- Wißmeier, U. K.** (1997): Internationales Marketing im Internet, in: Jahrbuch der Absatz- und Verbrauchsforschung, 43. Jg., 1997, Nr. 2, S. 189-213.
- Wißmeier, U. K.** (1999): Electronic Commerce und Internationalisierung - Weltweiter Vertrieb über das Internet, in: Hermanns, A./Sauter, M.. (Hrsg.): Management- Handbuch Electronic Commerce, München 1999, S. 157-171.
- Zerdick, A., et al.** (1999): Die Internet-Ökonomie, Berlin u.a. 1999.

## **Der Verfasser**

Prof. Dr. Wolfgang Fritz ist Universitätsprofessor an der Technischen Universität Braunschweig und leitet dort die Abteilung (Lehrstuhl) Marketing im Institut für Wirtschaftswissenschaften. Darüber hinaus ist er Honorarprofessor an der Universität Wien und Mitglied des dortigen Instituts für Betriebswirtschaftslehre.