

Institut für
Marktorientierte Unternehmensführung
Universität Mannheim
Postfach 10 34 62

68131 Mannheim

Reihe:
Management Know-How

Nr. M 061

Institut für Marktorientierte Unternehmensführung

*Schäfer, H./Sieben, F./
Schmeken, G./Kunz, W.*

E-Strategy: Vom „Internet-Chaos“ zur strategischen Orientierung

Mannheim 2001

ISBN Nr. 3-89333-262-6

Dipl.-Kfm. Heiko Schäfer ist wissenschaftlicher Mitarbeiter am Lehrstuhl für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre und Marketing I der Universität Mannheim sowie freiberuflicher Managementberater und Projektleiter bei der Prof. Homburg & Partner GmbH, Mannheim.

Dipl.-Vw. Frank G. Sieben ist Geschäftsführer bei der Prof. Homburg & Partner GmbH.

Dipl.-Kfm. Gregor M. Schmeken ist Consultant bei Prof. Homburg & Partner GmbH.

Dipl.-Kfm. Dipl.-Math. Werner Kunz ist ehemaliger wissenschaftlicher Mitarbeiter am Lehrstuhl für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre und Marketing I der Universität Mannheim.

Die Autoren danken den Mitarbeitern des Lehrstuhls für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre und Marketing I sowie den Mitarbeitern der Prof. Homburg & Partner GmbH, die sich in vielen Diskussionsrunden und Workshops aktiv an der Entwicklung dieses Konzepts beteiligt haben.

Das Institut für Marktorientierte Unternehmensführung

Das **Institut für Marktorientierte Unternehmensführung** an der Universität Mannheim versteht sich als Forum des Dialogs zwischen Wissenschaft und Praxis. Der wissenschaftlich hohe Standard wird gewährleistet durch die enge Anbindung des IMU an die beiden Lehrstühle für Marketing an der Universität Mannheim, die national wie auch international hohes Ansehen genießen. Die wissenschaftlichen Direktoren des IMU sind

Prof. Dr. Hans H. Bauer und **Prof. Dr. Christian Homburg**.

Das Angebot des IMU umfasst folgende Leistungen:

◆ **Management Know-How**

Das IMU bietet Ihnen Veröffentlichungen, die sich an Manager in Unternehmen richten. Hier werden Themen von hoher Praxisrelevanz kompakt und klar dargestellt sowie Resultate aus der Wissenschaft effizient vermittelt. Diese Veröffentlichungen sind häufig das Resultat anwendungsorientierter Forschungs- und Kooperationsprojekte mit einer Vielzahl von international tätigen Unternehmen.

◆ **Wissenschaftliche Arbeitspapiere**

Die wissenschaftlichen Studien des IMU untersuchen neue Entwicklungen, die für die marktorientierte Unternehmensführung von Bedeutung sind. Hieraus werden praxisrelevante Erkenntnisse abgeleitet und in der Reihe der wissenschaftlichen Arbeitspapiere veröffentlicht. Viele dieser Veröffentlichungen sind inzwischen in renommierten Zeitschriften erschienen und auch auf internationalen Konferenzen (z.B. der American Marketing Association) ausgezeichnet worden.

◆ **Schriftenreihe**

Neben der Publikation wissenschaftlicher Arbeitspapiere gibt das IMU in Zusammenarbeit mit dem Gabler Verlag eine Schriftenreihe heraus, die herausragende wissenschaftliche Erkenntnisse auf dem Gebiet der marktorientierten Unternehmensführung behandelt.

◆ **Anwendungsorientierte Forschung**

Ziel der Forschung des IMU ist es, wissenschaftliche Erkenntnisse zu generieren, die für die marktorientierte Unternehmensführung von Bedeutung sind. Deshalb bietet Ihnen das IMU die Möglichkeit, konkrete Fragestellungen aus Ihrer Unternehmenspraxis heranzutragen, die dann wissenschaftlich fundiert untersucht werden.

Wenn Sie weitere Informationen benötigen oder Fragen haben, wenden Sie sich bitte an das **Institut für Marktorientierte Unternehmensführung, Universität Mannheim, L5, 1, 68131 Mannheim** (Telefon: 0621 / 181-1755) oder besuchen Sie unsere Internetseite: www.imu-mannheim.de.

In seiner Arbeit wird das IMU durch einen **Partnerkreis** unterstützt. Diesem gehören renommierte Wissenschaftler und Manager in leitenden Positionen an:

Dr. Arno Balzer,
Manager Magazin

BASF AG,
Hans W. Reiners

BSH GmbH,
Matthias Ginthum

Carl Zeiss AG,
Dr. Michael Kaschke

Cognis Deutschland GmbH & Co. KG,
Dr. Antonio Trius

Continental AG,
Heinz-Jürgen Schmidt

Deutsche Bank AG,
Rainer Neske

Deutsche Messe AG,
Ernst Raue

Deutsche Post AG,
Jürgen Gerdes

Deutsche Telekom AG,
Achim Berg

Dresdner Bank AG,
Dr. Stephan-Andreas Kaulvers

Dürr AG,
Ralf W. Dieter

E.On Energie AG,
Dr. Bernhard Reutersberg

EvoBus GmbH,
Wolfgang Presinger

Hans Fahr

Freudenberg & Co. KG,
Jörg Sost

Fuchs Petrolub AG,
Dr. Manfred Fuchs

Grohe Water Technology AG & Co. KG,
N.N.

Stephan M. Heck

Heidelberg Druckmaschinen AG,
Dr. Jürgen Rautert

HeidelbergCement AG,
Andreas Kern

Hoffmann-La Roche AG,
Karl H. Schlingensief

HUGO BOSS AG,
Dr. Bruno Sälzer

IBM Deutschland GmbH,
Johann Weihen

IWKA AG,
N.N.

K + S AG,
Dr. Ralf Bethke

KARSTADT Warenhaus AG,
Prof. Dr. Helmut Merkel

Prof. Dr. Dr. h.c. Richard Köhler,
Universität zu Köln

Körber PaperLink GmbH,
Martin Weickenmeier

Monitor Company,
Dr. Thomas Herp

Nestlé Deutschland AG,
Christophe Beck

Pfizer Pharma GmbH,
Jürgen Braun

Dr. Volker Pfahlert,
Roche Diagnostics GmbH

Thomas Pflug

Dr. Ing. h.c. F. Porsche AG,
Hans Riedel

Procter & Gamble GmbH,
Willi Schwerdtle

Dr. h.c. Holger Reichardt

Robert Bosch GmbH,
Uwe Raschke

Roche Diagnostics GmbH,
Dr. Manfred Baier

Rudolf Wild GmbH & Co. KG,
Dr. Eugen Zeller

RWE Energy AG,
Dr. Andreas Radmacher

Thomas Sattelberger,
Continental AG

SAP Deutschland AG & Co. KG
Joachim Müller

St. Gobain Deutsche Glass GmbH
Udo H. Brandt

Dr. Dieter Thomaschewski

TRUMPF GmbH & Co. KG,
Dr. Mathias Kammüller

VDMA e.V.,
Dr. Hannes Hesse

Voith AG,
Dr. Helmut Kormann

- M103 Bauer, H. H. / Reichardt, T. / Tränka, E.: Mehrwertorientierte Gestaltung von Mobile Ticketing. Eine empirische Untersuchung von Nutzeranforderungen, 2006
- M102 Jensen, O. / Wellstein, B.: Organisation des Produktmanagements: State-of-Practice und Trends in verschiedenen Branchen, 2005
- M101 Bauer, H. H. / Sauer, N. E. / Hammerschmidt, M.: Konsumentenexpertise und die Effizienz von Kaufentscheidungen. Lohnt es sich für Unternehmen, gute Produkte anzubieten?, 2005
- M100 Bauer, H. H. / Donnevert, T. / Hammerschmidt, M.: Lohnt sich eine segmentspezifische Gestaltung von Websites? Eine Integration von Usernutzen- und Userwert- Segmentierung, 2005
- M099 Bauer, H. H. / Görtz, G. / Exler, S.: Alternativen zum Rabatt: Wie viel Wertschätzung erzielen Promotions im Automobilhandel? Ein methodischer Ansatz zur Vermeidung der Rabattschneise, 2005
- M098 Homburg, Ch. / Schenkel, B.: Planning Excellence: Wegweiser zum professionellen Umgang der Marketing- und Vertriebsplanung, 2005
- M097 Homburg, Ch. / Jensen, O. / Schuppar, B.: Preismanagement im B2B-Bereich: Was Pricing Profis anders machen, 2005
- M096 Bauer, H. H. / Lippert, I. / Reichardt, T. / Neumann, M. M.: Effective Mobile Marketing - Eine empirische Untersuchung, 2005
- M095 Beutin, N. / Grozdanovic, M.: Professionelles Händlermanagement. Ausgestaltung und Erfolgsfaktoren im Business-to-Business Bereich, 2005
- M094 Beutin, N. / Hahn, F.: Die Marktbearbeitung in der Automobilzulieferindustrie: Strategien, Erfolgsfaktoren und Fallstricke, 2004
- M093 Beutin, N. / Fürst, A. / Häßner, G.: Vertriebsprofessionalität in der deutschen Gaswirtschaft: State of Practice und Erfolgsfaktoren, 2004
- M092 Bauer, H. H. / Görtz, G. / Strecker, T.: Die Attraktivität von Handelsmarken-Käufern - Eine empirische Analyse und strategische Empfehlungen zur Vermarktung von Handelsmarken, 2004
- M091 Homburg, Ch. / Jensen, O.: Internationale Marktbearbeitung und internationale Unternehmensführung: Zwölf Thesen, 2004
- M090 Homburg, Ch. / Jensen, O. / Schuppar, B.: Pricing Excellence – Wegweiser für ein professionelles Preismanagement, 2004
- M089 Jensen, O. / Kuhn, J.: Vertriebskanalmanagement im Privatkundengeschäft von Banken, 2004
- M088 Bauer, Hans H.: Nutzenorientierte Markenführung im Internet, 2004
- M087 Bauer, H. H. / Görtz, G. / Haber, T. E.: Effective Sales Promotion, 2004
- M086 Homburg, Ch. / Jensen, O. / Klarmann, M.: Zusammenarbeit von Marketing und Vertrieb. Eine vernachlässigte Schnittstelle, 2004
- M085 Homburg, Ch. / Jensen, O.: Key-Account-Management-Excellence. Die wichtigsten Kundenbeziehungen systematisch gestalten, 2004
- M084 Homburg, Ch. / Bucerius, M.: Marktorientierte Post Merger Integration. Leitfaden und empirische Ergebnisse, 2003
- M083 Bauer, H. H. / Hammerschmidt, M. / Hallbauer, A.: Das Employee Portal als Instrument des internen Marketing. Analyse der Kosten und Benefits, 2003
- M082 Bauer, H. H. / Hammerschmidt, M.: Marketing für elektronische Marktplätze. Kundenakquisition – Kundenbindung – Beziehungsmarketing, 2003
- M081 Homburg, Ch. / Kühlborn, S.: Der erfolgreiche Weg zum Systemanbieter. Strategische Neuausrichtung von Industriegüterunternehmen, 2003
- M080 Homburg, Ch. / Fürst, A.: Beschwerdemanagement in Deutschland. Eine branchenübergreifende Erhebung des State of Practice, 2003
- M079 Bauer, H. H. / Sauer, N. E. / Wagner, S.: Event-Marketing. Handlungsempfehlungen zur erfolgreichen Gestaltung von Events auf Basis der Werthaltungen von Eventbesuchern, 2003
- M078 Beutin, N. / Kühlborn, S. / Daniel, M.: Marketing und Vertrieb im deutschen Maschinenbau. Bestandsaufnahme und Erfolgsfaktoren, 2003
- M077 Beutin, N. / Fürst, A. / Finkel, B.: Kundenorientierung im deutschen Automobilhandel. State of Practice und Erfolgsfaktoren, 2003
- M076 Koschate, N. / Lüers, T. / Fuchs, M.: Shareholder value-orientiertes Preismanagement. Durch effektives Preismanagement den Unternehmenswert steigern, 2003
- M075 Homburg, Ch. / Richter, M.: Branding Excellence. Wegweiser für professionelles Markenmanagement, 2003
- M074 Beutin, N. / Scholl, M. / Fürst, A.: Marktorientierte Vertriebs-Reorganisation von Energieversorgungsunternehmen, 2003
- M073 Homburg, Ch. / Fürst, A.: Complaint Management Excellence. Leitfaden für professionelles Beschwerdemanagement, 2003
- M072 Bauer, H. H. / Grether, M. / Pudenz, C.: Internetbasierte Ermittlung von Preisbereitschaften, 2002
- M071 Bauer, H. H. / Grether, M. / Huck, C. / Juszczyk, L.: mCommerce in der Tourismusindustrie. Potenziale, Risiken und rechtliche Rahmenbedingungen, 2002
- M070 Bauer, H. H. / Görtz, G. / Dünnhaupt, L.: Der Einzug von Coupons in Deutschland. Formen, Eigenschaften und Nutzungsabsicht der Konsumenten, 2002
- M069 Bauer, H. H. / Sauer, N. E. / Werbick, S.: Erfolgsfaktoren von Investmentfonds aus Nachfragersicht, 2002

- M068 Bauer, H. H. / Görtz, G.: Collaborative Planning, Forecasting, and Replenishment (CPFR). Rahmenbedingungen, Vorgehen und Aussichten, 2002
- M067 Bauer, H. H. / Sauer, N. E. / Brugger, N.: Die Distribution von Versicherungsdienstleistungen über das Internet. Handlungsempfehlungen für einen erfolgreichen Internetauftritt von Versicherungen, 2002
- M066 Bauer, H. H. / Grether, M. / Richter, T.: Customer Relationship Management in der öffentlichen Verwaltung, 2002
- M065 Homburg, Ch. / Schäfer, H. / Beutin, N.: Sales Excellence. Systematisches Vertriebsmanagement als Schlüssel zum Unternehmenserfolg, 2002
- M064 Bauer, H. H. / Hammerschmidt, M.: Finanzportale im Internet. Geschäftsmodell, Kundenbindungspotenziale und Qualitätsanforderungen, 2001
- M063 Beutin, N. / Paul, A. / Schröder, N.: Marketing in Energieversorgungsunternehmen. Instrumente und Erfolgsfaktoren in Zeiten der Deregulierung; 2001
- M062 Bauer, H. H. / Grether, M. / Baumann, S.: Die Potentiale von e-business in der Wertschöpfungskette, 2001
- M061 Schäfer, H. / Sieben, F. / Schmeken, G. / Kunz, W.: E-Strategy. Vom „Internet-Chaos“ zur strategischen Orientierung, 2001
- M060 Homburg, Ch. / Schäfer, H.: Profitabilität durch Cross-Selling. Kundenpotentiale professionell erschließen, 2001
- M059 Bauer, H. H. / Meeder, U. / Jordan, J.: Ausgewählte Instrumente des Werbecontrolling, 2000
- M058 Bauer, H. H. / Wölfer, H.: Möglichkeiten und Grenzen der Online-Marktforschung, 2001
- M057 Bauer, H. H. / Meeder, U.: Verfahren der Werbewirkungsmessung. Ein Vergleich der Angebote kommerzieller Institute, 2000
- M056 Bauer, H. H. / Jensen, S. / Klaiber, F.: Die Images der zehn beliebtesten Reiseländer der Deutschen, 2000
- M055 Bauer, H. H. / Fischer, M. / Pfahler, V.: Wieviel Wert schaffen Late Mover Produkte in der Pharmaindustrie?, 2000
- M054 Bauer, H. H. / Fischer, M.: Line Extensions erfolgreich managen. Welche Faktoren sind kritisch?, 2000
- M053 Bauer, H.H. / Roscher, R.: Gesundheitsökonomische Evaluation als Instrument des Pharmamarketings am Beispiel von Diagnostika, 2000
- M052 Homburg, Ch. / Sieben, F.: Customer Relationship Management. Strategische Ausrichtung statt IT-getriebenem Aktivismus, 2000
- M051 Homburg, Ch. / Lucas, M. / Bucerius M.: Kundenbindung bei Fusionen und Akquisitionen. Gefahren und Erfolgsfaktoren, 2000
- M050 Homburg, Ch. / Günther, C. / Faßnacht, M.: Wenn Industrieunternehmen zu Dienstleistern werden. Lernen von den Besten, 2000
- M049 Homburg, Ch. / Beutin, N.: Value-Based Marketing. Die Ausrichtung der Marktbearbeitung am Kundennutzen, 2000
- M048 Homburg Ch. / Stock R.: Kundenorientierte Mitarbeiter. Ein neuer Ansatz für Führungskräfte, 2000
- M047 Bauer, H. H.: Megatrends in Handel und Distribution als Herausforderung für das Vertriebsmanagement, 2000
- M046 Bauer, H. H. / Grether, M. / Brüsewitz, K.: Der Einsatz des Internet zur Vertriebsunterstützung im Automobilhandel, 2000
- M045 Bauer, H. H. / Leach, M. / Sandner, E.: Personalakquisition im Zeitalter des Internet. Surviving the Online War for Talent, 2000
- M044 Homburg, Ch. / Schneider, J.: Partnerschaft oder Konfrontation? Die Beziehung zwischen Industriegüterherstellern und Handel, 2000
- M043 Homburg, Ch. / Pflesser, Ch.: „Symbolisches Management“ als Schlüssel zur Marktorientierung. Neue Erkenntnisse zur Unternehmenskultur, 1999
- M042 Homburg, Ch. / Werner, H.: Kundenverständnis über die Kundenzufriedenheit hinaus. Der Ansatz des Strategic Customer Review (SCR), 1999
- M041 Homburg, Ch. / Schnurr, P.: Was ist Kundenwert ?, 1999
- M040 Bauer, H. H. / Hardock, P. / Bartolitsch, K. / Bluhm, M.: Die Bedeutung von Factory Outlets aus der Sicht von Herstellern und Kunden, 1999
- M039 Homburg, Ch. / Schäfer, H.: Customer Recovery. Profitabilität durch systematische Rückgewinnung von Kunden, 1999
- M038 Bauer, H. H.: Electronic Commerce. Stand, Chancen und Probleme, 1998
- M037 Homburg, Ch. / Jensen, O.: Kundenorientierte Vergütungssysteme. Empirische Erkenntnisse und Managementempfehlungen, 1998
- M036 Bauer, H. H.: Auswirkungen der Einführung des Euro auf das Marketing, 1998
- M035 Homburg, Ch. / Gruner, K. / Hocke, G.: Neue Wege in Marketing und Vertrieb. Prozessoptimierung, Organisationsgestaltung, Kundenorientierung, 1997
- M034 Faßnacht, M.: Management von Dienstleistungen im Einzelhandel, 1997
- M033 Homburg, Ch. / Werner, H.: Schnelle und kundenorientierte Innovation. Die Methode FCD (Fast Concept Development), 1997
- M032 Homburg, Ch. / Werner, H.: Effektives Management der Kundenorientierung. Das CUSTOR (Customer Orientation)-System als Wegweiser, 1997
- M031 Bauer, H. H. / Huber, F.: Der Wert der Marke, 1997

Weitere Arbeitspapiere finden Sie auf unserer Internet-Seite: www.imu-mannheim.de

Abstract

E-Commerce löst bei Managern Begeisterung über zukünftige Wachstumsperspektiven aus. In Prognosen wird z.T. von einem enormen Marktwachstum ausgegangen (vgl. Forrester Research 2000). Aufgrund dieser Aussichten ist in vielen Unternehmen ein „E-Commerce-Fieber“ ausgebrochen, das nicht selten in orientierungslosem und letztlich teurem Aktivismus mündet. Das Gleichziehen mit den Wettbewerbern steht oft noch vor den Kundenbedürfnissen und nicht selten dominiert die Ansicht „Wir müssen ins Netz, um jeden Preis!“.

Dieser Beitrag liefert Managern einen systematischen Ansatz zur Entwicklung einer Strategie für den E-Commerce („E-Strategy“). Er zeigt einen Prozeß zur Strategieentwicklung und notwendige Instrumente auf, mit denen das „Internet-Chaos“ vermieden werden kann. Das Vorgehen umfaßt dabei fünf Schritte:

- Im ersten Schritt werden die zu betrachtenden Unternehmensbereiche eingegrenzt. Somit wird klar definiert, welche Unternehmensbereiche Fokus der E-Strategy sind.
- Im zweiten Schritt wird die Ausgangssituation durch ein Strategic Customer Assessment (SCA) und eine E-SWOT Analyse untersucht. Die Ergebnisse der Analysen werden im Necessity of Change Index (NCI) aggregiert. Damit erhält das Management eine Kennzahl, die eine Aussage darüber ermöglicht, wie groß in einem betrachteten Unternehmensbereich der Veränderungsdruck in Richtung E-Commerce ist und welche Optionen hierfür bestehen.
- Im dritten Schritt wird die strategische Stoßrichtung für die eigenen E-Commerce-Aktivitäten bestimmt. Damit entscheidet das Management über die grundlegende Entwicklungsrichtung der E-Strategy, wie z.B. über neue Geschäftsmodelle oder neue Formen der Marktbearbeitung.
- Im nächsten Schritt werden die einzelnen Dimensionen der E-Strategy ausgestaltet. Dies sind
 - a) die Coverage-Dimension, (Für wen wird was gemacht?)
 - b) die instrumentelle Dimension, (Wie wird es gemacht?)
 - c) die ressourcenbezogene Dimension, (Womit wird es gemacht?)
 - d) die Kooperationsdimension und (Mit wem wird es gemacht?)
 - e) die zeitliche Dimension. (Wann wird es gemacht?)
- Abschließend werden Entscheidungen über die Umsetzung und Kontrolle der E-Strategy gefällt. Wichtig hierbei sind vor allem ein begleitendes Change Management und ein adäquates Kennzahlensystem.

Inhalt

1. Einleitung _____	1
2. Der Weg zu einer fundierten E-Strategie _____	2
3. Analyse der Ausgangssituation _____	4
4. Bestimmung der generellen Stoßrichtung der E-Strategy _____	10
5. Gestaltung der Dimensionen der E-Strategy _____	11
6. Umsetzung und Kontrolle einer E-Strategy _____	17
7. Fazit _____	19
8. Literatur _____	20

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Schritte zur Entwicklung einer E-Strategy _____	3
Abbildung 2: Untersuchungsfelder im Rahmen der Analyse der Ausgangssituation_____	4
Abbildung 3: Ansatzpunkte des Strategic Customer Assessment (SCA) _____	5
Abbildung 4: Relevante Anspruchsgruppen des Unternehmens _____	6
Abbildung 5: Verdichtung der Analyseergebnisse zum NCI _____	9
Abbildung 6: Ableitung der Stoßrichtung der E-Strategy _____	10
Abbildung 7: Dimensionen der Ausgestaltung einer E-Strategy _____	12
Abbildung 8: Exemplarische Darstellung einer Coverage-Matrix _____	13
Abbildung 9: Unterschiedliche Kooperationsformen im Rahmen der E-Strategy im Überblick _____	15

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Beispielhafte Checkliste zur Bewertung des Veränderungsdrucks von Kundenseite im Rahmen des SCA _____	6
Tabelle 2: Beispielhafte Checkliste zur Bewertung von Chancen und Risiken in der Umwelt des Unternehmens _____	7
Tabelle 3: Beispielhafte Checkliste zur Bewertung des „E-Potentials“ von Geschäfts- prozessen _____	8
Tabelle 4: Ausgewählte Handlungsoptionen zur Ausgestaltung der E-Strategy _____	14

1. Einleitung

E-Commerce ist eines der in jüngster Zeit am häufigsten gebrauchten Schlagworte. Glaubt man manchen Beratern, so „können Unternehmen mit dem Einsatz von E-Commerce über die Hälfte ihrer Aufwendungen für Innen- und Außendienst einsparen“ (Brockelmann 2000, S. 42). Derartige Aussagen tragen eher zur Verunsicherung denn zur Klärung der vielen Fragen zu diesem Thema bei. Unstrittig ist aber zumindest, daß das Thema E-Commerce weiterhin an Bedeutung gewinnt. Hierfür sind mehrere Gründe verantwortlich:

- Die technische Ausstattung und Kompetenz bei der Nutzung des Internet werden sowohl bei Unternehmen als auch bei Konsumenten immer besser. Zudem steigt die Qualität der Datenübertragung über das Internet.
- Das Internet eröffnet Unternehmen einen neuen Kommunikationskanal. Kunden können sich jederzeit gezielt und kostengünstig informieren. Dabei können sie in direkten und persönlichen Austausch mit dem Unternehmen treten.
- Das Internet wird auch als Distributionskanal zunehmend intensiver genutzt. Allein im Jahr 1999 kamen in Europa rund 16 Millionen Nutzer hinzu. Die Wachstumsraten sind dreistellig: Prognosen zufolge sollen 2004 rund 6,7% des deutschen Handelsumsatzes über das WWW erzielt werden im Vergleich zu 0,6% im Jahre 1999. In Norwegen werden 2004 sogar

10,5% erwartet (vgl. Forrester Research 1999).

- Das Internet führt zur Entstehung neuer Märkte und ermöglicht völlig neue Geschäftsmodelle. Über elektronische Marktplätze werden z.B. im Business-to-Business-Bereich (B2B-Bereich) enorme Transaktionsvolumina abgewickelt. Umsätze in diesem Bereich werden in Europa 2004 ein Niveau von 1,5 Mrd. US\$ erreichen (vgl. Forrester Research 2000). Beim virtuellen Aktionshaus Ebay treffen täglich 4,1 Mio. Kunden und Verkäufer zusammen. Ein anderes Beispiel für neue Geschäftsmodelle sind Application Service Provider (ASP). Darunter versteht man Softwareanbieter, die ihre Programme quasi über das WWW „vermieten“. Kunden kaufen und installieren die Software nicht mehr lokal auf ihren Rechnern, sondern nutzen die auf den Servern des Anbieters bereitgestellte Software und zahlen nur für die tatsächliche Nutzung.

Für Unternehmen, die das Internet in ihre Geschäftsprozesse einbinden wollen, bietet es unbestrittene Nutzenpotentiale. Beispielsweise bestehen vielfältige Chancen

- zur Erhöhung der Prozeßgeschwindigkeit und Flexibilität,
- zur Rationalisierung von Abläufen (Kosteneinsparung),
- zur Erschließung neuer Kundengruppen,

- zur besseren Bearbeitung bisheriger Kundengruppen (Cross-Selling, Up-Selling),
- zum Angebot neuer Leistungen oder
- zur Erhöhung der Kundenorientierung.

Den genannten Nutzenpotentialen stehen aber einige Probleme gegenüber: Im Management ist der Grad der Professionalität im Umgang mit dem Thema E-Commerce sehr unterschiedlich. Vielfach erfolgt der Eintritt ins Web um jeden Preis. Schnelligkeit geht vor Systematik und strategischer Orientierung. In einer aktuellen Studie gaben knapp zwei Drittel der befragten Unternehmen an, bereits im Internet vertreten zu sein. Mehr als ein Viertel der Befragten plante den Web-Auftritt noch für das laufende Jahr. Allerdings sahen auch rund zwei Drittel der Befragten elementare Defizite in ihrem Know-how über E-Commerce (vgl. Kaapke 2000). Zudem birgt ein überhasteter oder unsystematischer Umgang mit dem Thema die Gefahr

- der Vernachlässigung der Bedürfnisse und Anforderungen von Kunden,
- von Imageschäden bei unprofessionellem Web-Auftritt,
- der steigenden Komplexität der Vertriebssysteme,
- der Konkurrenz zu etablierten Vertriebskanälen verbunden mit dem Mißtrauen bisheriger Absatzmittler,
- von unnötig hohen Anfangsinvestitionen und Folgekosten oder
- Problemen bei Änderungen im Denken und Handeln der Mitarbeiter.

Vor diesem Hintergrund soll hier ein *systematischer Ansatz* zur Bewältigung des „Internet-Chaos“ vorgestellt werden. Ziel dieses Ansatzes ist die Formulierung einer Strategie für den E-Commerce („E-Strategy“), die sich sowohl an den Veränderungen im Marktumfeld (insb. bei Kunden), als auch an den besonderen Kompetenzen und Schwächen des Unternehmens orientiert.

2. Der Weg zu einer fundierten E-Strategy

Der Weg zur einer professionellen E-Strategy umfaßt fünf Schritte (vgl. Abbildung 1): Der Eingrenzung des zu betrachtenden Unternehmensbereiches folgt eine grundlegende Analyse der Ausgangssituation. Hierbei werden relevante Veränderungen im Bereich der Kunden, die Chancen und Risiken im Marktumfeld sowie Stärken und Schwächen des

Unternehmens im Hinblick auf E-Commerce durchleuchtet. Daraus wird in einem weiteren Schritt die grundlegende Stoßrichtung der E-Strategy abgeleitet, die anschließend konkretisiert wird. In einem abschließenden Schritt sind die notwendigen internen Rahmenbedingungen für eine erfolgreiche Umsetzung der E-Strategy im Unternehmen zu schaffen.

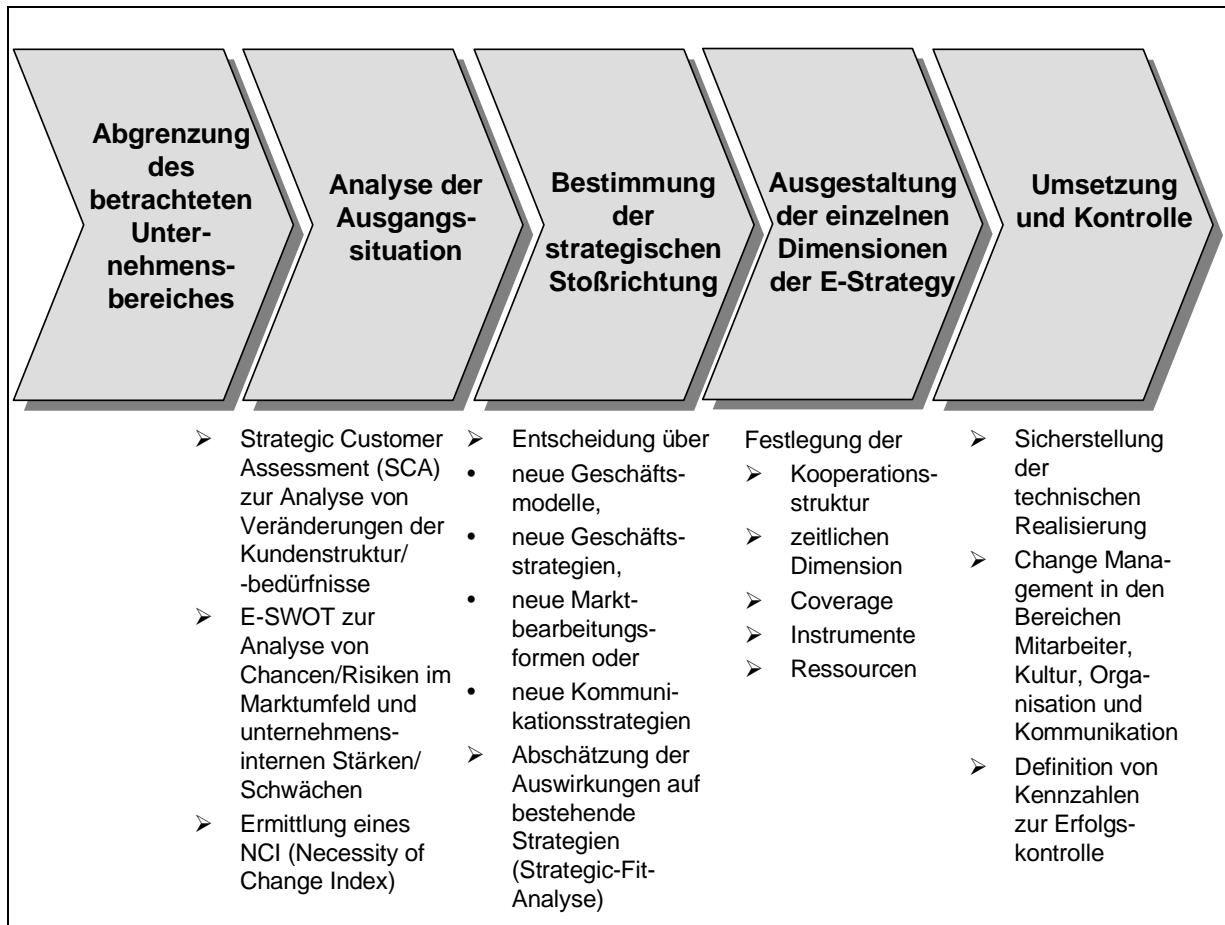


Abbildung 1: Schritte zur Entwicklung einer E-Strategy

Zur Ausarbeitung einer E-Strategy muß zunächst festgelegt werden, für welchen Unternehmensbereich überhaupt eine Strategie entwickelt werden soll. Bei kleineren oder mittelständischen Unternehmen mag diese Unterscheidung überflüssig sein, da E-Commerce ohnehin das gesamte Unternehmen betrifft. Bei großen – möglicherweise global tätigen – Unternehmen kann es jedoch sinnvoll sein, zunächst bestimmte Geschäftsbereiche, Produktgruppen oder Regionen zu betrachten. Beispielsweise könnte sich ein diversifizierter Konzern dazu entschließen, unterschiedliche Geschäftsbereiche mit verschiedenen Prioritäten

auf den E-Commerce auszurichten. Exemplarische Fragestellungen zur *Auswahl von Unternehmensbereichen* sind z.B.:

- Welche Produkte/Leistungen eignen sich überhaupt bzw. in welcher Form für ein E-Commerce-Konzept?
- Kann innerhalb verschiedener Unternehmensbereiche mit einem einheitlichen Konzept für alle Leistungen gearbeitet werden?
- Sind regionale/landesspezifische Anpassungen vorzunehmen?

3. Analyse der Ausgangssituation

Im nächsten Schritt sind die relevanten Veränderungen im Marktumfeld sowie die Potentiale des Unternehmens in Bezug auf E-Commerce zu analysieren (vgl. Abbildung 2). Besondere Bedeutung kommt hierbei den Veränderungen im Bereich der Kunden zu. Wir haben in diversen Unternehmen beobachtet, daß viel Geld und Zeit in die Ent-

wicklung technologisch ausgefeilter Internet-Lösungen investiert wird, die an den Anforderungen der Kunden vollkommen vorbeigehen. Um solche Defizite zu vermeiden, muß ein Verständnis für (zukünftige) Kundenbedürfnisse die Basis für die Formulierung einer E-Strategy sein.

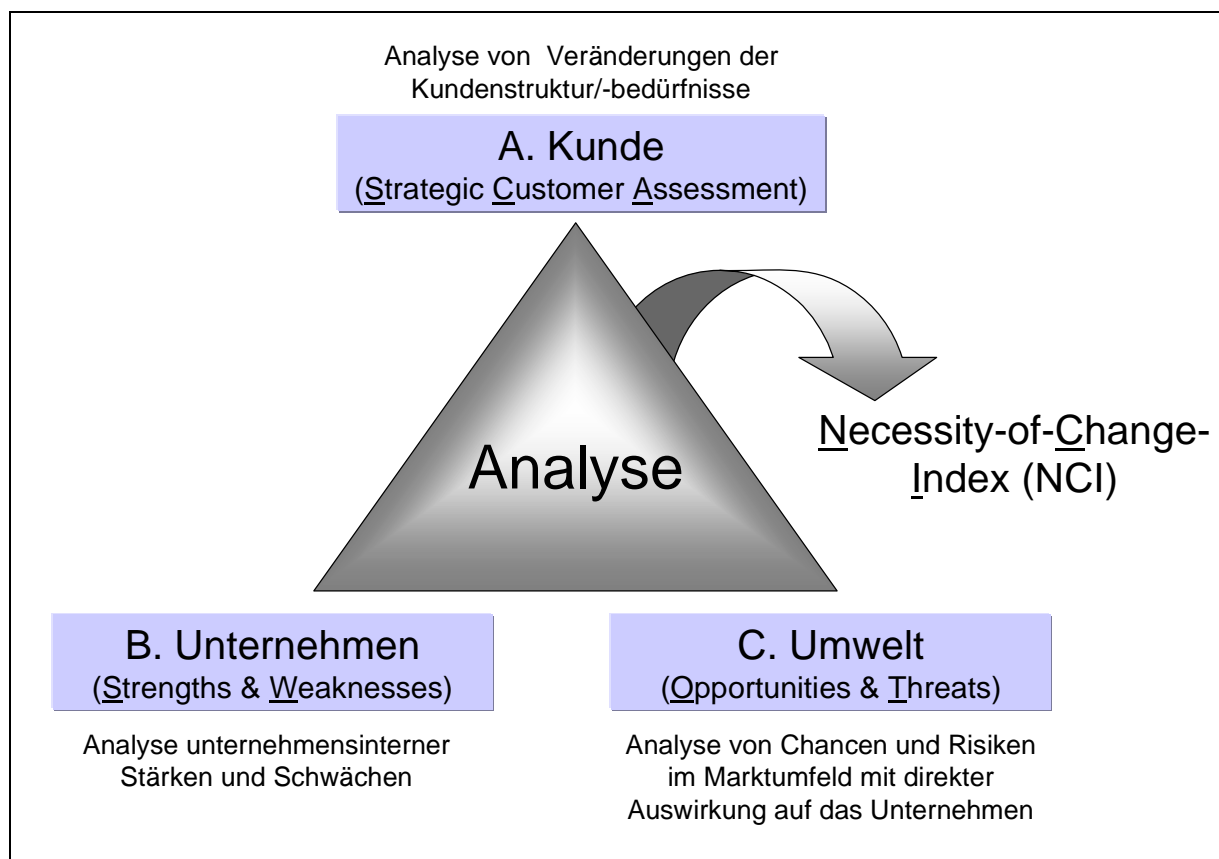


Abbildung 2: Untersuchungsfelder im Rahmen der Analyse der Ausgangssituation

Im Rahmen des *Strategic Customer Assessment (SCA)* werden z.B. die Zufriedenheit der Kunden mit dem bisherigen Leistungsangebot, das Nutzungsverhalten der Kunden sowie durch das Internet zu erwartende Veränderungen der Kundenbedürfnisse untersucht (vgl. Teilbereich A in

Abbildung 2). Hierbei werden sowohl bisherige Kundensegmente hinsichtlich ihrer E-Commerce-Erwartungen und –Akzeptanz bewertet, als auch potentielle neue Kundengruppen für den E-Commerce identifiziert. Einen Überblick hierzu gibt Abbildung 3.

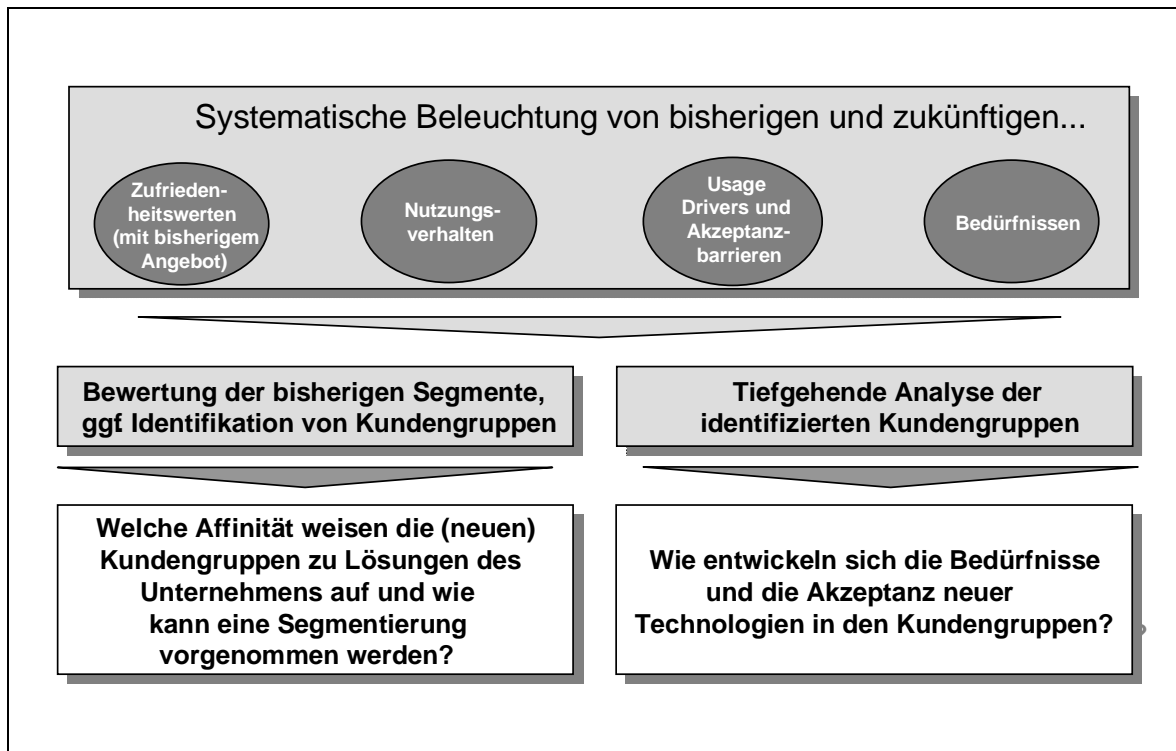


Abbildung 3: Ansatzpunkte des Strategic Customer Assessment (SCA)

Für Unternehmen aus dem Einzelhandel könnten z.B. die zunehmende Convenience-Orientierung von Konsumenten sowie die Zunahme von Single-Haushalten mit hoher Kaufkraft von Bedeutung sein. Gerade Singles mit hohem Einkommen und wenig Freizeit könnten beispielsweise für den Einkauf von Lebensmitteln über das Internet (z.B. bei www.einkauf24.de) eine vielversprechende Zielgruppe sein (sofern die entsprechende Logistik dafür sichergestellt ist).

Im Rahmen des SCA werden auch bestehende Kundensegmentierungen hinterfragt. Manche Unternehmen werden hierbei zu dem Ergebnis kommen, daß die bisherigen Seg-

mentierungsansätze im Zeitalter des E-Commerce zunehmend an Aussagekraft verlieren. Neuartige, an den Nutzenerwartungen der Kunden ausgerichtete Segmentierungen können die Eignung einzelner Kundengruppen für den E-Commerce aufzeigen und deren differenzierte Bearbeitung ermöglichen. Die Ergebnisse des SCA geben Aufschluß darüber, inwieweit das Unternehmen durch Veränderungen im Bereich der Kunden zu E-Commerce-Aktivitäten „gezwungen“ ist. Besteht also ein starker Veränderungsdruck von Kundenseite, so würden die exemplarischen Aussagen in der Tabelle 1 eine hohe Zustimmung erhalten.

Durch E-Commerce können ...	auf jeden Fall 1	2	3	4	5	auf gar keinen Fall 6	keine Angabe möglich
... bestehende Bedürfnisse auf „bessere“ Weise befriedigt werden.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
... neue Bedürfnisse der bestehenden Kunden befriedigt werden.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
... mit den bestehenden Leistungen neue Kundengruppen erreicht werden.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
... neue Kundengruppen für das Unternehmen bzw. seine Leistungen gewonnen werden.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Tabelle 1: Beispielhafte Checkliste zur Bewertung des Veränderungsdrucks von Kundenseite im Rahmen des SCA

Im Rahmen der E-SWOT-Analyse werden sowohl Stärken („Strengths“) und Schwächen („Weaknesses“) des eigenen Unternehmens als auch Chancen („Opportunities“) und Risiken („Threats“) in der Umwelt des Unternehmens untersucht.

Diese Analyse beschäftigt sich mit den relevanten Anspruchsgruppen in der Unternehmensumwelt, ihren Beziehungen zum Unternehmen sowie generellen Entwicklungen im Markt oder in den Technologien (vgl. Abbildung 4). Sie umfaßt somit die Bereiche B und C aus Abbildung 2.

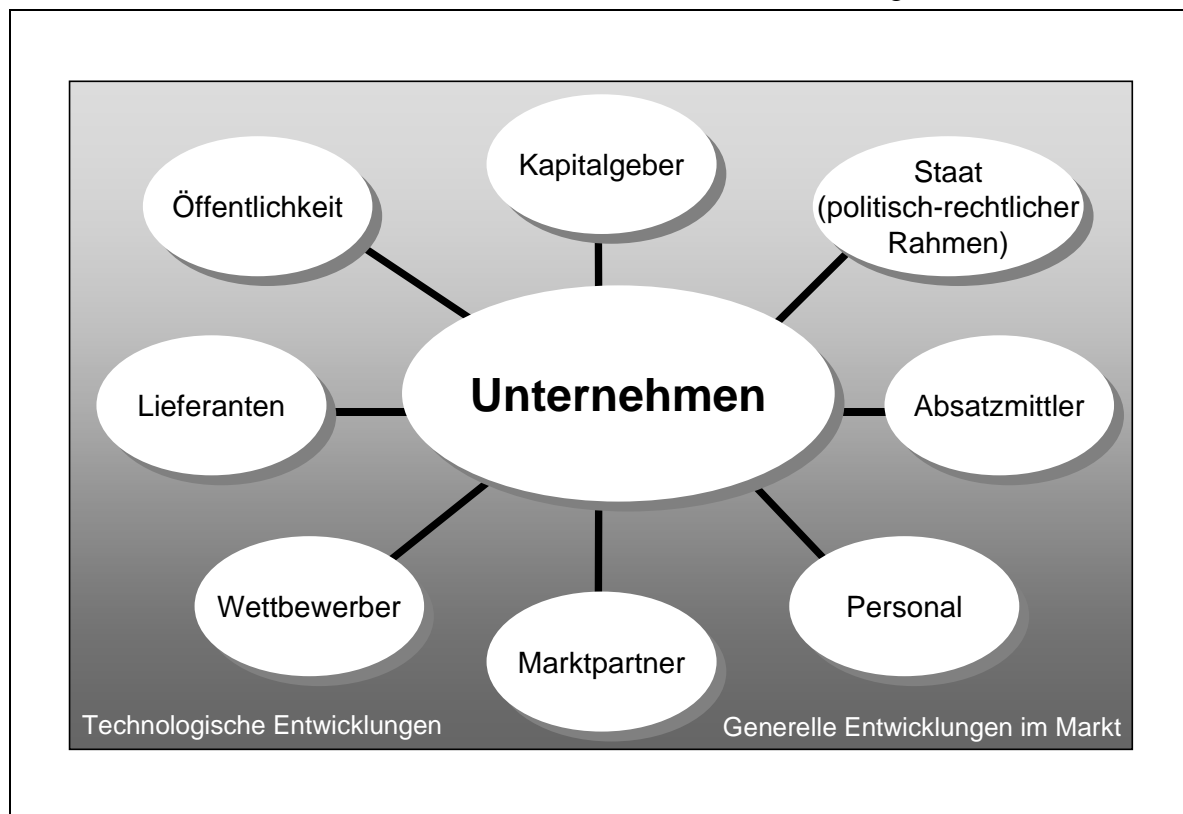


Abbildung 4: Relevante Anspruchsgruppen des Unternehmens

Die E-SWOT-Analyse soll insbesondere die Chancen und Risiken offenlegen, die sich durch vom Internet ausgelöste Entwicklungen ergeben. Hierfür wird für jede Anspruchsgruppe mit Hilfe von Checklisten eine Reihe von strategischen Fragen beantwortet (vgl. Tabelle 2). Am Ende dieses Analyseschrittes sollte ein Bild darüber vorliegen, inwieweit das Unternehmen durch externe, nicht-kundenbezogene Einflüsse zum Engagement im E-Commerce gezwungen wird. Neben den einzelnen Anspruchsgruppen sind dabei auch grundlegende technologische Entwicklungen wie z.B. die Entwick-

lungsprognosen im Bereich des sogenannten M-Commerce oder die Verbreitung neuer Übertragungstechnologien (z.B. UMTS oder WAP) sorgsam zu analysieren. Der Veränderungsdruck für das Unternehmen („Necessity of Change“) läßt sich schließlich aus dem Ausmaß der zu erwartenden Veränderungen und aus den prognostizierten Eintrittswahrscheinlichkeiten dieser Entwicklungen ableiten. Ein hoher Grad der Zustimmung zu den in Tabelle 2 beispielhaft aufgeführten Fragestellungen deutet z.B. auf eine hohe Veränderungsnotwendigkeit hin.

Durch E-Commerce ...	auf jeden Fall 1	2	3	4	5	auf gar keinen Fall 6	keine Angabe möglich
... drängen etablierte Unternehmen aus anderen Branchen in unseren Markt.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
... ist das Aufkommen völlig neuer Wettbewerber zu erwarten.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
... ziehen Kapitalgeber ihre Investitionen ab, falls wir nicht im E-Business aktiv werden.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
... werden Optimierungspotentiale in den Beziehungen zu Lieferanten eröffnet.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
... ist auf herkömmlichen Beschaffungswegen eine Verknappung von Ressourcen zu erwarten.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
... treten neue Intermediäre in den Markt.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
... werden alte Vertriebsstrukturen in den Hintergrund gedrängt.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
... können wir unsere Endkunden direkt adressieren.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
... kann der Bewerbungs-/Auswahlprozeß von Mitarbeitern auch elektronisch ablaufen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
... muss sich das Unternehmen gegenüber potentiellen Mitarbeitern als zeitgemäß darstellen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
... zählt das Unternehmen zur New Economy.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Tabelle 2: Beispielhafte Checkliste zur Bewertung von Chancen und Risiken in der Umwelt des Unternehmens

Ferner muß der betrachtete Unternehmensbereich auf seine Stärken und Schwächen bzgl.

E-Commerce geprüft werden (vgl. Teilbereich B aus Abbildung 2). Hierzu können

z.B. sämtliche Unternehmensfunktionen wie F&E, Vertrieb, Marketing, Beschaffung oder Leistungserstellung untersucht werden. Für jede Funktion wird bewertet, ob das für E-Commerce notwendige Know-how und die erforderlichen Ressourcen in ausreichender Qualität, Quantität und Flexibilität vorhanden sind und für E-Commerce-Projekte eingesetzt werden können. Beispielsweise wird der Vertriebsbereich unter anderem dahingehend untersucht, ob ausreichend viele und entsprechend qualifizierte Mitarbeiter für die Betreuung von Kunden über das Internet vorhanden sind (vgl. Homburg/Schneider/Schäfer 2001)

Alternativ können auch relevante Geschäftsprozesse (z.B. Innovationsprozesse, Auftragsannahme und -abwicklung oder Custo-

mer-Relationship-Management-Prozesse; vgl. Homburg/Sieben 2000) hinsichtlich ihrer heutigen Qualität und ihrer Eignung für E-Commerce getestet werden. Als Kernprozesse des Unternehmens werden dabei Geschäftsprozesse ausgewählt, die für den Unternehmenserfolg bzw. für den Kundennutzen besonders wichtig sind. Diese Prozesse sind zu priorisieren und in einem weiteren Schritt dann bzgl. ihres „E-Potentials“ zu bewerten. Tabelle 3 enthält eine beispielhafte Checkliste zur Bewertung des „E-Potentials“ relevanter Geschäftsprozesse. Eine hohe Zustimmung zu den Aussagen in der Tabelle deutet darauf hin, daß die betrachteten Geschäftsprozesse eine gute Ausgangsbasis für E-Commerce-Aktivitäten darstellen.

Der Prozeß ...	auf jeden Fall 1	2	3	4	5	auf gar keinen Fall 6	keine Angabe möglich
<i>Qualität der bisherigen Prozeßabläufe</i>							
... erfüllt die zeitlichen Vorgaben.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
... läuft fehlerfrei ab.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
... läuft kosteneffizient ab.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
... ist in seinem Ablauf flexibel.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<i>E-Potential des Geschäftsprozesse</i>							
... kann weitgehend elektronisiert werden.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
... wird sich durch E-Commerce hinsichtlich Zeit, Qualität und Kosten stark verändern.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
... ist nur in geringem Umfang mit anderen Prozessen verknüpft.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
... kann im Zusammenhang mit E-Commerce ausgelagert bzw. "outgesourct" werden.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
... kann von uns in Kooperation mit anderen Unternehmen erfüllt werden.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Tabelle 3: Beispielhafte Checkliste zur Bewertung des „E-Potentials“ von Geschäftsprozessen

Die Teilergebnisse des Strategic Customer Assessments und der E-SWOT-Analyse wer-

den im „Necessity-of-Change“-Index (NCI) aggregiert (siehe Abbildung 5). Die Kenn-

zahl NCI gibt dem Management ein Maß für den Veränderungsdruck im untersuchten Unternehmensbereich. Der Index bewegt sich auf einer Skala von Null bis 100, wobei 100 höchsten Veränderungsdruck bedeutet. Der

NCI gibt somit erste Hinweise auf die strategische Stoßrichtung der E-Strategy, die im nachfolgenden Schritt bestimmt wird.

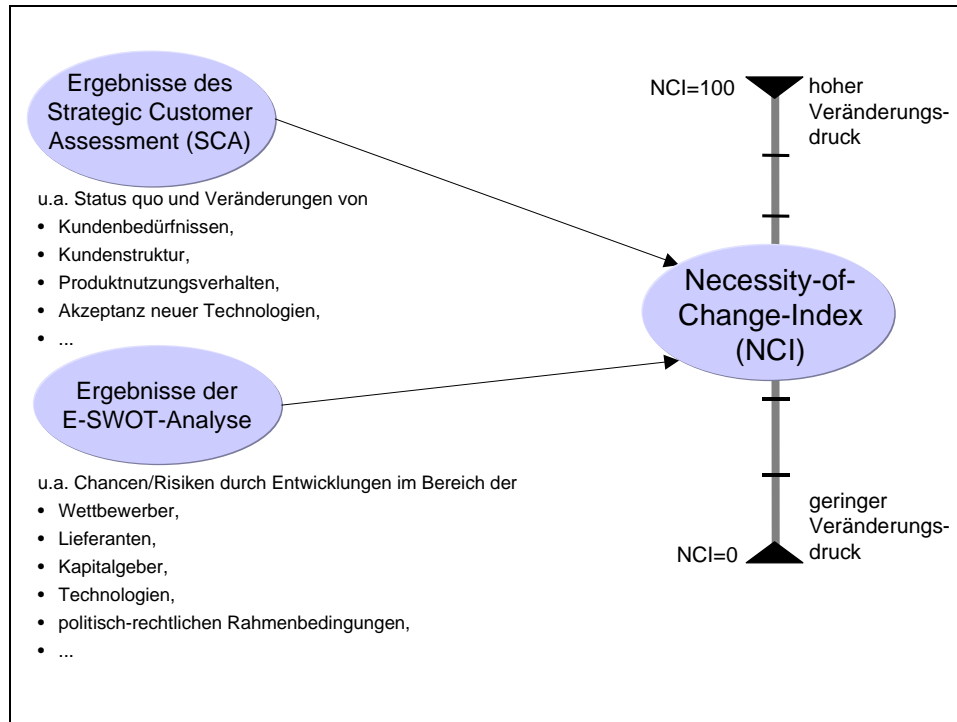


Abbildung 5: Verdichtung der Analyseergebnisse zum NCI

Ein sehr hoher NCI (nahe 100) deutet darauf hin, daß das Unternehmen eine umfangreiche Neuausrichtung hinsichtlich E-Commerce zur Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit einleiten muß. Das Management sollte z.B. darüber nachdenken, ein grundsätzlich neues Geschäftsmodell aufzustellen. Für ein Softwareunternehmen könnte dies beispielsweise bedeuten, Software nicht mehr in Form von Lizenzen zu verkaufen, sondern Anwendungen online gegen eine geringe Nutzungsgebühr oder sogar kostenlos (finanziert durch Werbeeinnahmen) zur Verfügung zu stellen. Ein Fachverlag könnte sich zukünftig nicht mehr als Buchanbieter verstehen, sondern

als Fachinformationsdienstleister im Internet.

Niedrige Ausprägungen des NCI (d.h. Werte nahe Null) erfordern u.U. lediglich eine Anpassung der bisherigen Unternehmenstätigkeit. Die könnte beispielsweise den Aufbau eines neuen Internet-Vertriebskanals oder das Angebot eines Internet-Produktkataloges bedeuten.

Natürlich ist der NCI als einzelne Kennzahl nur begrenzt aussagekräftig. Er sollte daher immer vor dem Hintergrund der zuvor durchgeführten Analysen (SCA und E-SWOT) interpretiert werden. In manchen Fällen stehen zudem Benchmarking-Werte für den NCI aus anderen Unternehmen(sbereichen) zur Verfügung.

4. Bestimmung der generellen Stoßrichtung der E-Strategy

Aus dem NCI wird im nächsten Schritt die strategische Stoßrichtung der E-Strategy abgeleitet. Auf der Grundlage der gewonnenen Informationen muß das Management Grund-

satzentscheidungen darüber treffen, wie umfangreich die einzuleitenden Veränderungen sein sollen.

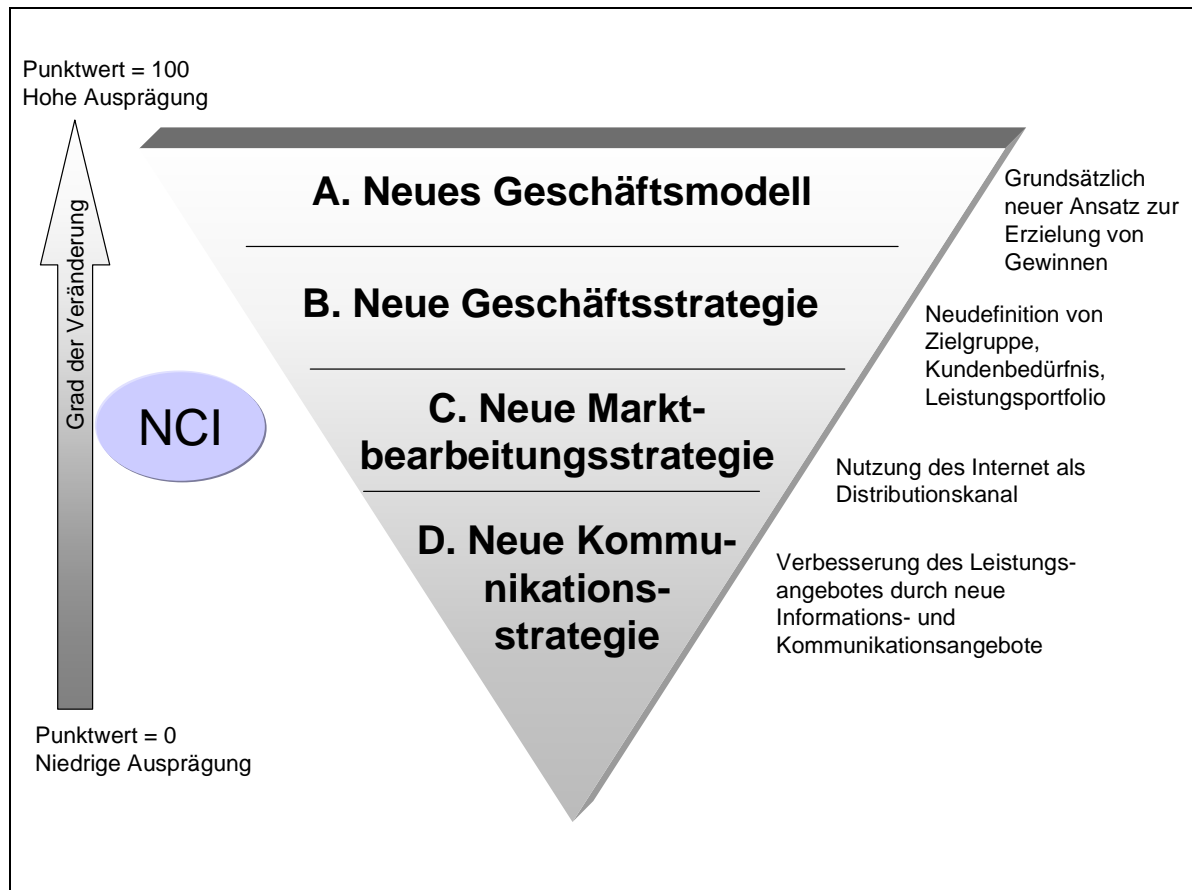


Abbildung 6: Ableitung der Stoßrichtung der E-Strategy

In Abhängigkeit von der Ausprägung des NCI lassen sich vier grundlegende strategische Stoßrichtungen identifizieren (vgl. Abbildung 6):

A. Neues Geschäftsmodell: Bei dieser Option wird das grundlegende Geschäftsmodell des Unternehmens(bereichs) hinterfragt und ggf. neu definiert. Ein neuer Ansatz zur Erzielung von Gewinnen kann z.B. darin liegen,

die Daseinsberechtigung des Unternehmens nicht mehr in einer originären Leistungserstellung zu sehen, sondern bspw. in der Organisation eines virtuellen Marktplatzes. Entsprechende Gewinne könnten dann über Lizenzgebühren, Werbeeinnahmen oder Transaktionsprovisionen erzielt werden.

- B. *Neue Geschäftsstrategie*: Im Rahmen dieser strategischen Stoßrichtung werden Zielgruppen, Kundenbedürfnisse und/oder das eigene Leistungsportfolio neu festgelegt. Ein Beispiel hierfür ist die Ergänzung des eigenen Angebotes durch neuartige Beratungsleistungen. Im B2B-Bereich könnten Anbieter sogar dazu übergehen, für ihre Kunden ganze Geschäftsprozesse abzuwickeln.
- C. *Neue Marktbearbeitungsstrategie*: Hierbei steht vor allem die Elektronisierung bisheriger Marktbearbeitungs-/ Vertriebsprozesse im Vordergrund. Beispielsweise könnte ein eigener Direktvertrieb an Endkunden unter Umgehung bisheriger Absatzmittler aufgebaut werden.
- D. *Kommunikationsstrategie*: Im wesentlichen wird das Internet hier zur Anreicherung des bisherigen Informationsangebotes und zur Intensivierung der Kommunikation mit Kunden genutzt. Beispiele hierfür wären das Angebot von detaillierten Produktinformationen in einem Internet-Katalog, die verstärkte Nutzung des WWW als Werbemedium oder der Aufbau von „Virtual Communities“ (vgl. Homburg/ Schneider/Schäfer 2001).

Bei der Festlegung der jeweiligen strategischen Stoßrichtung muß auf die Konsistenz mit den bisherigen Aktivitäten des Unternehmens geachtet werden (*Strategic-Fit-Analyse*). Denn die Aktivitäten im E-Commerce können nur selten isoliert betrachtet werden. Es bestehen meist Wechselwirkungen mit anderen Marktbearbeitungsaktivitäten. Ein Automobilhersteller kann beispielsweise den Vertrieb von Gebrauchtwagen über das Internet nicht vollkommen losgelöst von seiner bisherigen Vertriebsstrategie aufbauen. Werden im Rahmen der E-Strategy z.B. bisherige Qualitätsstandards vernachlässigt, so kann sich dies massiv negativ auf das Unternehmensimage auswirken. Bei der Strategic-Fit-Analyse geht es im Kern um die Beantwortung der folgenden Fragen:

- Ist die Unternehmensstrategie konsistent mit der E-Strategy?
- Berücksichtigt die E-Strategy die wechselseitigen Abhängigkeiten zwischen den Geschäftseinheiten/Produkten des Unternehmens?
- Ist die E-Strategy konsistent mit den Funktionalstrategien (z.B. der Vertriebsstrategie oder der Beschaffungsstrategie)?
- Ist die E-Strategy konsistent mit der Unternehmenskultur?

5. Gestaltung der Dimensionen der E-Strategy

Nachdem die generelle Stoßrichtung der E-Commerce-Aktivitäten definiert ist, müssen die einzelnen Dimensionen der E-Strategy ausgestaltet werden. In diesem Zusammenhang sind fünf Dimensionen zu durchleuchten (vgl. Abbildung 7):

1. die Produkt-/Markt-Dimension (Coverage-Dimension): Für wen?
2. Die instrumentelle Dimension: Wie?
3. Die ressourcenbezogene Dimension: Womit?

4. Die Kooperationsdimension: Mit wem?
5. Die zeitliche Dimension: Wann?

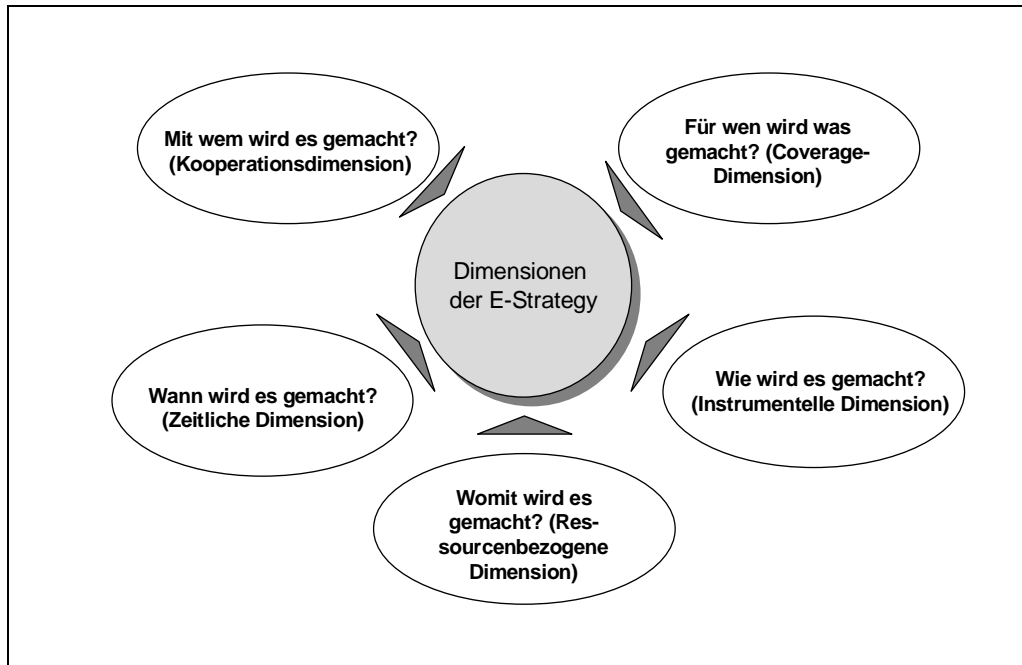


Abbildung 7: Dimensionen der Ausgestaltung einer E-Strategy

Im Rahmen der *Coverage-Dimension* (Für wen?) wird beantwortet, welche Bestandteile einer E-Commerce-Lösung welchen Kundengruppen angeboten werden. Dabei wird auch festgelegt, welche Rolle E-Commerce neben den traditionellen Vertriebskanälen spielen soll. Beispielsweise kann ein Unternehmen sämtlichen Kundengruppen die grundlegenden Informations- oder Bestellmöglichkeiten über das WWW anbieten. Allerdings könnte es z.B. zusätzliche Marktforschungsstudien über Branchen seiner Firmenkunden nur für die „Starkunden“ zum Download ins Internet stellen (zum Begriff der Starkunden vgl. Homburg/Daum 1997). Informationen über eigene Innovationsvorhaben könnte es z.B. nur solchen Kunden zugänglich machen, die sich durch eigene Ideen aktiv an Projekten beteiligen.

Die Entscheidungen darüber, welche Leistungen welchen Kunden angeboten werden, ergeben sich zum einen aus den Resultaten des SCA (z.B. hinsichtlich Kundenbedürfnissen). Zum anderen muß die ökonomische Wertigkeit der verschiedenen Kunden(gruppen) berücksichtigt werden. Beispielsweise werden sich umfangreiche webbasierte Vernetzungen der Enterprise-Resource-Planning-Systeme (ERP-Systeme) im B2B-Bereich nicht bei allen Firmenkunden lohnen. Für „Kleinst-Kunden“ kann der Aufwand für die IT-Vernetzung u.U. die Einsparungspotentiale übertreffen.

Die getroffenen Entscheidungen können in einer sog. „Coverage-Matrix“ festgehalten werden (vgl. Abbildung 8). In ihr werden die Kundengruppen den E-Commerce-Leistungs-

komponenten eines Anbieters gegenübergestellt.

Beispielhafte Darstellung	Information	Bestellung	On-Line Tracking	Marketing-Betreuung	Service-Angebote	...
Kundengruppe 1	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Kundengruppe 2	✓	✓	✓	-	-	✓
Kundengruppe 3	✓	-	-	✓	-	-
Kundengruppe 4	✓	✓	-	✓	✓	-
Kundengruppe 5	✓	-	-	-	-	-

Abbildung 8: Exemplarische Darstellung einer Coverage-Matrix

Die *instrumentelle Dimension* (Wie?) bezieht sich auf die konkreten Handlungsoptionen, die in verschiedenen Unternehmensbereichen für E-Commerce bestehen. In Tabelle 4 haben wir ausgewählte Handlungsoptionen für die Bereiche Vertrieb, Marketing und Service zusammengestellt. Welche Kombination von Optionen gewählt wird, hängt vor allem von den Ergebnissen der Analysen im zweiten Schritt ab. Sicherlich werden viele Unternehmen zumindest ihr Kommunikationskonzept auf

das Internet ausrichten müssen. Ob darüber hinaus neue Vertriebskanäle aufgebaut oder neue Leistungen angeboten werden, muß aus den Kundenerwartungen oder den zu erwartenden Entwicklungen im Wettbewerbsumfeld abgeleitet werden. Wenn beispielsweise ein bestimmtes Kundensegment umfangreiche Value-Added-Services verlangt und von Wettbewerbern bereits angeboten bekommt, wird ein Unternehmen diese Leistungen in Zukunft über das Internet bereitstellen müssen.

Bereich	Handlungsoptionen
Vertrieb	<p>Akquisition</p> <ul style="list-style-type: none"> • Erweiterung zur globalen Distribution (wenn Logistik sichergestellt ist) • „Überspringen“ der Handelsstufe – direkte Bearbeitung von Endkunden <p>Abwicklung</p> <ul style="list-style-type: none"> • Abwicklung von Transaktionen (Bestell-/Zahlungsvorgängen) über das WWW <p>Logistik</p> <ul style="list-style-type: none"> • Distribution digitalisierbarer Produkte • Übernahme der Logistikfunktion für andere Unternehmen • Möglichkeit zur Verfolgung der Logistikprozesse („Tracking & Tracing“)
Marketing	<p>Marktforschung</p> <ul style="list-style-type: none"> • Nutzung des WWW zur Erforschung des Informationsverhaltens oder der Bedürfnisse von Kunden • Nutzung des WWW als Instrument der Wettbewerbsbeobachtung (z. B. Beobachtung von Mengen und Preisen von über das WWW gehandelten Konkurrenzprodukten mit Hilfe von Software-Agenten) • Know-how-Austausch mit anderen Marktforschern über WWW-Foren <p>Produktmanagement</p> <ul style="list-style-type: none"> • Integration von Kunden in die Produktentwicklung/-erstellung • Produktindividualisierung • Verbreitung nachträglicher Produkt-Updates bzw. –Modifikationen • Spezialisierung auf digitale Produkte <p>Preismanagement</p> <ul style="list-style-type: none"> • Nutzung neuer Instrumente der Preisbildung im WWW (z. B. Auktionen, Marktplätze) • Preisdifferenzierung (z. B. bei Mitgliedern von Kundenclubs) • Einführung neuer Preismodelle (Nutzungsgebühren, kostenlose Leistungen) <p>Kommunikationsmanagement</p> <ul style="list-style-type: none"> • Nutzung der Web-Site zur Vermittlung des Corporate Images • Nutzung der Web-Site zur Vermittlung des Brand Images • Werbung im Internet (z. B. Bannerwerbung) • Angebot von detaillierten Produktinformationen • Individualisierung der Kundenansprache („E-Direct Marketing“) • Interaktive, multimediale Ausgestaltung der Kommunikation
Service	<ul style="list-style-type: none"> • Zusatzangebot von Value-Added Services • Angebot neuer Formen von „Werbegeschenken“ (z. B. per E-Mail) • Aufbau einer Möglichkeit zur Verfolgung der Geschäftsprozesse • Ausbau des Beschwerdemanagement-Systems

Tabelle 4: Ausgewählte Handlungsoptionen zur Ausgestaltung der E-Strategy

Die *ressourcenbezogene Dimension* (Womit?) beschreibt, welche finanziellen, materiellen und personellen Mittel für die Planung und Umsetzung der E-Strategy bereitgestellt werden sollen.

Engpässe bestehen für viele Unternehmen heute vor allem im Bereich der Humanressourcen. Während oft beträchtliche finanzielle Mittel sorglos für E-Commerce-Projekte aufgewendet werden, mangelt es

häufig an qualifizierten Mitarbeitern, die Systematik, strategisches Denkvermögen und das notwendige technologische Know-how mitbringen. Aber selbst wenn die Qualifikation der Mitarbeiter den Anforderungen entsprechen mag, sind ihre Kapazitäten oft zu sehr im „Tagesgeschäft“ gebunden. Viele Unternehmen werden daher nicht auf externes Know-how und „Manpower“ verzichten

können, um erfolgreich in den E-Commerce eintreten zu können.

Eine weitere kritische Entscheidung in diesem Zusammenhang betrifft die Frage, ob E-Commerce-Aktivitäten des Unternehmens auf etablierte Marken zurückgreifen sollen. Eine pauschale Empfehlung läßt sich an dieser Stelle nicht abgeben. Die Übertragbarkeit einer existierenden Marke in den E-Commerce hängt vor allem davon ab, wie weit sich das Unternehmen im E-Commerce von seinem Stammgeschäft entfernen will. Besteht eine zu geringe Imageaffinität zwischen Stammgeschäft und den Aktivitäten im E-Commerce, sind negative wechselseitige Ausstrahlungseffekte zu erwarten.

Derartige potentielle Spannungen lassen sich durch den Neuaufbau einer Internet-Marke zwar vermeiden. Allerdings ist dieser Weg im allgemeinen mit hohen Investitionen ver-

bunden und kostet Zeit. Darüber hinaus hängt der Erfolg einer solchen Taktik davon ab, ob bereits Wettbewerber starke Marken etablieren konnten (wie z.B. Amazon oder BOL für das Online-Buchgeschäft, CDnow für den CD-Vertrieb). In diesen Situationen kann es sinnvoll sein, die eigenen Internet-Aktivitäten unter den „Schutzschirm“ von existierenden erfolgreichen Marken zu stellen.

Die *Kooperationsdimension* (Mit wem?) bezieht sich auf die Auswahl möglicher Partner für E-Commerce. Nach der Anzahl der Kunden und Anbieter lassen sich vier Grundtypen der Kooperation unterscheiden (vgl. Abbildung 9). Oft treten dabei Intermediäre als dritte Partei auf, die die Infrastruktur bereitstellt.

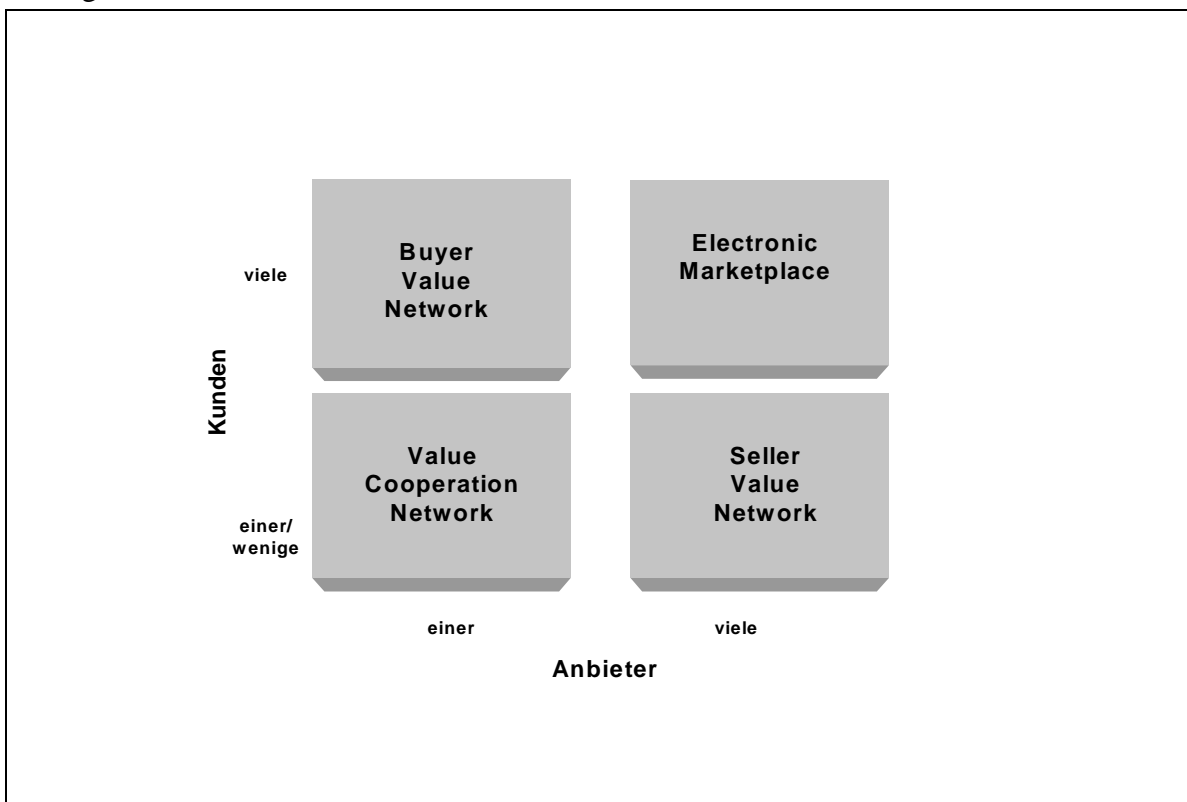


Abbildung 9: Unterschiedliche Kooperationsformen im Rahmen der E-Strategy im Überblick (vgl. Herrmanns/Sauter 1999, S. 131)

Beim *Value-Cooperation-Network* (wenige Kunden/wenige Anbieter) integrieren die Geschäftspartner ihre Prozesse und koppeln z.B. ihre ERP-Systeme im Rahmen eines Supply Chain Managements. Unternehmen wie Cisco und Dell sind diesen Weg gegangen. Aber auch Kooperationen z.B. mit Technologiepartnern, die sich auf einen reinen Know-how-Austausch beschränken, fallen in diesen Kooperations-typ. Bei dieser Kooperationsform steht die Prozeßoptimierung bzw. Effizienzsteigerung im Vordergrund.

Im Rahmen des *Seller-Value-Network* (wenige Kunden/viele Anbieter) schließen sich Anbieter in einem virtuellen Unternehmen zusammen, um ihren Kunden vollständige Problemlösungen selbst für komplexe Fragestellungen anzubieten. Im Business-to-Consumer-Bereich werden Seller-Value-Networks häufig auch unter dem Begriff der „*Electronic Mall*“ (elektronisches Kaufhaus) diskutiert. Ein Beispiel für eine solche Kooperationsstrategie ist der Internet-Buchhändler Amazon.com, der 1995 mit dem Verkauf von Büchern über das WWW begann. Heutzutage bieten das Unternehmen und seine Partner den Kunden ein breites Spektrum von Produkten an – etwa CDs, Videos, DVDs, Spielzeug, Heimwerkerbedarf, Körperpflegeprodukte oder Hard- und Software.

Im Seller-Value-Network müssen die Anbieter nicht zwangsläufig gleichberechtigt auftreten: Das führende Unternehmen kann beispielsweise die Marke, die IT-Plattform und bestimmte Kernprodukte stellen, während die Business Partner zusätzliche Produkte beisteuern. Eine solche Kooperationsform dient aus Sicht des führenden Un-

ternehmens letztlich dazu, seinen Kunden die Deckung ihres gesamten Bedarfs „im Hause“ zu ermöglichen, die Kundenbindung zu steigern und vorhandene Cross-Selling-Potentiale auszuschöpfen (vgl. Homburg/Schäfer 2001).

Im *Buyer-Value-Network* (viele Kunden/wenige Anbieter) schließen sich Firmen zu einer virtuellen Einkaufsgemeinschaft zusammen. Durch die elektronische Bündelung der Nachfrage wird deren Einkaufsmacht gesteigert, Preise werden „gedrückt“. Viele kleine und mittelständische Unternehmen nutzen diese Form der Kooperation. Aber auch Konsumenten organisieren sich mittlerweile in sog. „Virtual Communities“, um Erfahrungen auszutauschen und bessere Kaufkonditionen zu erreichen. Teilweise übernehmen auch Intermediäre wie beispielsweise Letsbuy-it.com die Organisation der Community und die Abwicklung der Transaktionsprozesse.

Die Kooperationsform des *Electronic Marketplace* (viele Kunden/viele Anbieter) hat mittlerweile große Verbreitung gefunden. Es existieren Marktplätze für die unterschiedlichsten Leistungen. So organisiert z.B. SAP als Intermediär Marktplätze für Chemie-/Pharmaprodukte, Immobilien, Healthcare-Services, Bürobedarf, Automotive Supplies oder auch Konsumgüter. Ebay konnte sich als Intermediär bei Internet-Auktionen im Business-to-Consumer-Bereich etablieren. Bei dieser Kooperationsform steht letztlich die Senkung der Transaktionskosten im Vordergrund - insbesondere durch die höhere Markttransparenz und die schnellere Transaktionsabwicklung.

Die *zeitliche Dimension* (Wann?) bezieht sich darauf, ob das Unternehmen im Vergleich zu seinen Wettbewerbern eher als Pionier oder als „Follower“ im Internet aktiv werden will. Ein Pionier baut als erstes Unternehmen seiner Branche eine E-Commerce-Lösung auf und treibt diese aktiv voran, während die „Follower“ den Pionieren zeitversetzt folgen und sich an etablierten Lösungen/Standards orientieren.

Im Vergleich zu traditionellen Märkten spricht man in der New Economy aufgrund der hohen Dynamik in diesem Wettbewerbsumfeld schon bei einem Vorsprung von zwei Monaten von einem deutlichen zeitlichen Wettbewerbsvorteil. Unternehmen mit gleichem Geschäftsmodell und ohne erkennbaren zusätzlichen Mehrwert

für den Kunden können verlorengegangene Marktanteile kaum wieder gut machen (vgl. Kenny/Curry 1999).

Eine frühzeitige Aufnahme von Aktivitäten im Internet ist aber nicht allein erfolgsscheidend. Neben dem „First Mover Advantage“ birgt dies auch gewisse Risiken. So lassen sich zwar Standards und Marken etablieren (z.B. Amazon für den Online-Buchhandel oder Ebay für Auktionen), jedoch werden die hiermit verbundenen Risiken eines noch zu „schaffenden“ Marktes oft vernachlässigt (wie z.B. das Mißerfolgsbeispiel des Internet-Kaufhauses MyWorld von Karstadt oder die Pleite von Boo.com zeigen).

6. Umsetzung und Kontrolle einer E-Strategy

Der *letzte Schritt* zur Entwicklung der E-Strategy beinhaltet die Konzeption von Umsetzung und Kontrolle. Bei der Umsetzung sind insbesondere zwei Barrieren zu überwinden: Zum einen muß die *technische Realisierung* sichergestellt werden. Zum anderen sind die organisatorischen Veränderungen im Unternehmen durch ein *Change Management* zu begleiten. Um Effektivität und Effizienz der E-Strategy letztlich überprüfen zu können, sind schließlich geeignete *Kennzahlen zur Erfolgskontrolle* zu entwickeln.

Im Rahmen der technischen Realisierung müssen z.B. die Anforderungen an die IT-Lösung in Gesprächen mit den betroffenen Funktionsbereichen im Unternehmen sowie mit Kunden erhoben werden. Für die resultierenden Anforderungen an die IT-

Infrastruktur wird darauf aufbauend eine Lösungskonzeption erarbeitet. Aus dieser läßt sich für die einzelnen Teilbereiche ein DV-Konzept ableiten, das z.B. von einem IT-Dienstleister umgesetzt werden kann.

Ein entscheidender Erfolgsfaktor für die IT-Realisierung der E-Strategy ist, daß hierbei keine Insellösungen geschaffen werden, sondern eine ganzheitliche IT-Lösungsarchitektur verfolgt wird. Viele Unternehmen realisieren z.B. ihre gesteckten Kosteneinsparungsziele bei E-Commerce-Lösungen nicht, weil diese Lösungen nicht an das ERP-System (z.B. SAP R/3) des Unternehmens gekoppelt sind. Folglich sollten z.B. bei einem E-Commerce-Projekt eines Unternehmensbereichs alle Schnittstellen zu anderen Bereichen ausreichend berücksichtigt werden.

Unserer Erfahrung nach bestehen bei der technischen Realisierung meistens aber geringere Probleme als bei der Gewährleistung der notwendigen organisatorischen Veränderungen. Das *Change Management* muß daher sicherstellen, daß (auch die „mentalen“) Voraussetzungen für E-Commerce in verschiedenen Bereichen geschaffen werden. Hierzu gehören vor allem

- die fachlichen und sozialen Fähigkeiten der Mitarbeiter (vgl. Homburg/Stock 2000),
- die Unternehmenskultur,
- die Aufbau- und Ablauforganisation sowie
- die externe und interne Kommunikation.

Mitarbeiter müssen beispielsweise frühzeitig im Umgang mit der konkreten E-Commerce-Lösung geschult werden. Innerhalb der Organisation müssen unter Umständen Verantwortungsbereiche neu definiert oder relevante Geschäftsprozesse auf E-Commerce „getrimmt“ werden. Schließlich muß ein stringentes Konzept zur Kommunikation von Zielsetzungen und Vorgehensweisen der E-Commerce-Aktivitäten gegenüber den Marktteilnehmern erarbeitet werden.

Ein genereller Vorteil des E-Commerce erleichtert die *Kontrolle des Erfolgs der E-Strategy*: Bei jeder Transaktion, jedem Besuch einer Webpage wird automatisch eine Vielzahl von Daten gesammelt, aus denen sich zahlreiche *Kennzahlen* ableiten lassen. So bekommt ein Unternehmen z.B. völlig neue Einblicke in das Kaufverhalten der Kunden. Die Kontrolle der E-Strategy

hat insbesondere drei Dimensionen zu berücksichtigen:

- Akzeptanz bei den Kunden,
- das Kaufverhalten der Kunden und
- das Kosten/Nutzen-Verhältnis der E-Strategy.

Hinsichtlich der **Akzeptanz** können z.B. die Kundenzufriedenheit mit der E-Commerce-Lösung, Veränderungen in der Kundenbindung durch E-Commerce oder auch das Beschwerdeverhalten der Kunden untersucht werden (vgl. Link/Gerth 2000, Stauss 2000). Eine „harte Kennzahl“ für die Akzeptanz des Onlinebereiches eines Unternehmens ist z.B. dessen relative Inanspruchnahme, d.h. das Verhältnis der Online-Transaktionen zu den Offline-Transaktionen. Ferner bietet auch die Anzahl der Weiterempfehlungen der Webpage als Kennzahl einen guten Aufschluss darüber, wie erfolgreich eine E-Strategy ist.

Die Analyse des **Kaufverhaltens** bezieht sich z.B. auf das Erst- und Wiederkaufverhalten im Internet, den durchschnittlichen Umsatz pro Bestellung, das Surfverhalten der Kunden (z.B. die Besuchshäufigkeiten verschiedener Webpages), das Verhältnis der abgeschlossenen Transaktionen zu den Sitehits. Ferner kann auch das Informationsverhalten der Kunden näher analysiert werden. Ausgewählte Fragestellungen wären in diesem Zusammenhang zum Beispiel:

- Welche Informationen schaut sich der Kunde zuerst an (technische Produktinformationen oder Preisinformationen)?

- Steigt der Kunde, sobald er den Preis eines Produktes erfährt, aus der Transaktion aus, handelt es sich also um einen preissensitiven Kunden?
- Folgen Kunden bei der Zusammenstellung ihrer Bestellung einem festen Verhaltensmuster?

Die **Kosten/Nutzen-Kontrolle** vergleicht die Kosten des E-Commerce (z.B. Personalkosten, Kosten der IT-Infrastruktur,

spezifische Distributionskosten, Kosten der Kannibalisierung bestehender Absatzkanäle) mit dem Nutzen des E-Commerce (z.B. zusätzliche Umsätze via E-Commerce, Deckungsbeiträge via E-Commerce, Zugewinn von Marktanteilen). Durch das begleitende Monitoring der aufgezeigten Kennzahlen ist es dem Unternehmen möglich, bei Fehlentwicklungen zeitnah korrigierend in das Geschehen einzugreifen.

7. Fazit

E-Commerce bietet enorme Potentiale. Ihre erfolgreiche Ausschöpfung hängt jedoch davon ab, ob auf Basis detaillierter Analysen eine konsistente E-Commerce-Strategie erarbeitet und umgesetzt wird, in deren Zentrum der Kundennutzen steht. Blinder Aktionismus, wie er heute noch vielfach zu finden ist, wird dem „Internet-Chaos“ kein Ende bereiten. Zusammenfassend lassen sich die folgenden zehn Statements zur Entwicklung und Ausgestaltung einer erfolgreichen E-Strategy festhalten:

1. Bevor eine E-Strategy für ein Unternehmen diskutiert wird, sollte der Betrachtungsgegenstand, d.h. der Unternehmensbereich genau abgegrenzt werden.
2. Die Bedürfnisse der vorhandenen und potentiellen Kunden müssen Ausgangspunkt jeder E-Strategy sein.
3. Eine genaue Analyse des Unternehmensumfelds (insb. der Veränderungen im technologischen Bereich) stellt die Basis für den nachhaltigen Erfolg der E-Strategy dar.
4. Nur wer das eigene Unternehmen mit seinen Stärken und Schwächen kennt,

kann einschätzen, welche Aufgaben es zukünftig in der New Economy wahrnehmen kann.

5. Ohne strategische Grundsatzentscheidungen über Geschäftsmodell, Geschäftsstrategie, Marktbearbeitungsformen und Kommunikationsstrategie kann keine professionelle E-Strategy ausgestaltet werden.
6. Eine gute E-Strategy zeichnet sich dadurch aus, daß sie in das strategische Gesamtkonzept eines Unternehmens paßt, d.h. die Auswirkungen auf die verschiedenen Unternehmensbereiche berücksichtigt.
7. Mit der Ausgestaltung einer E-Strategy müssen die fünf Bereiche Coverage, Instrumente, Ressourcen, zeitliche Dimension und Kooperationsstruktur bestimmt werden.
8. Der Erfolg der E-Strategy hängt ab vom Erfolg der Umsetzung. Bei der technischen Realisierung ist auf eine integrierte Lösungsarchitektur zu achten.
9. Die Veränderungen in den Bereichen Mitarbeiter, Kultur, Organisation und Kommunikation eines Unternehmens

müssen im Sinne eines Change Managements aktiv begleitet werden.

10. Der Erfolg muß meßbar sein. Ein geeignetes Kennzahlensystem zur Steue-

rung und Kontrolle ist ein wesentlicher Bestandteil einer durchdachten E-Strategy.

8. Literatur

- Albers, S., Clement, M., Peters, K., Skiera, B. (1999, Hrsg.), eCommerce – Einführung, Strategie und Umsetzung im Unternehmen, Frankfurt/Main.
- Brockelmann, K. (2000), Integration der E-Communication in den „Customer Relationship Management“-Prozess am Beispiel des persönlichen Verkaufs, Thexis, 3, 41-45.
- Evans, P., Wurster, T. S. (1999), Blown to Bits: How the New Economics of Information Transforms Strategy, New York.
- Forrester Research (1999), Europe: The Sleeping Giant Awakens, December 1999, <http://www.forrester.com/Research/List/1,3708,0,FF.html>.
- Forrester Research (2000), Global eCommerce Approaches Hypergrowth, April 2000, <http://www.forrester.com/Research/List/1,3708,0,FF.html>.
- Herrmanns, A., Sauter, M. (1999), Management-Handbuch Electronic Commerce: Grundlagen, Strategien, Praxisbeispiele, München.
- Homburg, Ch., Daum, D. (1997), Marktorientiertes Kostenmanagement - Kosteneffizienz und Kundennähe verbinden, Frankfurt/Main.
- Homburg, Ch., Schäfer, H. (2001), Profitabilität durch Cross-Selling: Kundenpotentiale professionell erschließen, Arbeitspapier M 60 der Reihe Management Know-how des Instituts für Marktorientierte Unternehmensführung (IMU) der Universität Mannheim.
- Homburg, Ch., Schneider, J., Schäfer, H. (2001), Sales-Excellence: Vertriebsmanagement mit System, Wiesbaden.
- Homburg, Ch., Sieben, F. (2000), Customer Relationship Management: Strategische Ausrichtung statt IT-getriebenem Aktivismus, Arbeitspapier M 52 der Reihe Management Know-how des Instituts für Marktorientierte Unternehmensführung (IMU) der Universität Mannheim.
- Homburg, Ch., Stock, R. (2000), Der kundenorientierte Mitarbeiter: Bewerten, Begeistern, Bewegen, Wiesbaden.
- Kaapke, A. (2000), Die Bedeutung des Absatzkanals Internet für den Handel – Empirische Ergebnisse, Mitteilungen des Instituts für Handelsforschung an der Universität zu Köln, 52, 4, 97-109.

Kenny, M., Curry, J. (1999), E-Commerce: Implications for Firm Strategy and Industry Configuration, *Industry and Innovation*, 6, 2, 131-151.

Link, J, Gerth, N. (2000), Kundenbindung durch Online-Marketing, in: Bruhn, M., Homburg, Ch. (Hrsg.), *Handbuch Kundenbindungsmanagement*, Wiesbaden, 355-384.

Stauss, B. (2000), Kundenbindung durch Beschwerdemanagement, in: Bruhn, M., Homburg, Ch. (Hrsg.), *Handbuch Kundenbindungsmanagement*, Wiesbaden, 293-318.

Venkatraman, N., Henderson, J. C. (1998), Real Strategies for Virtual Organizing, *Sloan Management Review*, 39, 1, 33-48.

Venkatraman, N. (2000), Five Steps to a Dot-Com Strategy: How to Find Your Footing on the Web, *Sloan Management Review*, 41, 3, 15-28.