

## D 15 E-Commerce

Wolfgang Semar

Während in den vergangenen Jahren in Praxis und Wissenschaft viel darüber diskutiert wurde, welche Rolle moderne Informations- und Kommunikationssysteme in der Anbieter-Kundenbeziehung einnehmen werden, hat sich mittlerweile das Internet als alternativer Informations-, Präsentations- und Transaktionsweg von Produkten und Dienstleistungen etabliert. Die Voraussage, dass das Internet und der damit verbundene elektronische Handel alle bisherigen ökonomischen Gesetzmäßigkeiten außer Kraft setzen würde, stellte sich zwar als falsch heraus, dennoch ist die Entwicklung keineswegs an einem Endpunkt angelangt. Der elektronische Handel entwickelt sich weiter, allerdings mit einem höheren Bewusstsein für das wirtschaftlich Notwendige. Die Anwendung moderner Informations- und Kommunikationstechnologie (IuK) im Geschäftsbereich mit Kunden wird unter dem Stichwort „Electronic Commerce“ oder „E-Commerce“ diskutiert. In der mittlerweile sehr umfangreichen Literatur zu diesem Thema hat sich noch keine eindeutige Definition für diesen Begriff herauskristallisiert. Clement, Peters und Preiß (Lit. 02, S. 12) bezeichnen E-Commerce als „die digitale Anbahnung, Aushandlung und/oder Abwicklung von Transaktionen zwischen Wirtschaftssubjekten“, während Picot, Reichwald und Wigand (Lit. 11, S. 317) darunter „jede Art von wirtschaftlicher Tätigkeit auf der Basis elektronischer Verbindungen“ verstehen. Unbestritten ist jedoch, dass es um von E-Commerce sprechen zu können eines elektronischen Marktes und des Handelns auf selbigem bedarf. Wir müssen also zunächst klären, was man unter einem elektronischen Markt versteht und wer mit wem auf ihm Handel treibt.

### D 15.1 Elektronische Märkte und deren Akteure

„Ein Markt ist ein ökonomischer Ort, auf dem Güterangebot und -nachfrage zusammentreffen und der damit Tauschvorgänge ermöglicht. Je gleichartiger die Güter sind, die auf einem Markt gehandelt werden, desto mehr nähert man sich einem Markt, der als vollkommen oder homogen bezeichnet wird“ (Lit. 11, S. 25). Der primär interessierende Gegenstand der Markttransaktion ist der Austausch von Gütern, meist eines materiellen oder

immateriellen Gutes gegen Geld oder Dienstleistungen. In Anlehnung an die Definition eines Marktes realisiert ein elektronischer Markt das oben beschriebene Konzept des Marktes mit Hilfe der Telematik. Das Konzept elektronischer Märkte wurde seit dem Beitrag „Electronic Markets and Electronic Hierarchies“ von Malone, Yates und Benjamin (Lit. 09) in der Literatur intensiv diskutiert. Deren Beitrag wurde von vielen Autoren aufgegriffen und seither in zahlreichen Konzepten weiterentwickelt. Elektronische Märkte entstehen durch die Mediatisierung der Markttransaktionen, also die elektronische Abbildung der Kommunikationsbeziehungen. Da die Eigenschaften von Standardprodukten informationstechnisch gut abbildbar sind, werden diese Märkte immer mehr durch die Informations- und Kommunikationssysteme mediatisiert und in sogenannte elektronische Märkte umgewandelt (Lit. 11, S. 318). Eine Form der Mediatisierung von marktlichen Transaktionen besteht in der Unterstützung einzelner Phasen der Transaktionen durch Informations- und Kommunikationstechnik, wo dies erforderlich oder sinnvoll erscheint. Der eigentliche Ablauf einer Marktbeziehung wird bei dieser Form der Mediatisierung nicht beeinflusst. Die angesprochenen Markttransaktionen werden ihrem logischen Ablauf nach in Transaktionsphasen unterteilt. In der Literatur werden immer wieder drei Phasenmodelle aufgegriffen, die sich grundsätzlich nicht allzu sehr voneinander unterscheiden. Einmal werden Phasen zusammen genommen (Zwei-Phasen-Modell von Langenohl und Neuburger), einmal werden sie getrennt (Vier-Phasen-Modell von Schmid). Das Vier-Phasen-Modell von Lincke fasst zwei Phasen von Schmid zusammen und erweitert das Modell um eine eigene vierte Phase, die speziell die Gegebenheiten elektronischer Märkte berücksichtigt (Lit. 13, S. 13). Im Einzelnen handelt es sich um die folgenden Transaktionsphasen (Lit. 12, S. 10):

- **Informationsphase:** In der Informationsphase geht es für den potenziellen Kunden darum, sich Informationen über Anbieter und zu Produkten zu beschaffen, welche geeignet sind, seine spezifischen Bedürfnisse zu befriedigen. Eine systemseitige Unterstützung kann dabei von Verzeichnisdiensten und elektronischen Produktkatalogen gewährt werden.

- **Vereinbarungsphase:** In der Agreement- (Vereinbarungs-)Phase wird versucht, Einigkeit über die Konditionen und Bedingungen, unter denen es zum Abschluss eines rechtsgültigen Kaufvertrags kommt, zu erhalten. Während oft nur eine Preis- und Konditionspolitik nach dem „Take it or leave it“-Prinzip unterstützt wird, ermöglichen manche Systeme auf Basis gespeicherter Profilinformationen kundenindividuelle Rabattsätze, Zahlungsverfahren und -fristen etc. zur Anwendung zu bringen.
- **Abwicklungsphase:** In der Settlement- (Abwicklungs-)Phase, der letzten Phase der Geschäftstransaktion, erfolgt die eigentliche Abwicklung des Kaufvertrags. Neben der Methode der Bezahlung gilt es sich für den Fall physischer Güter auch über das Versandverfahren sowie etwaige Transportversicherungen zu einigen. Auch sollte ein Dienst zur Verfügung gestellt werden, der ein Verfolgen des aktuellen Lieferstatus erlaubt (Tracking-Systeme).
- **After-Sales-Phase:** In der After-Sales-Phase werden die Kunden auch nach dem Kauf eines Produktes weiterhin betreut, um so die Kundenbindung zu festigen. Dies fängt bereits damit an, dass dem Kunden die Möglichkeit an die Hand gegeben wird, online den Lieferstatus seiner Bestellung abzufragen, und sollte in einen professionellen Customer-Support münden, welcher die Möglichkeit des Mediums Internet optimal nutzt.

Damit sind die einzelnen Transaktionsphasen eines elektronischen Marktes beschrieben, eine Definition elektronischer Märkte könnte somit folgendermaßen lauten: Elektronische Märkte sind Informations- und Kommunikationssysteme zur Unterstützung aller oder einzelner Phasen und Funktionen der marktmäßig organisierten Leistungskoordination (Lit. 12, S. 465).

Alle in den Phasenmodellen genannten Transaktionsphasen verursachen Transaktionskosten, da sie Zeit benötigen, kontrolliert werden müssen und bestimmte Kanäle und Dienste nutzen, die einzukaufen oder selbst zu produzieren sind (Lit. 13, S. 17). Sollen elektronische Märkte jedoch erfolgreich sein, so müssen die Transaktionskosten auf ihnen geringer sein als auf realen Märkten. Perales unterscheidet Informations-, Ex-Ante- und Ex-Post-Transaktionskosten (Lit. 10). Dem Kunden entstehen zunächst die sogenannten Informationskosten.

Die Ursache dafür sind Informationsasymmetrien (zwischen Käufer und Verkäufer) hinsichtlich des Produktes, wie z. B. Produktqualität. Hat sich der Käufer mit Hilfe der Informations- und Kommunikationstechnologie über ein Produkt informiert, entstehen Kosten durch die Aushandlung eines Vertrages, die sogenannten Ex-Ante-Transaktionskosten. Wurden der Vertrag erfüllt und die Leistungen ausgetauscht, so ergeben sich die Ex-Post-Transaktionskosten. Sie beinhalten Nachbesserungskosten, die entstehen, wenn die Vertragsbedingungen nachträglich geändert werden müssen, sowie Kosten für die Überwachung und Durchführung des Leistungsaustauschs. Die Transaktionskosten aller Phasen sind eine Funktion der verwendeten Kommunikationsmittel sowie der implementierten organisationalen Strukturen.

In Abhängigkeit der an den Transaktionen beteiligten Teilnehmer/Akteure lassen sich spezifische Markt- bzw. Transaktionsbeziehungen unterscheiden. Hermanns und Sauter (Lit. 06, S. 23) unterscheiden drei Typen von möglichen Anbietern und Nachfragern einer Leistung, den Konsumenten (Bürger, Consumer), das Unternehmen (Wirtschaft, Business) und die öffentlichen Institutionen (Verwaltung, Administration). Das Gegenüberstellen dieser Marktteilnehmer jeweils in Anbieter und Nachfrager einer Leistung, führt zu einer dreimal-drei-Matrix, in der alle möglichen Transaktionsbeziehungen aufgeführt sind.

## D 15.2 Begriffsbestimmung

Unter **E-Commerce** verstehen wir den Handel wirtschaftlicher Güter auf elektronischen Märkten, bei dem mindestens die Informationsphase und die Vereinbarungphase durchgeführt werden. Hier kann man auch von E-Commerce im weiteren Sinne sprechen. Um seine volle Wirkung zu entfalten, sollte E-Commerce jedoch weiter gehen und die Abwicklungs- und After-Sales-Phase mit einschließen. Hier sprechen wir dann von E-Commerce im engeren Sinne. In einem so vollständig mediatisierten Markt werden die Interaktionen zwischen den Marktpartnern in allen Phasen der marktlichen Transaktion bis zur vollständigen Durchführung in einem durchgehenden, integrierten elektronischen System abgewickelt.

**I-Commerce** (Internethandel) bezeichnet den Teilbereich des E-Commerce, der sich des Inter-

net als technologischer Basis für elektronische Märkte bedient. Im Allgemeinen ist dies heutzutage der Fall, wenn von E-Commerce gesprochen wird, da sich das Internet zum technologischen Standard für elektronische Märkte entwickelt hat.

**M-Commerce** (mobiler, elektronischer Handel) bezeichnet den Bereich des E-Commerce, der mit Unterstützung von mobilen Endgeräten und somit ortsunabhängig durchgeführt wird.

**E-Government** (elektronische Verwaltung) bezeichnet den Bereich des E-Commerce, bei dem als Transaktionspartner eine öffentliche Verwaltung beteiligt ist (A-t-B, B-t-A, A-t-C, C-t-A und A-t-A).

**E-Business** (elektronischer Geschäftsverkehr) geht über E-Commerce hinaus. Es handelt sich dabei um Konzepte und Komponenten, die helfen, mittels Informations- und Kommunikationstechnik den Ablauf von intra- und interorganisationalen Prozessen zur Leistungserstellung zu optimieren. E-Business steht allgemein für die elektronische Abwicklung von Geschäftsprozessen.

### D 15.3 Organisationsformen elektronischer Märkte

Elektronische Märkte auf Basis des Internet realisieren alle Kundenbeziehungen, dies hat einschneidende Folgen für die Beteiligten. Die Auflösung der traditionellen Wertschöpfungsketten kann für Unternehmen zunächst den Verzicht auf einzelne Stufen (Disintermediation) bedeuten, so ist es möglich, dass ein Direktverkauf an Kunden den bisherigen Zwischenhändler ausschaltet. Dies trifft besonders für digitale bzw. digitalisierbare Produkte zu. In Branchen, deren Tätigkeit eine Vermittlung darstellt, kann der bisherige Zwischenhandel selbst sein Geschäft auf das Internet verlagern. Darüber hinaus können neue Intermediäre, deren Dienstleistungen erst durch das Internet entstehen, hinzukommen (Reintermediation). Die erhöhte Markttransparenz führt dazu, dass der Preis eines Produktes zunächst immer häufiger in den Vordergrund gestellt wird. Dies ist jedoch nur auf den ersten Blick ein Vorteil, bei einem reinen Preis-Akzeptanz-Verhalten kann das zu hohen Ex-Post-(Folge-)Kosten führen. Daher wird es wesentlich wichtiger, Transparenz bei den Mehrwertleistungen zu schaffen, um so adäquate Preise rechtfertigen zu können. Ein weiterer Effekt, die dynami-

sche Preisfindung, hat sich bereits durchgesetzt, Preise und Konditionen werden in Realtime angepasst (Börsen, Auktionen). Die Markteintrittsbarrieren für neue Anbieter und Nachfrager fallen auf ein sehr niedriges Niveau, da die Kosten zur Teilnahme an einem elektronischen Marktplatz zunächst einmal sehr gering sind.

In den letzten Jahren haben sich grundsätzlich drei unterschiedliche Typen von elektronischen Märkten herausgebildet, die sich zunächst auf Grund ihrer Anbieter- und Nachfrager-Situation unterscheiden lassen. Erstens die elektronische Einkaufsplattform, sie wird dadurch gekennzeichnet, dass einige Nachfrager vielen Anbietern gegenüber stehen. Zweitens der elektronische Marktplatz, ihn kennzeichnet, dass viele Nachfrager vielen Anbietern gegenüber stehen. Und drittens das elektronische Fachportal, das dadurch gekennzeichnet ist, dass viele Nachfrager einigen Anbietern gegenüber stehen. Wir werden im Folgenden noch weitere Merkmale herausarbeiten.

#### D 15.3.1 Elektronische Einkaufsplattformen

Elektronische Einkaufsplattformen unterstützen den Einkauf bei der Beschaffung von Produkten mit dem primären Ziel der Kostensenkung, so wie Electronic-Procurement-Systeme (EPS) auch. EPS verbinden aber nur einen Nachfrager mit vielen Anbietern. Bei elektronischen Einkaufsplattformen haben sich jedoch einige Unternehmen als Nachfrager zusammengeschlossen und treten gemeinsam und als Organisator der Plattform mit den Anbietern in Kontakt. Unter anderem werden elektronische Ausschreibungen und Auktionen (derjenige bekommt den Zuschlag, der das gewünschte Produkt am preiswertesten anbietet) durch das System durchgeführt. Bei fortgeschrittenen Systemen ist die EDV aller beteiligten Anbieter angeschlossen, so dass direkt bei Auktionsende der Lieferant, der den Zuschlag erhielt, automatisch mit der Produktion beginnen kann. Auch können etwaige Änderungen direkt über das System abgewickelt werden. Die Vorteile einer elektronischen Einkaufsplattform liegen in einer höheren Reichweite, einer verbesserten Abwicklung, geringeren Transaktionskosten und einer effizienteren Kommunikation für alle Beteiligten.

### D 15.3.2 Elektronische Marktplätze

Elektronische Marktplätze können wohl als die älteste Form elektronischer Märkte bezeichnet werden. Die Idee, einen elektronischen Marktplatz in der „Regio Bodensee“ zu etablieren, wurde bereits 1995 vorgestellt und wenig später mit der „Electronic Mall Bodensee (EMB)“ realisiert (Lit. 08). Elektronische Marktplätze sind nach Kühlen die Organisationsformen elektronischer Märkte „oder anders formuliert: die institutionellen konkreten Vermittlungsformen elektronischer Märkte“ (Lit. 07, S. 51). Weiterhin charakterisiert elektronische Märkte, dass sie zum einen für die Öffentlichkeit zugänglich sind und sie zum anderen eine offene Palette an Dienstleistungen anbieten, sie also nicht auf ein spezielles Fachgebiet oder eine spezielle Anwendung beschränkt sind. Elektronische Marktplätze sollen aber nicht nur auf kommerzielle Interessen ausgerichtet sein, sondern im Sinne der Idee eines Forums auch Informationsbedürfnisse der allgemeinen Öffentlichkeit, z. B. bezüglich Verwaltung, Politik, Kultur, Bildung, Soziales etc. befriedigen (ebenda). Hier wird besonders der Aspekt der Öffentlichkeit im Sinne des Forums hervorgehoben, es hat sich aber in der Zwischenzeit durchgesetzt, einen elektronischen Marktplatz auch dann als solchen zu bezeichnen, wenn der Aspekt der Öffentlichkeit fehlt. Gerade im Business-to-Business-Bereich entstehen elektronische Marktplätze, die ganz bewusst geschlossen bleiben, also nur für autorisierte Personen oder Unternehmen offen sind. Ein elektronischer Marktplatz bringt viele Nachfrager auf einer neutralen Web-Site, die von einem Organisator betrieben wird, mit vielen Anbietern zusammen. Er erfüllt die klassischen ökonomischen Funktionen eines Markts, ohne dass die Teilnehmer physisch vertreten sind. Der Marktplatz bzw. Organisator übernimmt die Mittlerfunktion, er stellt eine einheitliche Bedienoberfläche (z. B. Suchsystem für ein Produkt über alle Anbieter hinweg) zur Verfügung, integriert Bestell- und Zahlungssysteme, organisiert die Auslieferung der Waren und übernimmt den After-Sales-Service, ergänzend können Mehrwertdienste wie Bonitätsprüfung, Treuhänderfunktion, Zollabwicklung u.v.m. angeboten werden. Er unterstützt somit alle Transaktionsphasen. Es lassen sich verschiedene Entwicklungsstufen bzw. Funktionen von elektronischen Marktplätzen unterscheiden. Die unterste Stufe ist die reine Linksammlung oder virtuelles Branchenbuch, hier können sich Anbieter mit ihren Produkten kurz darstellen. Die nächste Stufe

sind sogenannte Schwarze Bretter, die analog zu Kleinanzeigen Anbietern und Nachfragern einzelner Produkte eine Präsentations- und dem Medium entsprechend eine Kontaktmöglichkeit bieten. In der nächst höheren Stufe der Electronic Mall werden Internet-Shops auf dem Marktplatz integriert. Entweder wird der Shop direkt auf dem Marktplatz betrieben, oder es wird eine definierte Schnittstelle zur Anbindung eines externen Shops an den Marktplatz zur Verfügung gestellt. So entsteht ein virtuelles Shopping- und Dienstleistungszentrum, in dem mehrere elektronische Einzelhandelsmärkte präsent sind, die möglichst unter einer einheitlichen Oberfläche und Bedienlogik zu erreichen sind. Weitere Formen von elektronischen Märkten sind zum einen elektronische Auktionen, hier können Anbieter Verkaufsauktionen ihrer Produkte durchführen, während Nachfrager ihren Bedarf ausschreiben können. Zum anderen gibt es noch elektronische Börsen, hier werden die Transaktionen der Teilnehmer in Realzeit abgewickelt.

### D 15.3.3 Elektronische Fachportale

Fachportale werden entweder von einem Großhändler oder von einem Zusammenschluss von Fachhändlern betrieben. Elektronische Fachportale bieten den Facheinzelhändlern nicht nur die Möglichkeit sich elektronisch zu präsentieren, sondern auch ein breites Spektrum an Dienstleistungen. Sie unterstützen ihre Geschäftskunden bei deren eigenen Geschäftstransaktionen wie z.B. beim Marketing, Vertrieb und Service. Fachportale decken den gesamten Bedarf ihrer Kunden ab. Dadurch wird der Facheinzelhandel in die Lage versetzt, die gleichen Dienstleistungen und Produkte wie ein Großhändler anzubieten. Die Kundenbeziehung bleibt beim Fachhändler vor Ort, aber die Internet-Shop-Lösung wird zentral vom Großhändler zur Verfügung gestellt und zwar so, dass der Fachhändler weiterhin individuell auftreten kann.

### D 15.4 Erlös- und Geschäftsmodelle

Das Internet stellt einen neuen Kommunikations- und Distributionskanal dar. Aufgrund eines Rückkanals ist eine zwei- oder mehrseitige Kommunikation möglich, die Verkäufern den Empfang von Kaufaufträgen ermöglicht. Damit wird das Internet zu einem Distributionskanal für alle digitalisierbaren Produkte und der Handel für alle sonst

in der realen Welt angebotenen Produkte und Dienstleistungen möglich. Mit dem Auftritt im Internet kann ein Unternehmen prinzipiell zwei Ziele verfolgen. Zum einen können kommunikative Aspekte unterstützt werden, wie die Darstellung des Unternehmens oder der vom Unternehmen angebotenen Produkte. Zum anderen können mit Hilfe des Internet auch Produkte verkauft und entweder online oder offline distribuiert werden (Lit. 01, S. 11). Auf elektronischen Märkten gibt es mehrere Wege Erlöse zu erwirtschaften, grundsätzlich haben alle beteiligten Gruppen die Möglichkeit zum Erzielen von Gewinnen. Die Anbieter von Produkten können durch deren Verkauf ihre Erlöse erwirtschaften. Die Kunden haben den Vorteil, dass die Transaktionen schneller und für sie kontrollierter und preisgünstiger durchgeführt werden. Aus diesem Grund sind sie möglicherweise bereit, für ihre Teilnahme auf einem elektronischen Markt entsprechende Teilnahmegebühren oder Mitgliedsbeiträge zu entrichten. Die Betreiber elektronischer Märkte können ihre Investitionen für den Aufbau und den Betrieb durch eine prozentuale Beteiligung/Provision an dem Transaktionsvolumen zurück gewinnen. Dieser Gewinn wird, neben den Einnahmen aus der Werbung und Sponsorengeldern sowie den Einnahmen aus dem Aufbau und Verkauf von Zusatzdiensten ein wesentlicher Finanzierungsfaktor für elektronische Märkte sein (Lit. 07, S. 20). Die Betreiber elektronischer Märkte verfügen mit der Zeit über Interessenprofile ihrer Kunden, die wiederum an andere Unternehmen verkauft werden können. Nicht zuletzt besteht die Möglichkeit durch den Verkauf oder die Lizenzierung der selbst entwickelten Technologie zum Betrieb elektronischer Märkte Erlöse zu erhalten. Es besteht also die Möglichkeit für eine direkte oder indirekte und eine transaktionsabhängige oder -unabhängige Erlösgenerierung. Transaktionsabhängige und direkte Erlöse können Verbindungs- und Nutzungsgebühren oder die eigentlichen Transaktionserlöse sein. Transaktionsabhängig und indirekt sind Provisionen. Transaktionsunabhängig und direkt sind Einrichtungsgebühren oder Grundgebühren. Transaktionsunabhängig und indirekt sind Erlöse durch Sponsorengelder, Bannerwerbung oder den Verkauf von Interessenprofilen oder Lizenzen (Lit. 15, S. 215). Wenn man es genau nimmt, sind Erlöse durch Sponsorengelder, Werbeeinnahmen und den Verkauf von Interessenprofilen im gewissen Sinne doch transaktionsabhängig, denn nur eine Web-

Site, die entsprechend viele Transaktionen nachweisen kann, wird Sponsoren- und Werbegelder erhalten, ebenso sind nur die Kundenprofile von solchen Web-Sites für einen Kauf durch Dritte interessant genug. Um erfolgreich zu sein braucht man also mindestens ein Produkt oder eine Dienstleistung, durch welche Transaktionen auf elektronischen Märkten generiert werden können. Zuvor muss jedoch ein geeignetes Geschäftsmodell entwickelt werden. Durch ein Geschäftsmodell wird in vereinfachter Form abgebildet, welche Ressourcen in die Unternehmung fließen und wie diese durch den innerbetrieblichen Leistungserstellungsprozess in vermarktungsfähige Informationen, Produkte und/oder Dienstleistungen transformiert werden (Lit. 15, S. 211).

Zu Beginn des E-Commerce hatte man versucht alle bereits in der realen Welt gehandelten Produkte auch über das Internet zu verkaufen. Man musste jedoch sehr schnell feststellen, dass eine ein-zu-eins-Übertragung des Handels nicht sinnvoll ist, da das Internet andere Eigenschaften besitzt als die reale Welt. Das Internet ist ein digitales Informations- und Kommunikationsmedium, dem entsprechend sollten die gehandelten Produkte und Dienstleistungen entweder digital oder digitalisierbar sein. Zur Zeit haben sich vier unterschiedliche Geschäftsmodelle (Content, Commerce, Context, Connection) herauskristallisiert. Das Geschäftsmodell **Content** besteht aus der Sammlung, Selektion, Systematisierung, Kompilierung und Bereitstellung von Inhalten auf einer eigenen Plattform. Ziel ist es, den Nutzern Inhalte einfach, bequem, visuell ansprechend aufbereitet und online zugänglich zu machen (Kompilierung, Darstellung, Bereitstellung). Das Geschäftsmodell **Commerce** umfasst die Unterstützung oder gar Substitution der traditionellen Phasen einer Transaktion durch das Internet. Das Geschäftsmodell **Context** ist erst durch die Internetökonomie entstanden und hat in den letzten Jahren dramatisch an Bedeutung gewonnen. Context-Anbieter zeichnen sich dadurch aus, dass sie nicht primär eigene Inhalte anbieten, sondern vielmehr als Navigationshilfen und zunehmend als Aggregatoren innerhalb des Internet agieren wie z.B. Suchmaschinen, Metasuchmaschinen und Kataloge. Das Geschäftsmodell **Connection** umfasst die Herstellung der Möglichkeit des Informationsaustausches in Netzwerken, also die Verbindung der Teilnehmer miteinander. Zum einen sind dies technische Verbindungen, wie sie von Zugangs Providern hergestellt werden, und zum

anderen die Verbindung der Community via Chats, Foren oder Mailing Services. Die Entwicklung geeigneter Erlös- und Geschäftsmodelle ist eine von vielen Überlegungen, die vom Management eines Unternehmens als Strategieentscheidung durchgeführt werden muss.

### D 15.5 Erfolgsfaktoren

Das Engagement im E-Commerce ist aus der Perspektive der Unternehmen durch zwei gegenläufige Entwicklungen geprägt. Einerseits werden in der Literatur immer wieder die Nutzenpotenziale (z.B. niedrige Kosten, neue Absatzmärkte) herausgestellt, aber auf der anderen Seite zeigt sich eine Ernüchterung, da die tatsächlich realisierten Erfolge bislang hinter den Erwartungen zurückbleiben. Gründe dafür sind unter anderem zu euphorisch beschriebene Entwicklungsprognosen, fehlende Strategien, fehlende Geschäftsmodelle, fehlende Wertschöpfungsketten-Integration und Implementierungsprobleme bei den einzelnen Unternehmen (Lit. 14, S. 21). Erfolge beschränken sich im Allgemeinen auf die Verbesserung des Firmenimages, das Anbieten neuer Dienstleistungen und das Herstellen einer höheren Kundenzufriedenheit. Die viel versprochenen Potenziale wie Erschließung neuer Märkte, Reduzierung von Marketing- und Transaktionskosten und besserer Kundenbindung haben nur wenige Unternehmen tatsächlich erreicht.

#### D 15.5.1 E-Commerce-Strategie

Um erfolgreich auf elektronischen Märkten bestehen zu können, bedarf es der Einhaltung einiger Grundregeln. Der Grundstein für den späteren Erfolg wird bereits mit der richtigen Positionierung eines Unternehmens im E-Commerce gelegt und ist mehr als der bloße Aufbau einer Web-Site. Sie erfordert vielmehr die Neudefinition eines Geschäftsmodells. Erfolgreiche E-Commerce-Ansätze gründen auf einer klaren Strategie, die vom Management voll unterstützt wird. Unternehmen, die die Anstrengungen zur Erarbeitung einer E-Commerce-Strategie und Umsetzungskonzeption auf sich genommen haben, sind wesentlich erfolgreicher als Unternehmen, die ohne diese Konzepte in den E-Commerce gestartet sind. Für das zu erarbeitende Konzept müssen unter anderem folgende Analysen unter Berücksichtigung der Eigenschaften elektronischer Märkte durchgeführt wer-

den: Analyse der Kundenbedürfnisse, Analyse der bestehenden Konkurrenten, Analyse potenzieller Konkurrenten, Analyse des Geschäftsmodells, Analyse der Beziehungen zu den Lieferanten und Analyse neuer Technologien und Substitutionsprodukte. Etablierte Unternehmen müssen im Gegensatz zu Start-ups hinnehmen, dass sie sich mit ihrem Engagement im E-Commerce wahrscheinlich selbst Konkurrenz machen. Es ist daher oft sinnvoll eine separate Organisation aufzubauen, die sich ausschließlich mit dem E-Commerce beschäftigt und als selbständige Einheit agiert. Ein weiteres Argument für diese Vorgehensweise ist die höhere Flexibilität, die ein solches Unternehmen gegenüber dem alt eingesessenen besitzen würde.

#### D 15.5.2 Strategische Partnerschaften

Ein elektronischer Markt ist bedingt durch die Globalität ein sehr großer Markt und für ein Unternehmen alleine nicht mehr zu bearbeiten. Deshalb ist es notwendig geeignete strategische Partnerschaften einzugehen, um sich selbst auf das Kerngeschäft zu konzentrieren. Es sollen dabei aber nur solche Partnerschaften eingegangen werden, die wesentlichen Einfluss auf den eigenen Geschäftserfolg haben. Es gilt also Partner für die Generierung von Mehrwerten zu gewinnen. Mehrwerte für den Konsumenten bieten beispielsweise das Anbieten komplementärer Produkte auf der unternehmens-eigenen Web-Site (Cross-Selling) oder eine schnelle und zuverlässige Zustellung oder Bonusprogramme (z.B. Web-Miles) oder Informationsdienstleistungen rund um das Produkt. Zu beachten ist dabei, dass eine Abgrenzung zu den Wettbewerbern (Differenzierung) durch Einzigartigkeit in Bezug auf Qualität, innovative Angebote und Individualisierung der Kundenbeziehungen erreicht wird. Die Individualisierung von Produkten und Dienstleistungen, die von der Informationsphase bis zur After-Sales-Phase genau auf die Bedürfnisse des Kunden zugeschnitten sind, ist sicherlich ein weiterer Erfolgsfaktor im E-Commerce. Dies kann bis zum, auf der Auswertung des Kundenprofils basierenden, entsprechend gestalteten virtuellen Verkaufsraum gehen. Allerdings ist ein solches Konzept zur Integration von Kunden und Partnern in die Prozesse der Leistungserstellung sehr komplex und anspruchsvoll, der Anbieter muss über das entsprechende Know-how verfügen. Falsche oder gar übertriebene Individualisierung kann sehr schnell dazu führen, dass der Kunde zu einem an-

deren Anbieter wechselt. Die am weitesten verbreitete Individualisierung stellt das One-to-One-Marketing dar, das die Möglichkeit bietet, Kunden in einem Massenmarkt gezielt anzusprechen und mit Angeboten zu werben, die auf deren individuellen Wünsche und Bedürfnisse zugeschnitten sind. Auch hier ist zu beachten, dass nicht angeforderte oder falsch individualisierte Werbung den Kunden eher abschreckt. Durch die elektronische Erhebung und entsprechende Aufbereitung der individuellen Kundenbedürfnisse besitzt das Unternehmen ein Instrument, mit dessen Hilfe zukünftige Produkt- und Dienstleistungsentwicklungen an die Wünsche der Kunden besser und schneller angepasst werden können.

### D 15.5.3 E-Branding

Die Globalität eines elektronischen Marktes hat weiter zur Folge, dass es sehr schwierig ist von potenziellen Kunden gefunden zu werden, einen entscheidenden Vorteil haben hierbei Unternehmen, die eine bekannte Marke (im positiven Sinne) haben. Die Marke wird durch ihre Signalfunktion, ihre Steuerung des emotionalen Käuferlebnisses und ihre Sicherheitsgarantie in der virtuellen Welt zu einem entscheidenden Wettbewerbsfaktor. Für Besitzer einer etablierten Marke stellt sich die Frage, ob sie die Marke auf den elektronischen Markt übertragen können, oder ob es besser ist eine neue Marke, die auf die Bedingungen des elektronischen Marktes angepasst ist, zu etablieren (E-Branding). Der Erfolg einiger Newcomer scheint dafür zu sprechen (Amazon, Ebay, Yahoo!). Dabei wird jedoch übersehen, dass die Marke auf traditionelle Weise in traditionellen Medien teuer erkaufte wurde. Der Aufwand, eine Marke in elektronischen Märkten zu etablieren, lohnt sich nur, wenn man gleichzeitig die Marktführerschaft erhalten kann. Für nachfolgende Unternehmen wird der hohe Aufwand in vielen Fällen nicht zu rechtfertigen sein. Aber auch etablierte Marken können erfolgreich auf elektronische Märkte übertragen werden und stellen damit ebenfalls einen Wettbewerbsvorteil dar. Oftmals wird eine duale Strategie eingeschlagen, indem auf elektronischen Märkten der etablierten Marke der Zusatz „e-“ oder „-online“ (z.B. e-sixt, o2-online) angehängt wird, um damit eine Differenzierung zu kennzeichnen. Welche Strategie die richtige ist, muss von Fall zu Fall geprüft werden und hängt von den Zielen, die ein Unternehmen auf dem elektronischen Markt verfolgt, ab.

### D 15.5.4 Vertrauens-Management

Die Anonymität, die ein Unternehmen auf elektronischen Märkten besitzt, wenn es nicht gerade eine bekannte Marke hat, stellt sich als ein entscheidendes Hindernis für den Online-Kauf dar. Der Kunde steht einem unbekanntem Unternehmen häufig mit Skepsis und Misstrauen, was die angebotenen Leistungen und deren Qualität betrifft, gegenüber. Viele Menschen empfinden eine gewisse Unsicherheit und befürchten, bei einem Online-Kauf Risiken einzugehen, die persönliche Verluste nach sich ziehen könnten. Zur Reduzierung wahrgenommener Risiken im E-Commerce werden vielfach technische Sicherheitskonzepte eingesetzt. Hierbei stehen vor allem kryptografische Konzepte zum Erreichen von Vertraulichkeit, Integrität, Authentizität und Verbindlichkeit (siehe hierzu Kap. B 19) im Vordergrund. Ebenso werden oft auch vertragliche Absicherungen (Geld-zurück-Garantien oder Schadensübernahmever sicherungen) angeboten. Allerdings können diese Maßnahmen das wahrgenommene Risiko des Konsumenten in der Regel nie vollkommen ausräumen. Zur Überbrückung der Risiken, die trotz der erwähnten Maßnahmen bestehen, gilt das Vertrauen als ein besonders wirkungsvoller Mechanismus. Beim Vertrauen handelt es sich um die Reduktion des wahrgenommenen Risikos, welchem nicht durch explizite Verträge und Kontrollmaßnahmen vorgebeugt werden kann. Vertrauen spielt in Situationen, die von Konsumenten als riskant wahrgenommen werden, eine entscheidende Rolle. Die Bedeutung von Vertrauen für den Erfolg im E-Commerce ist in der Zwischenzeit unumstritten (Lit. 04). Vertrauen drückt sich im E-Commerce durch die Bereitschaft eines Konsumenten aus, sich auf einen Anbieter von Leistungen in einer Kaufsituation zu verlassen, obwohl das Eintreten negativer Konsequenzen möglich ist. Der Bereitschaft zugrunde liegen die vertrauensvollen Meinungen und Einstellungen des Konsumenten zum Anbieter, der eigenen Person sowie zum System des Internet als Einkaufsumgebung (Lit. 05, S. 82). Vertrauen gegenüber den Kunden zu entwickeln ist die Aufgabe des Vertrauens-Managements. Vertrauen ist nicht statisch, sondern entwickelt sich aufgrund von Erfahrung und Interaktion. Zunächst geht es darum sich (Anbieter und Nachfrager) kennen zu lernen bzw. bekannt zu machen. Dies kann geschehen, indem das Unternehmen E-Branding betreibt oder indem der Kunde Informationen über das Unternehmen von Dritten erhält. Danach geht es

dem Kunden darum, sich über die Verlässlichkeit und das Verhalten des Unternehmens bei einem Online-Kauf zu informieren, auch hierbei kann das Unternehmen selbst oder Dritte die benötigten Informationen zur Verfügung stellen. Gibt es keine verlässlichen Informationen, so muss der Kunde zunächst seine eigenen Erfahrungen mit diesem Unternehmen machen. Besitzt das Unternehmen eine entsprechend gute Reputation, so kann der Kunde gleich auf diese zurück greifen. Darum sollte es das Ziel eines jeden E-Commerce-Unternehmens sein sich eine zum Online-Medium passende Reputation aufzubauen. Reputation ist der gute Ruf, er stellt die öffentliche Wahrnehmung Dritter über die Vertrauenswürdigkeit eines Akteurs dar. Der Reputation kommt insbesondere in solchen Situationen eine herausragende Rolle zu, in denen ein großer Informationsunterschied zwischen den Transaktionspartnern vorliegt. Diese Informationsasymmetrien führen zu einer verstärkten Unsicherheit auf Seiten des Vertrauensgebers, die es gilt abzubauen. Die Reputation, die ein Anbieter bei Dritten genießt, ist eine wichtige Information, auf Basis derer eine Person schließen kann, wie wahrscheinlich der Eintritt negativer Konsequenzen ist (Lit. 05, S. 105). Man kann die Vertrauensproblematik somit auf folgenden Nenner bringen: Mangelndes Vertrauen wird durch Information kompensiert.

#### D 15.5.5 Differenziertes Preismanagement

Die zunehmende Markttransparenz auf elektronischen Märkten führt dazu, dass das Preismanagement im E-Commerce an Bedeutung gewinnt. Entgegen der weitläufigen Meinung, dass die Kunden im Internet alles billiger oder gar kostenlos erhalten wollen, haben einige Unternehmen gezeigt, dass mit einem dem Medium angepassten Preismanagement der Kunde sehr wohl bereit ist für Produkte und Dienstleistungen zu zahlen. So wurde dem Online-Auktionshaus Ebay prophezeit, dass die Einführung von Transaktionsgebühren zum Untergang des Unternehmens führen würde, aber das Gegenteil war der Fall. Die Einführung von Gebühren hat dazu geführt, dass die Ersteigerer eine höhere Sicherheit gegenüber den Produktanbietern erhalten. Denn jetzt (so kann man davon ausgehen) bieten nur Kunden ihre Produkte zum Kauf an, die ein ernsthaftes Interesse an dem Verkauf ihrer Waren haben, da sie bereits vorab eine entsprechende Transaktionsgebühr bezahlt haben. Ein differenziertes Preismanagement, das einen

Value-Based-Price-Ansatz schafft, ist somit unabdingbar auf elektronischen Märkten. Differenzierungsmöglichkeiten für die Preisgestaltung kann zum einen der Leistungsumfang sein, eine Grundleistung ist durchaus kostenlos, für Mehrwertleistungen werden entsprechenden Preise angesetzt. Nicht nur der Umfang, auch die Qualität einer Leistung bietet sich zur Preisgestaltung an. Des Weiteren kann der Zeitaspekt bzw. die Aktualität oder die Regionalität einer Leistung zur Preisdifferenzierung herangezogen werden. Denkbar wären aber auch individuelle elektronische Verhandlungslösungen wie Auktionen oder Börsen, bei denen der Käufer seine Preisvorstellung für ein bestimmtes Produkt bekannt gibt. Ist der Verkäufer zu einem entsprechenden Verkaufspreis bereit, kommt die Transaktion zu Stande. Wichtig bei allen Systemen ist jedoch, dass die Preisgestaltung für den Kunden nachvollziehbar und transparent ist.

#### D 15.5.6 Virtual Communities

Elektronische Märkte liefern die Mittel, Kunden untereinander zu vernetzen. Ziel eines Unternehmens sollte es sein, eine funktionierende virtuelle Gemeinschaft (Community) um die eigene Marke aufzubauen, um dadurch weitere Mehrwerte zu aktivieren. Eine virtuelle Gemeinschaft ist ein Zusammenschluss von Menschen mit gemeinsamen Interessen, die untereinander mit gewisser Regelmäßigkeit und Verbindlichkeit auf computervermitteltem Wege Informationen austauschen (damit Wissen gemeinsam aufbauen) und Kontakte knüpfen (Lit. 03). Communities sind eine wirkungsvolle Strategieoption zur Steigerung der Kundenbindung und zur Bündelung von Kaufkraft. Darum werden immer mehr Online-Communities unter kommerziellen Gesichtspunkten gezielt aufgebaut. Allerdings gilt, dass mit der Bereitstellung einer technischen Plattform allein noch keine soziale Community entsteht, es muss vielmehr das Community Building aktiv betrieben werden. Instrumente dafür sind Mitglieder-Anwerbung, Auswahl der Themen, Aufspüren des Erweiterungsbedarfs einzelner Angebote, Identifikation unbeliebter Angebote und deren Abschaltung, Förderung der Kommunikation der Kunden untereinander und Vieles mehr. Online-Communities lohnen sich in mehrfacher Hinsicht für das Unternehmen. Zum einen wird durch die Interaktion mit dem Kunden und zwischen den Kunden eine höhere Kundenbindung erzielt. Zum anderen kann die Auswertung der Community-Beiträge zur Produkt- und



Dienstleistungsentwicklung herangezogen werden, und nicht zuletzt bietet sich die zusätzliche (wohl dosierte) Vermarktbarkeit der bereits segmentierten Community an.

### D 15.5.7 Strategischer IuK-Einsatz

Der richtige Einsatz der erforderlichen IT-Infrastruktur sowie die notwendigen Investitionen sind weitere Bestandteile, die in den E-Commerce-Strategieüberlegungen zu berücksichtigen sind. Die Frage nach der Integration mit bestehenden Systemen hängt von der Frage der organisatorischen Einbindung des elektronischen Marktes in das Unternehmen ab. Unabhängig davon muss die Umsetzung modular und skalierbar erfolgen, nur so wird gewährleistet, dass die IT-Infrastruktur an die zukünftige Marktentwicklung angepasst werden kann. Weiterhin muss die Frage geklärt werden, ob das eigene Unternehmen zur Realisierung genügend Know-how besitzt oder ob die Realisierung besser durch externe Fachunternehmen durchgeführt wird.

Die Liste der hier genannten Erfolgsfaktoren ist sicherlich noch erweiterbar und wird von Fall zu Fall auch unterschiedliche Prioritäten aufzeigen. Dennoch muss nochmals hervorgehoben werden, dass die Entscheidung, ob und wie ein Unternehmen auf elektronischen Märkten agieren soll, eine strategisch wichtige Entscheidung des Top-Managements ist. Nur wenn das uneingeschränkte Bekenntnis zum E-Commerce besteht, sollte man diesen Schritt wagen. Halbherzige und mit mangelnden Ressourcen ausgestattete Aktionen sind zum Scheitern verurteilt. Aber auch Unternehmen, die eine wohlüberlegte Strategie besitzen, sollten sich auf eine längerfristige Auf- und Ausbauphase einstellen.

#### Literatur

- 01 Albers, Sönke; Clement, Michel; Peters, Kay; Skiera, Bernd: Warum ins Internet? In: Albers, Sönke; Clement, Michel; Peters, Kay; Skiera, Bernd (Hg.): eCommerce. Einstieg, Strategie und Umsetzung im Unternehmen. 2., überarb. und erw. Aufl. Frankfurt am Main: FAZ-Inst. für Management-, Markt- und Medieninformationen 2000, 272 S.
- 02 Clement, Michel; Peters, Kay; Preiss, Friedrich J.: Electronic Commerce. In: Albers, Sönke; Clement, Michel; Peters, Kay (Hg.): Marketing mit interakti-
- ven Medien: Strategien zum Markterfolg. 2., erw. Aufl. Frankfurt am Main: FAZ-Inst. für Management-, Markt- und Medieninformationen 1999, 380 S.
- 03 Nicola Döring: Virtuelle Gemeinschaften als Lerngemeinschaften!? Zwischen Utopie und Dystopie. <http://www.dic-frankfurt.de/Zeitschrift/32001/positionen4.htm>, 19.08.2003
- 04 Eggs, Holger: Vertrauen im E-Commerce. Herausforderungen und Lösungsansätze. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag, 2001
- 05 Einwiller, Sabine: Vertrauen durch Reputation im elektronischen Handel. Bamberg: Difo-Druck GmbH, 2003, 292 S.
- 06 Hermanns, Arnold; Sauter, Michael: Electronic Commerce: Grundlagen, Potentiale, Marktteilnehmer und Transaktionen. In: Hermanns, Arnold; Sauter, Michael (Hg.): Management-Handbuch Electronic Commerce. München: Vahlen, 1999, S. 3-29
- 07 Kuhlen, Rainer: Zur Virtualisierung von Regionen durch elektronische Marktplätze. Bericht der Informationswissenschaft 79-96. Konstanz: Universität Konstanz, 1996
- 08 Kuhlen, Rainer: Regionale elektronische Märkte für Wirtschaft und Infrastruktur am Beispiel der Electronic Mall Bodensee. In: Perspektiven multimedialer Kommunikation. Glowalla, U.; Schoop, E. (Hg.). Berlin et al.: Springer, 1996, S. 333-341
- 09 Malone, Thomas W.; Yates, Joanne; Benjamin, Robert I.: Electronic Markets and Electronic Hierarchies. In: Communications of the ACM Vol. 30, No. 6, 1987
- 10 Perales, Narciso Dominique: Exchange Costs as Determinants of Electronic Markets Bearings. In: Elektronische Märkte. Vol. 8, No. 1, 1998, S. 3-6
- 11 Picot, Arnold; Reichwald, Ralf; Wigand, Rolf T.: Die Grenzenlose Unternehmung: Information, Organisation und Management. 3., überarb. Aufl. Wiesbaden: Gabler, 1998, 565 S.
- 12 Schmid, Beat: Elektronische Märkte. In: Wirtschaftsinformatik. Nr. 5, 1993, S. 465-480
- 13 Semar, Wolfgang: Eine empirische Studie über die Auswirkungen elektronischer Märkte für eine Region: am Beispiel der Stadt Pfullendorf. Hochschulschrift: Konstanz, Univ., Diss., 2001
- 14 Strauss, Ralf; Schoder, Detlef: eReality: Das e-business-Baustein-konzept. Strategien und Erfolgsfaktoren für das e-business-Management. Frankfurt am Main: FAZ-Inst. für Management-, Markt- und Medieninformationen 2002, 309 S.
- 15 Wirtz, Bernd W.: Electronic Business. 2. Aufl. Wiesbaden: Gabler, 2001, 679 S.