

Riemer, Kai; Gutweniger, Andreas

**Working Paper**

## Potenzialanalyse - Methoden zur Formulierung von E-Business-Strategien

Internetökonomie und Hybridität, No. 18

**Provided in Cooperation with:**

University of Münster, European Research Center for Information Systems (ERCIS)

*Suggested Citation:* Riemer, Kai; Gutweniger, Andreas (2005) : Potenzialanalyse - Methoden zur Formulierung von E-Business-Strategien, Internetökonomie und Hybridität, No. 18, Westfälische Wilhelms-Universität Münster, European Research Center for Information Systems (ERCIS), Münster

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/46593>

**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.*



Prof. Dr. Dieter Ahlert, PD Dr. Detlef Aufderheide, Prof. Dr. Klaus Backhaus, Prof. Dr. Jörg Becker, Prof. Dr. Heinz Lothar Grob, Prof. Dr. Karl-Hans Hartwig, Prof. Dr. Thomas Hoeren, Prof. Dr. Heinz Holling, Prof. Dr. Bernd Holznagel, Prof. Dr. Stefan Klein, Prof. Dr. Thomas Langer, Prof. Dr. Andreas Pfingsten.

Nr. 18

**KAI RIEMER, ANDREAS GUTWENIGER**

**Potenzialanalyse –  
Methoden zur Formulierung von  
E-Business-Strategien**



**European Research Center  
for Information Systems**



**Westfälische  
Wilhelms-Universität  
Münster**

Gefördert durch:



**Bundesministerium  
für Bildung  
und Forschung**

Förderkennzeichen:  
01 AK 704

Projektträger:



## **Koordination Internetökonomie und Hybridität**

Dr. Jan vom Brocke  
brocke@hybride-systeme.de  
www.hybride-systeme.de

NR. 18

**Kai Riemer, Andreas Gutweniger**

**Potenzialanalyse –  
Methoden zur Formulierung von  
E-Business-Strategien**

KOMPETENZCENTER INTERNETÖKONOMIE UND HYBRIDITÄT  
SPRECHER: PROF. DR. HEINZ LOTHAR GROB, KOORDINATOR: DR. JAN VOM BROCKE,  
LEONARDO-CAMPUS 3, 48149 MÜNSTER, TEL. (0251) 83-38000, FAX. (0251) 83-38009  
EMAIL: BROCKE@UNI-MUENSTER.DE  
<http://www-wi.uni-muenster.de/aw/>

Juni 2005

# Inhalt

<b>Abstract</b>	<b>3</b>
<b>1 Einleitung und Überblick</b>	<b>4</b>
<b>2 Motivation: Notwendigkeit einer Potenzialanalyse</b>	<b>5</b>
2.1 Von der Interneteuphorie zur Krise der New Economy	5
2.2 Unklare Signale und falsche Prämissen	6
2.2.1 Hohe Umsätze	7
2.2.2 Niedrige Kosten	8
2.2.3 Bedeutung der Börse	9
2.3 Ruinöser Wettbewerb	10
2.4 Implikationen für zukünftige E-Business-Aktivitäten	11
2.5 Fazit	11
<b>3 Strategisches Management</b>	<b>12</b>
3.1 Das Wesen der Strategie	12
3.2 Strategie-Ebenen	14
3.3 Verbreitete Strategieansätze	16
3.3.1 Marktorientierter Ansatz	17
3.3.2 Ressourcenorientierter Ansatz	19
3.3.3 Vergleich der beiden Ansätze	21
<b>4 Auswirkungen des Internets</b>	<b>22</b>
4.1 Einfluss des Internets auf Branchenstrukturen	22
4.1.1 Revolutionäre Änderungen	23
4.1.2 Evolutionäre Änderungen – verdeutlicht anhand der 5 Forces	24
4.2 Erlangung eines nachhaltigen Konkurrenzvorteils	30
4.2.1 Bedeutung der Kundenbindung	32
4.2.2 Bedeutung von Technologie	34
4.2.3 Bedeutung von technischen Fähigkeiten	36
4.2.4 Bedeutung von Management-Kompetenz	37
4.2.5 Bedeutung der Kooperationsfähigkeit	37
4.2.6 Schlussfolgerung	39
4.2.7 E-Business als strategische Notwendigkeit	40

---

<b>5 Methoden der Potenzialanalyse</b>	<b>40</b>
5.1 Portfoliotechnik	41
5.1.1 Anwendung zur Planung strategischer Geschäftsfelder	41
5.1.2 Prämissen der Portfoliotechnik	43
5.1.3 Übertragung auf den E-Business-Bereich	44
5.1.4 Bewertung des Internet Portfolio-Ansatzes	46
5.2 Modell von Abell	46
5.2.1 Anwendung zur Planung strategischer Geschäftsfelder	47
5.2.2 Übertragung auf den E-Business-Bereich	48
5.2.3 Bewertung des 3D-Modells	51
<b>6 Fazit und Ausblick</b>	<b>51</b>
<b>Literatur</b>	<b>54</b>
<b>Arbeitsberichte des Kompetenzzentrums Internetökonomie und Hybridität</b>	<b>56</b>

## **Abstract**

Der vorliegende Arbeitsbericht beschäftigt sich mit Methoden zur Formulierung von E-Business-Strategien. Ausgehend von Überlegungen zum raschen Aufschwung und ebenso spektakulären Niedergang vieler Internetaktivitäten in den letzten Jahrzehnten widmet sich dieser Arbeitsbericht der Notwendigkeit einer fundierten Analyse von E-Business-Potenzialen zur Erzielung eines langfristigen Geschäftserfolgs im E-Business. Die Frage nach der adäquaten Nutzung des Internets ist letztlich strategischer Natur und besitzt für immer mehr Unternehmen geschäftsentscheidende Bedeutung. Der Arbeitsbericht motiviert zunächst die Durchführung einer fundierten Potenzialanalyse im E-Business und führt dann in Grundlagen des strategischen Managements ein. Ausgehend hiervon wird die grundlegende strategische Bedeutung des Internets für den Geschäftserfolg von Unternehmen verdeutlicht. Den Kern bildet dann die Diskussion zweier exemplarischer Methoden der strategischen Planung zur Identifikation von E-Business-Potenzialen.

## 1 Einleitung und Überblick

Ausgehend von Überlegungen zum raschen Aufschwung und ebenso spektakulären Niedergang vieler Internetaktivitäten widmet sich dieser Arbeitsbericht der Notwendigkeit einer fundierten Analyse von E-Business-Potenzialen zur Erzielung eines langfristigen Geschäftserfolgs im E-Business. Die Frage nach der adäquaten Nutzung des Internets und verwandter Technologien ist letztlich strategischer Natur und so wird als Grundlage für die weiteren Ausführungen zunächst eine kompakte Einführung in den State-of-the-Art des strategischen Managements geliefert. Darauf aufbauend erfolgt eine Analyse der Auswirkungen, die die neuen Möglichkeiten des Internets auf Branchenstrukturen und die Erlangung von Konkurrenzvorteilen haben. Ausgehend von den etablierten Instrumenten zur strategischen Geschäftsfeldplanung werden schließlich zwei Methoden zur E-Business-Potenzialanalyse exemplarisch vorgestellt und diskutiert. Die Arbeit endet mit Betrachtungen zum Stellenwert der E-Business-Potenzialanalyse und den diesem Bereich inhärenten Restriktionen. Im Einzelnen werden die folgenden Punkte im Rahmen dieser Ausarbeitung angesprochen:

- Die Ursachen für die so genannte Krise der New Economy in den Jahren 1999-2001
- Die Zusammenhänge zwischen Profitabilität, Branchenstruktur und nachhaltigen Konkurrenzvorteilen im E-Business
- Der Begriff der Strategie und die Unterschiede und Gemeinsamkeiten zwischen marktorientiertem und ressourcenorientiertem Strategieverständnis
- Die Auswirkungen des Internets auf Branchenstrukturen und Wettbewerbskräfte
- Die Voraussetzungen für die Existenz nachhaltiger Wettbewerbsvorteile
- Die Bedeutung von Kundenbindung, Technologie, technischen Fähigkeiten, Management-Kompetenz und Kooperationsfähigkeit für die Schaffung nachhaltiger Wettbewerbsvorteile
- Die Portfoliotechnik und das Modell von Abell zur Strategiedefinition
- Zwei Methoden zur Identifikation und Strukturierung von E-Business-Potenzialen

Die Zielgruppen dieses Beitrags sind dementsprechend Unternehmen und Unternehmer, die die Erarbeitung und Umsetzung von Onlinestrategien verfolgen und hierzu ein fundiertes Verständnis der Auswirkungen und Besonderheiten des Internets auf die Strategiebildung sowie Methoden zur Analyse der eigenen E-Business-Potenziale benötigen. Dabei stehen insbesondere kleine und Unternehmen mittlerer Größe (KMU) im Mittelpunkt der Betrachtung. Der Arbeitsbericht ist aber ebenso nützlich für Studierende im Bereich E-Commerce und als Grundlage entsprechender Vorlesungen. Und auch Forscher im Bereich E-Commerce und Onlinemarketing werden einige interessante Anstöße in diesem Bericht finden.



## 2 Motivation: Notwendigkeit einer Potenzialanalyse

### 2.1 Von der Interneteuphorie zur Krise der New Economy

Der rasche Stimmungsumschwung bezüglich des Internet und seiner wirtschaftlichen Bedeutung im Verlauf der vergangenen Jahre lässt sich an zwei Phänomenen verdeutlichen, die sehr treffend den jeweils herrschenden „Zeitgeist“ der Jahre 1998 und 2001 verdeutlichen:

Das erste Phänomen ist die Werbekampagne des Jahres 1998 von Oracle, dem weltweit zweitgrößten Softwarehersteller, die unter dem Leitsatz „The internet changes everything!“ (Das Internet verändert alles) stand. In diesem Slogan kommt der für die Interneteuphorie jener Zeit typische Glaube an die revolutionäre Bedeutung des Internet für alle Bereiche der betrieblichen Wertschöpfung (wenn nicht sogar für alle Bereiche unseres Lebens überhaupt) zum Ausdruck: Produkte werden radikal verändert, Prozesse völlig neu definiert, das Verhältnis zu Kunden, Partnern und Lieferanten ändert sich grundlegend. So genannte Start-Ups schießen wie Pilze aus dem Boden, sie fordern erfolgreich etablierte Großunternehmen heraus und verzeichnen enorme Wachstumsraten. Mit Schnelligkeit und neuen Ideen lässt sich in dieser Zeit in wenigen Wochen ein Vermögen verdienen, wie etwa das Beispiel der Alando-Gründer zeigt, die Ihr Internetauktionshaus bereits nach kurzer Zeit am Markt für mehrere Millionen an ebay verkaufen. Die vor dem Hintergrund solcher Erfolgsgeschichten aufkommende Überzeugung, an die Stelle der traditionellen Prinzipien des Wirtschaftens trete etwas ganz Neues, führt zur Entstehung des Begriffs der „New Economy“. Zu den Hintergründen der Euphorie schreibt Illik im selben Jahr<sup>1</sup>: *„Mehrere Träume verweben sich unter der Bezeichnung „Electronic Commerce“ zur Business-Chance, gestützt auf Telekommunikation und Informatik. Manager und Kaufleute fasziniert die Idee des fortwährenden Pulsschlags marktlicher Betriebsamkeit: es gibt keine Downzeiten, keinen Ladenschluss.“*

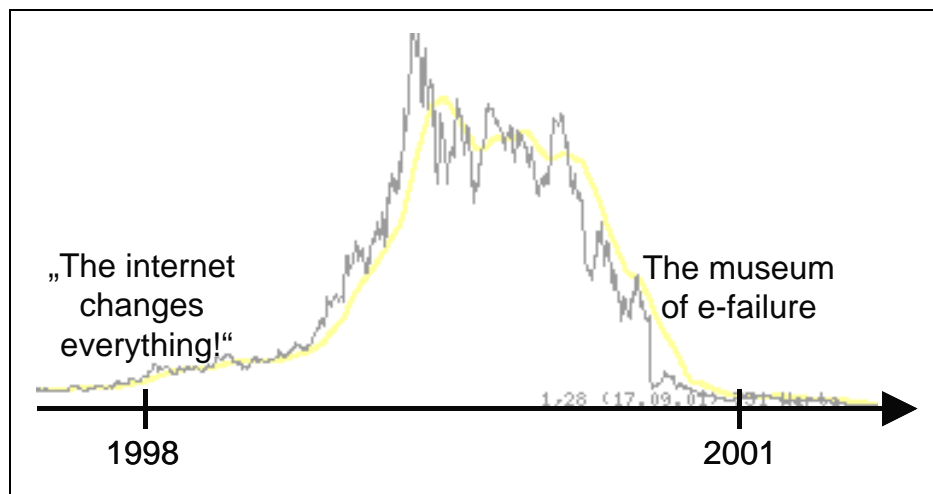


Abb. 1: Von der Euphorie zur Krise: Eckpfeiler einer turbulenten Entwicklung

<sup>1</sup> Illik, J. Anton (1998), S. 11.

Das zweite Phänomen ist keine drei Jahre jünger: Steve Baldwin präsentiert auf seiner Website „ghostsites“<sup>1</sup> das „Museum of e-failure“, in dem er Bildschirmabbildungen von Internetunternehmen präsentiert, die es inzwischen nicht mehr gibt. Es handelt sich um den Versuch, Relikte jenes „The Internet changes everything“-Booms zu konservieren, die sonst schon bald in Vergessenheit geraten würden. Das Museum zählte Ende 2001 über 900 Exponate, darunter so prominente Beispiele wie [www.boo.com](http://www.boo.com), [www.marchfirst.com](http://www.marchfirst.com), [www.infoseek.de](http://www.infoseek.de), [www.bol.fr](http://www.bol.fr) und [www.thirdvoice.com](http://www.thirdvoice.com). Es verdeutlicht, wie viele internetbegeisterte Unternehmer bei der Verwirklichung ihres Traums gescheitert sind und kann als Ausdruck der allgemeinen Ernüchterung gelten, die der Euphorie der späten 90er Jahre gefolgt ist. Wie eine Ironie des Schicksals scheint dabei, dass „ghostsites“ selbst wenige Wochen vor dem ersten Geburtstag die Finanzierung ausgegangen ist. Das „Museum of e-failure“ steht aber nicht nur für enttäuschte Erwartungen. Als Ausstellung, die ausschließlich im WWW zu finden ist, verdeutlicht es zugleich, wie sehr das Internet tatsächlich in allen Bereichen Anwendung gefunden und unsere Welt verändert hat.

Wie aber ist nun die turbulente Entwicklung, die sich zwischen 1998 und 2001 vollzogen hat – und die sich nicht zuletzt auch im rasanten Hochschnellen und ebenso drastischen Abfallen der Aktienkurse vieler Unternehmen niedergeschlagen hat – zu erklären? Geht es nach dem Abschwung wieder bergauf oder ist die Krise der New Economy zugleich das Ende des E-Business? Vor allem aber: Welche Schlussfolgerungen können aus den Erfahrungen von 1998-2001 für die zukünftige unternehmerische Nutzung dieses Mediums gezogen werden? Dies sind Fragen, mit denen sich Unternehmen heute mehr denn je konfrontiert sehen und für deren Beantwortung diese Arbeit das notwendige Fundament legen will. Zunächst aber soll analysiert werden, wie es überhaupt zur „Krise“ der New Economy gekommen ist.

## 2.2 Unklare Signale und falsche Prämissen

Ein wichtiger Grund dafür, dass die in E-Business gesteckten hohen Erwartungen sich nicht immer erfüllt haben, liegt darin, dass aufgrund der Neuheit des Phänomens Auswirkungen des Internet oft falsch eingeschätzt wurden. Bestimmte Charakteristika, wie z. B. die globale Reichweite, die Schnelligkeit in der Übertragung von Informationen, die ständige Verfügbarkeit, die geringen Kosten für Beschaffung und Betrieb der erforderlichen Technik haben unklare und oftmals missverständliche Signale darüber geliefert, wie sich das Internet wirtschaftlich nutzen lässt. Die geringe Erfahrung und große Eile vieler New Economy-Unternehmer haben zudem dazu geführt, dass eine kritische Bewertung der neuen Möglichkeiten oft unterblieb – angesichts von Berichten über die berausenden Erfolge von E-Commerce-Pionieren wie ebay, Yahoo und Amazon schien sie auch gar nicht geboten. So kam es, dass viele Unternehmer und Kapitalgeber von falschen Prämissen ausgingen – und dies, obwohl grundlegende betriebs- und volkswirtschaftliche Erkenntnisse in vielen Fällen ein klareres Urteil er-

---

<sup>1</sup> Vgl. <http://www.disobey.com/ghostsites/>.

laubt hätten. Drei verbreitete Annahmen der so genannten New Economy, die sich als besonders fatal erwiesen haben, sollen im Folgenden diskutiert werden.<sup>1</sup>

### 2.2.1 Hohe Umsätze

Internetaktivitäten wurden fast immer mit hohen Umsätzen in Verbindung gebracht. Die Tatsache, dass eine Web-Site theoretisch von Millionen Menschen weltweit abgerufen werden kann, war Anlass genug, vom Vorliegen eines Massenmediums auszugehen. Folglich wurden viele E-Commerce-Aktivitäten von Anfang an auf einen Massenmarkt ausgelegt, in dem sich der Wettbewerb auf die Gewinnung möglichst vieler Kunden zu konzentrieren hatte. Auch die Kostenstruktur schien dieses Vorgehen zu rechtfertigen: Gegenüber den einmal zu tätigen Investitionen in die erforderliche Technik schienen die variablen Kosten gering zu sein. Ziel musste es also sein, die Fixkosten über möglichst große Umsätze rasch wieder hereinholen zu können, um profitabel zu werden.

Tatsächlich konnten hohe Umsätze in vielen Fällen beobachtet werden. Übersehen wurde dabei aber häufig, dass hoher Umsatz sich als Erfolgsindikator aus mehreren Gründen nur sehr eingeschränkt eignet:

- Oftmals waren hohe Umsätze auf **Discountpreise** zurückzuführen. Um Kunden anzuziehen und schnell zu wachsen, haben viele Internethändler ihre Produkte preisgünstiger angeboten als sie anderswo zu erhalten waren. Die Folge waren zwar hohe Umsätze, gleichzeitig aber extrem niedrige, oftmals auch negative Deckungsbeiträge<sup>2</sup>.
- Viele Kunden nutzten neue Internetangebote zunächst aus **Neugierde**, so dass es anfänglich zu hohen Umsätzen kommen konnte, die sich aber nicht langfristig halten ließen. Dies war insbesondere dann der Fall, wenn die Kunden nicht zufrieden mit dem Angebot waren oder Preise später erhöht wurden.
- Manche Internetumsätze beruhten auf dem Prinzip des **Aktientauschs**. Statt Geld wurde mit Aktien des eigenen Unternehmens bezahlt, die zeitweilig viel zu hoch bewertet wurden.

Der Ausweis hoher Umsätze kann also nicht als Erfolgsindiz für den wirtschaftlichen Einsatz des Internet angesehen werden – weder auf der Ebene eines einzelnen Unternehmens, noch bei der Bewertung von E-Business generell.

---

<sup>1</sup> Vgl. im Folgenden Porter (2001).

<sup>2</sup> Siehe Kasten „Deckungsbeitrag“.

Der **Deckungsbeitrag** bezeichnet die Differenz aus Verkaufspreis und variablen Kosten. Ein Unternehmen muss mit dem Verkauf seiner Produkte möglichst hohe Deckungsbeiträge erzielen, um daraus die fixen Kosten decken zu können. Nur wenn die Summe aller Deckungsbeiträge größer ist als die fixen Kosten, wird ein Gewinn erwirtschaftet. Bei einem negativen Deckungsbeitrag liegt der Verkaufspreis unterhalb der variablen Kosten. Das Unternehmen vergrößert in diesem Fall mit jedem verkauften Produkt seinen Verlust. Das folgende Beispiel verdeutlicht, wie niedrige Preise zwar den Umsatz erhöhen, aber zugleich den Gewinn schmälern können:

	Unternehmen A	Unternehmen B	Unternehmen C
Verkaufspreis	20 EUR	15 EUR	10 EUR
Verkaufsmenge	10.000	20.000	50.000
Umsatz	200.000 EUR	300.000 EUR	500.000 EUR
Var. Kosten pro Stück	14 EUR	14 EUR	14 EUR
Deckungsbeitrag pro Stück	6 EUR	1 EUR	- 4 EUR
Deckungsbeitrag gesamt	60.000 EUR	20.000 EUR	- 200.000 EUR
Fixe Kosten	25.000 EUR	25.000 EUR	25.000 EUR
Gewinn	35.000 EUR	- 5.000 EUR	- 225.000 EUR

### 2.2.2 Niedrige Kosten

Eine weitere verbreitete Annahme, die die E-Commerce-Phantasien beflügelte, war die Überzeugung, Internetaktivitäten seien mit geringen Kosten verbunden. Angeregt wurde dies u. a. durch die Vorstellung, dass es ausreicht, einen Web-Server zu betreiben, um weltweit erfolgreich verkaufen zu können. Entsprechend hoch wurde das Einsparungspotenzial bei Vertriebswegen und Service-Personal eingeschätzt und man ging davon aus, dass die Transaktionskosten im E-Business per se günstiger sein würden als beim klassischen Vertrieb etwa über den stationären Handel.

Tatsächlich fielen die operativen Kosten häufig deutlich höher aus als erwartet:

- Der Verkauf physischer Waren über das Internet erfordert immer auch den Transport zum Kunden. Die hierbei entstehenden **Logistikkosten** sind nicht zu unterschätzen – insbesondere, wenn es sich um vergleichsweise kleine Bestellvolumina handelt. Ein besonderes Problem stellen die Kosten für **Mehrfachanlieferung** (Kunde nicht anzutreffen) und **Retouren** (falsche Ware geliefert oder Kunde unzufrieden) dar.

- Auch für die Abwicklung der Bezahlung (z. B. über Kreditkarte, Nachnahme, paybox<sup>1</sup>) fallen in aller Regel Gebühren an. Kosten für Warentransport und Bezahlung werden zusammenfassend auch als **Fulfillment-Kosten** bezeichnet, da sie die Erfüllung des Kaufvertrags betreffen.
- Neben diesen transaktionsgebundenen Kosten entsteht erheblicher Aufwand für die **Betreuung der Kunden** (Hotline, Beantwortung von E-Mails), eine stets aktuelle und zeitgemäße **Präsentation im Web** und die Pflege der **Produktbeschreibungen** und -abbildungen.
- Schließlich sind oft enorme **Werbeinvestitionen** erforderlich, um das Internetangebot bei der Zielgruppe bekannt zu machen.

Zu einer zusätzlichen Steigerung der Kosten kommt es, wenn aufgrund geringer Erfahrung, mangelnder Fokussierung und starker Mitarbeiter-Fluktuation wenig effizient vorgegangen wird – wie dies in der Anfangsphase des E-Business oft zu beobachten war.

Die Erwartung niedriger Kosten sollte also nicht unreflektiert als Anreiz für ein E-Business-Engagement dienen. Wie bei allen anderen betrieblichen Aktivitäten, sollte auch hier zunächst eine detaillierte Analyse des tatsächlich zu erwartenden Aufwands vorgenommen werden.

### 2.2.3 Bedeutung der Börse

Hat die Erwartung hoher Umsätze bei niedrigen Kosten die Begeisterung für die wirtschaftliche Nutzung des Internet begründet, so wirkte der Börsenboom als Katalysator, der dem Phänomen „New Economy“ eine ungeheure Aufmerksamkeit einbrachte. Genährt wurde dieser Boom u. a. durch exorbitante Renditen bei den ersten börsennotierten Internetunternehmen, einzelne Erfolgsmeldungen und vor allem den festen Glauben an „The Internet changes everything“. Dass wenige Wochen alte Unternehmen, deren Ziel die Eroberung weltweiter Märkte war, keine Gewinne ausweisen konnten, schien den Anlegern dabei derart nachvollziehbar, dass sie auf eine ernsthafte Überprüfung der Erfolgsaussichten dieser Unternehmen oftmals ganz verzichteten und sich stattdessen mit wenig aussagekräftigen Buzz-Words, Patentrezepten und Ersatzzielen wie Page Impressions und Kundenzahlen zufrieden gaben.

Zeitweise schien allein schon die große Anzahl der Internet-Start-Ups für die Attraktivität des E-Commerce zu sprechen. Dass diese vielmehr auch als ein Indiz für sehr starken Wettbewerb und entsprechend niedrige Profitabilität gewertet werden könnte, wurde dabei meist ignoriert. Die in der Folge immer weiter steigenden Aktienkurse und ständig neuen Börsengänge führten zu der bekannten „Internet-Bubble“, deren Platzen im Frühjahr 2000 das Aktienvermögen vieler Anleger dezimierte.

---

<sup>1</sup> Für eine detaillierte Beschreibung des paybox-Systems und seiner Anwendung bei der Fleurop GmbH vgl. Voss (2001).

Hieraus sollte gelernt werden, dass der Aktienkurs von Unternehmen äußerst irreführend sein kann und längst nicht immer ein adäquates Bild von der Erfolgssituation liefert. Eine Orientierung am „Shareholder Value“ scheint zwar erstrebenswert, setzt aber voraus, dass die Anleger (die über ihre Wertpapierkäufe und -verkäufe ja den Kurs bestimmen) langfristig denken, rational handeln und das erforderliche Wissen über die wirtschaftliche Situation des Unternehmens haben.

### 2.3 Ruinöser Wettbewerb

Wir haben bereits diskutiert, wie mangelnde Erfahrung und unklare Signale zu falschen Erwartungen hinsichtlich hoher Umsätze und niedriger Kosten, sowie zu einer Überbewertung der Aktienkurse geführt hat. Die in der Folge entstandenen hohen Erwartungen haben den Kapitalmarkt zusätzlich angetrieben und außerdem einen Internetboom mit zahlreichen Firmen-Neugründungen ausgelöst (vgl. Abb. 2).

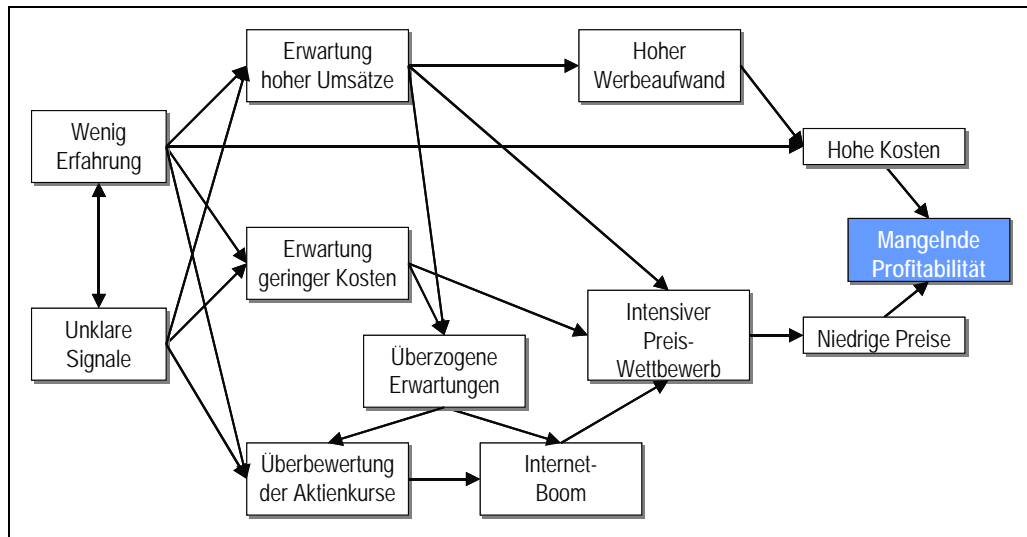


Abb. 2: Das E-Commerce-Dilemma: Eine vereinfachte Sicht der Wirkungsk Zusammenhänge

Die große Zahl der Konkurrenten im Markt hat zu einem intensiven Wettbewerb geführt, der – auch vor dem Hintergrund der erwarteten niedrigen Kosten und hohen Umsätze – fast ausschließlich über den Preis geführt wurde. Die mangelnde Bekanntheit der neuen Internetangebote und die Eile beim Aufbau eines Kundenstamms machten meist hohe Werbeinvestitionen notwendig – einer von mehreren Gründen, warum die tatsächlichen Kosten meist wesentlich höher ausfielen als erwartet. Die Situation im E-Commerce war so letztlich von hohen Kosten einerseits und niedrigen Preisen andererseits gekennzeichnet. Das E-Commerce-Dilemma offenbarte sich folglich in einer mangelnden Profitabilität vieler Angebote.

## 2.4 Implikationen für zukünftige E-Business-Aktivitäten

Nachdem wir gezeigt haben, dass der Einsatz des Internets weder ein Garant für hohe Umsätze noch für niedrige Kosten ist (und erst recht nicht für Profitabilität) stellt sich die Frage, wie mithilfe von E-Business überhaupt nachhaltig Wert für ein Unternehmen geschaffen werden kann, d. h., wie trotz einer Wettbewerbssituation mit anderen Anbietern langfristig Erlöse erzielt werden können, die deutlich über den Kosten liegen. Die Profitabilität eines Unternehmens lässt sich im Allgemeinen auf zwei Faktoren zurückführen:

- Die **Branchenstruktur** bestimmt die durchschnittliche Profitabilität aller Unternehmen einer Branche und ist u. a. abhängig von der Intensität des Wettbewerbs zwischen den Unternehmen. Am Beispiel der Telekommunikationsbranche lässt sich schön sehen, dass die vermeintliche Attraktivität einer Branche (wie sie sich aufgrund der rapiden Entwicklung und der hohen Wachstumsraten in den 90er Jahren darstellte) oft zu einer deutlich gesteigerten Wettbewerbsintensität führt, die letztendlich zu einer sehr geringen durchschnittlichen Profitabilität führt.
- Durch Erlangung eines **nachhaltigen Konkurrenzvorteils** kann es einzelnen Unternehmen gelingen, eine Profitabilität zu erzielen, die über der des Branchendurchschnitts liegt. Hierzu ist es erforderlich, sich vom Wettbewerb zu differenzieren und zwar entweder durch eine höhere Effizienz oder durch Schaffung von Mehrwerten, die von den Kunden in Form höherer Preise honoriert werden. Im ersten Fall beruht die überdurchschnittliche Profitabilität also auf niedrigeren Kosten, im zweiten Fall auf höheren Erlösen.

Um den Einfluss des Internets auf das Geschäft eines Unternehmens zu beurteilen, müssen wir also

1. die Auswirkungen des Internet auf die Dynamik innerhalb von Branchen betrachten und verstehen.
2. überlegen, wie mithilfe des neuen Mediums eine Differenzierung vom Wettbewerb möglich ist.

Wir werden auf diese Punkte in Kapitel 4 detailliert eingehen.

## 2.5 Fazit

In diesem Kapitel wurde gezeigt, dass E-Business kein Selbstzweck sein darf. Vielmehr muss im Rahmen einer Potenzialanalyse nach Möglichkeiten gesucht werden, durch intelligente Nutzung des Internets die Profitabilität des Unternehmens zu verbessern, um so im Branchenwettbewerb zu bestehen. Aufgrund mangelnder Erfahrung und planlosen Vorgehens haben viele Unternehmen in der Anfangsphase des E-Business die Chance einer solchen strategischen Nutzung des Internets vertan. Dieser Fehler sollte in der Zukunft vermieden werden. Im folgenden Kapitel soll daher zunächst ein Überblick über wichtige Erkenntnisse des stra-

tegischen Managements gegeben werden, auf deren Grundlage dann internetspezifische Überlegungen zu einer Potenzialanalyse angestellt werden können.

### 3 Strategisches Management

Strategisches Management ist auf den Aufbau, die Pflege und die Ausbeutung von Erfolgspotenzialen gerichtet, für die Ressourcen eingesetzt werden müssen<sup>1</sup>. Auf den Ressourcenbegriff – und insbesondere die Frage, ob das Internet als Ressource betrachtet werden kann – werden wir in Kapitel 3.3.2 noch ausführlich zu sprechen kommen. Zunächst soll es aber um das Wesen von Strategie und typische Vorgehensweisen bei der Festlegung von Strategien gehen.

#### 3.1 Das Wesen der Strategie

Der Begriff Strategie stammt ursprünglich aus dem militärischen Bereich. Im wirtschaftlichen Zusammenhang wird er heute sehr häufig und teilweise mit recht unterschiedlichen Bedeutungen verwendet. In der Literatur vorzufindende Definitionen sind derart zahlreich und teilweise auch widersprüchlich, dass hier auf eine Festlegung verzichtet werden soll. Stattdessen wollen wir das Wesen der Strategie über einige Eigenschaften charakterisieren, die ihr im Bereich des strategischen Managements häufig zugesprochen werden<sup>2</sup> (auch wenn sogar hier teilweise deutlich abweichende Meinungen existieren):

- Strategien werden von **Führungskräften** festgelegt. Je nach Strategie-Ebene (siehe unten) handelt es sich dabei z. B. um das Top-Management, die Bereichs- oder Abteilungsleitung.
- Strategie gibt eine **Richtung** für das Agieren der Unternehmung vor. Je nach Strategieverständnis wird diese Richtung eher als mehr oder weniger formal definiertes Ziel oder eher als Mission oder Vision verstanden. In beiden Fällen dient Strategie jedoch dazu, den Mitarbeitern der Unternehmung Orientierung zu verschaffen.
- Strategie setzt sich intensiv mit dem **Umfeld** der Unternehmung, insbesondere dem Wettbewerb, auseinander und versucht die Frage zu beantworten, wie das Unternehmen in diesem Umfeld bestmöglich bestehen kann. Von Michael Porter<sup>3</sup> stammt das zu diesem Aspekt passende und heute weit verbreitete Bild, dass sich ein Unternehmen am Markt **positionieren** muss.

---

<sup>1</sup> Vgl. Bleicher (1999), S. 75.

<sup>2</sup> Zu fast jedem der genannten Punkte existieren in der Literatur jedoch auch abweichende Meinungen.

<sup>3</sup> Vgl. Porter (1989).



- Die Wahl der richtigen Strategie ist **entscheidend für den Erfolg** und das Überleben der Unternehmung. Sehr deutlich wird dies darin, dass bei aufsehen erregenden Konkursen häufig von „strategischen Fehlern“ und „falschen Strategien“ zu hören ist.
- Strategien betreffen (im Gegensatz zum operativen Geschäft) eher **langfristige Entscheidungen** einer Unternehmung. So bezieht sich „strategische Beschaffung“ z. B. auf die Vereinbarung einer langfristigen Zusammenarbeit mit bestimmten Lieferanten.
- Das Aufstellen bzw. Herausbilden einer Strategie ist ein hoch komplizierter Vorgang und erfordert entsprechende **Planung**.

Mintzberg<sup>1</sup> unterscheidet 10 verschiedene Management-Schulen, die unterschiedliche Perspektiven einnehmen und die genannten Aspekte unterschiedlich interpretieren und betonen. Insbesondere bei den beiden letzten Punkten, der Langfristigkeit von Strategien sowie der Bedeutung und Effektivität von Planung herrscht dabei durchaus Uneinigkeit. Gerade in Zeiten rascher Veränderungen, wie sie nicht zuletzt auch durch das Internet hervorgerufen werden, mehren sich die Stimmen, die langfristige Entscheidungen und planvolles Vorgehen mit dem Hinweis darauf ablehnen, dass es ohnehin anders kommt als man denkt: „Je mehr der Mensch plant, desto härter trifft ihn der Zufall.“<sup>2</sup>

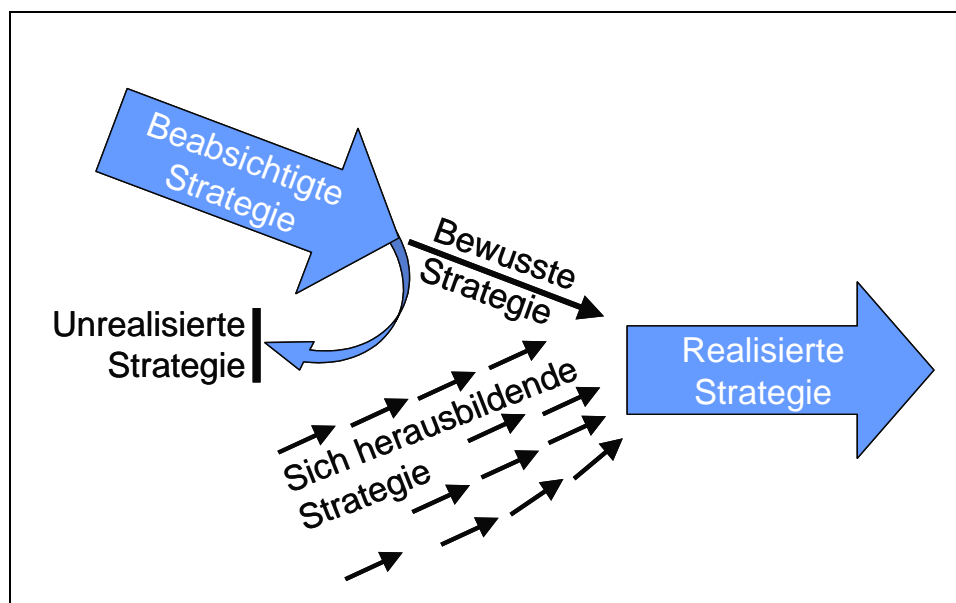


Abb. 3: Beabsichtigte und realisierte Strategie weichen meist voneinander ab<sup>3</sup>

<sup>1</sup> Vgl. Mintzberg et al. (1999).

<sup>2</sup> Friedrich Dürrenmatt.

<sup>3</sup> Vgl. Mintzberg (1999), S. 26.

Unstrittig ist, dass das, was als Strategie umgesetzt wird, häufig von dem abweicht, was ursprünglich geplant war: Ein Teil der beabsichtigten Strategie bleibt unrealisiert. Zum Rest, der bewussten Strategie kommen ungeplante Aspekte hinzu, die „sich herausbildende Strategie“. Diese ergibt sich zum Beispiel daraus, dass das Unternehmen durch Ausprobieren oder Zufälle während der Strategieumsetzung zu neuen Erkenntnissen gelangt. Bewusste und herausgebildete Strategie bilden zusammen die realisierte Strategie.

An den sich herausbildenden Strategien wird deutlich, dass ein Beharren auf einem vorher festgelegten Plan nicht erstrebenswert sein kann. Nichtsdestotrotz wollen wir die Bedeutung von Planung aber nicht herabsetzen. Stattdessen soll Planung im Folgenden im Sinne eines Nachdenkens über das weitere Vorgehen verstanden werden, das die Existenz von Dynamik, Wandel und Flexibilität sehr wohl anerkennt. Wer auf Planung vollständig verzichtet, gibt jede Kontrolle über zukünftige Entwicklungen auf. In Abänderung des Zitats von Dürrenmatt gilt aber auch: „Je härter der Zufall trifft, desto nötiger ist der Plan.“

### 3.2 Strategie-Ebenen

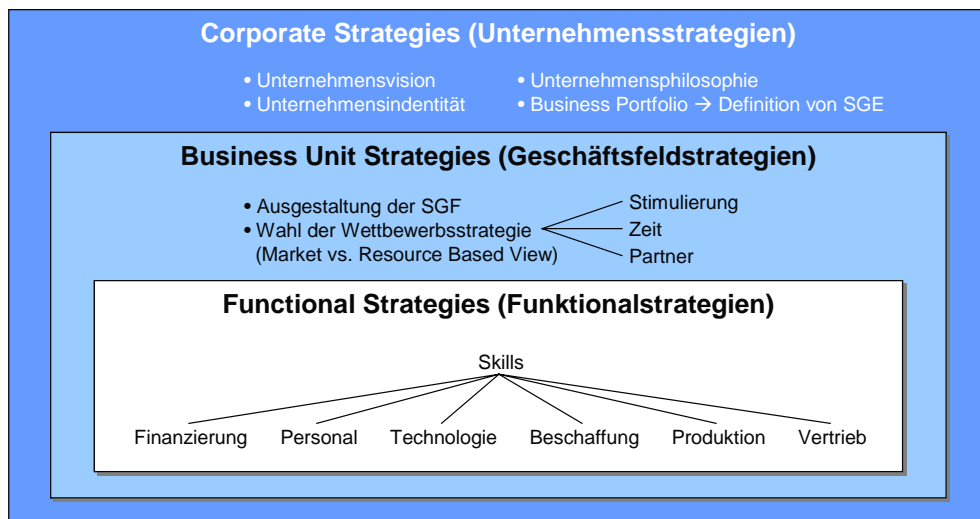


Abb. 4: Ebenen strategischer Entscheidungen im Unternehmen<sup>1</sup>

Strategische Entscheidungen werden in Unternehmen auf unterschiedlichen Ebenen getroffen. Grob kann man folgende Einteilung vornehmen:

- Die **Unternehmensstrategie** wird für die Gesamtunternehmung festgelegt. Sie definiert Vision bzw. Zielsetzung des Unternehmens und legt fest, in welchen Märkten<sup>2</sup> es sich be-

<sup>1</sup> Vgl. Backhaus (1999), S. 195.

<sup>2</sup> Präziser spricht man von „Produkt-Markt-Kombinationen“, weil nicht nur der Markt festgelegt wird, sondern auch die Produkte, die man in diesem Markt anbieten will.

tätigt. Entsprechend wird das Unternehmen in strategische Geschäftsfelder/-einheiten (SGF/SGE) unterteilt.

- Für jedes der in der Unternehmensstrategie festgelegten strategischen Geschäftsfelder gibt es eine eigene **Geschäftsfeldstrategie**. Sie bezieht sich auf die Verbesserung der Wettbewerbssituation im jeweiligen Markt und hat insbesondere die Schaffung von Wettbewerbsvorteilen<sup>1</sup> zum Inhalt.
- **Funktionale Strategien** betreffen Entscheidungen, die sich mit der Generierung notwendiger funktionaler Kompetenzen (Skills) z. B. bei der Produktion, Beschaffung, Finanzierung oder im Vertrieb befassen. Sie dienen der Maximierung der Ressourcenproduktivität innerhalb eines Funktionsbereichs.

An dieser Stelle wollen wir einen Vorgriff auf Kapitel 4 (Auswirkungen des Internet) vornehmen, da es interessante Parallelen gibt zwischen den Ebenen strategischer Planung und der Rolle, die E-Business in verschiedenen Unternehmen einnehmen kann. Es lässt sich nämlich unterscheiden zwischen

- **E-Business als fundamentalem Bestandteil der Unternehmensstrategie:** Dies ist typisch für Startup-Unternehmen, die ihre Geschäftstätigkeit ganz dem E-Business verschrieben haben. Die Umsetzung der Unternehmensstrategie ist ohne die Nutzung des Internet nicht möglich oder erst gar nicht denkbar. Beispiele hierfür sind Yahoo! (Internetportal), ebay (Auktionen im Internet) und Amazon (Vertrieb von Büchern, CDs und anderen Artikeln über das Internet).
- **E-Business als fundamentaler Bestandteil einzelner Geschäftsfelder:** In diesem Fall bestehen E-Business bezogene Geschäftsfelder neben solchen, in denen das Internet allenfalls unterstützende Funktion hat. Ein Beispiel ist die Firma Bertelsmann, unter deren Dach sowohl elektronische als auch klassische Medien (Zeitungen, Verlage, TV) geführt werden.
- **E-Business als Unterstützung einzelner Funktionen:** Für viele Unternehmen besteht die Anwendung des Internet zunächst nicht in der grundlegenden Veränderung oder Neuschaffung von strategischen Geschäftsfeldern, sondern in der Unterstützung oder Verbesserung einzelner Funktionen. Beispiele hierfür sind E-Procurement in der Beschaffung, elektronische Stellenbörsen im Personalwesen oder CRM-Systeme für den Vertrieb. Diese können auch relativ unabhängig von der verfolgten Unternehmens- und Geschäftsfeldstrategie zu Verbesserungen in den jeweiligen Funktionen führen.

---

<sup>1</sup> Vgl. Kapitel 2.4.

### 3.3 Verbreitete Strategieansätze

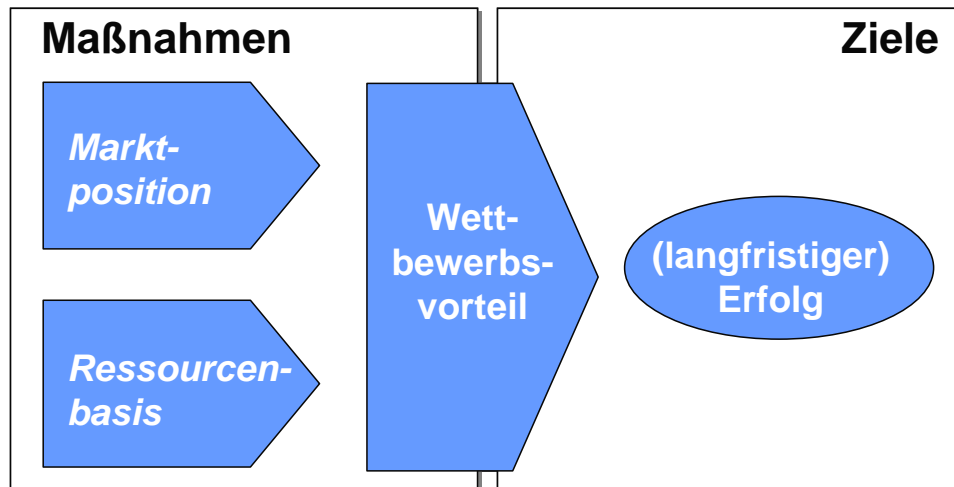


Abb. 5: Quellen für die Erlangung von Wettbewerbsvorteilen<sup>1</sup>

Wie wir gesehen haben, ist ein zentrales Element des strategischen Managements die Erzielung langfristigen Erfolgs durch die Schaffung von Wettbewerbsvorteilen. Darüber, wie Quellen von Wettbewerbsvorteilen identifiziert und genutzt werden können, gibt es im Wesentlichen zwei unterschiedliche Auffassungen:

- Anhänger einer **marktorientierten Sichtweise** (Market based view, MBV) stellen die Bedeutung der marktlichen Situation in den Vordergrund. Unternehmen müssen danach die für sie relevanten Märkte analysieren und sich möglichst gut an diese Unternehmensumwelt anpassen, um zu Wettbewerbsvorteilen zu kommen. Dieser Denkrichtung entspringt auch die schon erwähnte Idee einer „Positionierung am Markt“<sup>2</sup>. Verbreitete andere Bezeichnungen für die marktorientierte Sichtweise sind

**Outside-In-Perspektive:** Unternehmen orientieren sich an der Umwelt

**Harvardschule:** bedeutende Vertreter wie Michael Porter lehrten in Harvard

**Structure-Conduct-Performance-Paradigma (SCP):** Unternehmenserfolg wird im Wesentlichen von der Abstimmung zwischen Verhalten und Branchenstruktur bestimmt

- Die **ressourcenorientierte Sichtweise** (Resource based view, RBV) geht demgegenüber davon aus, dass in erster Linie bestimmte unternehmensinterne Faktoren, die so genannten **Kernkompetenzen**, den Erfolg eines Unternehmens determinieren. Der Besitz einzigarti-

<sup>1</sup> Vgl. Hungenberg (2000), S. 6.

<sup>2</sup> Vgl. Kapitel 3.1.

ger Ressourcen und Kompetenzen ist danach dafür verantwortlich, dass das Unternehmen einen überlegenen Kundennutzen stiften und sich so vom Wettbewerb differenzieren kann. Synonyme für den ressourcenorientierten Ansatz sind:

**Inside-Out-Perspektive:** Unternehmen orientieren sich an internen Faktoren

**Chicagoschule:** bedeutende Vertreter wie C.K. Prahalad und Gary Hamel lehren in Chicago

**Ressource-Conduct-Performance-Paradigma (RCP):** Unternehmenserfolg wird im Wesentlichen von der Abstimmung zwischen Verhalten und vorhandenen Ressourcen bestimmt

Im Folgenden werden wesentliche Elemente der beiden Ansätze vorgestellt, um darauf aufbauend im 4. Kapitel den Einfluss des Internet untersuchen zu können.

### 3.3.1 Marktorientierter Ansatz

Für eine Analyse des relevanten Marktes wie sie vom marktorientierten Ansatz propagiert wird, hat das Five-Forces-Modell von Porter<sup>1</sup> große Beliebtheit und Verbreitung erlangt. Danach wird die Wettbewerbssituation durch fünf relevante Kräfte bestimmt:

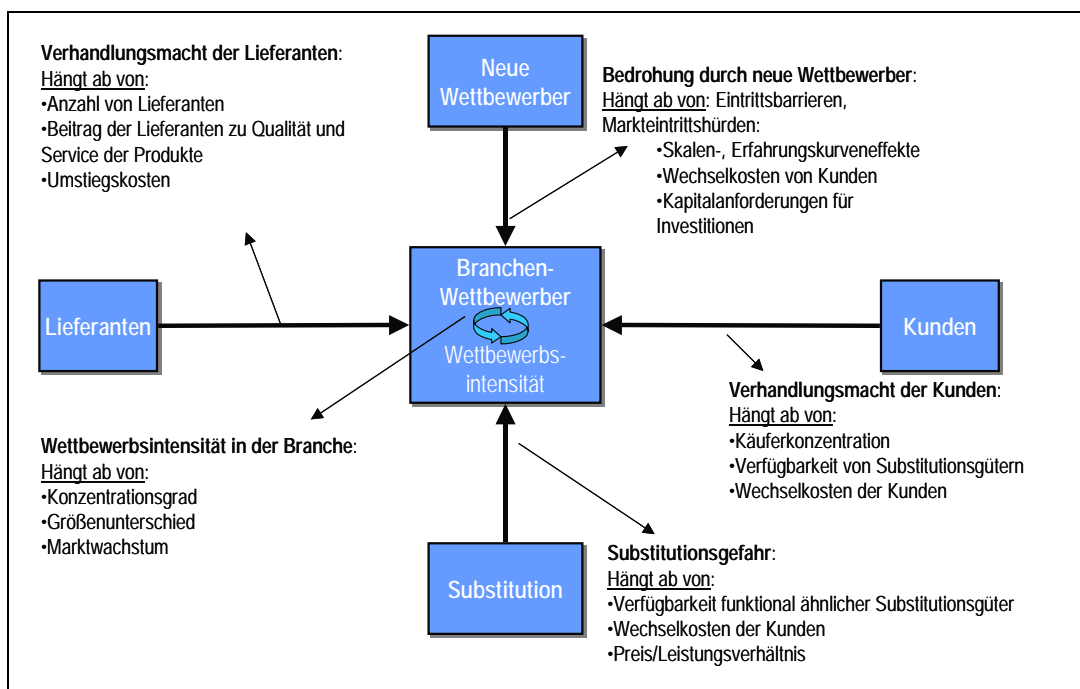


Abb. 6: Porters Five Forces

<sup>1</sup> Vgl. Porter (1980).

- **Wettbewerbsintensität in der Branche:** Konkurrenten wetteifern mehr oder weniger intensiv um die besten Position im Markt. Die Intensität ihrer Rivalität hängt dabei u. a. ab vom Grad der Konzentration, dem Größenunterschied der Konkurrenten und dem Wachstum des Markts.
- **Verhandlungsmacht der Kunden:** Kunden sind grundsätzlich bestrebt, möglichst viel Leistung zu einem geringen Preis zu erhalten. Inwieweit sie dies durchsetzen können hängt beispielsweise davon ab, wie konzentriert sie sind, welche Alternativen (Substitutionsgüter) sie haben und wie einfach es ist, zu einem Konkurrenten zu wechseln.
- **Verhandlungsmacht der Lieferanten:** Umgekehrt zielen die Lieferanten darauf, möglichst hohe Preise für ihre Produkte durchsetzen zu können. Dies wird ihnen umso leichter gelingen, je weniger Lieferanten es gibt, je wichtiger das Produkt für das Käuferunternehmen ist und je höher dessen Umstiegskosten sind.
- **Bedrohung durch neue Wettbewerber:** Je leichter es für branchenexterne oder neue Unternehmen ist, in diese Branche einzusteigen, desto stärker ist die Bedrohung für die bestehenden Marktteilnehmer. Markteintrittsbarrieren haben daher eine hohe Bedeutung. So wirken zum Beispiel hohe Skaleneffekte, starke Kundenbindung und hoher Kapitalbedarf abschreckend auf solche Neueinsteiger.
- **Bedrohung durch Substitutionsgüter:** Wenn Käufer die Produkte der Branche durch Produkte einer anderen Branche ersetzen können, verschlechtert dies die Wettbewerbssituation. Klassische Substitutionsgüter sind z. B. Butter und Margarine, aber auch Schreibmaschine und Textverarbeitung. Die Bedrohung durch Substitution hängt neben der Verfügbarkeit funktional ähnlicher Güter von den Wechselkosten der Kunden und dem Preis/Leistungsverhältnis ab.

Die spezifische Situation bei jeder dieser fünf Kräfte liefert Anhaltspunkte dafür, wie sich ein Unternehmen verhalten sollte, um zu einer möglichst günstigen Position zu gelangen. Generell kann dabei zwischen drei **generischen Strategien** unterschieden werden<sup>1</sup>:

- Die Strategie der **Kostenführerschaft** zielt darauf, hohe Profitabilität durch niedrige Kosten zu erzielen. Dies kann z. B. durch effizientere Produktionsverfahren oder Größeneffekte (geringere Stückkosten bei größeren Mengen) erzielt werden. Man spricht hierbei auch von einer effizienzgetriebenen Strategie.
- Eine **Differenzierungsstrategie** liegt vor, wenn dem Kunden einzigartige Leistungen angeboten werden (z. B. höhere Qualität, besserer Service), aufgrund derer sich höhere Preise durchsetzen lassen. Differenzierungsstrategien werden als qualitätsgetrieben bezeichnet.

---

<sup>1</sup> Vgl. Porter (1985).

- Bei einer **Konzentrationsstrategie** richtet sich das Unternehmen auf eng eingegrenzte Marktsegmente, in denen möglichst wenig Wettbewerb herrscht und in denen durch hohe Spezialisierung Vorteile erzielt werden können. Die Konzentration kann z. B. auf bestimmte Kundengruppen, Produkttypen oder geographische Gebiete erfolgen.

### 3.3.2 Ressourcenorientierter Ansatz

Im Gegensatz zum marktorientierten sieht der ressourcenorientierte Ansatz interne Faktoren als vorrangigen Ursprung von Wettbewerbsvorteilen. Jedes Unternehmen hat danach unternehmensinterne Stärken, die seinen Erfolg wesentlich beeinflussen. Diese werden **Ressourcen** genannt. Zu den Ressourcen gehören alle Vermögenswerte, Fähigkeiten, Prozesse, Eigenschaften, Informationen etc., die im Einflussbereich des Unternehmens liegen und es ermöglichen, Strategien zu Steigerung von Effizienz und Effektivität aufzustellen und umzusetzen<sup>1</sup>. Ressourcen können sehr unterschiedlichen Charakter haben. Beispiele für Ressourcen sind eine hohe Qualifikation des Top-Managements, der Besitz eines starken Markennamens, eine einmalige Produktionstechnik, die Verfügbarkeit qualifizierter Facharbeiter, besonders fruchtbarer landwirtschaftlicher Boden oder auch eine starke Kundenbindung. Ressourcen können u. a. danach eingeteilt werden,

- ob sie greifbar/**materiell** sind (z. B. Produktionsanlagen) oder intangibel/**immateriell** (z. B. gutes Image)
- ob sie an bestimmte **Personen gebunden** sind (z. B. Know-how) oder nicht (z. B. verkehrsgünstiger Standort)
- ob **Eigentumsrechte** daran bestehen (z. B. Patente) oder nicht (z. B. große Erfahrung in einem Gebiet).

---

<sup>1</sup> Vgl. Barney (1991), S. 101.

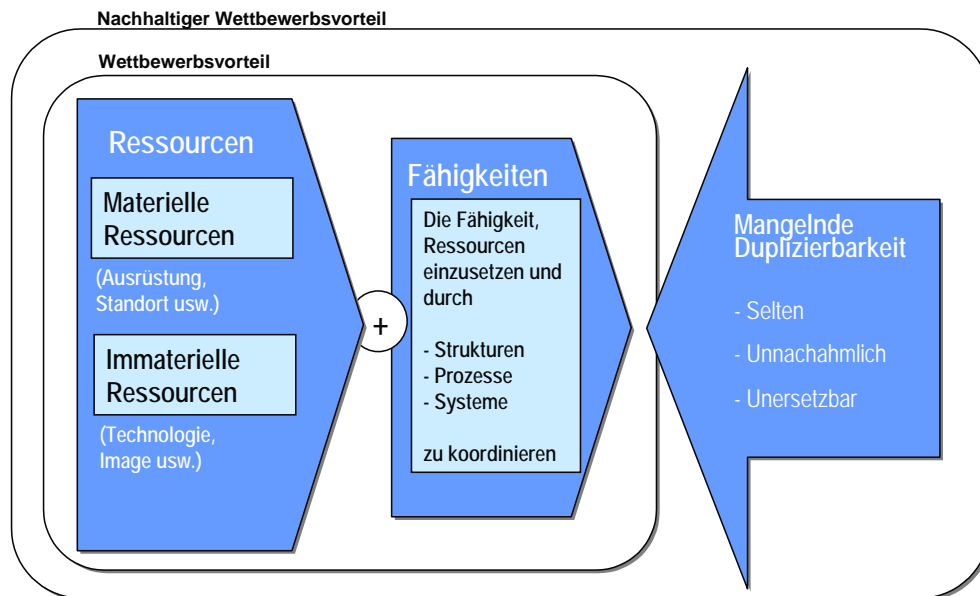


Abb. 7: Einsatz von Ressourcen zur Erlangung von nachhaltigen Wettbewerbsvorteilen

Wesentlich für die Erlangung von Wettbewerbsvorteilen ist, dass das Unternehmen über die erforderlichen **Fähigkeiten** verfügt, um die Ressourcen zu nutzen. Solche Fähigkeiten sind in der Regel in Organisationsstrukturen, -prozessen und -systemen begründet. Erst hierdurch werden die Ressourcen nutzbar und für das Unternehmen wertvoll.

Viele Wettbewerbsvorteile weisen das Problem auf, dass sie von Konkurrenten relativ leicht kopierbar sind. Der Wettbewerbsvorteil geht damit oft schnell verloren – teilweise, bevor sich die Aufwendungen zu seiner Erschließung amortisiert haben. Um dagegen einen nachhaltigen Wettbewerbsvorteil erschließen zu können, müssen die zugrunde liegenden Ressourcen folgende Kriterien erfüllen:

- Sie müssen **selten** sein, d. h., möglichst wenige Konkurrenten sollten über dieselben Ressourcen verfügen.
- Sie sollten **unnachahmlich** sein, d. h. nur schwer durch Konkurrenten imitiert werden können. Dies kann zum Beispiel darin begründet liegen, dass sie aufgrund einzigartiger historischer Umstände erwachsen sind oder dass ihre Herstellung oder Funktionsweise nicht vollständig nachvollziehbar ist.
- Sie sollten **unersetzbar** sein, d. h., es darf keine Substitute für die Ressourcen geben.



Ressourcen, die auf diese Weise zu nachhaltigen Wettbewerbsvorteilen führen, werden teilweise auch als **Kernkompetenzen** bezeichnet.<sup>1</sup>

Sehr intensiv diskutiert wird, wie neue Ressourcen und Fähigkeiten erlangt und aufgebaut werden können. Während einige Autoren die Bedeutung individuellen und organisatorischen Lernens betonen, vertreten andere die Auffassung, dass die entscheidenden Ressourcen und Fähigkeiten sich aus der Unternehmenskultur ergeben und damit höchstens indirekt zu beeinflussen sind. Unstrittig ist, dass diejenigen Ressourcen, die am Markt erworben werden können, nur geringe strategische Bedeutung haben, da sie grundsätzlich auch den Konkurrenten zur Verfügung stehen.

### 3.3.3 Vergleich der beiden Ansätze

Die Fokussierung auf unternehmensinterne Faktoren setzt eine am ressourcenorientierten Ansatz orientierte Strategiebetrachtung weitaus weniger dem Einfluss rascher Veränderungen aus, als dies bei der marktorientierten Sichtweise der Fall ist, die sich zwangsläufig an der herrschenden Dynamik zu orientieren hat. Umgekehrt kann dem ressourcenorientierten Ansatz vorgeworfen werden, dass er die Unternehmensumwelt nicht hinreichend berücksichtigt.

In der Praxis wird man sich selten für eine Sichtweise entscheiden, die ausschließlich markt- oder ressourcenorientiert ist, sondern eine Kombination der beiden Ansätze anstreben. Eine solche integrierte Perspektive äußert sich auch im recht populären Instrument der **SWOT-Analyse**, das abschließend dargestellt werden soll: Bei der SWOT-Analyse wird versucht, einerseits **Stärken** (Strengths) und **Schwächen** (Weaknesses) eines Unternehmens, andererseits **Chancen** (Opportunities) und **Risiken** (Threats) der zukünftigen Entwicklung zu identifizieren.

Stärken und Schwächen werden dabei als Charakteristika verstanden, die das Unternehmen von Konkurrenten unterscheiden, und korrespondieren somit mit dem Konzept der Ressourcen. Chancen und Risiken dagegen werden auf die Unternehmensumwelt bezogen und entsprechen so einer eher marktorientierten Sichtweise. Die Zusammenführung erfolgt, in dem im Rahmen der SWOT-Analyse nach Wegen gesucht wird, vorhandene Stärken zur Nutzung der Chancen einzusetzen und gleichzeitig die Schwächen des Unternehmens vor den Bedrohungen der Umwelt zu schützen<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup> Die im Zusammenhang mit dem Resource-based View stehende Literatur verwendet Begriffe wie Ressourcen, Fähigkeiten und Kernkompetenzen recht unterschiedlich. Auch die geforderten Kriterien zur Erlangung nachhaltiger Vorteile variieren. Hier wurde versucht, eine leicht nachvollziehbare Einführung zu geben, die die Kernideen der ressourcenorientierten Sichtweise wiedergibt.

<sup>2</sup> Vgl. Haertsch (2000), S. 86.

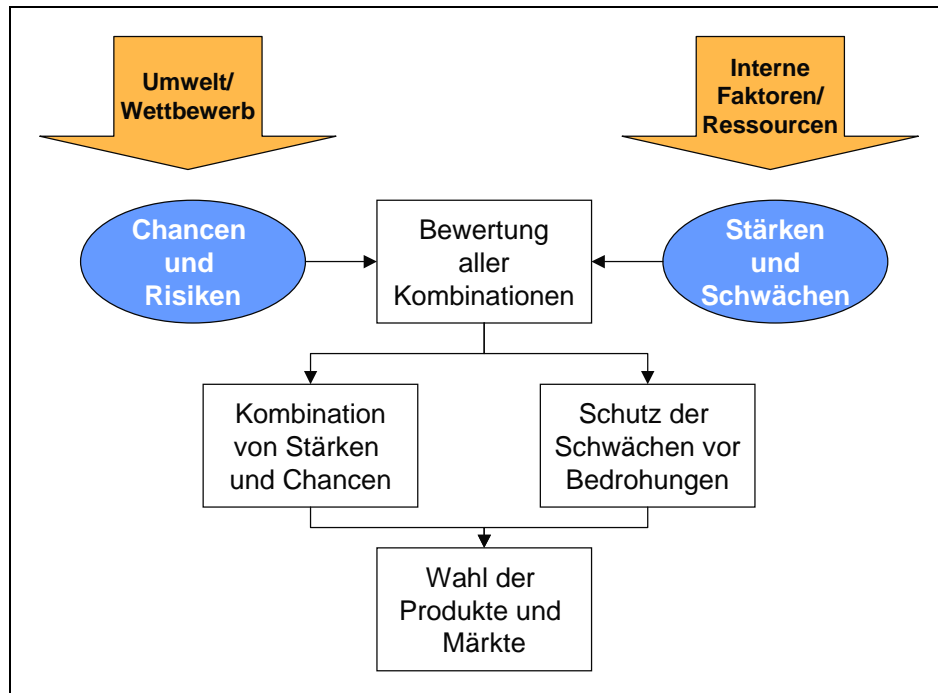


Abb. 8: Vorgehensweise bei der SWOT-Analyse

## 4 Auswirkungen des Internets

Das Begriffsverständnis und die Abgrenzung des Phänomens E-Business ist unterschiedlich stark an die Nutzung des Internet gebunden. Unstrittig ist aber wohl, dass das Internet zu den entscheidenden Auslösern umfassender technischer Innovation und verstärkter wirtschaftlicher Nutzung von Informations- und Kommunikationstechnik gehört. Wir wollen uns daher in diesem Kapitel der Frage widmen, welche strategisch relevanten Veränderungen das „Netz der Netze“ hervorgerufen hat und wie diese erklärt werden können. Anhänger eines weiter gefassten E-Business-Verständnisses, die auch andere technische Neuerungen in das Phänomen mit einbeziehen, werden die hier vorgestellten Überlegungen relativ leicht auf ihre Sichtweise übertragen können.

### 4.1 Einfluss des Internets auf Branchenstrukturen

Betrachtet man die Veränderungen, die neue Technologien innerhalb einer Branche hervorrufen, so können grundsätzlich zwei Arten unterschieden werden:

- **Evolutionäre Änderungen** liegen vor, wenn sich der Einfluss nur an einzelnen Stellen bemerkbar macht, die wesentlichen Strukturen und Leistungen der Branche aber erhalten bleiben. Ein häufiger Fall ist, dass z. B. im Buchhandel neben den konventionellen Vertrieb über den stationären Einzelhandel (oder sogar an dessen Stelle) die Bestellmöglichkeit über das WWW tritt. Eine solche lokale Veränderung (die für einzelne Branchenteilnehmer sehr wohl revolutionäre Folgen haben kann!) kann als Teil des Weiterentwick-

lungsprozesses der Buch-Branche interpretiert werden, deren Struktur (Verlage, Druckereien, Großhandel, Einzelhandel) ansonsten unverändert geblieben ist.

- **Revolutionäre Änderungen** liegen vor, wenn die Struktur der Branche oder große Teile davon durch eine vollständig neue Art der Wertschöpfung ersetzt wird. Im Falle revolutionärer Änderungen sind also nicht nur einzelne Unternehmen oder Teile der Branche betroffen, sondern es kommt zu umfassenden, in der Regel sehr plötzlichen und radikalen Veränderungen der Gesamtbranche.

Wir werden zunächst am Beispiel der Musikbranche auf durch das Internet hervorgerufene revolutionäre Änderungen eingehen und uns anschließend anhand des schon bekannten 5 Kräfte-Modells umfassend mit dem Auftreten evolutionärer Änderungen befassen.

#### 4.1.1 Revolutionäre Änderungen

Die folgenden Abbildungen zeigen, wie sich eine revolutionäre Änderung durch Nutzung von Internet und MP3-Technik in der Musikbranche vollziehen könnte.

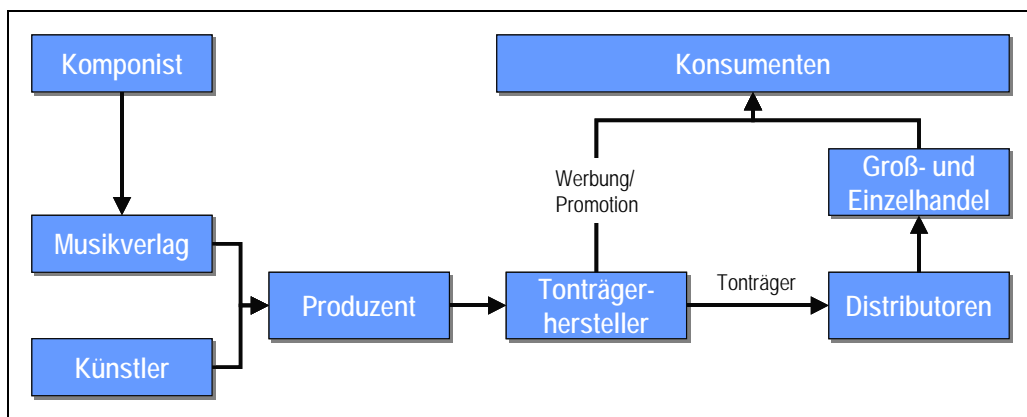


Abb. 9: Die klassische Wertschöpfungskette der Musikbranche<sup>1</sup>

Traditionell sind an der Erstellung und Vermarktung von Musikprodukten verschiedene Akteure beteiligt: Komponisten veröffentlichen ihre Werke bei Musikverlagen. Künstler, die solche Kompositionen aufnehmen, haben in der Regel einen Produzenten, mit dem sie unter Vertrag stehen. Die in einem Tonstudio hergestellte Aufnahme wird auf Tonträger vervielfältigt und zur Distribution an den Groß- und Einzelhandel geleitet. Meist übernimmt der Tonträgerhersteller die Werbung für das fertige Musikprodukt.

<sup>1</sup> Haertsch (2000), S. 149.

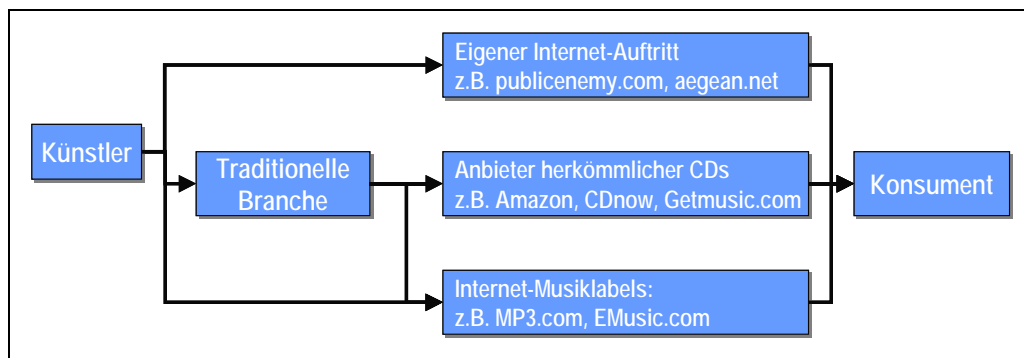


Abb. 10: Durch den Einfluss des Internet veränderte Wertschöpfungskette der Musikbranche<sup>1</sup>

Durch die Möglichkeit, Musikstücke digital aufzeichnen und über das Internet vertreiben zu können, ergeben sich Möglichkeiten, die bestehende Struktur deutlich zu verändern. So können Künstler über einen eigenen Web-Auftritt ihre Produkte beispielsweise direkt dem Kunden zum Download anbieten. Eine weitere neue Art des Vertriebs bieten so genannte Internetmusiklabels wie MP3.com und Emusic.com, über die Musiker kostenlos Stücke zu Werbezwecken bereitstellen können und bei denen Kunden sich gegen Gebühr individuell zusammengestellte Musik herunterladen oder auf CD brennen lassen können.

Auch wenn revolutionäre Änderungen nach Meinung mancher Autoren zukünftig an Bedeutung gewinnen, so sind doch bislang die wenigsten Branchen davon betroffen. Umso mehr Aufmerksamkeit sollte evolutionären Veränderungen gewidmet werden, die zwar nicht die gesamte Wertschöpfungskette, sehr wohl aber einzelne Unternehmen bedrohen können. Hier gilt es, die Entwicklung sorgfältig zu beobachten und beständig nach Möglichkeiten zu suchen, wie mithilfe neuer Technologie die eigene Wettbewerbsposition verbessert werden kann.

#### 4.1.2 Evolutionäre Änderungen – verdeutlicht anhand der 5 Forces

Die Untersuchung evolutionärer Änderungen in einer Branche bedingt eine Auseinandersetzung mit dem Wettbewerbsumfeld der Unternehmung, weshalb Porters Modell der 5 Kräfte hervorragend als Rahmen für die Analyse geeignet ist.

<sup>1</sup> Haertsch (2000), S. 159.

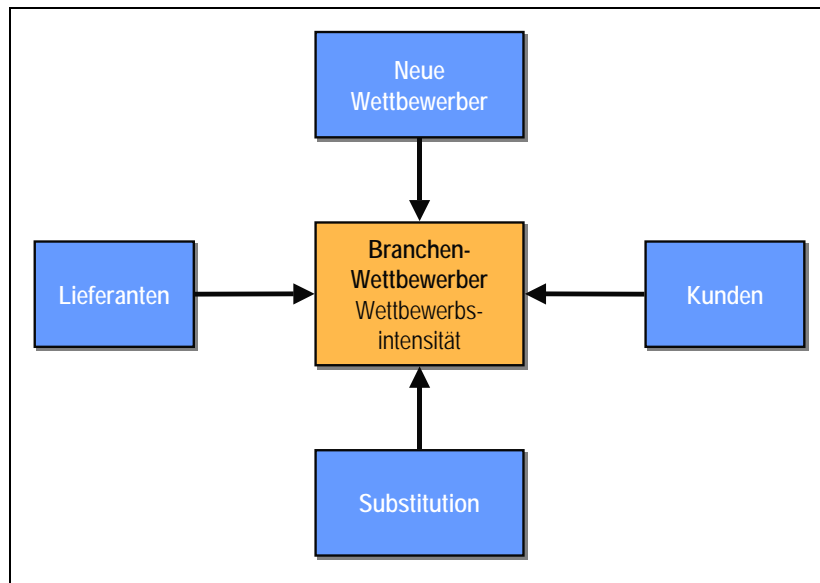
*Änderungen innerhalb der Branche*

Abb. 11: Änderungen hinsichtlich der Wettbewerbsintensität innerhalb der Branche

Betrachten wir zunächst die wichtigsten Änderungen, die das Internet hinsichtlich der Wettbewerbsintensität innerhalb der Branche hervorrufen kann. Neue technische Möglichkeiten ermöglichen es den Wettbewerbern, in vielen Feldern zu **Kosteneinsparungen** zu kommen. Dies betrifft zum Beispiel den Datenaustausch zwischen Unternehmensstandorten sowie mit Lieferanten und Kunden, der über Internet erheblich effizienter abgewickelt werden kann als mit Brief, Fax oder Telefon und auch deutlich kostengünstiger ist als bestehende EDI-Systeme. Aber auch bei Werbung (Web-Site, E-Mail-Rundschreiben), unternehmensinterner Kommunikation (Groupware, Telekonferenzen), im Personalbereich (Onlinebewerbung), der Beschaffung (E-Procurement) und vielen weiteren Aktivitäten lassen sich erhebliche Kostenvorteile erzielen.

Beachtenswert ist, dass die geschilderten Einsparungsmöglichkeiten allen Unternehmen der Branche prinzipiell in gleicher Weise zur Verfügung stehen: Das Internet ist eine **offene Technologie**, die jedem Konkurrenten zur Verfügung steht und das Wissen darüber, wie eine solche Nutzung am besten erfolgt, diffundiert vergleichsweise schnell. Die bloße Anwendung der Technik stellt somit keinen nachhaltigen Wettbewerbsvorteil dar.<sup>1</sup> Vielmehr ist damit zu rechnen, dass die erfolgreichsten Anwendungen, als „best practices“ von den Konkurrenten sehr schnell kopiert werden. Somit kommt es zu einer Senkung des Kostenniveaus in der gesamten Branche – zunächst einmal, ohne dass ein Konkurrent einen relativen Vorteil für sich erzielen könnte.

<sup>1</sup> Der Frage, unter welchen Umständen beim Einsatz des Internet eine Differenzierung vom Wettbewerb erfolgen und ein nachhaltiger Konkurrenzvorteil erzielt werden kann, werden wir später noch behandeln.

Die Kosteneinsparung geht einher mit einer **Veränderung der Kostenstruktur**: Die Einführung der neuen Technologie ist nämlich mit mehr oder weniger großen einmaligen Investitionen verbunden, die sich erst im Zeitverlauf amortisieren. Den Einsparungen bei den variablen Kosten stehen also erhöhte Fixkosten gegenüber. Dies begünstigt größere Unternehmen und fördert letztendlich den Konzentrationsprozess in der Branche.

Trotz der enormen Vorteile, die das Internet liefert, darf nicht übersehen werden, dass es auch klare Beschränkungen hat und bestimmte Aktivitäten nicht uneingeschränkt online abgewickelt werden können. So legen Kunden beim Kauf bestimmter Produkte z. B. großen Wert darauf, diese anzufassen und auszuprobieren. Ein persönliches Gespräch wirkt in vielen Situationen nach wie vor überzeugender als eine noch so ausgeklügelte Produktpräsentation im WWW. Und nicht zuletzt lässt sich die physische Auslieferung von Produkten nicht über das Internet bewerkstelligen. Derartige Einschränkungen führen dazu, dass eine erfolgreiche Nutzung des Onlinekanals in vielen Fällen eine gute **Positionierung im Offlinebereich** voraussetzt. Insbesondere werden diejenigen Unternehmen der Branche besonders vom Internet profitieren können, die ihre Online- und Offlineaktivitäten besonders gut aufeinander abstimmen können (z. B. Bestellung der Ware im Internet, zuverlässige Auslieferung über hauseigenen Versand, Service und Behandlung von Reklamationen in flächendeckend vorzufindenden Filialen).

#### *Eintritt neuer Wettbewerber in die Branche*

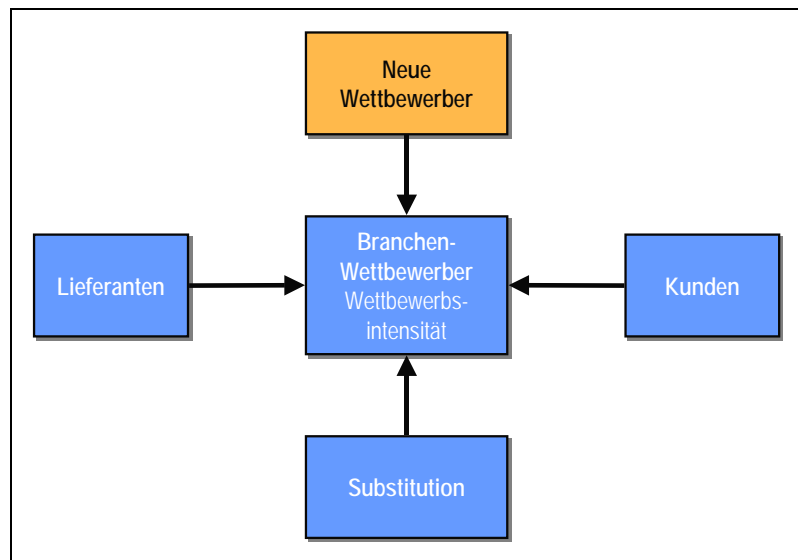


Abb. 12: Änderungen durch Auftreten neuer Wettbewerber

Wie wir gesehen haben, steht die Gefahr durch neue Wettbewerber in engem Zusammenhang mit den Eintrittsbarrieren, die in einem Markt existieren. Die folgenden Aspekte zeigen, wie es diesbezüglich durch das Internet zu Veränderungen gekommen ist.

In vielen Branchen haben sich die Eintrittsbarrieren durch das Internet zumindest insofern gesenkt, als dass das Eintreten in den Markt **kostengünstiger** geworden ist. Die Investitionen in die für einen einfachen Onlineshop notwendige Hard- und Software sind z. B. sicherlich deutlich geringer als die in ein reales Ladenlokal, über das zudem nur regional beschränkt Waren abgesetzt werden können. Prinzipiell kann jede Kostensenkungswirkung, die durch Einsatz des Internet realisierbar ist, zugleich auch als Senkung der Markteintrittsbarrieren interpretiert werden.

Es liegt in der Natur der Sache, dass viele Internetaktivitäten gut **nach außen sichtbar und nachvollziehbar** sind. Dies erleichtert es Neueinsteigern, die besten Praktiken erfolgreicher etablierter Unternehmen abzuschauen und (evtl. weiter verbessert) im eigenen Unternehmen anzuwenden. Der Erfahrungsnachteil neuer Branchenteilnehmer vermindert sich also.

Wie bereits in Kapitel 2.2.2 angesprochen wurde, muss dieses häufig zu hörende Argument des kostengünstigen Markteintritts zumindest insofern relativiert werden, als dass die **tatsächlichen Kosten** im E-Business oft viel höher sind als erhofft (z. B. durch hohen Marketing-Aufwand, Kundengewinnung, Logistik). Die Senkung der Markteintrittsbarrieren fällt somit deutlich kleiner aus, als vielfach angenommen.

Elektronische Medien erleichtern es **Kundenbedürfnisse zu evaluieren** und darauf einzugehen. Um diesen Effekt nutzen zu können ist eine entsprechende Kundenbasis notwendig. Etablierte Unternehmen, die (wie z. B. Amazon) auf Basis ihrer Kundenkenntnisse ihre Leistungen und ihr Produktangebot beständig ausbauen, können sich auf diese Weise sehr erfolgreich gegen Neueinsteiger (und natürlich auch gegen Branchenwettbewerber) zur Wehr setzen.

#### *Einfluss der Lieferantenseite*

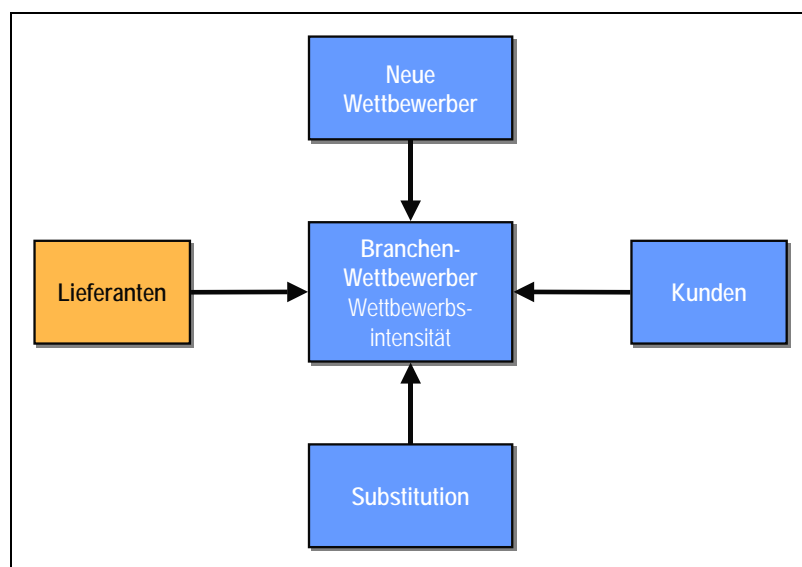


Abb. 13: Änderungen auf Lieferantenseite

Die Auswirkungen, die das Internet auf die Machtverteilung zwischen einem Unternehmen und seinen Lieferanten haben kann, können recht unterschiedlich ausfallen. Die Nutzung des Internet erleichtert es zunächst erheblich, Leistungen und Preise von verschiedenen **Lieferanten zu vergleichen**. Das abnehmende Unternehmen kann auf diese Weise eine wesentlich besser informierte Entscheidung treffen, wenn es darum geht, den besten Lieferanten auszuwählen. Auf diese zu Gunsten des Abnehmers verbesserte Situation versuchen viele Lieferanten dadurch zu reagieren, dass sie die Vergleichbarkeit ihrer Angebote beschränken. Möglichkeiten hierzu liegen z. B. in starker Produktdifferenzierung (sehr spezifische Produkte, zu denen der Konkurrent kein unmittelbar vergleichbares Pendant anbietet), dem Schnüren von Produktbündeln und Preisdifferenzierung (unterschiedliche Preise in Abhängigkeit von bestimmten Voraussetzungen wie Käufergruppe, Region, Kaufzeitpunkt etc.).

Gelingt es, Lieferanten z. B. durch Realisierung eines eigenen IT-Systems und bestimmter Standards zum Datenaustausch an das Unternehmen zu binden, so kann diese **Abhängigkeitsbeziehung** zur Erzielung günstigerer Preise und besserer Konditionen ausgenutzt werden. Umgekehrt können Lieferanten über das Internet aber auch neue Kunden gewinnen und werden auf diese Weise **unabhängiger von einzelnen Abnehmern**, wodurch sich ihre Verhandlungsposition verbessert.

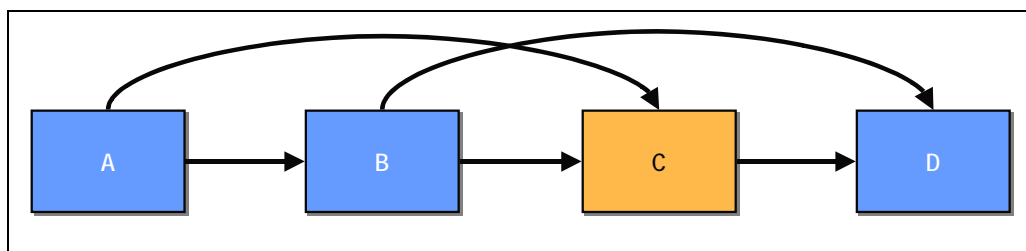


Abb. 14: Disintermediation als Gefahr und als Chance

Im Handel besteht weiterhin die Möglichkeiten, dass Lieferanten versuchen, die nachgelagerte Handelsstufe zu umgehen und über Internet direkt Kontakt zu den (End-)Kunden aufnehmen. Diese so genannte **Disintermediation** kann sowohl eine erhebliche Bedrohung für ein Unternehmen, als auch einen Vorteil darstellen, wie an Abb. 14 verdeutlicht wird: Betrachten wir eine Situation, in der Unternehmen A an B, B an C und C an D liefert aus der Perspektive von Unternehmen C. Gelingt es B mithilfe des Internets eine direkte Handelsbeziehung zu D herzustellen, so kann dies die Existenz von C erheblich gefährden. Umgekehrt profitiert C, wenn es gelingt, Waren direkt von A zu beziehen und B auf diese Weise zu umgehen.

Die Möglichkeit zur Disintermediation wird nicht allein durch den Einsatz des Internet determiniert, sondern hängt noch von vielen anderen Faktoren ab. Wenn die zu umgehenden Unternehmen die Waren nicht nur handeln, sondern diese zu Produkten weiterverarbeiten, setzt Disintermediation eine Vorwärts- bzw. Rückwärtsintegration bei einem der beteiligten Unternehmen voraus und stellt eine erhebliche Herausforderung dar. Eine pauschale Bewertung der Auswirkungen auf die Branche ist daher nicht möglich.



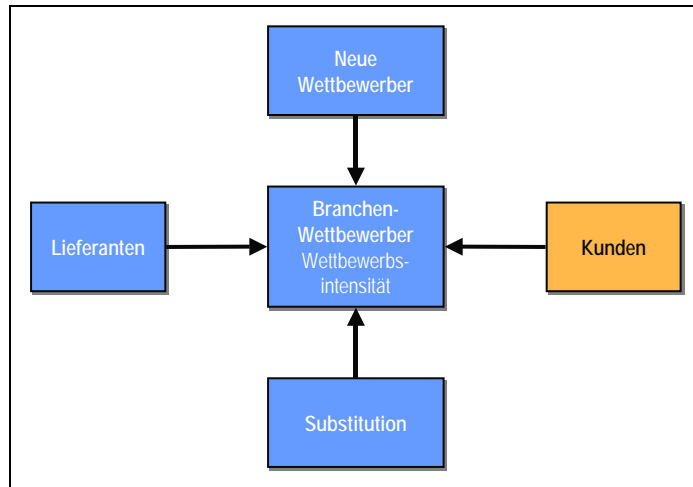
*Einfluss der Kundenseite*

Abb. 15: Änderungen auf Kundenseite

Die Veränderungen, die sich bezüglich der Verhandlungsmacht der Käufer ergeben, können zu diesen Punkten spiegelbildlich gesehen werden. Die **stärkere Vergleichbarkeit** von Preisen und Leistungen seitens der Kunden verschlechtert die eigene Verhandlungsposition, sofern nicht Maßnahmen getroffen werden, diese Vergleichbarkeit zu reduzieren (z. B. Produktdifferenzierung, Bündelung, Preisdifferenzierung). Die gemeinsame Nutzung technischer Systeme bedeutet meist eine **langfristige Bindung** an den Kunden und führt auf diese Weise zu einer Erhöhung der Abhängigkeit. Die Abhängigkeit von einzelnen (Groß-)Kunden kann dadurch reduziert werden, dass über das Internet **neue Kundengruppen** erschlossen werden. **Disintermediation** kann auch auf der Absatzseite sowohl eine Chance, als auch eine Bedrohung darstellen.

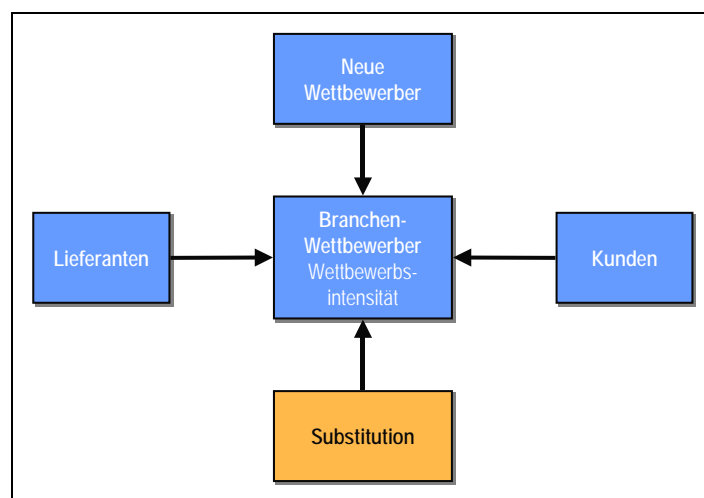
*Gefahr durch Substitutionsgüter*

Abb. 16: Änderungen durch Substitution

Schließlich sollen noch mögliche Einflüsse auf Substitutionseffekte betrachtet werden. Auf Basis des Internet und verwandter Technologien entsteht eine Vielzahl von **Produktinnovationen**, die bestehende Branchenstrukturen bedrohen können. Die Möglichkeit einer (revolutionären) Änderung der Musikbranche ist bereits erläutert worden; ähnliche Überlegungen lassen sich etwa hinsichtlich elektronischer Zeitschriften und Bücher oder für den Bereich der Fotolabore anstellen.

Aber nicht nur das Aufkommen neuer Produkte kann zu Substitutionseffekten führen, sondern auch die oben dargestellte generelle **Senkung des Kostenniveaus** in einer Branche: Wird aufgrund der Wettbewerbssituation der Effizienzvorteil in Form von deutlichen Preissenkungen weitergegeben, so können dadurch Kundengruppen erreicht werden, die bisher substitutive Produkte vorgezogen haben. So war Mobiltelefonie in Deutschland aufgrund des hohen Preisniveaus zunächst einer relativ kleinen Nutzergruppe vorbehalten. Die (u. a. durch gesunkene Kosten) hervorgerufene Senkung des Preisniveaus hat dann recht bald zur Eroberung eines Massenmarkts geführt und hatte massive Auswirkungen auf das Substitutivangebot „Telefonzelle“ zur Folge.

In diesem Kapitel wurde versucht, Entwicklungstrends und -möglichkeiten aufzuzeigen, die sich aus der verstärkten Nutzung des Internet innerhalb einer Branchen ergeben können. Der nutzungsoffene Charakter des Internet macht es dabei unmöglich, alle Formen der Veränderung auch nur annähernd aufzuzeigen. Insbesondere kann auch nach Abflauen der E-Commerce-Euphorie vermutet werden, dass noch weitere, bisher unbekannte Nutzungsformen erschlossen werden, die in der Lage sein werden, eine bestehende Wettbewerbssituation zu beeinflussen. Auch sollten weitere Technologien, wie z. B. Mobiltelefonie und neue Verfahren der Datenauswertung, auf ihre Auswirkungen hinsichtlich von Branchenveränderungen untersucht werden. Die vorausgegangenen Überlegungen dienen aber nicht nur als Erklärung für bereits vollzogene Veränderungen. Sie sollen insbesondere den Blick öffnen für mögliche zukünftige Entwicklungen.

## 4.2 Erlangung eines nachhaltigen Konkurrenzvorteils

Recht vielfältig sind die strategischen Ziele, die ein Unternehmen beim Einsatz von Informationstechnik verfolgt: So ist es etwa möglich, durch Technik-bedingte Einsparungen eine Kostenführerschaft zu erzielen, durch neue Verfahren zu diversifizieren oder mithilfe verbesserte Kommunikationstechnik intensivere Kooperationen und strategische Allianzen anzustreben. In allen diesen Fällen können durch E-Business entweder Kostensenkungen oder Erlössteigerungen (oder beides) realisiert werden. Der IT-Einsatz führt also zu ökonomischen Vorteilen, d. h., er ist wertvoll für das Unternehmen.

Dieser Wert bedeutet allerdings nicht automatisch einen nachhaltigen Konkurrenzvorteil, da möglicherweise auch Wettbewerber von den Möglichkeiten des E-Business Gebrauch machen, um Vorteile zu realisieren. Vielmehr sind folgende Fälle zu unterscheiden:

- Die erzielten Verbesserungen sind weniger umfangreich als die der Konkurrenz, etwa weil der Technik-Einsatz ineffizient oder nicht umfassend genug erfolgt oder weil die Einführung zu aufwendig war. Im Vergleich zu Konkurrenten ist also ein **Wettbewerbsnachteil** entstanden.
- Das Verbesserungspotenzial wird weitestgehend ausgeschöpft, allerdings haben Konkurrenten bereits dieselben oder sehr ähnliche Maßnahmen realisiert (oder realisieren sie etwa zeitgleich) und profitieren folglich in gleichem Umfang. Unter dem Strich kommt es also zu einem **Wettbewerbsgleichstand**.
- Es gelingt, schneller als andere Unternehmen Verbesserungspotenziale zu erschließen und so zu einem **temporären Wettbewerbsvorteil** zu gelangen. Häufig werden andere Unternehmen dieses erfolgreiche Vorgehen jedoch kopieren und ähnliche Verbesserungen erzielen, so dass der erzielte Vorteil nicht nachhaltig ist.
- Nur wenn der Einsatz von Informationstechnik in einer Weise erfolgt, dass der damit erzielte Wert von Wettbewerbern nicht oder nur unvollständig durch Nachahmung übernommen werden kann, liegt ein **nachhaltiger Wettbewerbsvorteil** vor.

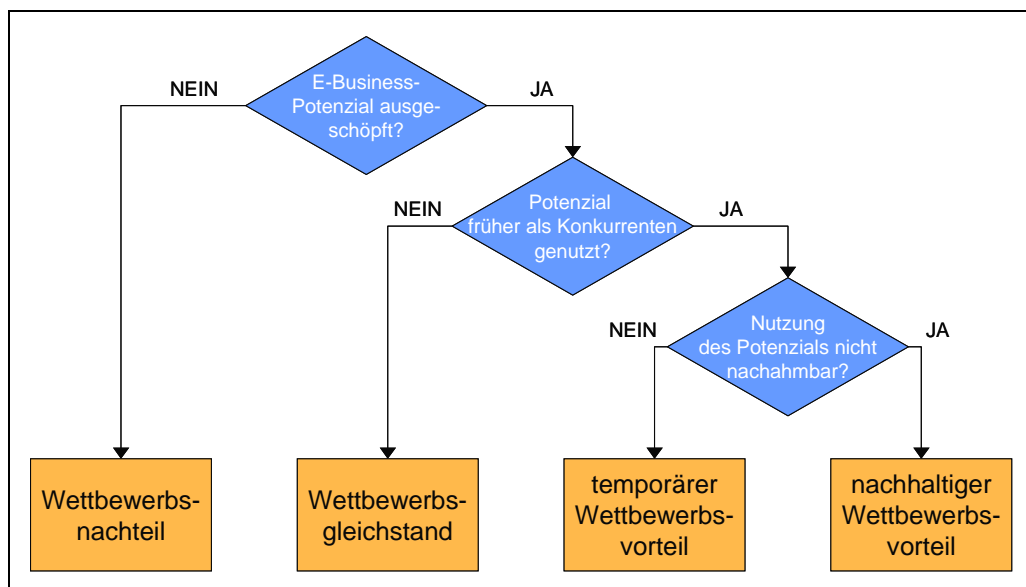


Abb. 17: Vorteilhaftigkeit der Nutzung von E-Business-Potenzialen

*Im Hinblick auf E-Business-Potenziale sind alle vier Fälle von Bedeutung*

Liegt ein Wettbewerbsnachteil vor, so gilt es, die Ursachen hierfür zu identifizieren, um zu einem E-Business-Einsatz zu kommen, der zumindest einen Wettbewerbsgleichstand erlaubt. Die Nachahmung von „best practices“ anderer Unternehmen ist hier oft ein viel versprechender Weg, der es zudem erlaubt, aus den Fehlern anderer zu lernen: Die Erschließung der Potenziale erfolgt so zwar verzögert, verursacht aber auch geringere Kosten als bei den Pionieren. Man spricht in diesem Fall oft vom „**second mover advantage**“.

Auch wenn ein Wettbewerbsvorteil nur von temporärer Natur ist, kann dieser von erheblichem Wert sein: Zunächst einmal kann das Unternehmen immerhin solange von der verbesserten Kosten- bzw. Erlössituation profitieren, bis die Konkurrenten aufgeholt haben. Weiterhin können die temporären Vorteile zum Aufbau neuer (temporärer oder auch nachhaltiger) Wettbewerbsvorteile genutzt werden, indem z. B. die gesteigerte Finanzkraft, die gewonnene Erfahrung oder die gewachsene Kundenbasis eingesetzt wird. Das Unternehmen nutzt also seine Vorreiterrolle, um weitere Innovationen zu realisieren. Gerade im E-Business kann dieses „Hase und Igel“-Phänomen häufig beobachtet werden: So implementieren Unternehmen wie Amazon und ebay immer neue Funktionen und Angebote. Diese können zwar von der Konkurrenz nachgeahmt werden; bis die Nachahmung realisiert ist, gibt es bei den Vorreitern aber schon wieder neue Innovationen. Wichtig ist also, dass sich ein Unternehmen nach Erzielung eines temporären Wettbewerbsvorteils nicht auf diesem Erfolg ausruht.

Die Erzielung nachhaltiger Wettbewerbsvorteile schließlich stellt den attraktivsten, aber zugleich auch schwierigsten und seltensten Fall dar. Insbesondere kann hierfür keine Anleitung gegeben werden: Während es zur Erreichung eines Gleichstands oft ausreicht, erfolgreiche Konkurrenten zu beobachten und deren Maßnahmen zu imitieren, liegt die Besonderheit von nachhaltigen Wettbewerbsvorteilen ja gerade darin, dass diese nicht imitierbar sind, folglich auch keine Patentrezepte zu ihrer Erlangung existieren können.

Immerhin können wir aber einige Überlegungen anstellen, woher nachhaltige Wettbewerbsvorteile im E-Business rühren können. Im Gegensatz zum vorausgegangenen Kapitel wollen wir hierzu eine ressourcenorientierte Sichtweise einnehmen: Schließlich gilt es, diejenigen Eigenschaften und Fähigkeiten eines Unternehmens zu identifizieren, die am wenigsten leicht nachgeahmt werden können. Dabei betrachten wir die Bereiche Kundenbindung, Technologie, technische Fähigkeiten und Management-Kompetenz.

#### 4.2.1 Bedeutung der Kundenbindung

Im Hinblick auf die Erlangung nachhaltiger Wettbewerbsvorteile diskutieren wir nun einige Möglichkeiten im E-Business **Kundenbindung** zu erzielen:

- Große Bedeutung hat diesbezüglich eine **starke Marke**: Hohe Bekanntheit und gutes Image führen dazu, dass Kunden mit einem Kaufbedürfnis intuitiv ein bestimmtes Unternehmen assoziieren. Dies ist im E-Commerce von besonderer Bedeutung, denn prinzipiell sind hier alle Anbieter gleich leicht zu erreichen und so kommt es im Wesentlichen darauf an, welche Adresse ein Nutzer zuerst in den Browser eingibt (bzw. welche er gar als Bookmark gespeichert hat!).
- Es braucht in der Regel viel Zeit und vor allem hohen Werbeaufwand, um eine starke Marke zu etablieren. Insbesondere wenn in einer Branche schon Markenfürher etabliert sind, sind die Möglichkeiten hierzu gering. Da zudem in jeder Branche nur sehr wenige Unternehmen existieren, die diesen Vorzug aufweisen können, kann eine starke Marke als Ressource zur Erlangung eines nachhaltigen Wettbewerbsvorteils gelten. Traditionelle

Unternehmen, die ihre Marke aus der „Offlinewelt“ erfolgreich auf den Onlinebereich übertragen, können hier erheblich profitieren.

- Mit der Markenwirkung verwandt ist der Aspekt des **Vertrauens**. E-Business ist nach wie vor oft mit einem starken Unsicherheitsempfinden verbunden, das u. a. aus dem fehlenden persönlichen Kontakt und der räumlichen Distanz zu Ware und Geschäftspartner resultiert. Vor diesem Hintergrund ist es besonders wichtig, dass potentielle Kunden einem Unternehmen vertrauen. Der Aufbau von Vertrauen ist ein vielschichtiger, kaum erklärbarer und meist langwieriger Prozess. Gerade deswegen kann erlangtes Vertrauen einen nachhaltigen Wettbewerbsvorteil bedeuten.
- Besonders im B2C-E-Commerce spielen **Gewöhnungseffekte** eine wichtige Rolle: Kunden werden es – solange kein wichtiger Grund vorliegt – vermeiden, den Anbieter zu wechseln, wenn sie sich z. B. an die Struktur einer Web-Site gewöhnt haben und mit dem Bestellprozess vertraut sind. Da sich ein Kundenstamm, der entsprechende Erfahrung und Zufriedenheit mit einem Anbieter aufweist, nur langsam aufbaut und nur schwer abgeworben werden kann, liegt auch hier das Potenzial für einen nachhaltigen Wettbewerbsvorteil vor.
- Ähnliche Bedeutung haben im B2B-Bereich **bilaterale Abkommen** und **proprietäre Protokolle**: Einem halb- oder vollautomatischen Austausch von Daten geht im Allgemeinen erheblicher Abstimmungs- und Einigungsaufwand voraus. Zwar führt die steigende Verbreitung von Standards wie XML und darauf aufbauenden Vorhaben wie BMEcat, RosettaNet, EbXML zu einer fortschreitenden Vereinheitlichung in diesem Bereich, nichtsdestotrotz existieren aber nach wie vor Spielräume bei der individuellen Ausgestaltung, die einem schnellen und häufigen Wechsel der Geschäftspartner entgegen stehen. Auch ein aufgrund von technischen Spezifikationen gebundener Kundenstamm stellt einen nachhaltigen Wettbewerbsvorteil dar. Ähnliches gilt für die Einnahme einer Schlüsselposition beim Betrieb elektronischer Marktplätze.
- Schließlich liegt ein nur schwer zu imitierender Vorteil in der Existenz einer umfangreichen und detaillierten Sammlung von **Kundendaten**: Die Kenntnis einer möglichst umfangreichen Kaufhistorie ermöglicht es, die Bedürfnisse eines Kunden sehr detailliert zu analysieren, Rückschlüsse auf mögliche aktuelle Bedürfnisse zu ziehen und ihn individuell anzusprechen. Abb. 18 zeigt, wie vollautomatisch auf Basis von Daten eines Kunden ein Interessensprofil erzeugt und durch Abgleich mit den Profilen anderer Kunden eine Empfehlung zum Kauf weiterer Produkte generiert werden kann.

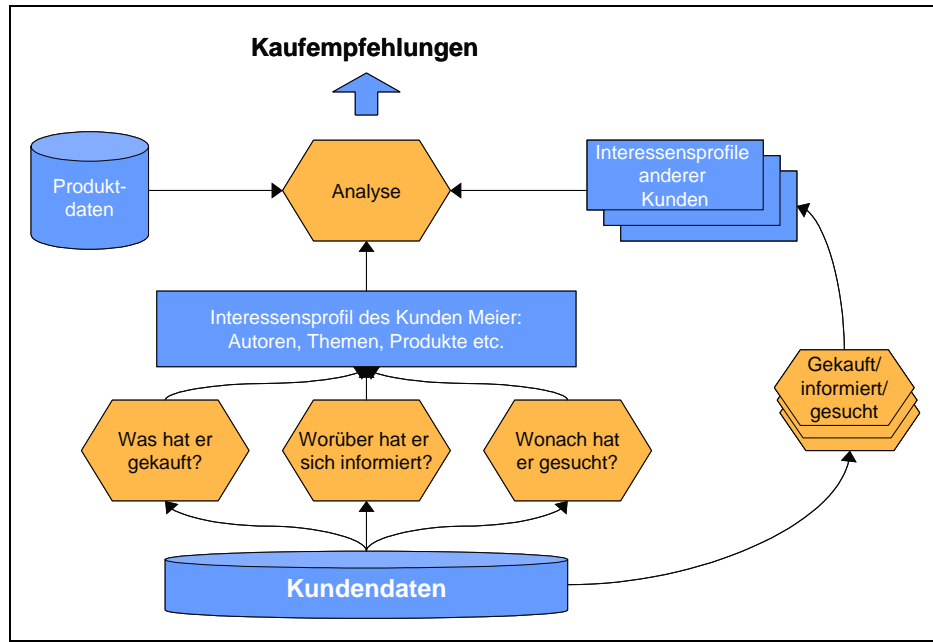


Abb. 18: Wie auf Basis von Kundendaten Kaufempfehlungen generiert werden können

Je umfangreicher und detaillierter die dabei verwendeten Kundendaten sind, desto besser ist die Qualität der erzeugten Empfehlungen und desto eher wird sich damit zusätzlicher Umsatz erzielen lassen. Auch hier werden die Kunden also durch eine Ressource gebunden, die – einmal erlangt – nicht so leicht nachzuahmen ist. Jeff Bezos, der Gründer von Amazon hat dies so formuliert: „*The business reason to do personalization is so that we build a deep relationship with customers that they would miss if they went away*“ (Jeff Bezos, 2001)

Fazit: Am Beispiel von Marke, Vertrauen, Gewöhnungseffekten, bilateralen Abkommen und proprietären Protokollen sowie dem Besitz umfangreicher Kundendaten haben wir in diesem Abschnitt gezeigt, dass im Bereich der Kundenbindung nicht oder nur schwer imitierbare Ressourcen existieren können, die zu einem nachhaltigen Wettbewerbsvorteil im E-Business führen.

#### 4.2.2 Bedeutung von Technologie

Bereits bei der Diskussion der Wettbewerbsintensität in Kapitel 4.1.2 haben wir darauf hingewiesen, dass viele technische Neuerungen des E-Business-Zeitalters wie Internet, E-Mail, XML, Voice-over-IP etc. auf offenen Standards beruhen und prinzipiell jedem Unternehmen in gleicher Weise und zu etwa gleichen Kosten zur Verfügung stehen. Aus diesem Grund ist es nicht möglich, allein durch Nutzung dieser Techniken zu einem Wettbewerbsvorteil zu gelangen, der nicht binnen sehr kurzer Zeit von der Konkurrenz nachgeahmt werden könnte.

Ähnliche Überlegungen lassen sich inzwischen für einen Großteil der E-Business-Softwarelösungen anstellen: Onlineshops, Supply-Chain-Management-Systeme, Kommunikations- und Groupwarelösungen, Content-Management-Systeme etc. werden zu einem immer

größeren Anteil nicht mehr selbst entwickelt, sondern von Softwareherstellern zum Kauf angeboten. Damit verfügt jeder Wettbewerber über die gleichen Möglichkeiten, ausgereifte und vielseitige **Standardsoftwarelösungen** am Markt zu beschaffen.

Die Möglichkeit, sich einen nachhaltigen Wettbewerbsvorteil durch Technik zu verschaffen, besteht nur noch dort, wo mithilfe einer Eigenentwicklung eine Lösung geschaffen werden kann, die den Wert der am Markt erhältlichen Standardangebote übersteigt. Auch im Fall solcher **proprietären Lösungen** stellt sich aber das Problem, diese vor Nachahmung zu schützen. Dies erfordert nämlich entweder einen **wirksamen Patentschutz** oder eine **erfolgreiche Geheimhaltung** der Funktionsweise.

Die Patentierung von Software gestaltet sich im deutschen Sprachraum als fast unmöglich. Zudem ergibt sich das Problem, dass die Durchsetzung von Patentrechten – insbesondere international – äußerst aufwendig ist und Patente häufig missachtet werden. Einen über einen längeren Zeitraum erfolgreichen Schutz einer E-Business-Lösung stellt indes das amerikanische Beispiel des „One-Click-Shopping“ bei Amazon dar: Der Onlinebuchhändler ließ in den USA das Verfahren schützen, mit dem Bestellungen aus dem Produktkatalog mit einem einzigen Mausklick ausgelöst werden können (vorausgesetzt, der Käufer hat vorab einmalig seine Liefer- und Zahlungsdaten registrieren lassen). Vor Gericht konnte er so erfolgreich gegen den Konkurrenten Barnes&Noble vorgehen, der mit „Fast Lane“ eine sehr ähnliche Vorgehensweise in seinem Onlineshop implementiert hatte. Auch in den Vereinigten Staaten ist dieses Patent jedoch äußerst umstritten und seine Erlangung, Verteidigung und Durchsetzung erfordert Anstrengungen, zu denen kleinere und weniger bekannte Unternehmen vermutlich nicht in der Lage sind. Die Erlangung nachhaltiger Wettbewerbsvorteile durch den Patentschutz von Software ist also wohl eher als Sonderfall zu sehen und stellt in der Regel wohl keinen Erfolg versprechenden Weg dar.

Ein Beispiel für den Schutz von technischbedingten Wettbewerbsvorteilen durch Geheimhaltung stellt der Suchmaschinen-Algorithmus von Google dar. Neben Abdeckung möglichst großer Teile des WWW und einer hohen Antwortgeschwindigkeit kommt der angemessenen Sortierung der Ergebnisse von Internetsuchmaschinen immer größere Bedeutung zu. Das Suchresultat umfasst nämlich nicht selten mehrere Tausend Einträge. Da deren manuelle Auswertung schlichtweg unmöglich ist, sollten diese möglichst so sortiert sein, dass der Nutzer der Suchmaschine mit hoher Wahrscheinlichkeit unter den ersten Einträgen die gewünschte Information findet. Bei dieser Sortierung nach Relevanz ist Google u. a. aufgrund eines nicht veröffentlichten Algorithmus<sup>1</sup> führend und konnte diesen Wettbewerbsvorteil bislang erfolgreich vor Nachahmung schützen. Prinzipiell hat der Schutz durch Geheimhaltung aber bedeutende Schwachstellen: Zunächst liegt es in der Natur von E-Commerce-Aktivitäten, dass diese mehr oder weniger öffentlich einsehbar sind. Das Verhalten der technischen Systeme

---

<sup>1</sup> Der Erfolg von Google ist sicherlich auch noch weiteren Faktoren zuzuschreiben. Selbstverständlich hält das Unternehmen auch Patente auf von ihm entwickelte Verfahren.

lässt sich also von außerhalb der Unternehmung detailliert und ausführlich beobachten. Dadurch lassen sich häufig wertvolle Rückschlüsse auf die Funktionsweise des Systems gewinnen, die es ermöglichen, das System nachzukonstruieren. Man spricht in einem solchen Fall von **Reverse Engineering**, da die Konstruktion der technischen Lösung „rückwärts“ aus ihrer Funktionalität abgeleitet wurde.

#### **Beispiel Reverse Engineering im E-Commerce**

Nehmen wir an, ein KFZ-Versicherer bietet auf seiner Web-Site einen „Tarifrechner“ an, in dem Kunden verschiedene Daten wie Wohnort, Alter, Geschlecht, Typ und Zulassungsjahr ihres Fahrzeugs etc. eintragen können und daraufhin der individuelle Versicherungstarif berechnet wird. Für einen in Web-Programmierung geschulten Softwareentwickler ist es relativ leicht, aus Gestaltung des Tarifrechners, der abgefragten Parameter und der gelieferten Ergebnisse auf dessen Funktionsweise zu schließen und diesen für ein Konkurrenzunternehmen nachzuprogrammieren. Mehr noch: Durch (automatisierte) Probeläufe des Tarifrechners mit vielen unterschiedlichen Eingabedaten lässt sich die der Tarifiermittlung zu Grunde liegende Formel oder Tabelle vollständig ermitteln. Es lässt sich also z. B. mit wenig Aufwand ermitteln, in welche Tarifklassen bestimmte Autotypen eingeordnet werden und welche Rabatte das Unternehmen bestimmten Personengruppen gewährt.

Eine weitere Gefahr für die Geheimhaltung besteht im Wechsel von Mitarbeitern zu anderen Unternehmen: Dabei kann es leicht zur „Abwanderung“ des geheimen Wissens zur Konkurrenz kommen. Zusammenfassend lässt sich sagen, dass die Erlangung eines nachhaltigen Wettbewerbsvorteils durch proprietäre Technologie im E-Commerce zwar prinzipiell möglich, in der Praxis aber mit erheblichen Problemen verbunden ist. Bedenkt man, wie viel Aufwand oft in der Entwicklung technischer Innovationen steckt, so kann man durchaus von einem „Winner’s Curse“<sup>1</sup> sprechen, der auf den Unternehmen liegt, die technisch führend sind, aber bereits nach kurzer Zeit nachgeahmt werden.

#### **4.2.3 Bedeutung von technischen Fähigkeiten**

Die Bedeutung von Fähigkeiten in der Gestaltung von und im Umgang mit moderner Informationstechnik hat in den letzten Jahren enorm an Bedeutung gewonnen. Kaum ein Unternehmen kann es sich mehr leisten, ohne eigene Experten oder externe Dienstleister im Bereich von Computertechnik und Software-Betreuung auszukommen. Das Vorhandensein solcher Ressourcen ist also zweifellos wertvoll für ein Unternehmen. Es eignet sich jedoch nicht zur Schaffung von Wettbewerbsvorteilen, da diese Ressourcen prinzipiell allen Unternehmen zu etwa gleichen Konditionen zur Verfügung stehen:

---

<sup>1</sup> Fluch des Gewinners.



Entsprechende Experten lassen sich entweder ausbilden, auf Dauer einstellen oder vorübergehend als Berater unter Vertrag nehmen. In der Mehrzahl der Fälle wird die benötigte Kompetenz durch eine verbreitete Technologie (z. B. Rechner Typ, Programmiersprache, eingesetztes Softwareprodukt) bestimmt. Sie ist dann in Form von Benutzerhandbüchern, technischen Referenzen etc. gut dokumentiert und wird von einer großen Gruppe von Experten beherrscht. Sind die erforderlichen technischen Fähigkeiten dagegen eng an Branchencharakteristika gebunden (z. B. die Kenntnis bestimmter Reiseservierungssysteme), ist man manchmal darauf angewiesen, Experten selbst auszubilden oder bei Konkurrenten abzuwerben. Auch in diesem Fall ist die benötigte Expertise jedoch noch hinreichend mobil und übertragbar, dass sie einem einzelnen Unternehmen nicht langfristig als Wettbewerbsvorteil dienen kann.

#### 4.2.4 Bedeutung von Management-Kompetenz

Neben technischen Fähigkeiten wird für die erfolgreiche Durchführung von E-Business-Maßnahmen auch **IT-Management-Kompetenz** benötigt. Wir bezeichnen damit die Fähigkeit, lohnende Einsatzmöglichkeiten für IT zu erkennen und diese in einer für die Unternehmung idealen Weise einzuführen, zu betreiben und zu koordinieren. Es handelt sich also um Schnittstellen-Fähigkeiten, die sowohl solide Kenntnisse über das technisch Machbare umfassen, als auch Anforderungen, Entwicklungen und Restriktionen der Geschäftstätigkeit beinhalten. Nicht zuletzt spielen auch soziale und interpersonale Aspekte, etwa in Form der Zusammenarbeit mit sehr unterschiedlichen Ansprechpartnern und Abteilungen eine große Rolle.

Während technische Systeme und Fähigkeiten – wie oben gesehen – oft am Markt erworben werden, besteht die Bedeutung von IT-Management-Kompetenz gerade darin, diese in den spezifischen Kontext einer Unternehmung einzupassen: Ohne das Vorhandensein von IT-Management-Kompetenz kann das Potenzial technischer Systeme und Fähigkeiten nicht genutzt werden. Anders als viele technische Fähigkeiten kann IT-Management-Kompetenz nur in sehr begrenztem Maße systematisch erlernt werden. Sie entsteht vielmehr durch Ansammlung von Erfahrung im Sinne eines „learning by doing“ über einen längeren Zeitraum. Da sie sich zudem in hohem Maße auf die Spezifika des jeweiligen Unternehmens bezieht und gute persönliche Kontakte zu den verschiedenen Ansprechpartnern voraussetzt, ist sie in sehr viel geringerem Maße mobil als technische Fähigkeiten: Weder lassen sich die Fähigkeiten eines IT-Managers problemlos von einem auf ein anderes Unternehmen übertragen, noch kann dessen Erfahrung auch nur annähernd in Form von Handbüchern niedergeschrieben werden. Es kann ernsthaft bezweifelt werden, dass eine Nachahmung von IT-Management-Fähigkeiten grundsätzlich unmöglich ist. Sehr plausibel scheint jedoch, dass sie sich wesentlich stärker zur Schaffung langfristiger Wettbewerbsvorteile eignen als rein technische Kompetenzen.

#### 4.2.5 Bedeutung der Kooperationsfähigkeit

Abschließend soll hier noch kurz auf die Fähigkeit einer Unternehmung zur Zusammenarbeit mit unternehmensexternen Einheiten eingegangen werden. Dies kann sich sowohl auf **verti-**

**kale Kooperationen** (mit Lieferanten und Kunden) als auch auf **horizontale Kooperationen** (z. B. Zusammenarbeit im Rahmen von Forschung und Entwicklung, bei der Leistungserstellung oder im Vertrieb) beziehen.

Die Möglichkeiten zur Kooperation und ihre Bedeutung für Unternehmen haben im Zeitalter des E-Business enorm zugenommen: Moderne Kommunikations- und Informationssysteme machen eine Zusammenarbeit über Unternehmensgrenzen hinweg einfacher denn je und mithilfe moderner Netzwerke und spezieller Protokolle ist ein vollautomatischer Datenaustausch zwischen Unternehmen auch im großen Maßstab möglich geworden. Formen und Zielsetzungen von Kooperationen sind sehr vielfältig und können hier nicht annähernd dargestellt werden. Sie werden aber ausführlich an anderer Stelle behandelt. In diesem Kapitel soll dagegen diskutiert werden, ob im Zusammenhang mit Kooperationen schwer imitierbare Ressourcen identifiziert werden können. Dazu kann zwischen a) der grundsätzlichen Fähigkeit eines Unternehmens zur Kooperation mit externen Partnern und b) der Existenz etablierter Partnerschaften in horizontaler wie vertikaler Richtung unterschieden werden.

Hinsichtlich der **Kooperationsfähigkeit** haben wir es mit einer Fülle von technischen und organisatorischen Fähigkeiten zu tun, die durchaus bei verschiedenen Unternehmen sehr unterschiedlich ausgeprägt sein können. Als Determinanten der Kooperationsfähigkeit seien hier beispielhaft genannt: die Verwendung verbreiteter Standards zum Datenaustausch, die leichte Anpassbarkeit technischer Systeme, das Vorhandensein standardisierter und dokumentierter Geschäftsprozesse, eine an Kooperation orientierte Unternehmenskultur, Flexibilität und Lernfähigkeit des Unternehmens und seiner Mitarbeiter. Die Bedeutung dieser Aspekte ist unter Stichworten wie „**Networkability**“<sup>1</sup> und „**Net Readiness**“<sup>2</sup> ausführlich beschrieben worden. Analog zu den in Kapitel 4.2.2 bis 4.2.4 angestellten Überlegungen lassen sich hier Ressourcen identifizieren, die nicht ohne Weiteres nachgeahmt werden und somit als Grundlage eines langfristigen Wettbewerbsvorteils dienen können. Dabei gilt erneut, dass Ressourcen, die den Bereichen Organisation, Kultur und Management zuzuordnen sind, tendenziell wesentlich weniger mobil und nachahmbar sind als technische Systeme und Fähigkeiten.

Bereits bestehende erfolgreiche Kooperationen stellen zweifellos eine nachhaltige Ressource dar: Bereits in Kapitel 4.2.1 haben wir ausführlich diskutiert, wie die Beziehung zu Kunden so gestaltet werden kann, dass eine langfristige Geschäftsbeziehung zustande kommt. Diese Überlegungen lassen sich zum großen Teil auch auf andere Geschäftspartner übertragen. Die Vorteilhaftigkeit einer langfristigen Zusammenarbeit gründet sich dabei im Wesentlichen auf zwei Faktoren:

1. Aus einer langfristigen Zusammenarbeit resultieren **Erfahrungs- und Lerneffekte**, die zu reibungslosen und schnellen Abläufen und einer geringen Fehlerzahl führen. Der Wechsel

---

<sup>1</sup> Vgl. Österle/Fleisch/Alt (2000).

<sup>2</sup> Vgl. Hartman/Sifonis/Kador (1999).

des Geschäftspartners ist dagegen zwangsläufig mit Anlauf- und Einarbeitungsaufwand verbunden, der um so größer ist, je komplexer und anspruchsvoller sich die Zusammenarbeit gestaltet. Will zum Beispiel ein Onlineversandhändler seinen Logistikdienstleister wechseln, so sieht er sich vor erhebliche Probleme gestellt, mit dem neuen Partner von Anfang an denselben Grad an Zuverlässigkeit und Reibungslosigkeit bei Auslieferung, Abrechnung und Retourenhandling zu erreichen. Umgekehrt wird aber auch der Logistiker jene Kunden besonders schätzen, bei denen sich der Betreuungsaufwand aufgrund seit langem bewährter und eingespielter Zusammenarbeit gering hält.

2. Mit der Dauer der Zusammenarbeit wächst im allgemeinen auch das Vertrauen der Partner zueinander. Damit schwinden sowohl Risiken (etwa dass der Partner eine zugesagte Leistung oder Zahlung nicht vereinbarungsgemäß erbringt) als auch die Notwendigkeit, aufwendige Kontrollen durchzuführen.

Eine etablierte Kooperation stellt also in der Regel für beide Seiten eine nicht leicht zu imitierende Ressource dar, die die Effizienz steigert und Risiken senkt. Zusammenfassend lässt sich also festhalten, dass sowohl in der Fähigkeit zur Kooperation als auch im Vorliegen erfolgreich etablierter Kooperationen der Ursprung langfristiger Wettbewerbsvorteile liegen kann.

#### 4.2.6 Schlussfolgerung

In diesem Kapitel haben wir verschiedene im Kontext von E-Business wichtige Ressourcentypen auf ihre Imitierbarkeit und Mobilität untersucht. Dabei wurde versucht, grundsätzliche Bewertungen vorzunehmen, die eine Analyse des konkreten Einzelfalls natürlich nicht ersetzen können. Abb. 19 fasst die Überlegungen zusammen:

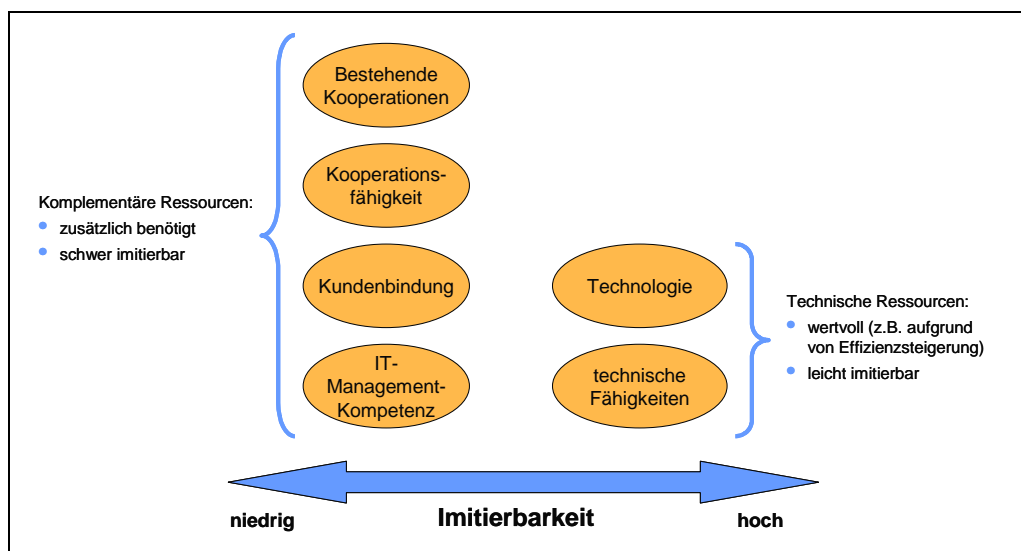


Abb. 19: Imitierbarkeit E-Business-relevanter Ressourcentypen

Grundsätzlich sind Kundenbindung, IT-Management-Kompetenz, Kooperationsfähigkeit und vorhandene Kooperationen deutlich schwieriger zu imitieren als Technologie und technische

Fähigkeiten. Gerade die erstgenannten Aspekte eignen sich daher besonders zur Schaffung langfristiger Wettbewerbsvorteile. Dieses Ergebnis scheint im Hinblick auf die gängige Wahrnehmung von E-Business als Technik-getriebenem Phänomen paradox: Ausgerechnet in der technischen Domäne finden sich kaum Ansatzpunkte für langfristige strategische Vorteile.

Um diesen scheinbaren Widerspruch aufzulösen, muss man sich vor Augen führen, dass die fehlende Eignung von Technologie und technischen Fähigkeiten zur Erlangung langfristiger Vorteile nicht in mangelndem Wert, sondern in Imitierbarkeit begründet liegt. Vielmehr sollte die Ressourcen-Frage so interpretiert werden: Informationstechnik stellt leicht imitierbare, teilweise auch kostengünstig zu beschaffende Ressourcen bereit, die einerseits deutliche Effizienzvorteile schaffen können, aufgrund ihrer Imitierbarkeit aber allein nur geringe strategische Wichtigkeit haben. Zur Schaffung langfristiger Wettbewerbsvorteile werden zusätzliche Ressourcen wie Markenname, Kooperationsfähigkeit, IT-Management-Kompetenz und etablierte Kooperationen benötigt, die zur Nutzung und Entfaltung der IT-Potenziale notwendig sind. Diese zusätzlichen Ressourcen werden als komplementäre Ressourcen bezeichnet und sind nur schwer imitierbar. Komplementäre Ressourcen können E-Business-spezifisch sein (z. B. hohe Technik-Affinität der Mitarbeiter, spezielle E-Business-Prozesse) oder nicht (z. B. gutes Kundenwissen, Bekanntheit).

#### **4.2.7 E-Business als strategische Notwendigkeit**

Die bisherigen Überlegungen waren stark von der Vorstellung geprägt, durch E-Business-Aktivitäten einen langfristigen Vorteil gegenüber der Konkurrenz zu erzielen. Diese Position kann innerhalb einer Branche nur von sehr wenigen Spielern besetzt werden. Für alle anderen Unternehmen ist erfolgreiches E-Business nicht Kür, sondern Pflicht: Es gilt, temporäre Vorteile des jeweils stärksten Wettbewerbers aufzuholen, etwa indem seine Stärken analysiert und imitiert werden. E-Business ist in diesen Fällen nicht Mittel zur Differenzierung, sondern strategische Notwendigkeit, da die Existenz des Unternehmens andernfalls durch den entstandenen Wettbewerbsnachteil gefährdet wird.

Gerade in einem sehr dynamischem Wettbewerbsumfeld kann es sinnvoll sein, sich auf vorhandene wertvolle Ressourcen zu konzentrieren und im Bereich des E-Business nur eine nachahmende Rolle einzunehmen. Jedoch sollte nicht übersehen werden, dass gerade die raschen Umweltänderungen es erforderlich machen, Ressourcen kontinuierlich weiterzuentwickeln und auszubauen. Eine Beobachtung des Marktes ist in jedem Fall erforderlich, womit zugleich klar wird, dass ein ausschließlich ressourcenorientiertes Vorgehen abzulehnen ist.

## **5 Methoden der Potenzialanalyse**

Für Aufgaben des strategischen Managements sind eine Reihe von Methoden entwickelt worden, die im Wesentlichen durch Einbeziehen unterschiedlicher Entscheidungsparameter aus

dem Unternehmens- und Marktumfeld die Entscheidungsfindung und Strategieformulierungen unterstützen sollen:

- Die **SWOT-Analyse** haben wir bereits in 3.3.3 vorgestellt. Mit ihrer Hilfe will man Stärken und Schwächen sowie Chancen und Risiken eines Unternehmens systematisch erfassen und günstige Kombinationen identifizieren.
- Bei der **Gap- oder Lückenanalyse** wird die erwartete Entwicklung bestimmter Kenngrößen des Unternehmens (z. B. Umsatz, Marktanteil etc.) mit den Zielwerten dieser Kenngrößen im Zeitablauf verglichen. Ziel des Vergleichs zwischen eigentlich gewünschter und tatsächlich erwarteter Entwicklung ist das Aufzeigen und Quantifizieren von unternehmerischem Handlungsbedarf.
- **Benchmarking** baut auf dem Grundgedanken auf, dass sich Unternehmen in jedem Aspekt an den jeweils erfolgreichsten Wettbewerbern orientieren sollten. Bei diesem Ansatz werden Produkte und Prozesse eines Unternehmens mit denen der „best practice“-Unternehmen der Branche oder anderer Branchen verglichen.
- Das Modell von **Abell** zielt darauf, innerhalb des Unternehmens Planungseinheiten zu priorisieren, die eine eigenständige Marktaufgabe besitzen, eindeutig identifizierbare Konkurrenten haben und unabhängig geplant werden können. Diese Planungseinheiten werden als strategische Geschäftsfelder bezeichnet.
- Bei der **Portfolioplanung** geht es darum, strategische Geschäftsfelder anhand von zwei Erfolgsfaktoren in einer Matrix zu positionieren und auf dieser Grundlage Investitions- und Desinvestitionsentscheidungen zu treffen.

Daneben existieren natürlich noch zahlreiche weitere Methoden und Modelle, die hier nicht dargestellt werden können. Wir werden im Folgenden die Portfoliotechnik und das Modell von Abell näher betrachten und anschließend überlegen, inwieweit diese für den Bereich des Electronic Commerce Anwendung finden können und welche Modifikationen dabei sinnvoll erscheinen.

## 5.1 Portfoliotechnik

Die Portfoliotechnik hat ihre Ursprünge in der Finanzwissenschaft und hat in den letzten Jahrzehnten große Verbreitung im Bereich der strategischen Planung gefunden. Wir wollen zunächst die klassische Version der Portfoliotechnik betrachten und uns mit ihren Prämissen beschäftigen, bevor wir eine mögliche Anwendung im E-Business vorstellen.

### 5.1.1 Anwendung zur Planung strategischer Geschäftsfelder

Die Grundidee liegt darin, ein Unternehmen als **Portfolio** von unabhängigen Einheiten zu betrachten, das insgesamt bezüglich verschiedener Zielsetzungen wie Rentabilität, Risiko,

Zukunftsorientierung etc. möglichst ausgeglichen sein soll. Die Portfoliotechnik bezieht sich in ihrer ursprünglichen Form auf die Ebene der Unternehmensstrategie (vgl. Kapitel 3.2), d. h., die zu planenden Einheiten sind strategische Geschäftsfelder. Diese werden anhand von zwei Erfolgsfaktoren in einer Matrix positioniert. Als Parameter werden dabei in der Regel eine interne, d. h. durch das Unternehmen beeinflussbare Größe, und eine externe, d. h. weitgehend durch die Unternehmensumwelt bestimmte Variable gewählt. Mithilfe des externen Erfolgsfaktors versucht man, die Attraktivität einer Branche zu beschreiben, der interne Faktor soll Aufschluss darüber geben, welche Chancen das Unternehmen innerhalb der Branche im Vergleich zum Wettbewerb hat.

Auf Grundlage der Positionierung der einzelnen Einheiten innerhalb der Matrix können nun Entscheidungen getroffen werden: Zu jedem der (üblicherweise 2 x 2) Felder der Matrix existieren normative Aussagen, die die zu präferierende Handlungsalternative für die dort eingeordneten Geschäftsfelder vorgeben.

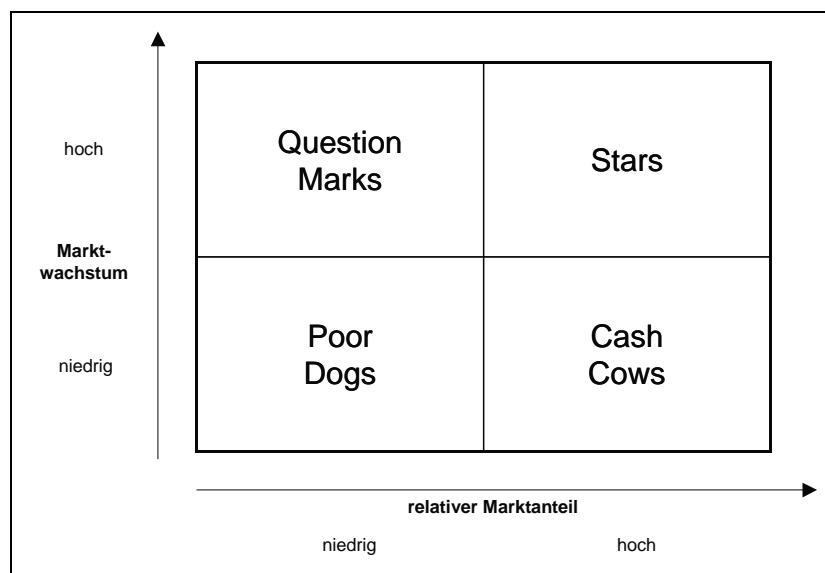


Abb. 20: Das Portfolio-Modell der Boston Consulting Group

In Abb. 20 ist die auf die Boston Consulting Group zurückgehende Version der Portfoliotechnik mit den Parametern „relativer Marktanteil“ (intern) und Marktwachstum (extern) dargestellt<sup>1</sup>. Hier existieren folgende Charakterisierungen und Handlungsempfehlungen für die vier Matrixfelder:

- **Question Marks** sind Geschäftsfelder mit hohem Marktwachstum, aber (noch?) niedrigem Marktanteil, die sich in der Regel nicht allein tragen, also aus anderen Geschäftsfeldern querfinanziert werden müssen. Hier ist eine detaillierte Untersuchung des Entwick-

<sup>1</sup> Vgl. etwa Henderson/Zakon (1983).

lungspotenzials notwendig, auf deren Grundlage die Question Marks entweder gefördert oder abgebaut werden sollten.

- **Stars** sind Geschäftsfelder, bei denen in einem stark wachsenden Markt ein hoher Marktanteil erzielt wurde. Stars sind in der Regel in der Lage, sich selbst zu tragen.
- Bei **Cash Cows** liegt ein hoher Marktanteil in einem gering wachsenden Markt vor. Man geht davon aus, dass hier die größten Deckungsbeiträge erzielt werden können, die teilweise zur Finanzierung zukunftssträchtiger Question Marks verwendet werden sollten.
- Für **Dogs** wird eine rasche Desinvestition empfohlen, da Geschäftsfelder mit niedrigem Marktanteil in wenig wachsenden Märkten wenig attraktiv erscheinen.

Die Darstellung der Portfoliotechnik zur Planung strategischer Geschäftsfelder konnte hier nur verkürzt erfolgen. Insbesondere die zugrunde liegenden Theorien aus der Produktionslehre wurden hier ausgespart, da sie für eine Anwendung der Methode auf den E-Business-Bereich nicht zwingend erforderlich erscheinen.

### 5.1.2 Prämissen der Portfoliotechnik

Bevor wir auf eine mögliche Anwendung der Portfoliotechnik im E-Business eingehen, wollen wir einige Annahmen veranschaulichen, die der Methodik zu Grunde liegen und am Beispiel der BCG-Matrix recht gut deutlich werden:

- Die Portfoliotechnik geht davon aus, dass Aktivitäten des Gesamtunternehmens klar in einzelne Bestandteile (hier: strategische Geschäftsfelder) **zerlegt** werden können. Die mag auf Unternehmensebene in einem stark divisional organisierten Unternehmen gelten. Bei anderen Organisationsformen und insbesondere auf niedrigeren Planungsebenen gestaltet sich eine solche Aufteilung dagegen schwierig.
- Darüber hinaus wird angenommen, dass diese Bestandteile stark **unabhängig** voneinander sind, d. h., dass eine Entscheidung über eine Einheit möglichst keine Konsequenzen für die anderen Einheiten hat. In der Realität lassen sich nur recht selten Fälle finden, in denen diese Unabhängigkeit tatsächlich gegeben ist. Vielmehr gibt es fast immer starke Wechselwirkungen zwischen den unterschiedlichen Planungseinheiten.
- Es wird vorausgesetzt, dass die gewählten Faktoren **zuverlässige Indikatoren** für den erwarteten Erfolg darstellen. Fälle, in denen auch ein niedriger Marktanteil oder ein geringes Marktwachstum eine attraktive Option darstellen, werden dagegen nicht richtig klassifiziert.
- **Aktivitäten von Wettbewerbern**, speziell deren Verhalten in der Vergangenheit und ihre Reaktionen auf eigene Entscheidungen, werden von der Methode nicht berücksichtigt.

Diese (und einige weitere) Prämissen bilden zugleich den Ausgangspunkt für die teilweise an der Portfoliotechnik geäußerte Kritik und die Grenzen ihrer Anwendbarkeit.

### 5.1.3 Übertragung auf den E-Business-Bereich

Tjan<sup>1</sup> geht in seinem Ansatz zu einem „Internet Portfolio“ von dem Problem aus, dass in vielen Unternehmen mittlerweile eine nur noch schwer zu überblickende Zahl einzelner Internet-initiativen aktiv sind. Diese sind nicht selten wenig aufeinander abgestimmt und in unterschiedlicher Verantwortlichkeit geführt, was ihre Effizienz stark beeinträchtigt und zudem dazu führt, dass der Überblick verloren geht. Zwar gibt es durchaus Gründe, E-Business dezentral anzugehen und mehrere parallel laufende Projekte durchzuführen. Dennoch sollte das Portfolio von Internetaktivitäten sinnvoll beschränkt und von der Geschäftsleitung gemanagt werden.

Für diese Aufgabe schlägt Tjan einen Portfolio-Ansatz mit den Erfolgsfaktoren **Viability** (Entwicklungsfähigkeit) und **Fit** vor. Anders als bei den traditionellen Ansätzen erfolgt die Bestimmung dieser beiden Faktoren nicht über eine einzelne Kenngröße, sondern setzt sich aus mehreren Komponenten zusammen, die z. B. durch ein Scoring-Modell zusammengeführt werden können. Auf diese Weise soll die Unterschiedlichkeit in der Zielsetzung verschiedener E-Business-Maßnahmen besser berücksichtigt werden können.

#### *Viability*

Viability orientiert sich an der generell zu erwartenden Vorteilhaftigkeit einer E-Business-Aktivität und kann z. B. folgende Komponenten umfassen:

- Marktpotenzial (bei Maßnahmen, die eigenständige Gewinne generieren sollen)
- Einsparungspotenzial (bei Maßnahmen, die eher auf die Effizienzsteigerung bestehender Aktivitäten zielen)
- Amortisationsdauer (diese Kennzahl ist in der Controlling-Literatur höchst umstritten, wird in der Praxis aber dennoch häufig verwendet)
- Rentabilität (diese Größe ist für E-Business-Aktivitäten in der Regel schwer zu bestimmen)
- Ressourcen- (z. B. Personal-, Kapital-) Bedarf (sofern hier eine ernsthafte Restriktion besteht, die die Anzahl der insgesamt durchführbaren E-Business-Aktivitäten strikt limitiert).

---

<sup>1</sup> Vgl. Tjan (2001).



Zur Bestimmung der Gesamt-Viability können die einzelnen Faktoren mit Prozentzahlen bewertet und je nach Relevanz gewichtet werden.

### *Fit*

Fit bezieht sich auf die Frage, inwieweit die einzelnen Maßnahmen zum Unternehmen passen. Als mögliche Bestandteile können hier bewertet werden:

- Übereinstimmung mit den Märkten/Kundengruppen, die das Unternehmen adressiert
- Übereinstimmung mit vorhandenen Kernkompetenzen
- Übereinstimmung mit Unternehmenskultur und -werten
- Übereinstimmung mit vorhandenen technischen Fähigkeiten und Voraussetzungen
- Übereinstimmung mit der Organisationsstruktur
- Übereinstimmung mit anderen Aktivitäten im Unternehmen

Auch hier wird die Bewertung der (ggf. gewichteten) Einzelfaktoren wieder zu einer Gesamtgröße „Fit“ zusammengeführt. Anhand der beiden Erfolgsfaktoren Viability und Fit ist dann eine Einordnung in das in Abb. 21 dargestellte Portfolio-Modell möglich.

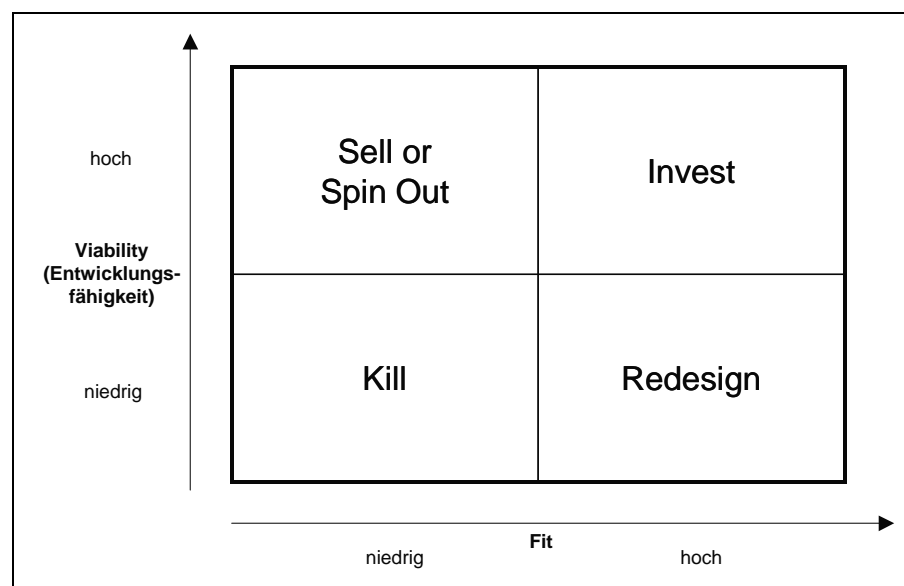


Abb. 21: Internet Portfolio Map nach Tjan

Auf dieser Basis sollten folgende Entscheidungen getroffen werden:

- In Aktivitäten mit hoher Entwicklungsfähigkeit, die gut zum Unternehmen passen, sollte investiert werden.

- Projekte, die zwar zum Unternehmen passen, deren Entwicklungsfähigkeit aber gering ist, sollten überarbeitet und angepasst werden.
- Bei Initiativen, die zwar entwicklungsfähig sind, aber nicht zum Unternehmen passen, sollte über den Verkauf oder die Ausgliederung nachgedacht werden.
- Sind Entwicklungsfähigkeit und Fit gering, sollten Aktivitäten eingestellt werden.

Auf diese Weise kann das Portfolio von E-Business-Aktivitäten gestrafft und um wenig aussichtsreiche Vorhaben bereinigt werden.

#### **5.1.4 Bewertung des Internet Portfolio-Ansatzes**

Der vorgestellte Ansatz von Tjan stellt eine mögliche Übertragung der Portfolio-Idee auf den E-Business-Bereich dar. Auch wenn die Methode zur Strukturierung und Bewertung von Internetportfolios prinzipiell wertvoll sein kann, sollten auch hier die verwendeten Prämissen sorgfältig überdacht werden:

- Auch in diesem Fall wird von klar trennbaren Einzelkomponenten ausgegangen. Dies ist z. B. gegeben, wenn ein Unternehmen Internetaktivitäten unter unterschiedlichen Domain-Namen durchführt. Bereits bei den Teilbereichen einer Unternehmens-Web-Site kann aber angezweifelt werden, ob eine analytische Zerlegung sinnvoll ist.
- Insbesondere ist auch hier zu fragen, inwieweit die Einzelkomponenten tatsächlich interdependenzfrei sind, oder ob die Entscheidung zur Durchführung einer Maßnahme nicht massive Auswirkungen auf andere Aktivitäten hat.
- Die beiden Indikatoren „Viability“ und „Fit“ sind nur sehr grob charakterisiert. Dies ermöglicht einerseits eine flexible Interpretation des Konzepts, birgt aber gleichzeitig die Gefahr, dass der Erfolg von E-Business-Projekten falsch prognostiziert wird.
- Auch hier werden schließlich Wettbewerber-Aktivitäten nicht berücksichtigt.

Generell kann hinzugefügt werden, dass der Vorschlag von Tjan zwar einen interessanten Ansatz darstellt, seine praktische Bewährung aber noch aussteht.

#### **5.2 Modell von Abell**

Eine andere Möglichkeit, das strategische Entscheidungsfeld zu strukturieren, stellt der Ansatz von Abell dar. Auch hier geht es um die Unterscheidung unabhängiger, getrennt planbarer Einheiten (strategischer Geschäftsfelder) auf Unternehmensebene.

### 5.2.1 Anwendung zur Planung strategischer Geschäftsfelder

Abell<sup>1</sup> stellt als Strukturierungskriterien die **Kunden**, ihre **Bedürfnisse** und die zur Befriedigung dieser Bedürfnisse eingesetzte **Technologie** in den Vordergrund. Hierbei wird Technologie sehr allgemein verstanden als Art und Weise, wie ein bestimmtes Kundenbedürfnis, etwa der Wunsch, sich über ein Produkt zu informieren, erfüllt werden kann. Das auf diesen Grundgedanken basierende dreidimensionale Modell ist in Abb. 22 dargestellt.

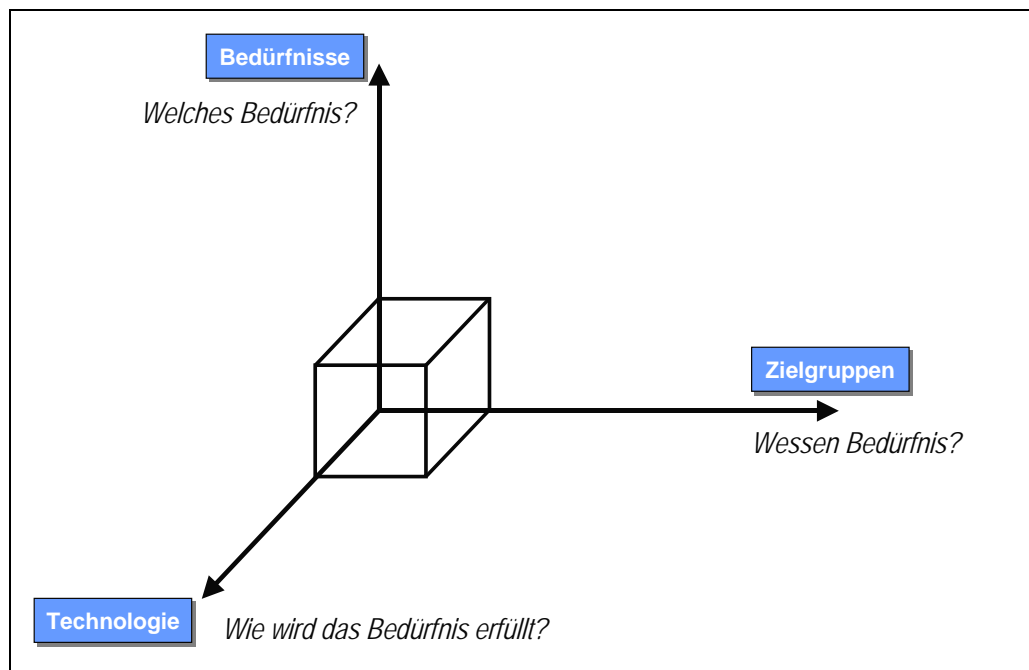


Abb. 22: Geschäftsfeldabgrenzung nach Abell

Die Planung, in welchen Geschäftsfeldern ein Unternehmen aktiv werden will, kann dementsprechend anhand von drei Fragen erfolgen:

- Welche Bedürfnisse wollen wir befriedigen?
- Wessen Bedürfnisse wollen wir befriedigen?
- Wie wollen wir die Bedürfnisse befriedigen?

Dabei können die Antworten auf jede der Einzelfragen unterschiedlich kombiniert werden, wie das folgende Beispiel veranschaulicht: Eine Bank könnte sich etwa überlegen, dass sie Kredite (Bedürfnis 1) nur an Firmenkunden (Zielgruppe 1) vergibt, während sie Privatkunden (Zielgruppe 2) Giro- und Sparkonten (Bedürfnis 2 und 3) anbietet. Sie könnte ferner beschließen, die Kontoführung (Bedürfnis 2 und 3) nur über Automat und Call Center (Technologie 1

---

<sup>1</sup> Vgl. Abell (1980).

und 2) abzuwickeln, während Kredit- und Anlageberatung (Bedürfnis 1 und 4) auch persönlich in der Filiale (Technologie 3) möglich ist.

### 5.2.2 Übertragung auf den E-Business-Bereich

Wir wollen versuchen, die Überlegungen von Abell auf den E-Business-Bereich zu übertragen, um zu einem „3D-Modell“ für die Potenzialanalyse zu gelangen. Dabei müssen jedoch einige Anpassungen vorgenommen werden: Das im vorangegangenen Abschnitt vorgestellte Modell von Abell dient wie gesehen zur Abgrenzung strategischer Geschäftsfelder. Diese orientieren sich an Absatzmärkten (vgl. 3.2) und folglich wird eine kundenorientierte Sichtweise eingenommen. Im Gegensatz dazu ist E-Business nicht auf die Gestaltung der Kundenbeziehung beschränkt. Abb. 23 zeigt noch einmal den schon bekannten Sachverhalt, dass außer Kunden auch Lieferanten, Banken (im Zuge des Electronic Banking), Kooperationspartner und andere externe Akteure Adressaten von E-Business-Aktivitäten sein können. Darüber hinaus gibt es auch innerhalb des Unternehmens – z. B. durch Realisierung eines Intranets – eine Reihe von Anwendungsfeldern.

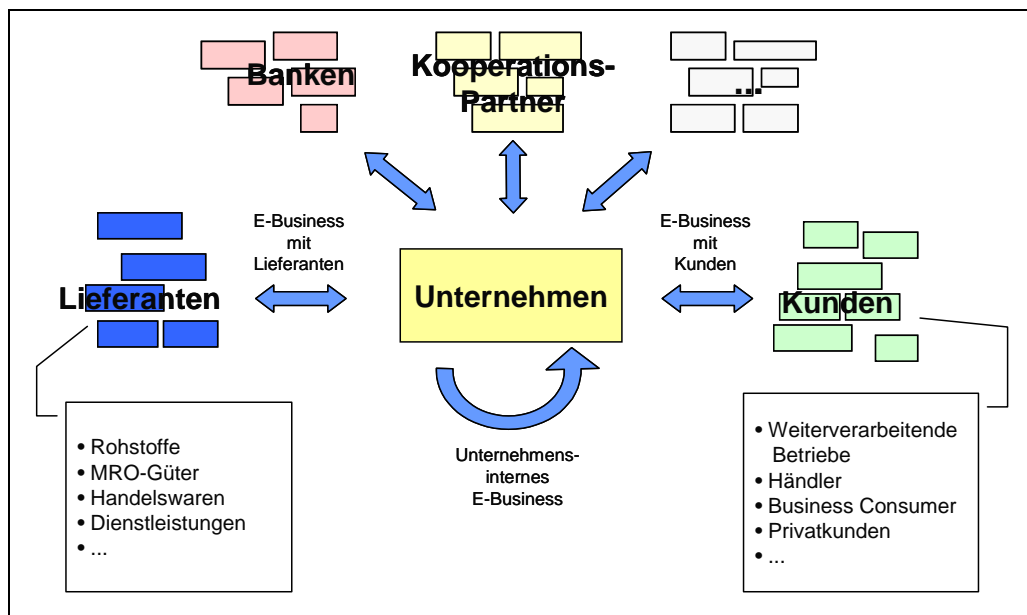


Abb. 23: Mögliche Adressaten von E-Business-Aktivitäten

Hieraus folgt, dass nicht nur die Menge der betrachteten Zielgruppen entsprechend erweitert werden muss, auch liegt die Motivation für die Einführung von E-Business-Maßnahmen nicht ausschließlich in der Befriedigung von Kundenbedürfnissen (wie bei den Geschäftsfeldern) begründet. Allgemeiner können wir fragen, welche Zielsetzung generell mit einer bestimmten Maßnahme verfolgt werden soll. Dabei lässt sich grob (und nicht immer trennscharf) unterscheiden zwischen

- einer **ertragsorientierten** Motivation: Durch die Einführung neuer Technologien lassen sich beispielsweise Kundenservice oder Erreichbarkeit (etwa 24x7-Verfügbarkeit) erhöhen, was zur Steigerung des Umsatzes genutzt werden kann.
- einer **kostenorientierten** Motivation: Auf der anderen Seite können durch bestimmte E-Business-Maßnahmen Vorgänge effizienter gestaltet werden, was sich in einer Kostenreduktion niederschlägt.
- einer **gemischten** Motivation: In einigen Fällen ist es schließlich möglich, mit Technologie gleichzeitig eine Steigerung der Erträge und eine Senkung von Kosten herbeizuführen. Als Beispiel mag hier eine auf Grundlage verbesserter Kundenkenntnis durchgeführte Sortimentsoptimierung dienen: Diese führt einerseits zu steigenden Verkaufszahlen, andererseits werden Umschlagsdauern (und damit Kosten) vermindert.

Insgesamt kann die Menge der E-Business-Aktivitäten also durch drei Fragen strukturiert werden:

- „**Mit wem?**“ bezieht sich auf die Adressaten der Aktivität
- „**Warum?**“ fragt nach der Motivation
- „**Wie?**“ legt die zum Einsatz gelangende Technologie fest.

Abb. 24 verdeutlicht diese drei Dimensionen und zeigt für jeden Fall mögliche Ausprägungen, die als Beispiele zu verstehen sind und angemessen modifiziert und ergänzt werden können.

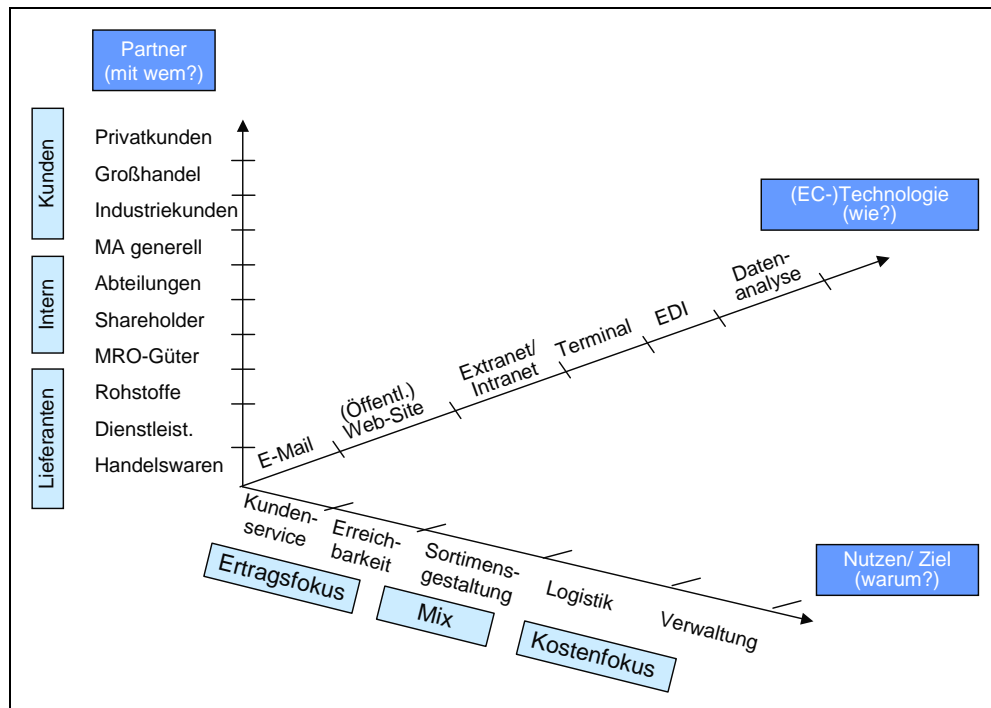


Abb. 24: Strukturierung von E-Business-Aktivitäten im 3D-Modell

Um Aufschluss über E-Business-Potenziale zu erhalten, ist es sinnvoll, für jede der drei Dimensionen eine Reihe von Indikatoren zu analysieren. Für die Frage nach dem **Partner** (mit wem?) sollte z. B. untersucht werden

- wie hoch die Relevanz unterschiedlicher Adressatengruppen für das Geschäft ist
- wie Technologie-affin die Adressatengruppen sind
- wie intensiv die Geschäfts- und Kommunikationsbeziehung jeweils ist bzw. sein sollte
- inwieweit durch einzelne Partner Druck auf eine Einführung von E-Business-Maßnahmen ausgeübt – oder zumindest der Wunsch danach geäußert – wird
- wie sich Konkurrenten in diesem Bereich verhalten.

Über die Angemessenheit einzelner **Zielsetzungen** (warum?) können Aufschluss geben

- die Relevanz einzelner Ziele wie umfassender Kundenservice oder effiziente Logistik für den Gesamtgeschäftserfolg
- die Zufriedenheit mit der derzeitigen Situation in Bezug auf einzelne Ziele
- der Umfang, in dem die Erreichung von Zielen derzeit evaluiert wird
- die Kenntnis bereits erkannter Verbesserungspotenziale im Unternehmen
- Aktivitäten von Konkurrenten

Die Wahl angemessener **Technologien** (wie?) für die Erreichung der Ziele bei der Adressierung der Partner schließlich wird beeinflusst von

- der Verfügbarkeit bzw. Beschaffbarkeit entsprechender Infrastruktur im Unternehmen
- der Verfügbarkeit der Infrastruktur bei den selektierten Partnern
- der bisherigen Gestaltung der Kommunikationsbeziehung
- Sicherheits- und Vertraulichkeitsaspekten
- Kostengesichtspunkten
- der gängigen Praxis in der Branche

Auch bei der Anwendung des 3D-Modells steht also die Strukturierung des Gesamtproblems „E-Business“ und die Identifikation relevanter Detailfragen im Vordergrund.

### 5.2.3 Bewertung des 3D-Modells

Der vorgestellte Ansatz nimmt seinen Ausgangspunkt in der Einsicht, dass E-Business-Aktivitäten – bei aller Verschiedenartigkeit in ihrer Ausgestaltung – generell die Gestaltung von Kommunikationsbeziehungen zu bestimmten Adressatengruppen zum Thema haben. Weiterhin wird der Tatsache Rechnung getragen, dass E-Business-Maßnahmen sehr unterschiedlichen Zielsetzungen dienen können. Erst ein klares Verständnis darüber, welche Zielgruppe mit welcher Motivation bedient oder einbezogen werden soll, ermöglicht eine fundierte Bewertung der Potenziale einzelner Technologien.

Kritisch anzumerken sind jedoch zwei Punkte:

1. Das Modell ist bewusst generisch gehalten. Es gibt die zu betrachtenden Aspekte vor, lässt aber bei den Ausprägungen der drei Dimensionen Freiheiten, die eine unternehmensspezifische Ausgestaltung erforderlich machen.
2. Für die Festlegung von Partnern, Zielen und Technologien werden zwar Bewertungskriterien genannt. Deren Auflistung ist jedoch nicht abschließend und auch die Frage, wie eine Operationalisierung und Zusammenführung der Einzelkriterien erfolgen soll, kann nicht eindeutig beantwortet werden.

Wie beim Modell von Tjan stellt auch dieser Rahmen einen aus akademischer Sicht interessanten Vorschlag dar, dessen Bewährung in der Praxis noch aussteht.

## 6 Fazit und Ausblick

Anhand verbreiteter Fehlentwicklungen im Anfangsstadium der E-Business-Ära haben wir zu Beginn dieses Arbeitsberichts aufzeigen können, wie eng die Anwendung von Internet und verwandten Technologien in Unternehmen mit Fragen der übergeordneten Unternehmensstrategie verknüpft ist. Wir haben zugleich gesehen, dass längst nicht alle Änderungen, die sich durch die neuen technischen Möglichkeiten ergeben, revolutionärer Natur sind: Ein großer Teil der Entwicklung läuft zwar mit beträchtlicher Geschwindigkeit ab, folgt aber nichtsdestotrotz nachvollziehbaren Prinzipien, die großenteils im Einklang mit vorhandenen Erkenntnissen der Forschung zum strategischen Management stehen. Hieraus lassen sich zwei Schlussfolgerungen ziehen:

1. Trotz aller Verwirrung und Hektik um neueste Trends und Entwicklungen sollte eine langfristig angelegte Analyse am Anfang jeder E-Business-Aktivität stehen. Strategische Überlegungen haben im E-Business-Zeitalter nicht an Bedeutung verloren, sondern eher gewonnen.
2. Derartige Analysen benötigen kein gänzlich neues Instrumentarium, sondern sollten auf bewährten Denkweisen und Erkenntnissen aufsetzen. Die „alten Regeln“ strategischer Unternehmensführung gelten prinzipiell auch in der „New Economy“.

Entsprechend lässt sich auch über die Anwendung erfolgreich etablierter Methoden des strategischen Managements nachdenken, wie wir dies in Kapitel 5 ausgiebig getan haben. Die Hauptschwierigkeit einer Anpassung an die Rahmenbedingungen des E-Business liegt dabei nicht in der Neuigkeit des Gebiets oder in der Geschwindigkeit, mit der sich neue Technologien entwickeln. Die größte Hürde liegt vielmehr darin, dass E-Business-Maßnahmen – in weitaus größerem Maße noch als strategische Geschäftsfelder – nur schwer abzugrenzen sind: Ihre Auswirkungen lassen sich nur selten eindeutig zuordnen, oftmals bestehen komplizierte und nur unzureichend bekannte Wechselwirkungen zu Offlineaktivitäten (wie etwa beim simultanen Verkauf über Internet und Einzelhandelsfilialen). Entsprechend große Vorbehalte müssen gegenüber der Bewertung der Profitabilität solcher Maßnahmen erhoben werden. Hier können und sollen Indikatoren erhoben und ausgewertet werden – letztgültige Wahrheiten sind dagegen nur in wenigen Fällen zu erwarten. Die Berechnung eines so genannten reinen E-ROI<sup>1</sup> etwa erscheint in den meisten Fällen unsinnig, da weder Kosten noch Erlöse eindeutig dem Bereich E-Business zugeordnet werden können. Der Hauptnutzen des Methodeneinsatzes liegt daher nicht in der mechanistischen Ableitung von Investitions-/Desinvestitions-Empfehlungen, sondern in einer angemessenen Strukturierung der Problemstellung, die es dem strategisch geschulten und erfahrenen Manager erleichtert, zu einer Entscheidung zu gelangen.

Ein weiteres Problem haben Verfahren zur E-Business-Potenzialanalyse gemein mit allen anderen Methoden des strategischen Managements: Ein standardisiertes Vorgehen ist nur auf sehr allgemeinem Niveau möglich, eine starke Konkretisierung scheitert zwangsläufig daran, dass strategische Entscheidungen per se Kreativität und Intuition erfordern. Patentrezepte zur Schaffung nachhaltiger Wettbewerbsvorteile kann und wird es nicht geben.

#### *Einordnung der Potenzialanalyse in den Kontext von E-Commerce-Projekten*

Die Potenzialanalyse stellt im Prinzip den ersten Schritt bei der Planung und Umsetzung von Internet- bzw. E-Commerce-Aktivitäten dar. Dabei richtet sich ein konkretes E-Commerce-Projekt natürlich nach der Strategie des Unternehmens bzw. des betrachteten Geschäftsbereichs (Schritt 1 in Abb. 25). Grundsätzlich sind Produkte und Leistungen, sowie die Positionierung des Unternehmens im Markt und die Ressourcen aus Sicht des E-Business-Projekts vorgegeben. Zur Formulierung der E-Business-Strategie werden mittels der in diesem Arbeitsbericht vorgestellten Potenzialanalyse dann die sinnvollen und relevanten E-Business Potenziale identifiziert, Maßnahmen vorgeschlagen und schließlich Ziele formuliert. Dabei erfolgt, wie hinlänglich beschrieben, eine Ausrichtung an den anzusprechenden Zielgruppen.

---

<sup>1</sup> ROI = Return on Investment.



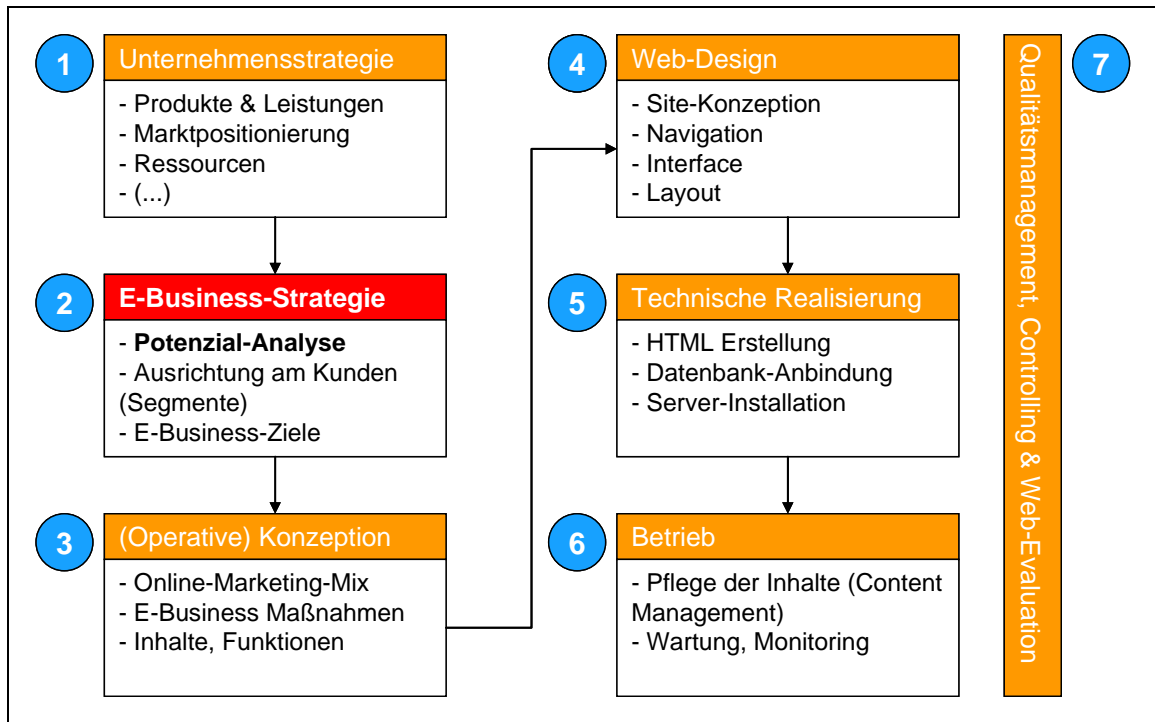


Abb. 25: Ablauf eines E-Commerce-Projektes

Stehen die E-Business-Ziele und -Strategien fest, so können in einem nächsten Schritt die zu ergreifenden Maßnahmen weiter operationalisiert werden. Hierbei liegt das Hauptaugenmerk auf der Ausgestaltung des Onlinemarketingmix<sup>1</sup>. In dieser Phase erfolgt die Auswahl und Definition der in der Web-Anwendung zu integrierenden Inhalte und Funktionen, der anzubietenden Produkte und abzubildenden Prozesse. Die nächsten Projektschritte sind dann entsprechend die Design-technische<sup>2</sup>, EDV-technische, sowie organisatorische Umsetzung und Implementierung der Konzepte und Maßnahmen. Nebenläufig zu Design, Implementierung und Betrieb kommen Maßnahmen des Qualitätsmanagements und der Web-Evaluation zum Einsatz<sup>3</sup>. Diese bestehen beispielsweise darin, mittels User-Tests den Kunden in frühen Phasen des Projektes zur Qualitätssicherung mit einzubeziehen, Kunden während des Betriebs zu befragen und die Akzeptanz der Maßnahmen zu evaluieren und aus Kundenzufriedenheitsanalysen Verbesserungen zu generieren.

Dieser Arbeitsbericht findet, entsprechend dem in Abb. 25 beschriebenen Prozess, seine Fortsetzung in den Arbeitsberichten zum Onlinemarketingmix, zum Web-Design und zu Web-Evaluation und Internetqualitätsmanagement, die alle in derselben Reihe erschienen sind.

<sup>1</sup> Vgl. hierzu den ebenfalls in dieser Reihe erschienenen Arbeitsbericht Nr. 19 zum Online-Marketingmix: Riemer/Totz (2005).

<sup>2</sup> Vgl. hierzu den ebenfalls in dieser Reihe erschienenen Arbeitsbericht Nr. 20 zum Web-Design: Riemer (2005).

<sup>3</sup> Vgl. hierzu den ebenfalls in dieser Reihe erschienenen Arbeitsbericht Nr. 21 zur Web-Evaluation: Riemer/Müller-Lankenau (2005). Zu Web-Evaluation vgl. auch Totz/Riemer/Klein (2001).

## Literatur

- Abell, D. F. (1980): *Defining the Business. The Starting Point of Strategic Planning*. Englewood Cliffs, 1980.
- Barney, Jay B. (1991): *Firm Resources and Sustained Competitive Advantage*. In: *Journal of Management*, 17 (1991) 1, S. 99-120.
- Böing, Christian (2001): *Erfolgsfaktoren im Business-to-Consumer-E-Commerce*. Wiesbaden 2001.
- Haertsch, Patrick (2000): *Wettbewerbsstrategie für Electronic Commerce*. Lohmar, Köln 2000.
- Hartman, Amir; Sifonis, John G.; Kador, John (1999): *Net Ready*. New York 1999.
- Henderson, B. D.; Zakon, A. J. (1983): *The Growth – Share Matrix in Corporate Growth Strategy*, New York 1983.
- Hungenberg, Harald (2000): *Strategisches Management in Unternehmen*. Wiesbaden 2000.
- Illik, J. Anton (1998): *Electronic Commerce*. München, Wien 1998.
- Mintzberg, Henry; Ahlstrand, Bruce; Lampel, Joseph (1999): *Strategy Safari: eine Reise durch die Wildnis des strategischen Managements*. Wien 1999.
- Österle, Hubert; Fleisch, Elgar; Alt, Rainer (2000): *Business Networking – Shaping Enterprise Relationships on the Internet*. Berlin, Heidelberg, 2000.
- Porter, Michael E. (1980): *Competitive Strategy*. New York 1980.
- Porter, Michael E. (2001): *Strategy and the Internet*. In: *Harvard Business Review*, (2001) 3, S. 63-78.
- Riemer, Kai (2005): *Web-Design: Konzeptionelle Gestaltung von Internetanwendungen*, Arbeitsbericht Nr. 20 des Kompetenzzentrums Internetökonomie und Hybridität Münster, Münster 2005.
- Riemer, Kai; Müller-Lankenau, Claas (2005): *Web-Evaluation: Einführung in das Internet-Qualitätsmanagement*, Arbeitsbericht Nr. 21 des Kompetenzzentrums Internetökonomie und Hybridität Münster, Münster 2005.
- Riemer, Kai; Totz, Carsten (2005): *Der Online-Marketingmix – Maßnahmen zur Umsetzung von Internetstrategien*, Arbeitsbericht Nr. 19 des Kompetenzzentrums Internetökonomie und Hybridität Münster, Münster 2005.

- Schubert, Petra; Wölfle, Ralf; Dettling, Walter (2001): Fulfillment im E-Business. München, Wien 2001.
- Tjan, Anthony K. (2001): Finally, a Way to Put Your Internet Portfolio in Order, in: Harvard Business Review, (Feb) 2001, S. 76-85.
- Totz, Carsten; Riemer, Kai; Klein, Stefan (2001): Web-Evaluation, in: Lowry, Paul B.; Cherrington, J. Owen; Watson, Ronald R.: The E-Business Handbook, St. Lucie Press, ISBN/ISSN 1574443054, 2001, p. 45-66.
- Turban, Efraim; Lee, Jae; King, David; Chung H. Michael: Electronic Commerce – A Managerial Perspective, Upper Saddle River, 2000.
- Voß, Andreas (2001): Fleurop. In: Fulfillment im E-Business. Hrsg.: Schubert, Petra; Wölfle, Ralf; Dettling, Walter. München, Wien 2001.

## **Arbeitsberichte des Kompetenzzentrums Internetökonomie und Hybridität**

Grob, H. L. (Hrsg.), Internetökonomie und Hybridität – Konzeption eines Kompetenzzentrums im Forschungsverbund Internetökonomie, Nr. 1.

Brocke, J. vom, Hybride Systeme – Begriffsbestimmung und Forschungsperspektiven für die Wirtschaftsinformatik, Nr. 2.

Holznagel, D., Krone, D., Jungfleisch, C., Von den Landesmedienanstalten zur Ländermedienanstalt – Schlussfolgerungen aus einem internationalen Vergleich der Medienaufsicht, Nr. 3.

Zimmerlich, A., Aufderheide, D., Herausforderungen für das Wettbewerbsrecht durch die Internetökonomie, Nr. 4.

Ahlert, D., Evanschitzky, H., Erfolgsfaktoren des Multi-Channel-Managements, Nr. 5.

Freund, A., Kuhn, T., Usability-Analysen von Wissensmanagementsystemen, Nr. 6.

Bröcher, J., Domain-Names und das Prioritätsprinzip im Kennzeichenrecht – Nochmals shell.de & Co., Nr. 7.

Trauten, A., Zur Effizienz von Wertpapieremissionen über Internetplattformen, Nr. 8.

Aufderheide, D., Hybridformen in der Internetökonomie – Gegenstand und Methode eines rechtswissenschaftlichen und institutionenökonomischen Forschungsprogramms, Nr. 9.

Grob, H. L., Brocke, J. vom, Hermans, J., Wissensplattformen zur Koordination verteilter Forschungs- und Entwicklungsprozesse – Ergebnisse einer Marktstudie, Nr. 10.

Becker, J., Brelage, C., Falk, T., Thygs, M., Hybrid Information Systems – Position the Web Information Systems Artefact, Nr. 11.

Brocke, J. vom, Hermans, J., Kontextkonstruktion in Wissensmanagementsystemen – Ordnungsrahmen und Ergebnisse einer Marktstudie, Nr. 12

Holznagel, B., Jungfleisch, C., Die Verwirklichung von Zuschauerrechten im Rundfunk – Regulierungskonzepte zwischen Theorie und Praxis, Nr. 13.

Bröcher, J., Hoffmann, M.-L., Sabel, T., Der Schutzbereich des Markenrechts unter besonderer Berücksichtigung ökonomischer Aspekte, Nr. 14.

Holling, H., Kuhn, J.-T., Freund, P. A., Anforderungsanalysen für Wissensmanagementsysteme: Ein Methodenvergleich, Nr. 15.

Becker, J., Hallek, S., Brelage, C., Fachkonzeptionelle Spezifikation konfigurierbarer Geschäftsprozesse auf Basis von Web Services, Nr. 16.

Brocke, J. vom, Hybridität – Entwicklung eines Konstruktionsprinzips für die Internetökonomie, Nr. 17.