

Institut für  
Marktorientierte Unternehmensführung  
Universität Mannheim  
Postfach 10 34 62

68131 Mannheim

Reihe:  
Management Know-how

Nr. M 062

## **Institut für Marktorientierte Unternehmensführung**

*Bauer, H.H./Grether, M./Baumann, S.*

### **Die Potentiale von e-business in der Wertschöpfungskette**

Mannheim 2001

ISBN Nr. 3-89333-263-4

*Professor Dr. Hans H. Bauer*

ist Inhaber des Lehrstuhls für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre und Marketing II an der Universität Mannheim und Wissenschaftlicher Direktor des Instituts für Marktorientierte Unternehmensführung (IMU) an der Universität Mannheim.

*Dipl.-Kfm. Mark Grether*

ist Wissenschaftlicher Mitarbeiter am oben genannten Lehrstuhl.

*Dipl.-Betriebswirtin Sabine Baumann*

ist Mitarbeiterin der SAP AG, Walldorf.

## 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](http://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 Produktmanagments: 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](http://www.imu-mannheim.de)**

# Inhaltsverzeichnis

	Seite
1. Bedeutung und Entwicklungstendenzen des e-business .....	1
2. Grundlagen von e-business .....	2
3. Die betriebswirtschaftliche Wertschöpfungskette und deren Veränderung durch die elektronische Geschäftsabwicklung .....	4
3.1 Unternehmerische Wertschöpfung .....	4
3.2 Das Wertschöpfungsmodell nach Porter .....	4
3.3 Die Wertkette im Zeitalter des e-business.....	6
3.3.1 Primäre Aktivitäten und e-business.....	6
3.3.1.1 Eingangslogistik .....	6
3.3.1.2 Operationen (Produktion).....	8
3.3.1.3 Ausgangslogistik .....	9
3.3.1.4 Marketing und Vertrieb .....	9
3.3.1.5 Kundendienst.....	12
3.3.2 Unterstützende Aktivitäten und e-business .....	13
3.3.2.1 Infrastruktur.....	13
3.3.2.2 Personalmanagement.....	16
3.3.2.3 Technologieentwicklung .....	17
3.3.2.4 Beschaffung.....	19
3.3.3 Gewinnspanne sowie Kostenaspekte und e-busines .....	23
3.4 Chancen und Risiken resultierend aus e-business.....	24
4. Ein Weg zur Analyse der unternehmenseigenen Wertschöpfungskette im Zeitalter des e-business .....	27
5. Perspektiven des e-business .....	31

## **1. Bedeutung und Entwicklungstendenzen des e-business**

Unsere Gesellschaft macht sich auf den Weg zur sogenannten Informationsgesellschaft. Im ökonomischen Bereich zeigt sich dieser Trend durch die verstärkte Anwendung von Internet-Technologien. Der Trend der letzten Jahre zeigt deutlich, daß die Verbreitung des Internet und deren wirtschaftliche Nutzung nicht mehr aufzuhalten sind. Wir befinden uns inmitten einer tiefgreifenden Umgestaltung des wirtschaftlichen Lebens. Dieser Entwicklung können sich auch Unternehmen nicht entziehen.

Das Internet und die damit verbundenen Anwendungen bringen bei einem immer stärker werdenden Wettbewerbs- und Kostendruck Chancen mit sich, Unternehmensabläufe neu zu gestalten, um sich so von Konkurrenten zu differenzieren und somit Wettbewerbsvorteilen zu erzielen.

Integrierte Informationssysteme, die mit Hilfe des Internet arbeiten, machen es möglich, die Wertschöpfungskette zwischen Angestellten, Kunden, Lieferanten und Händlern neu zu gestalten und somit Kosten zu sparen, kundenfreundlich zu agieren und für alle Beteiligten Vorteile zu erzielen. Das weitreichende Potential des Internet ermöglicht gar eine komplette Neustrukturierung der Wertschöpfungskette eines Unternehmens und hat somit Aus-

wirkungen auf alle Unternehmensbereiche. Die klassischen Grenzen der Unternehmung beginnen sich nach innen wie nach außen zu verändern, teilweise auch aufzulösen.

Viele Unternehmen nutzen die Potentiale des Internet jedoch nur in Teilbereichen und schöpfen nicht das gesamte Spektrum der Möglichkeiten aus. Insbesondere die internen Wertschöpfungsprozesse, die große Chancen beinhalten, werden häufig vernachlässigt.

Diese Arbeit zeigt die Auswirkungen des e-business auf die unternehmerische Wertschöpfungskette. Der Fokus liegt hierbei auf unternehmensinternen Prozessen bzw. Prozessen zwischen Unternehmen. Business-to-Consumer e-business wird deshalb nur am Rande betrachtet. Ziel der Arbeit ist es, im Rahmen der Wertschöpfungskette eines Unternehmens Chancen und Risiken bzw. Problemfelder zu verdeutlichen, die durch die Modifikation von Prozessen auftreten. Zur Analyse der Auswirkungen von e-business wurde eine Checkliste erarbeitet, die es ermöglicht, Chancen und Risiken sowie Stärken und Schwächen im eigenen Unternehmen zu lokalisieren.

## 2. Grundlagen von e-business

Das Internet stellt einen technologischen Fortschritt dar, der für Unternehmen große Potentiale zur Generierung von Wettbewerbsvorteilen beinhaltet. Als wichtige Eigenschaften des Internet sind zu nennen:

- Interaktivität,
- Individualität,
- zeit- und raumunabhängige Verfügbarkeit von Informationen und Daten,
- verbesserte Kommunikationsmöglichkeiten,
- effiziente Informationsübermittlung sowie
- die Integration von Kommunikation und Transaktion.

Interaktivität ermöglicht es, sich schnell durch eine große Anzahl verknüpfter Informationen zu arbeiten; diese können gezielt ausgewertet werden und führen somit zur Individualisierung des Mediums. Zeitliche und räumliche Unabhängigkeit ermöglicht eine ständige Verfügbarkeit der Informationen im Internet. Das Internet öffnet neue Wege des Informationsaustausches wie beispielsweise E-Mail, Datenaustausch- und Diskussionsforen. Die Informationsübermittlung erfolgt schnell und kostengünstig. Digitalisierbare Güter und Dienstleistungen können direkt über das Internet bezogen werden und ermöglichen so die Integration von Kommunikation und Transaktion.

Aus diesen Eigenschaften erwachsen die drei Dimensionen des Internet: Reichweite, Informationsfülle und Affiliation, welche

die Potentiale und Fähigkeiten des Internet bedingen. Reichweite beschreibt, wie viele Kunden ein Unternehmen erreichen kann und wie viele Produkte es diesen Kunden anbieten kann. Auf nicht-elektronischen Märkten setzt die Wirtschaftlichkeit dem Produktangebot Grenzen. Der Handel durch das Internet trennt jedoch Lagerhaltung und Navigationsfunktion (Katalog) und hat somit den Vorteil, einen Größenvorsprung in der Reichweite zu erzielen. Informationsfülle beinhaltet den Umfang und die Genauigkeit der Informationen, die das Unternehmen dem Kunden, Lieferanten oder Partnern zur Verfügung stellt. In diesem Bereich können Unternehmen die Chance nutzen, Beziehungen zu ihren Kunden zu schaffen und so im Sinne des Relationship Marketing zu agieren. Bezüglich der Informationsfülle bietet das Internet optimale Voraussetzungen, Geschäftspartnern detaillierte und umfangreiche Informationen zur Verfügung zu stellen. Affiliation drückt aus, ob ein Geschäft Vorteile für den Käufer oder Verkäufer bewirkt. Bislang mußten sich Unternehmen zwischen dem Ziel der Reichweite oder der Informationsfülle entscheiden. Erst das Internet konnte dieses „Trade-off-Problem“ entschärfen und durch elektronische Informationsangebote beide Ziele und darüber hinaus das Ziel der Affiliation erreichbar zu machen.

PICOT beschreibt vielfältige **Vorteile**, die durch die Eigenschaften und Dimensionen des Internet realisiert werden können. Abwicklungen elektronischer Geschäfte brin-



gen zum Beispiel Kommunikations- und Transporterleichterungen mit sich, da nationale Grenzen nur noch eine untergeordnete Rolle spielen. Die Kommunikation mit Geschäftspartnern wird schneller, einfacher und zuverlässiger. Kapazitätsgrenzen werden erweitert. Durch das Internet ist ein weltweiter Zugriff auf Wissensträger und Wissensbestände möglich. Außerdem kann eine Bündelung und Vernetzung von Personen und unternehmerischer Prozesse erreicht werden. In Anbetracht dieser Eigenschaften, Dimensionen und Anwendungspotentiale des Internet lassen sich Kosten- und Zeiteinsparungen sowie eine Erhöhung der Qualität ableiten, die zu den

strategischen Erfolgspotentialen führen. Auf die Ausprägungen und Anwendungsmöglichkeiten der einzelnen Erfolgspotentiale soll im Laufe der Untersuchung noch näher eingegangen werden. Abbildung 1 verdeutlicht im Überblick die unternehmerischen Erfolgspotentiale.

Das Medium Internet bringt aber auch Nachteile mit sich. Die Veränderungen der Unternehmensstrukturen und -prozesse bewirken bei Unternehmen organisatorische Schwierigkeiten, da Teilbereiche der Wertschöpfungskette, wie noch zu zeigen ist, verändert werden.

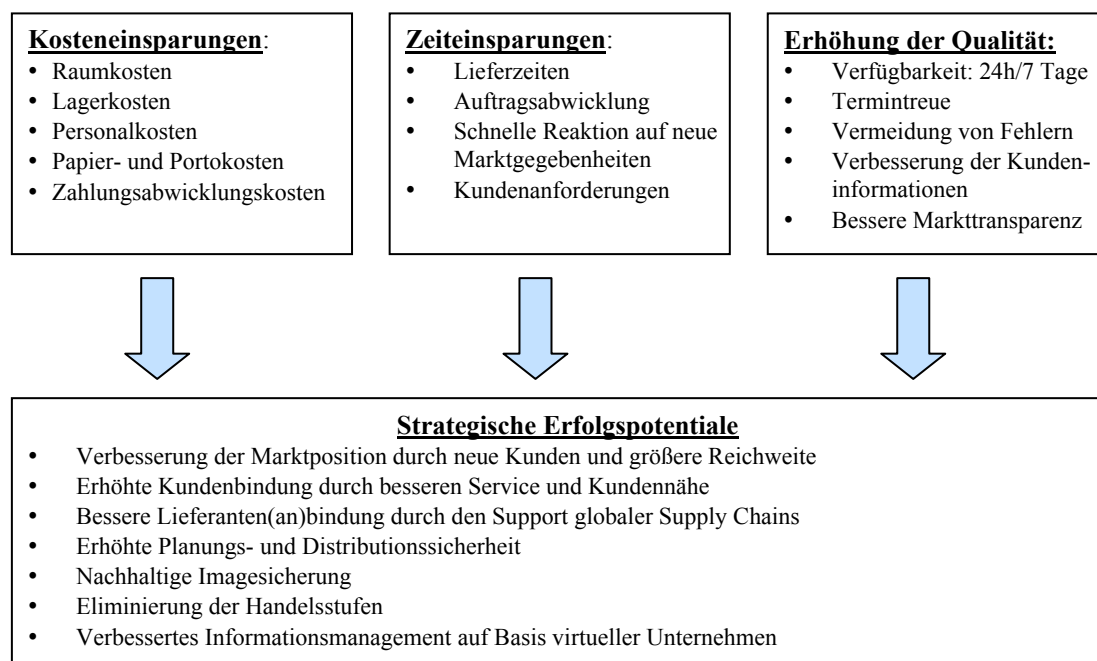


Abbildung 1: Unternehmerische Erfolgspotentiale

Quelle: Baumann, M./Kistner, A. C. (1999), S. 244.

### 3. Die betriebswirtschaftliche Wertschöpfungskette und deren Veränderung durch die elektronische Geschäftsabwicklung

#### 3.1 Unternehmerische Wertschöpfung

Im klassischen Sinne wird Wertschöpfung als Wertbildungsprozeß im Unternehmen oder in einer anderen Wirtschaftseinheit aufgrund der Kombination von Produktionsfaktoren verstanden. Die Erzeugung und Optimierung der Wertschöpfung erfolgt in den Wertaktivitäten. Eine Analyse dieser Tätigkeiten bildet eine Basis für die Beurteilung, Gestaltung und Entwicklung der erforderlichen Ressourcen. Optimierungspotentiale, Interdependenzen der Aktivitäten und Synergien können so aufgedeckt werden.

Mit Hilfe strategischer Maßnahmen lassen sich Wertaktivitäten optimieren, um Kosten zu senken und/oder Erlöse zu steigern. Diese Maßnahmen zielen darauf ab, Wettbewerbsvorteile für das betreffende Unternehmen gegenüber der Konkurrenz zu erreichen.

Die Kompetenzen eines Unternehmens und seine Wettbewerbsvorteile können somit an den Wertschöpfungsaktivitäten festgemacht werden. In diesem Kontext spielt die Analyse dieser Tätigkeiten eine bedeutende Rolle. Insbesondere wenn neue Möglichkeiten und Instrumente ins Spiel kommen, um die Aktivitäten zu optimieren. Diese Situation ist durch die fortschreitende Entwicklung des Mediums Internet und dessen Anwendungen wie dem e-business gegeben. Der elektronische Markt kann durch die Substitution von realen durch virtuelle Geschäftsprozesse an einer Effizienzsteigerung zu der Gestaltung unternehmerischer Abläufe beitragen und dadurch den Wertschöpfungsprozeß einem Unternehmen ändern.

#### 3.2 Das Wertschöpfungsmodell nach Porter

In einer klassischen Definition der Wertschöpfung beschreibt PORTER einen Wertkettenansatz, in dem primäre Aktivitäten, unterstützende Aktivitäten sowie die Gewinnspanne unterschieden werden. Primäre Aktivitäten umfassen die physische Herstellung eines Produktes, die logistische Abwicklung, den Verkauf und die Übermittlung des Produktes an den Kunden sowie den Kundendienst. Zu den unterstützenden Aktivitäten gehören die Beschaf-

fung, die Entwicklung von Technologien und das Personalmanagement. Diese Tätigkeiten wirken mehr oder minder unterstützend auf alle Primäraktivitäten ein. Die Unternehmensinfrastruktur als viertes Element der Wertschöpfungskette hingegen ist für die gesamte Kette von Bedeutung. Schließlich ergibt sich die Gewinnspanne als Differenz zwischen den Erlösen der betreffenden Periode und den Kosten.

Abbildung 2 zeigt das Modell der Wertkette nach PORTER.

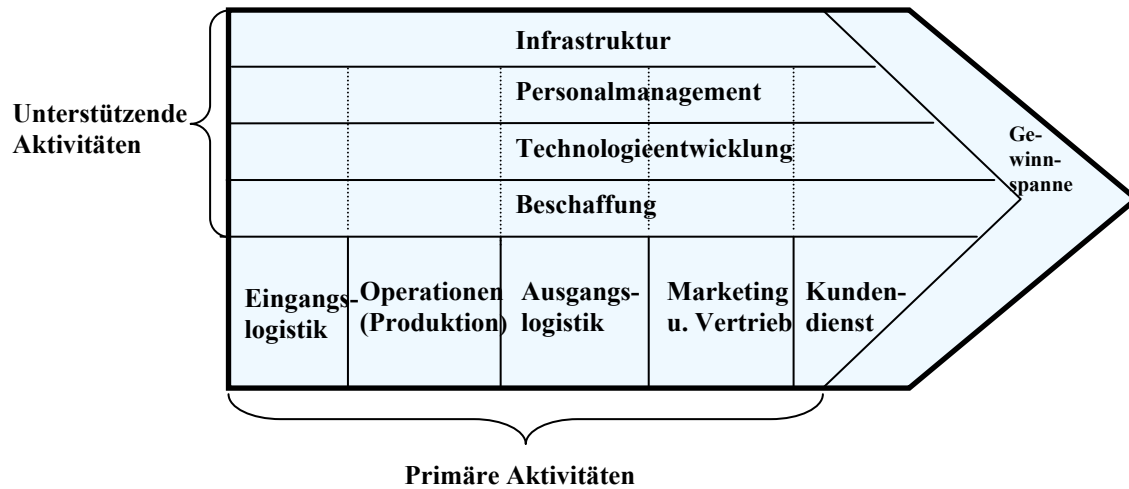


Abbildung 2: Das Modell einer Wertkette nach Porter

Quelle: PORTER, M. E. (1999), S. 66.

PORTER sieht in den einzelnen Tätigkeiten des Unternehmens Möglichkeiten, Wettbewerbsvorteile zu erzielen. Jede Wertschöpfungsaktivität kann sowohl einen Beitrag zur Differenzierung eines Unternehmens als auch bei optimaler Ausgestaltung zur Verringerung der Gesamtkosten beitragen. PORTER definiert Wertaktivitäten somit als Bausteine des Wettbewerbsvorteils.

in strategisch relevante Tätigkeiten zu zerlegen. Die Ergebnisse dieser Analyse dürfen jedoch nicht isoliert betrachtet werden. Die Einbettung der Unternehmenswertkette in vor- und nachgelagerte Wertketten ist ein wichtiges Instrument zur Optimierung der Prozesse eines Unternehmens. Die Zusammenhänge der vor- und nachgelagerten Wertketten werden in **Abbildung 3** deutlich.

Die Wertkette ist als analytisches Instrument zu betrachten, um ein Unternehmen



Abbildung 3: Wertketten im Wertschöpfungsprozess

Quelle: PORTER, M. E. (1999), S. 64.

Die Zerlegung des Unternehmens in seine Wertaktivitäten nach PORTER, die Auf-

nahme eines Ist-Zustandes und die Suche nach Optimierungsmöglichkeiten und

Chancen der Differenzierung sind dabei von essentieller Bedeutung. E-business ermöglicht dabei für die von PORTER definierten Wertaktivitäten grundlegende Än-

derungen, die es im folgenden aufzuzeigen gilt.

### **3.3 Die Wertkette im Zeitalter des e-business**

#### **3.3.1 Primäre Aktivitäten und e-business**

##### **3.3.1.1 Eingangslogistik**

Unter Eingangslogistik sind die Tätigkeiten im Zusammenhang mit dem Empfang, der Lagerung und der Distribution von Betriebsmitteln für das Produkt, beispielsweise der Materialtransport im Betrieb, Lagerhaltung, Bestandskontrolle, Fahrzeugzuteilung und Rückgabe von Produkten an Lieferanten zu verstehen.

Im Zeitalter des Internet und des e-business ist der Aufbau einer geeigneten Logistik zur Abwicklung von Online-Aktivitäten sehr bedeutsam. Das Internet ermöglicht „schnelle Lösungen“ hinsichtlich Bestellvorgängen, Informationsabfragen etc. und verlangt nach einer entsprechend ausgerichteten Logistik. Eine optimale Logistik ist ein essentieller Wertschöpfungsfaktor für Unternehmen geworden; der Informationsfluß spielt hierfür eine entscheidende Rolle. Der physische Strom von Gütern und Dienstleistungen muß durch einen Informationsstrom unterstützt werden. Mit dem Internet ist eine Infrastruktur vorhanden, die spürbare Wirkungen auf diese Faktoren besitzt und die Realisierung integrierter Logistikdienste begünstigt.

Die Optimierung der Logistik mit Hilfe Internet-basierter Lösungen kann durch Supply Chain Management erfolgen. Als Supply Chain wird die Kette von wertschöpfenden Schritten bezeichnet, die nach ihrer Abarbeitung dazu führen, daß das richtige Material in der richtigen Menge zur richtigen Zeit am richtigen Ort ist. Logistische Probleme können durch den Einsatz von e-business vermieden werden; die Problematik von Bedarfsschwankungen wird ausgeräumt und Leistungsstörungen im Wertschöpfungsprozeß können vermieden werden.

In Zukunft werden EDI-Lösungen und Supply Chain Management via Internet ein fester Bestandteil der Logistikstrategie sein. Die Optimierung der Abläufe kann über Electronic Procurement, Supply Chain Management und Efficient Consumer Response erfolgen. Neue Zielkriterien der Logistik sind deshalb Agilität, Reaktionsfähigkeit und Schlankheit. Unter Agilität wird die Fähigkeit eines Unternehmens verstanden, sich jederzeit an veränderte Marktanforderungen anzupassen. Folglich beschränken sich Unternehmen auf ihre Kernkompetenzen und lagern andere Tätigkeiten aus. Die Reaktionsfähigkeit bein-

haltet die flexible Steuerung der Wertschöpfungskette vom Sublieferant zum Produzenten. Schlüsselemente hierbei sind (vgl. **Abbildung 4**):

- intensive Kommunikation,
- Fokussierung der Fertigung auftragsbe-

zogener Fertigung, nicht auf Prognosen,

- Abkehrung vom Primat der Auslastung zugunsten der Flexibilität und kundenorientierter Produktgestaltung,
- Verschlinkung durch das Vermeiden unnötigen Aufwands.

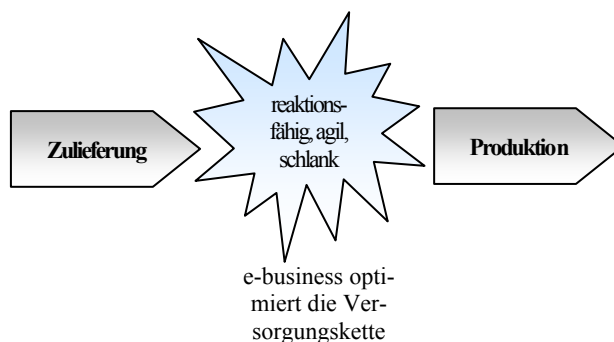


Abbildung 4: Optimierung der Versorgungskette

Quelle: In Anlehnung an: PFOHL, H.-C. (1999), S. 15.

Eine Umsetzung von e-business-basierten Supply-chain-Lösungen lassen sich über folgende Strategieansätze erzielen:

- Bereitstellung einer technisch-organisatorischen Kommunikationsinfrastruktur für bestimmte Transaktionsarten: Elektronische Marktplätze, Value Networks/Co-Networks, Branchennetze oder zentrale Services.
- Publikation der eigenen Leistungsfähigkeit und Lieferantenauswahl: Unternehmensdarstellung im Internet, Produkt- und Leistungsbeschreibung, Branchennetze/-dienste, Spotmärkte, Auktionen.
- Beschaffungsmanagement: Business-to-Business-Procurement.
- Bestandsmanagement zur Abfrage von Beständen durch das Internet für verbesserte Planungs- und Dispositionsverfahren und übergreifende Informationstransparenz. Außerdem können Unternehmensbereiche, die nicht an Computersysteme zur Bestandsabfrage angeschlossen sind, die Abfrage von Beständen durch das Internet nutzen. Des Weiteren ist eine Verbesserung des Frühwarnsystems möglich.
- Zur Unternehmenskooperation auf Entwicklungsebene sind CAD-Datenaustausch, Application Sharing, Conferencing möglich.
- Transaktionsabwicklung und Distributionsmanagement sind durch die Bereitstellung von Transaktions- und Logistikinformationen im Internet möglich.

- Verbesserung des Kundenservice durch Bereitstellung von Informationen und Dienstleistungen im Internet.

Die erwähnten Strategieansätze bieten vielfältiges Potential für das Supply-chain Management. Durchlaufzeiten können von 30% bis zu 50% verringert werden. Eine Bestandsreduktion zwischen 25% und 60% kann eine Senkung der Supply-Chain-Kosten um 25% bis 50% ermöglichen. Der Return on Investment steigt; die Kapitalauslastung kann um einen Wert zwischen 10% und 20% erhöht werden. Durch eine verbesserte Informationsbasis erhöht sich die Entscheidungssicherheit und die Vorhersagegenauigkeit der Produktqualität um 25% bis 80%. Die Produktqualität kann um

### **3.3.1.2 Operationen (Produktion)**

Operationen stellen alle Tätigkeiten im Zusammenhang mit der Umwandlung des Inputs in die endgültige Produktform dar. Darunter fallen beispielsweise die maschinelle Bearbeitung, Verpackung, Montage, Instandhaltung der Ausrüstung, Prüfverfahren sowie der Betrieb der Anlage.

Die Möglichkeiten, e-business-Anwendungen in den Produktionsablauf zu integrieren, stecken noch in den Kinderschuhen. Eine Beeinflussung der Fertigung ist beispielsweise durch den Einbezug des Kunden in den Produktgestaltungsprozeß möglich. Denkbar wäre in diesem Zusammenhang eine Internet-Lösung, bei der der

40% bis 50% verbessert werden. (vgl. THOME, R./SCHINZER H. (2000), S. 29-30). Eine höhere Kundenzufriedenheit wird erzielt; eine Steigerung der Termintreue ist möglich.

Jedoch stehen diesen Vorteilen auch organisatorische Probleme gegenüber. Zur Implementierung von Supply-chain Lösungen ist eine Vertrauensbasis zwischen den Geschäftspartnern unabdingbar. Da das Supply-chain Management ein unternehmensdurchdringendes Instrument darstellt, sind einige der erwähnten Strategieansätze des Supply-chain Managements anderen Wertschöpfungsaktivitäten zuzuordnen und werden dort nochmals vertiefend beschrieben.

Kunde „sein“ Produkt individuell gestaltet. Dies kann durch E-Mail oder durch andere Wege der Kommunikation im Internet erfolgen. Eine weitere Möglichkeit, das Internet zur Produktion zu nutzen, liegt im gemeinschaftlichen Zugriff auf bestimmte Datenquellen. Das bedeutet, daß jeder Mitarbeiter in der Produktion von jedem Standort jederzeit Informationen über den entsprechenden Produktionsprozeß erhalten kann. Neben diesen Anwendungen lassen sich auch alle Elemente des Just-in-time-Prozesses abbilden. Außerdem können Unternehmen Produktionsdaten auf einer Plattform im Internet zur Verfügung stellen. Diese Daten können für elektro-

nisch gesteuerte Maschinen Produktionsinformationen wie beispielsweise Abmessungen oder Mischungsverhältnisse liefern. Vorteile einer solchen Anwendung sind die

Aktualität der Daten, der gemeinsame, globale Zugriff auf Informationen und der reduzierte Aufwand der Pflege der Daten, da nur eine Datenquelle existiert.

### **3.3.1.3 Ausgangslogistik**

Unter Ausgangslogistik versteht man Aktivitäten im Zusammenhang mit der Sammlung, Lagerung und physischen Distribution des Produktes an die Abnehmer, wie Lagerung der Fertigwaren, Materialtransport, Einsatz der Auslieferungsfahrzeuge, Auftragsabwicklung und Terminplanung.

Die Ausgangslogistik kann ebenso wie die Eingangslogistik durch e-business unter-

stützt werden, da die Logistikkette in diesem Bereich ebenfalls stark informationsabhängig ist. Bezugnehmend auf die Eingangslogistik kann hierbei ebenso eine informationstechnische Unterstützung hinsichtlich Planung, Bestandsabfragen, Auftragsstatus, Auftragsabwicklung gewährleistet werden. Die Abläufe erfolgen dann wie bereits beschrieben in einem Supply Chain Management.

### **3.3.1.4 Marketing und Vertrieb**

Unter Marketing und Vertrieb fallen in diesem Zusammenhang Tätigkeiten zur Bereitstellung von Mitteln, durch die die Abnehmer das Produkt kaufen oder zu dessen Kauf veranlaßt werden können, wie beispielsweise Verkaufsförderung, Verkaufsaußendienst, Angebote, Wahl und Pflege der Vertriebswege und Preisfestsetzung sowie e-business Anwendungen zum faktischen Kauf.

Beim e-business ist die Information für Interessenten und Kunden über das Unternehmen sowie die dazugehörige Produktpalette von besonderer Bedeutung. Kennzeichnend sind Merkmale wie: ständige Verfügbarkeit, die Möglichkeit zur Über-

tragung komplexer Inhalte und Multimedia-Potentiale. Die geringe Streuung der Online-Information wird durch gezieltere Kundenansprache und eine Intensivierung der Kundenbeziehung kompensiert. Diese gezielte Kundenansprache stellt jedoch hohe Anforderungen an die Qualität der Informationsinhalte. Im Bereich des Business-to-Consumer e-business stehen Information gekoppelt mit Spaß im Vordergrund, wohingegen der Fokus im Business-to-Business-Segment auf Informations- und Prozeßorientierung liegt. Neue Formen, die Kommunikationspolitik mit Hilfe des e-business auszugestalten, sind in Tabelle 1 dargestellt.

MÖGLICHKEITEN DER KOMMUNIKATIONSPOLITIK IM INTERNET	EINORDNUNG IN DEN BEREICH	NUTZEN FÜR DAS UNTERNEHMEN
Unternehmenshomepage	Öffentlichkeitsarbeit	Informationen über das Unternehmen können einfach und kostengünstig verbreitet werden. Weltweite Verfügbarkeit und ein innovatives Image können hergestellt werden. Kostensenkung im Bereich Informationsmaterial durch die Möglichkeit, Broschüren downzuloaden.
Informationen über Produkte und sekundäre Dienstleistungen des Unternehmens im Internet	Verkaufsförderung	Die Aufmerksamkeit für Produkte oder Dienstleistungen soll geweckt werden. Dies kann durch Anreize, wie beispielsweise Gewinnspiele, erfolgen.
E-Mails als Informations- und Kommunikationsinstrument	Direktmarketing	Direktmarketing ermöglicht eine zielgerichtete Ansprache der Nutzer und Kunden. Wenn das Unternehmen E-Mails nur auf wirkliches Interesse des Kundens versenden, erfolgen keine Streuverluste. Eine Individualisierung des Marketings wird möglich.
Online-Werbung in Form von Bannern/Buttons	Werbung	Das Internet stellt ein neues Medium dar, um Werbung zu betreiben. Vorteil der Internet-Werbung ist die Zeitpunktunabhängigkeit und Ubiquität.
Online-Sponsoring	Sponsoring	Das Online-Sponsoring ist die Unterstützung einer Veranstaltung, Person, Aktivität oder Sache über das Medium Internet.

Tabelle 1: Online-Kommunikationspolitik

Quelle: In Anlehnung an: Hertling, S. (1999), S. 32-35; vgl. auch Tietgens, F. (1997), S. 141; Mattes, F. (1999), S. 77.

Jede der in **Tabelle 1** beschriebenen Möglichkeiten kann zur Ausgestaltung der Kommunikationspolitik eines Unternehmens genutzt werden. Dabei sind sowohl unternehmensspezifische Belange als auch eine zielgruppengerechte Ausgestaltung der einzelnen Aktivitäten zu beachten. So sind kommunikationspolitische Aktivitäten im Business-to-Consumer-Bereich anders auszurichten als im Business-to-Business-Bereich. Eine Online-Strategie muß mit den klassischen kommunikationspolitischen Maßnahmen hinsichtlich Ziel und Zielgruppe, Funktion, Inhalt, Design, Zeitplanung und Budget verzahnt werden. Durch eine fundierte Strategie können wei-

tere Vorteile des Online-Kommunikation genutzt werden:

- Globalität, Zeitunabhängigkeit,
- Das Internet als „schnelles“ Medium, das eine sofortige Aktualisierbarkeit der Inhalte und Kundennähe durch Aktualität ermöglicht,
- Eignung zur strukturierten und plastischen Vermittlung komplexer Informationen und erklärungsbedürftiger Güter und Produkte,
- Gezielte Ansprache von Kunden,
- Informationsaufnahme mit extrem hoher Aufmerksamkeit,



- Eine präzise Kontaktzahlmessung ermöglicht Erfolgskontrolle,
- Verbesserte Kommunikationsmöglichkeiten,
- Online-Marktforschung wird ermöglicht,

Neben der Kommunikationspolitik spielt der Vertrieb im Internet eine ebenso wichtige Rolle. Unternehmen können ihre Produkte direkt über ihre eigene Homepage, über elektronische Shopping Malls/Online-Händler, E-Shops oder Portale vertreiben. Diese Entwicklung kann eine Verdrängung der traditionellen Vertriebswege bewirken. In diesem Sinne wird das Internet als der vierte Vertriebskanal bezeichnet. Die Sortimentsfunktion kann im Internet auf einem hohen Niveau realisiert werden und der Kunde erhält die Möglichkeit, individualisierte Sortimente zu generieren. Voraussetzung für die Implementierung eines Online-Vertriebs ist die Eignung des Produktes zum Online Vertrieb, potentielle Kunden müssen über das Medium Internet erreichbar sein, die Preisgestaltung muß nutzer- und wettbewerbsgerecht sein, da das Internet Preisvergleiche vereinfacht. Sicherheitsvorkehrungen und adäquate Zahlungsverfahren müssen implementiert werden.

Häufig genutzte Formen des Online-Vertriebs sind der E-Shop, die E-Mall und das Internetportal. Bei dem E-Shop handelt es sich um ein „Geschäft“ im Internet, in dem ein Unternehmen seine Waren und Produkte in einem Katalog präsentiert und zum Verkauf anbietet. Der Kunde hat die Möglichkeit, die benötigten Produkte in einem Katalog auszuwählen und in einen Einkaufskorb zu „legen“, bis er alle Waren ausgesucht hat und die Bestellung per E-Mail aufgibt. Die Lieferung kann bei digitalisierbaren Waren direkt über das Internet oder bei nicht digitalisierbaren Waren durch Lieferanten erfolgen. Ein E-Mall ist ein Internet-Marktplatz, auf dem verschiedene Händler ihre Waren anbieten. Auf solch einem Marktplatz sind verschiedene Repräsentanten zu einer Produktgattung, beispielsweise Baumaschinen vertreten. Produktauswahl, Bestellung und Lieferung erfolgt wie in einem E-Shop. Der E-Mall-Betreiber kann auch zusätzliche Services, wie zum Beispiel spezielle Suchmaschinen bieten. Ein Internetportal ist eine Homepage, die Nutzern eine erste Orientierungshilfe gibt. Es finden sich dort Branchenverzeichnisse mit Links zu verschiedenen E-Shops oder E-Malls. Die Möglichkeiten des Online-Vertriebs werden in Tabelle 2 dargestellt.

MÖGLICHKEITEN	BESCHREIBUNG	BEDEUTUNG FÜR DAS UNTERNEHMEN
E-Shop z.B. <a href="http://www.amazon.com">http://www.amazon.com</a> ;	Shop mit eigener Internetadresse und Startseite, Produkt-	Verkauf an Endkunden. Unabhängigkeit von Händlern.

http://www.bol.de	katalog als Herzstück.	
E-Mall z.B. http://www.betonservice.de	Zusammenfassung unterschiedlicher Einkaufsmöglichkeiten unter einem Dachangebot.	Problematik: Oftmals haben Mallanbieter nicht genügend Shops in ihrem Angebot. Folge: sinkende Anziehungskraft für Kunden und somit negative Effekte für die teilnehmenden Unternehmen.
Portal z.B. http://www.t-online.de; http://www.web.de	Website, die einem Nutzer Orientierungshilfe und erste Anlaufstelle bei seinem Weg ins Web ist.	Bekanntmachung/Etablierung der Website, da hier entsprechende Online Shoppingverzeichnisse und Anbietersammlungen verfügbar sind. Vergleichbar mit E-Malls, da hier eine Verlinkung der einzelnen E-Shops realisiert wird. Allerdings existiert kein zusätzlicher Service. Problematik: teilweise kostenpflichtig.

Tabelle 2: Möglichkeiten des Online Vertriebs

Quelle: In Anlehnung an THOME, R./SCHINZER, H. (2000), S. 113f.

Die Nachteile bzw. Risiken der Online-Kommunikationspolitik betreffen hauptsächlich den Bereich des Business-to-Consumer. Nachteile hierbei sind sinkende Spontankäufe, der Kunde hat kein Käuferlebnis sowie der Mangel an allgemein anerkannten sicheren Zahlungsverfahren. Für das Business-to-Business-Segment bestehen hinsichtlich der Online-Kommunikationspolitik wenig Probleme, da in diesem Bereich in der Regel keine

Spontankäufe getätigt werden und das Risiko der Rechtssicherheit durch Rahmenverträge aufgehoben werden kann. In beiden Segmenten sollte eine zielgruppengerechte Online-Strategie entwickelt werden, da nicht alle Zielgruppen über das Medium Internet erreichbar sind. Die Online-Aktivitäten sollten unbedingt mit den klassischen Werbeaktivitäten verzahnt werden. Eine Strategie bezüglich Kommunikationsaktivitäten ist deshalb unerlässlich.

### 3.3.1.5 Kundendienst

Kundendienst beinhaltet Tätigkeiten im Zusammenhang mit Dienstleistungen zur Förderung oder Werterhaltung des Produkts, wie beispielsweise Instandhaltung, Reparaturen, Ausbildung, Ersatzteillieferung, Produktionsanpassungen und zusätzliche Service-Leistungen.

Das Call-Center erhält durch das Internet neue Dimensionen und wird deshalb an

dieser Stelle näher erläutert. Das klassische Call-Center wird durch das Internet angereichert aufgrund der Kommunikationsmöglichkeiten mittels E-Mails oder Sprachverbindungen im Internet. Das Call-Center ist somit eine aktive Anlauf- und Beratungsstelle für den Kunden und kann so den Kunden enger an das Unternehmen binden. Außerdem können Informationen über das Kundenverhalten, die Kundenzu-

friedenheit und Kundenwünsche gesammelt werden. In dieser Hinsicht kann ein Call-Center zu einem wichtigen Wettbewerbsfaktor für ein Unternehmen werden.

Tabelle 3 zeigt in diesem Zusammenhang Kundenbindungsinstrumente und ihre Ausgestaltungsmöglichkeiten im Internet.

### 3.3.2 Unterstützende Aktivitäten und e-business

#### 3.3.2.1 Infrastruktur

Die Infrastruktur eines Unternehmens besteht aus Aktivitäten, die für die gesamte Wertkette von Bedeutung sind. Hierzu gehören das obere Management, Planung, Finanzen, Rechnungswesen, Rechtsabteilung, Kontakte zu Behörden und staatlichen Stellen sowie Qualitätskontrollen.

tegiesystem mit der e-business Strategie verknüpft werden.

Einflüsse des Internet sollen anhand von drei Kategorien betrachtet werden: Gesamtgeschäftsführung, Planung, Finanzen und Rechnungswesen sowie Rechtsfragen. Aufgrund der vielfältigen Einflüsse des Internet sollte das gesamte Ziel- und Stra-

Das Internet stellt eine fortschrittliche globale Infrastruktur dar. Diese Infrastruktur kann in das gesamte Unternehmen einbezogen werden und ermöglicht die verschiedensten Wege der Einbindung in den Geschäftsverkehr. Abbildung 5 zeigt die verschiedenen Strategieansätze im Bereich e-business.

MÖGLICHKEITEN DER KUNDENBINDUNG/SERVICE-LEISTUNGEN	AUSGESTALTUNG IM INTERNET	BEDEUTUNG FÜR DAS UNTERNEHMEN
ökonomisch	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Möglichkeit der Rabattgewährung beim Kauf im Internet.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Durch niedrige Preise ent-</li> </ul>

MÖGLICHKEITEN DER KUNDENBINDUNG/ SERVICE-LEISTUNGEN	AUSGESTALTUNG IM INTERNET	BEDEUTUNG FÜR DAS UNTERNEHMEN
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Die Preispolitik sollte entsprechend ausgerichtet sein, die Preise im Internet sollten aufgrund der hohen Preistransparenz günstiger sein und Kundenaspekte berücksichtigen.</li> </ul>	<p>stehen Möglichkeiten der Kundenbindung.</p>
soziale Bindung	<ul style="list-style-type: none"> <li>Bindungen durch das Internet erzielen: Kundenclubs im Internet gründen, Chatrooms, Diskussionsforen, Fachvorträge über das Internet zu Themen die für die speziell angesprochene Kundengruppe interessant sind.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Im B2C-Bereich ist dies eine interessante Möglichkeit um Kunden zu binden.</li> </ul>
technische Hilfestellung	<ul style="list-style-type: none"> <li>Technische Hilfe bereitstellen durch: Call-Center, die Möglichkeit technische Informationen wie z.B. CAD-Graphiken downzuloaden.</li> <li>Ausgestaltung der Homepage in Richtung Beratung und Service-Funktionen.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Im B2B-Bereich ist diese Art der Kundenbindung sinnvoll. Kunden können durch hochwertige Hilfestellungen und Service-Leistungen gebunden werden.</li> </ul>
juristische	<ul style="list-style-type: none"> <li>Vertragliche Bindung mit Kunden: z.B. Bindung an Internet-Provider per Vertrag.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Vertragliche Lösungen in Form von Rahmenverträgen regeln im B2B-Bereich die Beziehungen zwischen den Geschäftspartnern. Hierdurch lassen sich verschiedene Risiken minimieren.</li> </ul>
psychologische/emotionale	<ul style="list-style-type: none"> <li>Schaffung eines Images, mit dem sich Kunden identifizieren und "wohl" fühlen, Vertrauen schaffen zum Beispiel durch Gewährleistung sicherer Zahlungsmöglichkeiten, Rückgabegarantien, Umtausch bei fehlerhaften Produkten.</li> <li>Das Internet ermöglicht durch multimediale Darstellung eine optimale Möglichkeit psychologische Bindungen zu erzielen. Eine Verstärkung des Markenimages ist wichtig.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Besonders im B2C-Bereich lassen sich Kunden emotional binden.</li> </ul>
After-Sales-Service	<ul style="list-style-type: none"> <li>Verfolgung von Auftrags- bzw. Auftragsstatusinformationen im Internet. Umtauschmöglichkeiten, Reparaturservice. Einbauhilfen sind weitere Optionen; die internetunterstützt abgewickelt werden können.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Möglichkeit, um zusätzlichen Service bereitzustellen und sich dadurch von Konkurrenten abzuheben.</li> </ul>

Tabelle 3: Ausgestaltungsmöglichkeiten des Kundendienstes im Internet

Quelle: In Anlehnung an NIESCHLAG, R./DICHTL, E./HÖRSCHGEN H. (1997), S. 125, 248-252; HERTLING, S. (1999), S. 106; TESCHER, P. M. (2000), S. 51f; GÄRTNER, R. (1999), S. 66-67; CARTELLIERI, C. u.a. (1997), S. 55; BAUER, H. H. (1999), S. 13.

Potential zur Verbesserung des traditionellen Geschäfts	hoch	<p><b><u>Integration:</u></b> E-Business ermöglicht ein Wachstum des Kerngeschäftes.</p>	<p><b><u>Koordination:</u></b> Neue Business Modelle, die das Kerngeschäft verändern.</p>
	niedrig	<p><b><u>Unabhängigkeit:</u></b> E-Business ermöglicht neue Geschäftskonzepte außerhalb der Kerntätigkeit.</p>	<p><b><u>Unabhängige Modelle,</u></b> die mit den Kernmodellen konkurrieren.</p>
		medrig	hoch

Potential zur Beeinflussung des traditionellen Geschäfts

Abbildung 5: Online-Strategien

Quelle: FREELAND, G./STIRTON, S. (2000), S. 7.

Die Implementierung von e-business-Lösungsansätzen sollte jedoch stets Kosten-Nutzen-Aspekte berücksichtigen. e-business-basierte Hilfsmittel für das Rechnungswesen sind beispielsweise die Möglichkeiten des Online-Banking.

Rechtliche Aspekte bleiben im Bereich des Internet noch weitgehend offen. Bislang existieren keine internationalen Abkommen oder Regelungen. Problematisch sind widersprüchliche Gesetzesregelungen in verschiedenen Ländern. Versuche, eine Internetsteuer einzuführen, schlugen bislang fehl. In Deutschland wurde eine neue Telekommunikations- Datenschutzverordnung durch das Bundeskabinett beschlossen. Damit wurde die Datenschutzverordnung von 1996 novelliert und gesetzliche Grundlagen für den e-business geschaffen. So soll das Gesetz einen wirksamen Schutz personenbezogener Daten garantieren. Es wird zudem ein rechtlicher Rahmen zur Bezahlung von Gütern und Dienstleistungen im Internet geschaffen. Dieser Vorstoß

beseitigt jedoch nicht die Notwendigkeit einer weltweiten Regelung des Internet-Geschäftsverkehrs. Um rechtliche Probleme zu vermeiden, sollte ein Unternehmen vor der Implementierung einer Homepage bzw. e-business-Lösung unter anderem folgende Aspekte beachten:

- Prüfen des Domain-Namens in Hinblick auf andere Homepages mit identischem Namen.
- Sichern des Urheberrechtes für die Homepage (insbesondere wenn Designer die Gestaltung der Homepage übernehmen, ist dieser Aspekt wichtig).
- Durch das Internet können Bestellungen von jedem beliebigen Ort getätigt werden. Das Unternehmen muß prüfen, ob es in der Lage ist, diese Bestellungen zu erfüllen bzw. auszuliefern. Andernfalls muß eine Beschränkung auf bestimmte geographische Regionen erfolgen.

- Einführung von Unternehmensrichtlinien zum Verhalten der Angestellten aber auch der beteiligten Partner im e-business.
- Einführen von verlässlichen Zahlungssystemen für den Online-Vertrieb.

Durch die Prüfung der Rechtssituation vor der Einführung einer e-business Lösung lassen sich wesentliche Rechtsprobleme im voraus klären bzw. vermeiden, sowie in die Strategiefestlegung und die Überlegungen bezüglich der Kostenaspekte miteinbeziehen.

### **3.3.2.2 Personalmanagement**

Zu Personalwirtschaft gehören Tätigkeiten wie Recruiting, Aus- und Fortbildung und Bezahlung des Personals. Das Management der menschlichen Ressourcen fördert primäre und unterstützende Tätigkeiten und damit die gesamte Wertkette.

Auch im Bereich des Personalmanagements wird e-business seine Spuren hinterlassen. E-business verändert zum einen die Methoden des Personalmanagements und zum anderen Qualifikationen, Arbeitsbedingungen und Kommunikationsmöglichkeiten der Mitarbeiter. Online-Stellenbörsen bieten neben der klassischen Anzeige in Printmedien eine neue Möglichkeit des Recruitings. Ein wesentlicher Vorteil dieser Art der Personalbeschaffung ist der Kostenfaktor, da Internet-Stellenanzeigen im Vergleich zu ihrem Pendant in Printmedien um ein vielfaches günstiger sind. Dies gilt insbesondere, wenn eine Stellenbörse auf die bestehende Homepage eines Unternehmens integriert wird. Andere Vorteile der Personalakquisition im Internet sind: ein innovatives Image, schnellere Aktualisierbarkeit der

Stellenanzeigen und keinerlei Einschränkungen bezüglich des Anzeigenplatzes. Möglichkeiten, das Online-Recruiting auszubauen, sind beispielsweise Formularvorlagen mit standardisierten Abfragen, die der entsprechende Bewerber ausfüllen und per E-Mail an das Unternehmen senden kann. Vorteilhaft hierbei ist die Möglichkeit, Bewerbungen automatisch in Datenbanken zu übernehmen und zu selektieren bzw. abzurufen. Außerdem ist eine Vorgehensweise mit Hilfe des Internet aufgrund der erhöhten Übermittlungsgeschwindigkeit effizienter und bewirkt Zeiteinsparungen. Der Internetnutzer kann die Stellenanzeigen, im Vergleich zu den Stellenanzeigen in Printmedien, gezielter auswählen. Daraus ergibt sich eine erhöhte Effektivität bei der Personalsuche, da die Möglichkeit besteht, eine bestimmte Zielgruppe anzusprechen. Probleme des Online-Recruitings können der Datenschutz und eine noch nicht ausgereifte Bearbeitungsstruktur der Online Bewerbungen und Anfragen innerhalb der Personalabteilungen darstellen.

Neben den Auswirkungen des Internet auf das Recruiting werden sich zukünftig veränderte Mitarbeiter-Anforderungsprofile bilden. Das Wissen im Bereich der Internet-Technologie/E-Mails führt zur schnelleren Erledigung der Aufgaben. Als Folge dessen wird in den kommenden Jahren Internet-Know-How de facto Pflichtwissen sein. Durch schnellere Kommunikationsmöglichkeiten wie Voice-Mail, Spracherkennung und Videokonferenzen ist außerdem Kompetenz im Bereich des persönlichen Präsentationsstils wichtig. In diesem Kontext sollten Unternehmen über Möglichkeiten nachdenken, ihre Mitarbeiter für die veränderten Rahmenbedingungen des e-business zu qualifizieren, zum Beispiel im Rahmen von Fort- und Weiterbildungen.

Im Bereich der Arbeitsbedingungen wird durch e-business der verstärkte Einsatz von Telearbeit möglich. e-business macht Unabhängigkeit von Ort und Zeit möglich und ist die ideale Grundlage zum Einsatz der Telearbeit. Für Arbeitnehmer bietet die Arbeit zu Hause den Vorteil der Flexibili-

tät, wohingegen Unternehmen infrastrukturelle Kosten für Büro und Arbeitsplatz einsparen. Durch e-business kann außerdem ein Informationsnetz im Unternehmen geschaffen werden, das als „schwarzes Brett“ agieren kann und sowohl Informationen als auch Kommunikationsmöglichkeiten für Mitarbeiter bereitstellt. Somit ist ein Firmennetz ein ideales Medium, um die gesamte Belegschaft mit Informationen zu versorgen. Konkrete Anwendungsmöglichkeiten sind Online-Handbücher, Telefon- und Adressenverzeichnisse. Eine weitere Möglichkeit ist interaktives Schulungsmaterial, das im firmeninternen Intranet zur Verfügung gestellt werden kann. Damit besteht für Mitarbeiter die Möglichkeit Fort- und Weiterbildung zeitpunktunabhängig am Arbeitsplatz durchzuführen. Langfristig gesehen werden alle Arbeitnehmer bei ihrer Arbeit mit dem Internet konfrontiert werden. Deshalb sollte das Risiko einer unangemessenen Internetnutzung, etwa für private Zwecke durch Mitarbeiter mit Hilfe klarer Unternehmensgrundsätze wie beispielsweise einer Internet-Benutzerordnung reduziert werden.

### **3.3.2.3 Technologieentwicklung**

Technologieentwicklung beinhaltet Produkt- und Verfahrensverbesserungen. Produktverbesserungen finden in der Forschung und Entwicklung statt, wohingegen Verfahrensverbesserungen in jeder der Wertaktivitäten realisiert werden können. Auf das Produkt bezogene Technologieentwicklung fördert die gesamte Wertkette, während andere Technologien bestimmten

primären oder unterstützenden Tätigkeiten zuzuordnen sind.

Das Internet kann im Bereich der Produktentwicklung einen wesentlichen Beitrag leisten, da es eine spezielle Form der Marktforschung ermöglicht, die die Basis für einen Produktentwicklungsprozeß darstellt. Diese Marktforschung liefert sowohl

Erkenntnisse über die Akzeptanz bestehender Produkte als auch qualitative Produktinformationen, wie beispielsweise Informationen über Präferenzen der Kunden bezüglich Produktserien, Funktionen oder Farben. IANSANTI beschreibt den Wandel der traditionellen Entwicklung hin zu einem flexiblen, neuartigen Ansatz. Die klassische Technologieentwicklung vollzieht sich in folgenden Vorgängen: Forschung wird betrieben, wodurch ein Wissen im Untersuchungsgebiet entsteht, ein

Produkt wird entwickelt und Anwendungsmöglichkeiten gesucht. Letzter Schritt ist die Markteinführung.

Als Folge des Internet findet jedoch ein neuer Ansatz zur Produktentwicklung statt, der insbesondere Kundenwünsche beachtet. Dieser Entwicklungsprozeß ist in dargestellt. Bedeutend ist hierbei die zeitliche Überlappung von Produktgestaltung und Markttests sowie Markteinführung und Feedback.



Abbildung 6: Neuartiger, flexibler Produktentwicklungsprozeß

Quelle: In Anlehnung an IANSANTI, M./MACCORMACK, A. (1997), S. 110.

Für diesen neuartigen Entwicklungsprozeß ist ein Informationsfluß notwendig, den das Internet gewährleisten kann. Die Einsatzmöglichkeiten des Internet und des e-business im Entwicklungsprozeß werden an folgendem Beispiel deutlich.

Der Autohersteller Fiat legte eine Marktforschungsstudie im Internet an. Ein Link auf der Homepage des Unternehmens führte Kunden auf eine Homepage, auf der sie ihre Bedürfnisse für die nächste Punto-Generation bewerten konnten. Die Kunden konnten ihre Präferenzen in den fünf Kategorien: Aussehen, Komfort, Leistung, Preis und Sicherheit angeben. Weitere Fragen bezogen sich auf unerwünschte Fahreigenschaften sowie auf neue Designideen. In einer erweiterten Version der Befragung konnten Kunden Autos in einem Baukastensystem selbst zusammenstellen. Durch diese Me-

thoden gewann das Unternehmen Informationen über seine Kunden sowie über deren Präferenzen und Wünsche, die in den flexiblen Produktentwicklungsprozeß für die nächste Punto-Generation eingebaut werden konnten.

Vorteile einer solchen Vorgehensweise sind neben der frühzeitigen Berücksichtigung von Kundenwünschen geringe Marktforschungskosten, da eine Integration einer solchen Befragung auf der Unternehmenshomepage möglich ist. Außerdem besteht die Möglichkeit, technische Lösungen oder Produktdesigns im Internet auf die Reaktionen, die sie bei den Kunden auslösen, zu testen.



Neben dem Bereich Produktentwicklung stellen das Internet auch Möglichkeiten bereit, Verfahrensverbesserungen zu erzielen. Diese Verfahrensverbesserungen können in jeden der von PORTER definierten Bereiche fallen. Weitere Vorteile ergeben sich aus der gemeinsamen Nutzung von Dokumenten im Internet. So können beispielsweise Kunden- und Lieferanteningenieure auf Dokumente im Internet zugreifen und verfügen so über eine gemeinsame aktuelle Datenbasis. Außerdem ermöglichen e-business-Lösungen eine verbesserte Koordination organisatorisch und geographisch verteilter Projekte. Eine Dezentralisierung und eine Koordination mit exter-

nen Partnern von Entwicklungs- und Forschungstätigkeiten wird möglich.

Neben diesen Vorteilen der Marktforschung im Internet existieren jedoch auch Probleme. Produkttests im Internet befinden sich jedoch noch in einem sehr frühen Stadium. Problematisch ist die Qualität des Datenmaterials. Die erhaltenen Daten sind nicht repräsentativ, weshalb man keine validen Ergebnisse daraus ziehen kann. Hierbei ist das Risiko der Überbewertung von Marktforschungsuntersuchungen, die mit Hilfe des Internet getätigt wurden, gegeben.

#### **3.3.2.4 Beschaffung**

Mit der Beschaffung ist die Funktion des Einkaufs der in der Wertkette verwendeten Inputs gemeint. Dazu gehören Rohstoffe, Hilfs- und Betriebsstoffe, Verbrauchswaren sowie Anlagegüter wie Maschinen, Laborausrüstung, Büroeinrichtung und Gebäude. Eine bestimmte Beschaffungsaktivität läßt sich in der Regel einer bestimmten Wertaktivität oder unterstützenden Tätigkeit zuordnen.

Für die Aufrechterhaltung der Produktion ist die Versorgung des Unternehmens mit Waren, Werkstoffen, Dienstleistungen, Arbeitskräften, Geld und Kapital sowie Informationen zur richtigen Zeit in der richtigen Menge und in der gewünschten Qualität notwendig. Die Beschaffung von Waren und Werkstoffen erfolgt in der Regel in der Funktion Einkauf. Die Schwä-

chen des traditionellen Einkaufsprozesses sind eine aufwendige Informationsbeschaffung, komplexe Prozeßstrukturen sowie manuelle Tätigkeiten wie beispielsweise die Eingabe von Bestellungen. Zur Verbesserung der Beschaffungsabläufe ist eine informationstechnische Unterstützung durch e-business möglich. Die Beschaffung mit Hilfe von Internet-Technologien, das sogenannte Electronic Procurement, ermöglicht eine Senkung der Transaktionskosten um bis zu 80%, Gesamteinsparungen im Einkauf in Höhe von 10% werden möglich. Bei einem durchschnittlichen Einkaufsvolumen von 40 bis 60% des jährlichen Umsatzes werden enorme Kostensenkungspotentiale freigesetzt.

Um geeignete Güter zur elektronischen Beschaffung zu klassifizieren, ist es not-

wendig, eine Analyse in ABC-Güter vorzunehmen sowie deren strategische Bedeutung und Automatisierungspotentiale zu überprüfen. Geeignet für die elektronische Beschaffung sind vor allem Güter, die sehr hohe Kosten im Bereich Bedarfsmeldung,

Bestellung, Handling und Abrechnung im Vergleich zu ihrem Einstandspreis aufweisen.

Eignungsmerkmale des Electronic Procurement sind in **Tabelle 4** dargestellt.

KRITERIUM	EIGNUNG FÜR ELECTRONIC PROCUREMENT
Hoher Informationsgehalt und Erklärungsbedarf	niedrig
Digitale Umsetzbarkeit der Leistung gegeben	hoch
Hoher Standardisierungsgrad	hoch
Hohes Transaktionsvolumen	hoch
Hoher Distributionsgrad	hoch
Hohe Transparenz des Beschaffungsmarktes	niedrig
Aktuelle Situation auf dem Beschaffungsmarkt	unternehmensspezifische Kriterien

Tabelle 4: Abgrenzungsmöglichkeiten des Electronic Procurement

Quelle: Nenninger, M./Gerst, M. H. (1999), S. 289.

Um die Beschaffung mit Hilfe des e-business zu optimieren, wird der Beschaffungsprozeß in seine Phasen Marktforschung, Anbahnung, Vereinbarung und Durchführung unterteilt. Das Internet ermöglicht einfache Informationsbeschaffung im Bereich der Marktforschung bezüglich Lieferantenmerkmale und Preis. Die strategische Aufgabe der Lieferantenauswahl kann im Bereich Einkauf erfolgen. Die Bestellungen können jedoch von den tatsächlichen Bedarfsträgern im Internet getätigt werden. Damit wird die Einkaufs- abteilung von operativen Aufgaben entlastet und kann sich auf strategische Aufgaben wie die Auswertung von Beschaffungsdaten etc. konzentrieren. Folglich

entfallen komplizierte und langfristige Anfrageverfahren. Die Anbahnung kann durch die Auswahl der zu bestellenden Güter einfach und schnell über das Internet erfolgen. Ein Warenverzeichnis, das im Intranet des Unternehmens bereitliegt, ermöglicht den Mitarbeitern die Auswahl des benötigten Lieferanten. Der Verfügbarkeitsstatus kann abgerufen werden. Die Vereinbarungsphase erfolgt über das Absenden des Warenkorbes per E-Mail, wohingegen die Durchführung durch die Übertragung der Bestelldaten erfolgt. **Abbildung 7** zeigt den Ablauf des Beschaffungsprozesses im Electronic Procurement.

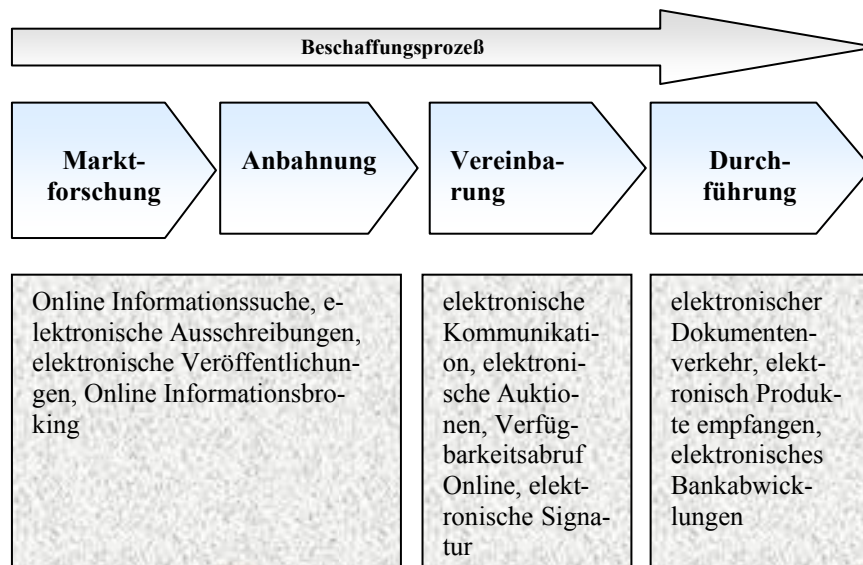


Abbildung 7: Elektronischer Beschaffungsprozeß

Quelle: In Anlehnung an: NENNINGER, M./GERST, M. H. (1999), S. 290.

Ein solch idealtypischer Beschaffungsprozeß kann die in **Tabelle 5** gezeigten operativen und strategischen Effekte des Electronic Procurement möglich machen.

Neben den vielfältigen Erfolgspotentialen existieren jedoch auch Probleme bzw. Risiken bei der Implementierung von Electronic Procurement-Lösungen. Zum einen bedarf es der Prüfung, inwiefern sich der Beschaffungsprozeß zum Electronic Procurement eignet. Eine weitere Schwierigkeit stellt der Aufbau einer Partnerschaft mit dem jeweiligen Lieferanten dar, da dieser bei einer Electronic Procurement-Lösung seine Artikelstammdaten bereitstellen muß. Dies kann für den Lieferanten unerwünschte Effekte haben, weil eine Vergleichbarkeit mit Konkurrenten möglich wird. Weitere Risiken entstehen durch die Reduktion der Lieferantenzahl, die tendenziell durch Electronic Procurement erfolgt. Ein

wesentliches Merkmal der Lieferantenauswahl ist der Preis. Den günstigsten Preis können in der Regel große Lieferanten bieten. Kleinere Lieferanten werden vom Markt verdrängt, die Lieferantenzahl sinkt und die Abhängigkeit steigt.

Neben Einkäufen in elektronischen Shops werden zukünftig auch elektronische Ausschreibungssysteme eine bedeutende Rolle spielen. Hierbei werden Bedarfe elektronisch veröffentlicht und Lieferanten können ihre Angebote abgeben. Durch diese Methode kann der Vorgang von der Bedarfsermittlung über die Ausschreibung bis hin zu Angebotsverhandlungen und Bestellabwicklungen vollautomatisch ablaufen.

OPERATIVE EFFEKTE		
<b>Kosten</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Wegfall der Mehrfacherfassung von Daten</li> <li>• Reduktion der Übermittlungskosten</li> <li>• Reduktion der administrativen Kosten für das Beschaffen, Erstellen, Verteilen und Archivieren von Papierdokumenten</li> <li>• Reduktion der Personalkosten</li> <li>• Reduktion der Prozeßkette</li> </ul>	<b>Zeit</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Beschleunigung der Bestellabwicklung</li> <li>• Beschleunigung der internen Abläufe durch die direkte Datenübernahme ohne manuelle Erfassung</li> <li>• 24-stündige Erreichbarkeit und Überwindung von Zeitzonen</li> <li>• zügige Reaktion auf Markt- und Kundenanforderungen</li> </ul>	<b>Qualität</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Keine Fehler durch manuelle Datenerfassung</li> <li>• Aktuelle Daten evtl. mit Echtzeit-Zugriffen</li> <li>• Überwindung von Sprachbarrieren und Vermeidung von Mißverständnissen</li> <li>• Hohe Markttransparenz</li> <li>• Bessere Prognosedaten</li> </ul>
STRATEGISCHE EFFEKTE		
<b>innerbetrieblich</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Reduktion von Lagerbeständen und der damit verbundenen Kapitalbindung</li> <li>• Steigerung der Planungs- und Dispositionssicherheit</li> <li>• Entlastung des Personals von Routinearbeiten</li> <li>• Realisierung neuer Controllingkonzepte aufgrund einer besseren Informationsverfügbarkeit</li> <li>• Unterstützung von Global Sourcing</li> <li>• Bessere Kontrolle der Materialbewegungen</li> <li>• Outsourcing betrieblicher Funktionen</li> <li>• Reduktion von Genehmigungsverfahren</li> <li>• Schnittstellenreduktion durch standardisierte Werkzeuge</li> </ul>	<b>zwischenbetrieblich</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Beschleunigung der Geschäftsabwicklung</li> <li>• Intensivierung des Lieferantenkontakts</li> <li>• Ausgleich von Standortnachteilen</li> <li>• Neue Koordinationsformen zur effektiven Zusammenarbeit</li> <li>• Angebot neuer Leistungen</li> <li>• Beschleunigung des Zahlungsverkehrs</li> <li>• Entwicklung neuer elektronischer Marktformen</li> <li>• Aufbau von Markteintrittsbarrieren und positive Imagewirkung durch innovative Technologien</li> <li>• Verbesserte Verhandlungsposition gegenüber Lieferanten durch gute Markttransparenz</li> </ul>	

Tabelle 5: Operative und strategische Effekte des Electronic Procurement

Quelle: THOME, R. /SCHINZER, H. (2000), S. 64-65; vgl. auch NENNINGER, M./GERST, M. H. (1999), S. 286.

ACCENTURE untersuchte die heutige und künftige Nutzung des Electronic Procurement. Dabei wurde eine wachsende Bedeutung der elektronischen Beschaffung in allen Bereichen ermittelt. Die Ergebnisse der Analyse sind in Abbildung 8 dargestellt.

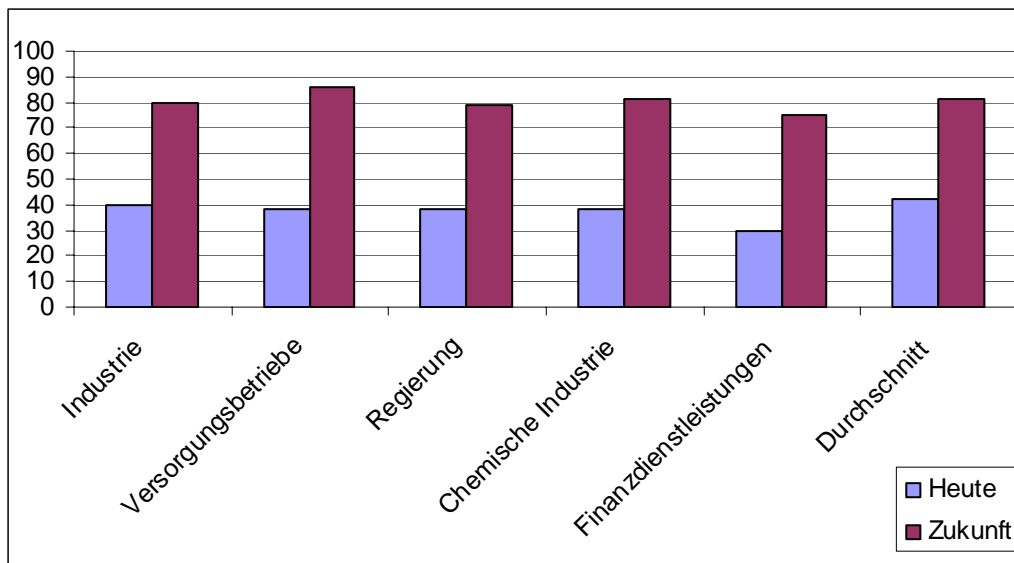


Abbildung 8: Einsatz von Electronic Procurement

Quelle: ACCENTURE (2000).

### 3.3.3 Gewinnspanne sowie Kostenaspekte und e-business

PORTER bezeichnet den Kostenvorsprung als eine Form eines Wettbewerbsvorteils, den ein Unternehmen haben kann. Auch für Differenzierungsstrategien, die die Abgrenzung der unternehmerischen Leistung von derer der Wettbewerber zum Ziel haben, sind Kosten von entscheidender Bedeutung, da ein differenziertes Unternehmen zu den Konkurrenten Kostenparität behaupten muß. Für den Gewinn sind Kosten und Preise entscheidende Einflußgrößen. Aus diesem Grund sollen sowohl relevanten Kosten als auch die Preismechanismen hinsichtlich e-business erläutert werden.

Die relevanten Kosten auf traditionellen und elektronischen Märkten wurden von STRADER und SHAW untersucht und in einem Modell dargestellt. Hierbei werden Marketingkosten, Fixkosten, Lagerkosten, Produktions- und Distributionskosten unterschieden. Das Ergebnis der Untersuchung zeigt, daß e-business ein großes Kostensenkungspotential aufgrund der Transaktionskostenreduktion beinhaltet. Tabelle 6 zeigt die Ergebnisse der Untersuchung sowie eine Ergänzung bezüglich weiterer Komponenten der Wertschöpfungskette nach PORTER.

	TRADITIONELLER MARKT	NUTZUNG VON E-BUSINESS MÄRKTEN	
		(nicht digitalisierbare Produkte)	(digitalisierbare Produkte)
Marketingkosten	●	●	●
Fixkosten	●	●	●
Lagerkosten	●	●	●
Produktionskosten	●	●	●
Distributionskosten	●	●	●
Logistik	●	●	●
Kundendienst	●	●	●
Personalmanagement	●	●	●
Technologieentwicklung	●	●	●
Beschaffung	●	●	●

- niedrige Kosten (Bei effizienter Nutzung bzw. effizientem Einsatz von Internet-Technologien und e-business)
- höhere Kosten

**Tabelle 6: Kostenvergleich zwischen elektronischen und traditionellen Märkten**

Quelle: In Anlehnung an: SHAW, M./STRADER, T. u.a. (2000), S. 89.

Wie bereits in den vorangegangenen Kapiteln beschrieben, sinken die Kosten durch die Anwendung von e-business in verschiedenen Bereichen und ermöglichen es, höhere Gewinnspannen zu erzielen. Hauptgrund der Kostensenkung ist eine Reduzierung der Transaktionskosten in vielen Bereichen.

Aufgrund der größeren Preistransparenz des Internet ist der Preisbildungsprozeß von großer Bedeutung. Unternehmen sollten daher bei der Preisbildung sowohl die Kosten als auch die Preise ihrer Wettbewerber berücksichtigen, um wettbewerbsfähig zu sein. Die Gefahr eines Preiskampfes ist durch die erhöhte Markttransparenz gegeben.

### 3.4 Chancen und Risiken resultierend aus e-business

Die Veränderungen durch e-business bieten vielfältige Chancen, jedoch stellen sie Unternehmen auch vor große Herausforderungen bzw. Risiken. Die dargestellten Anwendungsmöglichkeiten zeigen die Chancen und Risiken des e-business auf. Um zu verdeutlichen, welche Auswirkungen bezüglich e-business bestehen, sollen an dieser Stelle zusammenfassend die Chancen und Risiken dargestellt werden.

**Abbildung 9** stellt die heutige und künftige Nutzung von e-business-Lösungen dar und zeigt somit Nutzungschancen auf. Hierbei zeigt sich, daß der Einsatz von e-business in Zukunft alle Unternehmensbereiche stärker durchdringen wird. **Abbildung 10** zeigt die Hindernisse und Barrieren der e-business-Entwicklung auf wobei Sicherheitsaspekte als größter Problemfaktor klassifiziert wurden. Beide Darstellungen beziehen sich auf Ergebnisse einer Studie von ACCENTURE, bei der 300

leitende Angestellte zu ihren Einstellungen bezüglich e-business befragt wurden.

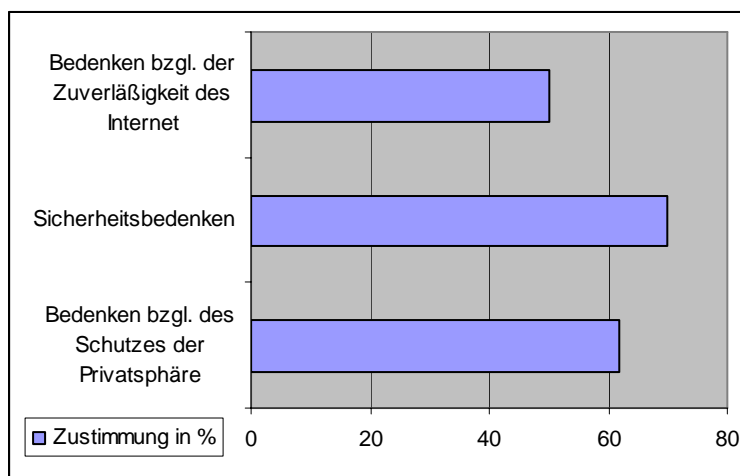


Abbildung 9: Der Einsatz von e-business

Quelle: ACCENTURE (2000).

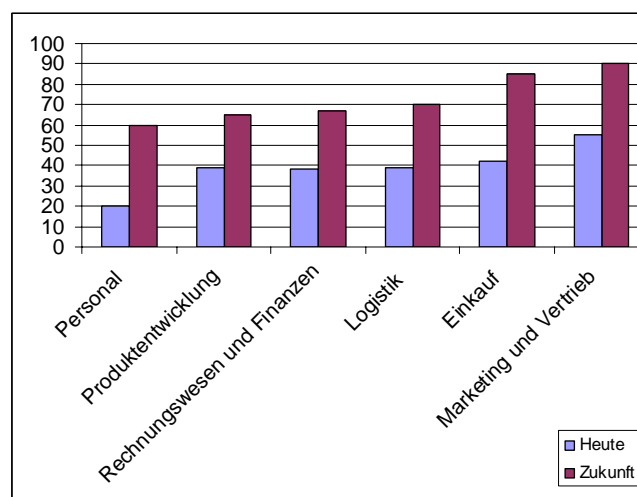


Abbildung 10: Bedenken bzgl. Des Einsatzes von e-business

Quelle: ACCENTURE (2000).

Die Chancen und Risiken die in den verschiedenen Bereichen auftreten werden in

folgender Tabelle 7 zum Überblick dargestellt.

BEREICHE	CHANCEN	RISIKEN/PROBLEME
Eingangslogistik	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Effiziente Abwicklung logistischer Abläufe durch e-business-Unterstützung.</li> <li>• Der Informationsfluß wird durch e-business unterstützt.</li> <li>• Supply Chain Management und Efficient Consumer Response werden durch e-business unterstützt. Dadurch können Durchlaufzeiten zw. 30 und 50% reduziert werden. Bestandsreduktion zw. 25 und 60%, Senkung der Supply Chain Kosten zw. 25 und 50%, der ROI steigt, die Kapazitätsauslastung und die Vorhersagegenauigkeit steigt.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Probleme bei der Umstellung von Systemen. Durch eine fundierte Planung können diese Probleme jedoch ausgeräumt werden.</li> </ul>
Operationen (Produktion)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Produktgestaltung individuell auf den Kunden ausrichten.</li> <li>• Gemeinsame Informationsplattformen für den Produktionsprozeß im Internet nutzen.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ist die Produktion in der Lage, die durch das Internet individuell erfaßten Kundenaufträge auszuführen?</li> </ul>
Ausgangslogistik	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Unterstützung der Lagerhaltung, des Transports, der Auftragsabwicklung und der Terminplanung durch e-business und dadurch effizientere Abwicklung. (Vgl. hierzu: Chancen und Risiken in der Eingangslogistik)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Probleme bei der Umstellung von Systemen. Durch eine fundierte Planung können diese Probleme jedoch ausgeräumt werden.</li> </ul>
Marketing und Vertrieb	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Neue Möglichkeiten der Gestaltung des Marketing-Mix, dadurch ist es möglich, eine gezieltere Kundenansprache und One-to-One-Marketing zu realisieren.</li> <li>• Neue Möglichkeiten des Vertriebs über E-Shops, E-Malls, Portale oder Vertrieb auf der eigenen Homepage.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kosten-Nutzen-Aspekte abwägen. Ist die Zielgruppe durch das Medium erreichbar?</li> <li>• Inwieweit bestehen Probleme hinsichtlich Rechtsaspekte Zahlungsverfahren und Verträgen?</li> <li>• Im Bereich Vertrieb ist durch die Preistransparenz ein Preiswettbewerb zu erwarten.</li> </ul>
Kundendienst	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kundendienst kann besser und einfacher realisiert werden. Verschiedene Ausprägungen der Kundenbindung und Serviceleistungen können über das Internet realisiert werden</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kostenfaktor durch Serviceleistungen.</li> </ul>
Infrastruktur	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Das Internet ermöglicht als umfassende Unternehmensinfrastruktur eine Optimierung des gesamten Geschäftsablaufes.</li> <li>• Verschiedene Strategieansätze zur Verbesserung oder Erweiterung des Kerngeschäftes sind möglich.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Harter Wettbewerb durch vermehrte Konkurrenz wg. gesunkener Markteintrittsbarrieren. Die Wettbewerbsintensität wird steigen.</li> <li>• Großes Know-How bzgl. Technologien ist notwendig.</li> <li>• Rechtliche Unsicherheit mangels einer internationalen Internetgesetzgebung.</li> </ul>
Personal	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kostensenkungen im Bereich Recruiting, gezieltere Personalsuche. Bessere Erledigung von Arbeiten durch e-business Abwicklungen.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Langfristig Wegfall von Arbeitsplätzen.</li> <li>• Veränderung von Anforderungsprofilen.</li> <li>• Mißbrauch des Internet am Arbeitsplatz.</li> </ul>
Technologieentwicklung	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Durch neue Technologien verbesserte und vereinfachte Kommunikation bei der Technologieentwicklung. Der Kunde kann intensiv in die Produktentwicklung einbezogen werden.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Know-How-Risikobereitschaft muß vorhanden sein.</li> <li>• Kosten der Technologieentwicklung und Implementierung.</li> </ul>
Beschaffung	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Markttransparenz bewirkt die bessere Vergleichbarkeit von Produkten/Gütern. Kostensenkung durch Electronic Procurement.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bindung an wenige Lieferanten und hierdurch eine höhere Abhängigkeit. Lieferanten müssen zur Kooperation bereit sein.</li> </ul>
Gewinnspanne/ Kostenaspekte	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kostensenkungen in allen Bereichen können realisiert werden. Hauptsächlich durch die Senkung von Transaktionskosten.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aufwand für die Implementierung von e-business-Lösungen wird unterschätzt. Kurzfristig kein höherer ROI.</li> </ul>

Tabelle 7: Chancen und Risiken von e-business  
 Quelle: In Anlehnung an: SAUTER, M. (1999), S. 105-106.



#### 4. Ein Weg zur Analyse der unternehmenseigenen Wertschöpfungskette im Zeitalter des e-business

Zur Identifikation der e-business Anwendungen ist es sinnvoll, Interviews mit Mitarbeitern in den einzelnen Wertschöpfungsfunktionen zu führen, um deren Expertenwissen zu nutzen. Ein beispielhafter Interviewleitfaden für ein solches Gespräch ist im Anhang dargestellt.

Basierend auf den Expertengesprächen und den in Kapitel 3 beschriebenen Möglichkeiten des e-business in den einzelnen Wertaktivitäten, läßt sich eine Checkliste ausfüllen und im Anschluß daran eine SWOT-Analyse durchführen. Dadurch können eingeführte e-business-Anwendungen sowie weitere mögliche Einsatzbereiche herausgefiltert werden.

In der folgenden Checkliste soll eine Klassifizierung der e-business-Anwendungen in den Wertschöpfungsbereichen in die Kriterien schwach, mittel und stark erfolgen. In der Kategorie „schwach“ sind weder Projekte realisiert noch geplant. „Mittel“ bezeichnet Bereiche in denen Projekte geplant, aber noch nicht realisiert sind bzw. in denen Projekte realisiert wurden, aber noch Optimierungsbedarf besteht. Die

Einteilung „stark“ steht für Wertschöpfungsaktivitäten, in denen Projekte erfolgreich realisiert wurden. Aufgrund dieser Einteilung lassen sich Defizite in den einzelnen Wertschöpfungsbereichen identifizieren und Handlungsbedarfe bzw. Anpassungsmaßnahmen feststellen. Diese Anpassungsmaßnahmen bringen Chancen und Risiken unterschiedlichen Ausmaßes mit sich. Eine Beurteilung der Chancen und Risiken erfolgt nach dem Bewertungsschema in hohe, mittlere und geringe Chancen bzw. Risiken. In Bereichen, in denen mehr Chancen als Risiken vorhanden sind, sollten Überlegungen angestrebt werden, wie sich eine Einbeziehung von e-business realisieren läßt. Im Rahmen der Checkliste können jedoch nur Defizite festgestellt und mögliche Anpassungsmaßnahmen vorgeschlagen werden. Detaillierte Konzepte hingegen bedürfen einer ausführlichen Untersuchung der jeweiligen Aktivitäten. Tabelle 8 stellt eine solche SWOT-Analyse dar.

Bereiche & Maßnahmen	Strengths – Weaknesses					Opportunities - Threats			
	Vorhandene Anwendungen	Ausprägung			Anpassungsmaßnahmen / zukünftiges Vorgehen (in Anlehnung an beschriebene Möglichkeiten in den vorgegangenen Kapiteln)	Chancen	Risiken	Beurteilung	
		Schwach	Stark	Mittel				Chance	Risiko
Logistik - Bestandsabfrage - Abfrage der Verfügbarkeit im Internet						<ul style="list-style-type: none"> <li>- Verbesserung des Kundenservice</li> <li>- Kundenbindung</li> <li>- Verbesserung der logistischen Abläufe</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Offenlegen sensibler Daten. Deshalb: genaue Prüfung der Daten vor Implementierung einer e-business-Software, sowie Einführung von Sicherheitsmaßnahmen</li> </ul>	○○○	●●
Operationen (Produktion) - Einbindung von e-business in die Produktion						<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kundenbindung verbessert durch die Möglichkeit, daß Kunden Produkte selber gestalten können</li> <li>- Standortunabhängige Informationen über die Produktion</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Eventuell hohe Implementierungskosten, deshalb sollte Kosten-Nutzen-Aspekte vor einer Einführung geprüft werden</li> <li>- Offenlegen sensibler Daten</li> </ul>	○○	●●
Marketing und Vertrieb - Homepage - Vertrieb via Internet - Kommunikation mit Kunden im Internet - bzw. durch elektronischen Datenaustausch						<ul style="list-style-type: none"> <li>- Durch umfassenden Service und imagebildende Maßnahmen kann eine Kundenbindung realisiert werden</li> <li>- Prozeßkostensenkungen in den Bereichen Vertrieb u. Marketing</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kosten-Nutzen-Aspekte bei der Einführung aufwendiger e-business-Lösung müssen berücksichtigt werden</li> </ul>	○○○	●
Kundendienst - Service-Leistungen auf der Homepage - Broschüren, CAD-Geometrien downloaden						<ul style="list-style-type: none"> <li>- Zusätzliche Serviceleistungen bewirken eine stärkere Kundenbindung. Das Risiko, das von der erhöhten Preistransparenz ausgeht, kann durch verstärkte Anstrengungen im Servicebereich kompensiert werden.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Zusätzliche Serviceleistungen beinhalten enorme Kosten, die vor der Einführung von Servicekomponenten berücksichtigt werden müssen.</li> </ul>	○○○	●●

Bereiche & Maßnahmen	Strengths – Weaknesses					Opportunities - Threats			
	Vorhandene Anwendungen	Ausprägung			Anpassungsmaßnahmen / zukünftiges Vorgehen (in Anlehnung an beschriebene Möglichkeiten in den vorgegangenen Kapiteln)	Chancen	Risiken	Beurteilung	
		Schwach	Stark	Mittel				Chance	Risiko
<b>Infrastruktur</b> - Existieren Abteilungen / Bereiche Funktionen, die sich um die Belange des e-business kümmern?						- Optimierung des Geschäftsablaufs	- Risiken in den einzelnen Bereichen können erkannt und durch strategische Planung entsprechend minimiert werden.	○○○	●
<b>Personal</b> - Jobbörse im Internet - Nutzung des Internet bei Recruiting - Einführung von Richtlinien für Angestellte zur Internetnutzung						- Gezieltere, kostengünstigere Personalsuche. - Telearbeit: globale Zusammenarbeit wird möglich. - Online-Bewerbungsformulare bewirken eine vereinfachte Aufnahme von Unterlagen in Datenbanken. - Informationen und Kommunikationsforum für die Mitarbeiter einführen - Individualisierte Fortbildungssysteme	- Individualität der Bewerbungen geht verloren - Arbeitsplatzverlust, Veränderungen von Anforderungsprofilen kann Probleme bereiten (langfristig)	○○○	●●
<b>Beschaffung</b> - Beschaffung von Materialien per e-business vorhanden?						- Kostensenkungen durch die Reduktion von Transaktionskosten	- Abhängigkeit von einem / wenigen Lieferanten. Dieses Risiko kann jedoch durch entsprechende Gestaltung der Rahmenverträge minimiert werden	○○○	●

Bereiche & Maßnahmen	Strengths – Weaknesses					Opportunities - Threats			
	Vorhandene Anwendungen	Ausprägung			Anpassungsmaßnahmen / zukünftiges Vorgehen (in Anlehnung an beschriebene Möglichkeiten in den vorgegangenen Kapiteln)	Chancen	Risiken	Beurteilung	
		Schwach	Stark	Mittel				Chance	Risiko
<b>Gewinnspanne / Kostenaspekte</b> - Informationsbeschaffung im Internet bzgl. Kunden und Wettbewerbern						<ul style="list-style-type: none"> <li>- Transaktionssenkung in den verschiedenen Wertschöpfungsbereichen möglich.</li> <li>- Die Verlagerung standardisierter Aufgaben auf das Internet bewirkt eine Fokussierung auf die eigentlichen Arbeitsinhalte.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Die bisherige Preisdifferenzierung kann nicht mehr durchgesetzt werden aufgrund der Preistransparenz des Internet. Dadurch können Ergebnisverluste entstehen.</li> <li>- Vollkommene Märkte werden tendenziell erreicht, somit wird eine Differenzierung und das Schaffen von Wettbewerbsvorteilen schwieriger.</li> </ul>	○○○	●●●
<b>Technologieentwicklung</b> - Wird das Internet zur Technologieentwicklung genutzt? (z. B. zur Information über Kunden, Wettbewerb und Konkurrenten; Datenaustausch per E-Mail)						<ul style="list-style-type: none"> <li>- Durch internetbasierte Abwicklung kann eine schnelle Reaktion erfolgen, Anfragen können schneller bearbeitet werden.</li> <li>- Anfragemechanismen im Internet entlasten die Abteilung technische Entwicklung und bewirken eine Fokussierung auf die eigentlichen Aufgabenfelder</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Datenschutz: Durch interne und externe Manipulation ist der Datenschutz gefährdet. Es muß genau geprüft werden, welches Material im Internet zur Verfügung gestellt wird. Sensible Daten sollten deshalb nicht im Internet, sondern durch Mitarbeiter vermittelt werden.</li> </ul>	○○○	●●

## **5. Perspektiven des e-business**

Die vorliegende Arbeit zeigt sowohl die Chancen und Anwendungspotentiale als auch die Risiken des e-business. e-business bietet enorme Nutzenpotentiale entlang der gesamten Wertschöpfungskette. Unternehmen haben die Potentiale zur Steigerung von Umsatz, Wettbewerbsfähigkeit und Produktivität erkannt, und die rasante Entwicklung der e-business-Anwendungen spiegelt dies wieder. Hierdurch werden sich Unternehmen zukünftig in ihrem Aufbau, der Organisation und ihrer Prozeßabwicklung stark verändern. WREDEN beschreibt den Einfluß des e-business wie folgt: „Technology provides a significant advantage that can differentiate your enterprise from its competitors ... . Right now, we are in the middle of a revolution in both business and technology. These forces are having a tremendous impact on everything we do.“ E-business kann insofern als ganzheitliche Unternehmenskonzeption verstanden werden, da es in alle Bereiche integrierbar ist und vielfältige neue Möglichkeiten bietet.

Trotz dieser Tatsache sollten Risiken erkannt und beseitigt bzw. minimiert werden. Dies kann durch eine Perfektionierung der strategischen Planung erfolgen. Grundvoraussetzung hierfür ist jedoch eine Analyse der Chancen und Risiken. Die in dieser Arbeit dargestellte SWOT-Analyse leistet eine solche Vorarbeit zur Strategiebildung und ermöglicht einen Überblick über die spezifischen Belange eines Unternehmens.

Die technischen und wirtschaftlichen Entwicklungen werden jedoch kontinuierlich vorangetrieben. Außerdem existieren Initiativen verschiedener Länder und insbesondere der G7-Staaten, eine allgemeingültige Internetgesetzgebung ins Leben zu rufen. Durch diese technischen, wirtschaftlichen und infrastrukturellen Weiterentwicklungen werden sich die Chancen und Risiken des e-business ebenso verändern.

## **Literaturverzeichnis**

- ACCENTURE (2000): E-europe Takes Off: <http://www.accenture.com>.
- ALBERTS, S./PETERS, K. (1997): Die Wertschöpfungskette des Handels im Zeitalter von e-business, in: *MARKETING ZFP*, 19. Jahrgang, Heft 2, 1997, 69-80.
- BAUER, H. H. (1999): *E-commerce: Stand, Chancen und Probleme*, Mannheim 1998.
- BAUER, H. H./LEACH, M./SANDNER, E. (2000): *Personalakquisition im Zeitalter des Internet*, Reihe *Management Know-How* Nr. M 45, Universität Mannheim, Mannheim 2000.
- BAUMANN, M./KISTNER A. C. (1999): *e-Business*, Vatersstetten 1999.
- BORTZ, J./DÖRING, N. (1995): *Forschungsmethoden und Evaluation*, Berlin u.a. 1995.
- CARTELLIERI, C./PARSONS, A. J./RAO, V./ ZEISSER, M. P. (1997): The real impact of Internet advertising in: *McKinsey Quarterly*, Volume 33, Nr. 03/1997, S. 44-62.
- FREELAND, G./STIRTON, S. (2000): *Organising for e E-commerce – Discussion Paper of the Boston Consulting Group*, April 2000.
- GÄRTNER, R. (1999): Gewinn durch Kundendienst in: *Internet Professionell*, 3. Jg., Januar 1999, S. 66-67.
- HERTLING, S. (1999): *Das Internet als Wirtschaftsfaktor in Deutschland*, Leipzig 1999.
- IANSANTI, M./MACCORMACK, A. (1997): Developing Products on Internet Time in: *Harvard Business Review*, Vol. 75, September-October 1997, S. 108-117.
- MATTES, F. (1999): *Electronic Business-to-Business: E-commerce mit Internet und EDI*, Stuttgart 1999.
- NENNINGER, M./GERST, M. H. (1999): Wettbewerbsvorteile durch Electronic Procurement – Strategien, Konzeption und Realisierung in: HERMANS, A./SAUTER, M. (Hrsg.): *Management-Handbuch E-commerce*, München 1999, S. 283-295.
- NIESCHLAG, R./DICHTL, E./HÖRSCHGEN, H. (1997): *Marketing*, 18. durchgesehene Auflage, Berlin 1997.
- OECD (2000): *The Economic and Social Impacts of e-business: e-business, jobs and skills*: <http://www.oecd.org>.

- PFOHL, H.-C. (1999): Logistik 2000 plus, Berlin 1999.
- PORTER, M. E. (1999): Wettbewerbsvorteile: Spitzenleistungen erreichen und behaupten, 5. durchgesehene und erweiterte Auflage, Frankfurt am Main; New York 1999.
- SAUTER, M. (1999): Chancen, Risiken und strategische Herausforderungen des E-commerce in: HERMANN, A./SAUTER, M. (Hrsg.): Management Handbuch E-commerce, München 1999, S. 101-117.
- SHAW, M./BLANNING, R./STRADER, T./WHINSOTON, A. (2000): Handbook on E-commerce, Berlin; Heidelberg 2000.
- TESCHER, P. M. (2000): Wenn es um Ihre Kunden geht in: Marketing Journal, 33. Jahrgang, 01/2000, S. 51-55.
- THOME, R./SCHINZER, H. (2000): E-commerce: Anwendungsbereiche und Potentiale der digitalen Geschäftsabwicklung, München 2000.
- TIETGENS, F. (1997): Online-Marketing-Strategien in: BODEN, K. P./BARABAS, M. (Hrsg.): Internet – von der Technologie zum Wirtschaftsfaktor: Deutscher Internet Kongreß Düsseldorf 1997, Heidelberg 1997, S. 139-143.

## Anhang: Interviewleitfaden

Vor der Befragung wurde e-business für die Problemstellung definiert sowie Thematik und Zielsetzung kurz erläutert.

### INTERVIEWLEITFADEN

Chancen und Risiken von e-business für die betriebswirtschaftliche Wertschöpfungskette

Gesprächspartner:  
Position:  
Abdeckung des Bereichs:  
in der Wertschöpfungskette

PROBLEMKREISE	
IST-ZUSTAND	Beschreibung der derzeitigen Tätigkeit – Ist-Zustand:
	Fallen bei Ihrer täglichen Arbeit Tätigkeiten an, die Sie mit Hilfe des Internet erledigen/lösen?
	Welche Kenntnisse haben Sie in Bezug auf das Medium Internet?
	Welche Auswirkung hat e-business bzw. Anwendungen des Internet derzeit auf Ihre Arbeit? <ul style="list-style-type: none"><li>• positive Aspekte (Chancen)</li><li>• negative Aspekte (Risiken)</li></ul>



PROBLEMKREISE	
<u>zukünftige Entwicklung</u>	In welchen Bereichen könnte man das Internet stärker in Ihrem Bereich integrieren?
	Wie sehen Sie die weitere Entwicklung von e-business bei in Ihrem Unternehmen?
	Welche Einstellungstendenzen gibt es bei Ihren Mitarbeitern gegenüber dem Medium Internet?
<u>Einstellung</u>	Welche Bedeutung ordnen Sie e-business für Ihren Bereich auf einer Punkteskala von 1-10 ein? (1= Minimum; 10= Maximum)