

Marcus Schögel • Torsten Tomczak • Christian Belz (Hrsg.)

Roadm@p to E-Business

*Wie Unternehmen
das Internet
erfolgreich nutzen*



Universität St. Gallen

THEXIS

Inhalt

Vorwort <i>Marcus Schögel, Torsten Tomczak und Christian Belz</i>	10
Teil 1: Roadm@p to E-Business	15
Roadm@p to E-Business – Eine Methode für den erfolgreichen Umgang mit Technologien in der marktorientierten Unternehmensführung <i>Marcus Schögel, Ben Birkhofer, Mirko Jazbec und Torsten Tomczak</i>	16
Teil 2: Strategische Rahmenbedingungen	69
Wesen und Eigenschaften des E-Commerce <i>Arnold Hermanns und Ariane Gampenrieder</i>	70
Prinzipien der Internet-Ökonomie <i>Arnold Picot und Rahild Neuburger</i>	92
Drei Thesenblöcke zur Entwicklung von Interaktiven Elektronischen Transfer-Systemen (IEZ) <i>Heinz Weinhold-Stünzi</i>	108
Von der Vernetzung von Unternehmen zur Vernetzung von Dingen <i>Elgar Fleisch</i>	124
Markteintrittsstrategien im Electronic Business <i>Wolfgang Fritz</i>	136
Soziale Milieus in der Bundesrepublik Deutschland und E-Commerce-Nutzung <i>Thomas Döbler, Michael Schenk, Nikolaus Schmitt-Walter und Malthe Wolf</i>	152
Rechte: zentrale Güterkategorie im E-Business <i>Christian Blümelhuber</i>	168
Rechtliche Rahmenbedingungen im E-Commerce <i>Lukas Fässler</i>	190

Teil 3: Strategische Optionen	209
Innovatives Marketing nutzt selbstverständlich die elektronische Unterstützung <i>Christian Belz</i>	210
Die Organisation des E-Business <i>Pascal Sieber und Reto Zenger</i>	228
Pioniervorteile für Anbieter von Informationsgütern im Electronic Commerce <i>Anton Meyer und Mark Specht</i>	244
Preisdifferenzierung im Internet <i>Bernd Skiera und Martin Spann</i>	270
E-Selling – Evolution statt Revolution im Vertrieb <i>Manfred Krafft und Thorsten Litfin</i>	286
Electronic Commerce im Handel – Anwendungen und Entwicklungsperspektiven <i>Bernhard Swoboda und Markus Janz</i>	302
Erfolgreiche «Clicks-&-Mortar»-Strategien <i>Michael Füllemann</i>	328
Medienprodukte über alle Kanäle für mehr Kunden – die Click-and-Mortar-Strategie der Bertelsmann AG <i>Klaus Eierhoff</i>	344
E-Commerce bei der BMW Group am Beispiel des Virtual Centers <i>Hans-Peter Kleebinder und Frank Reitz</i>	362
Teil 4: Geschäftsmodell	373
Bezugsrahmen der Geschäftsmodellierung <i>Kerstin Schögel</i>	374
Gestaltung marktorientierter Geschäftsmodelle im Electronic Commerce <i>Ben Birkhofer und Marcus Schögel</i>	400
Ertragsmodelle – Einnahme- und Erlösquellen im innovativen Absatzkanal des Electronic Commerce <i>Ben Birkhofer</i>	430

Customer Collaboration – Online-Gemeinschaften als neue Form der Interaktion <i>Johannes Hummel</i>	454
Ein Gestaltungskonzept für elektronische Märkte <i>Hans-Dieter Zimmermann</i>	480
Peer-to-Peer-Konzepte als Herausforderung für die Distribution der Musikindustrie <i>Marcus Schögel und Claas van Delden</i>	502
Powershopping: Preisbildung durch den Kunden <i>Sebastian Kraft</i>	538
Kooperationen als Wachstumsfaktor <i>Marcel Ritter</i>	548
Teil 5: Vermarktung	557
Meine Marke, deine Marke, unsere Marke? Interactive Branding als Herausforderung für die Markenführung im E-Business <i>Anton Meyer und Markus Pfeiffer</i>	558
Crossover Branding® – Ein Bezugsrahmen zur medien- und kanalübergreifenden Markenführung <i>Joachim Kernstock, Benita Brockdorff und Nicole B. Schubiger</i>	582
Die Marke im Spannungsfeld der Konvergenz <i>Stefan Kastenmüller</i>	596
Kundenbindung mit Electronic Commerce <i>Friedhelm Bliemel und Andreas Eggert</i>	620
E-powered Marketing – ein Blick in die Zukunft der Finanzindustrie <i>Heiner Eichenberger und Christoph Oggenfuss</i>	634
Online-Werbeformen <i>Christian Bachem, Frank Fölsch und Klaus Goldhammer</i>	652

Teil 6: Web-Design und Content Management	669
Markenwirksames Web-Design <i>Franz-Rudolf Esch, Marco Hardiman und Andreas Wicke</i>	670
Web-Design <i>Andreas Göldi</i>	704
Warum Fehlklicks so teuer sind! <i>Felix Somm</i>	722
Content-Management-Systeme – Einsatzgebiete, alternative Lösungsansätze und Potenziale innovativer ASP-Konzepte <i>Ben Birkhofer</i>	734
Teil 7: Systeme, Prozesse und Projektmanagement	761
Customer Knowledge and Relationship Management <i>Gerold Riempp und Sandra Gronover</i>	762
ERP/SCM und E-Business <i>Robert von Keudell</i>	784
Internet-enabled Supply Chain Management <i>Daniel Corsten, Christoph Gabriel und Jan Felde</i>	802
Das IP-basierte Customer Interaction Center als strategisches Instrument im Vertrieb <i>Ignaz Füsgen und Dieter Höfer</i>	822
Zahlungssysteme im E-Commerce <i>Manfred Müller</i>	848
Management von E-Commerce-Initiativen am Beispiel eines Competence-Centers <i>Stephan Balzer</i>	866
Teil 8: Performance Measurement	879
Marketing Performance Measurement im Internet <i>Sven Reinecke und Sven Köhler</i>	880
Online Auditing <i>Hjördis Gräf</i>	906
Wege zur Effizienz in der Online-Werbung <i>Christian Bachem</i>	926



Prof. Dr. Wolfgang Fritz,
Leiter der Abteilung (Lehr-
stuhl) Betriebswirtschafts-
lehre, insbesondere Marke-
ting, im Institut für
Wirtschaftswissenschaften
an der Technischen
Universität Braunschweig,
DE-Braunschweig

Markteintrittsstrategien im Electronic Business

In diesem Beitrag wird der Frage nachgegangen, welche Bedeutung das Internet für den Markteintritt von Unternehmen hat. Es zeigt sich, dass es sowohl einen konventionellen Eintritt in den «Marketplace» begünstigen als auch für neue Formen eines virtuellen Markteintritts – eines Eintritts in den «Market-space» – genutzt werden kann. Bei Letzterem scheinen herkömmliche Markteintrittsbarrieren an Bedeutung zu verlieren. Doch tauchen neue Eintrittshemmnisse auf, die es zu überwinden gilt. Neben der Neubewertung von Markteintrittsbarrieren werden auch Fragen der Internet-gestützten Zielmarktauswahl und Alternativen der Timing-Strategie im E-Business diskutiert.

1 Einleitung

Das Internet hat die Geschäftswelt in vielerlei Hinsicht verändert. Der dadurch entstandene Trend zum Electronic Business wird sich fortsetzen, trotz der Schwierigkeiten, in die viele Unternehmen der New Economy seit März 2000 geraten sind. Durch das Internet sind zahlreiche junge Unternehmen entstanden, die ihr Geschäftsmodell auf der neuen elektronischen Basis entwickelt haben. Neben diesen Internet-Start-Ups existiert eine weitere Spielart des Internet-basierten New Business, nämlich die Geschäftserweiterung bereits bestehender Unternehmen um ein Internet-Engagement. Populäre Bezeichnungen für die Kombination des Online- und des Offline-Business sind etwa «Brick and Click», «Click and Mortar», «Multi-Channel-Strategie» und manchmal auch «Hybrid Commerce» beziehungsweise «H-Commerce» (vgl. Fritz 2000, S. 96; Wiedmann/Frenzel/Buxel 2001, S. 421). Man kann feststellen, dass sich in diesem Sinn beispielsweise immer mehr traditionelle Handelskonzerne im Internet engagieren. So hat etwa die Düsseldorfer Metro AG im Mai 2000 die Metro Online AG gegründet, und der Konkurrent Karstadt Quelle AG hat ungefähr zur selben Zeit alle E-Commerce-Aktivitäten in einer New Media AG zusammengefasst.

Mit der Gründung eines Internet-Start-Up ist ebenso wie mit der Geschäftserweiterung eines traditionellen Unternehmens um ein zusätzliches Internet-Geschäftsfeld in vielen Fällen auch der Eintritt in einen neuen Markt verbunden. Die Online-Strategie der Unternehmen kann zwar darauf gerichtet sein, einen bereits bearbeiteten Markt mit dem Internet noch besser

Traditionelle Handelskonzerne engagieren sich vermehrt im Internet, z. B. www.metro-online.com

zu durchdringen, doch vielfach wird sie das Ziel verfolgen, neue Märkte zu erschliessen (vgl. Chaffey et al. 2000, S. 141 f.). Damit stehen die Unternehmen grundsätzlich vor all jenen Problemen, die bei der Planung und Umsetzung einer Markteintrittsstrategie zu lösen sind (vgl. Fritz/von der Oelsnitz 2000; von der Oelsnitz 2000). In diesem Beitrag soll untersucht werden, in welcher Weise das Internet von Unternehmen als Instrument des Eintritts in neue Märkte genutzt werden kann. Dabei wird insbesondere auch auf die Bedeutung von Markteintrittsbarrieren eingegangen, die bei einem Internet-basierten Markteintritt anders bewertet werden müssen als bei herkömmlichen Formen der Erschliessung neuer Märkte.

2 Die Planung Internet-basierter Markteintrittsstrategien

Wenn Unternehmen einen Eintritt in neue Märkte planen, so müssen sie zunächst die in Betracht kommenden Zielmärkte sorgfältig analysieren und auswählen. Im Anschluss an diese Marktselektion bedarf es dann der Auswahl der institutionellen Markteintrittsform und der Bestimmung der Timing-Strategie des Markteintritts (vgl. Fritz/von der Oelsnitz 2000 sowie Abbildung 1). Auf diese Teilprobleme der Markteintrittsplanung wird im Folgenden aus dem Blickwinkel des Internet-Marketing eingegangen.

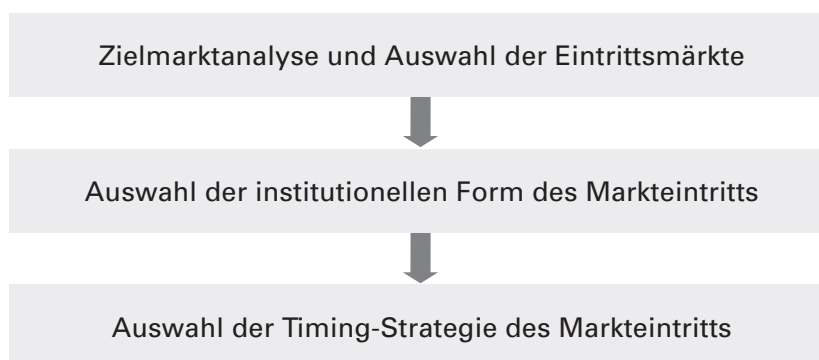


Abb. 1: Aspekte der Markteintrittsplanung

2.1 Die Marktselektion

Die Aufgabe der «Zielmarktanalyse» ist es, jene Eintrittsmärkte zu identifizieren, deren Bearbeitung für das Unternehmen in besonderem Mass Erfolg versprechend erscheint. Die Beurteilung der Erfolgchancen geschieht in der Regel anhand der

Erfolg versprechende Eintrittsmärkte identifizieren

jeweiligen Marktattraktivität, die sich zum Beispiel im Marktvolumen, in dem Marktwachstum und der Kundenstruktur andeutet, sowie anhand der Markteintrittsbarrieren (vgl. Kapitel 3) und des Eintrittsrisikos, beim internationalen Markteintritt speziell auch des Länderrisikos. Darüber hinaus muss in die Prognose der Erfolgchance des Markteintritts auch die vom Unternehmen im Eintrittsmarkt erreichbare Wettbewerbsposition eingehen.

Das Internet als Instrument der zielmarktbezogenen Marketingforschung

Die Bereitstellung der für die Beurteilung der Eintrittsmärkte benötigten Informationen ist Aufgabe der betrieblichen Marketingforschung. Neben den konventionellen Methoden bietet sich auch das Internet als Instrument der zielmarktbezogenen Marketingforschung an (vgl. Fritz 2000, S. 87 ff).

Sekundärforschung im Internet, z. B. www.genios.de

Zunächst steht das Internet als umfangreiche Quelle der Sekundärforschung zur Verfügung. Über das Internet sind weltweit enorm viele Datenbanken erreichbar, die über mehr als 150 Länder der Erde verteilt sind und die verschiedensten Themengebiete abdecken. Die in Internet-spezifischen Sekundärquellen vorhandenen Dokumente sind vielfach für Internet-Dienste aufbereitet und können so bequem durchforstet werden. Dabei lassen sich zum Beispiel per Suchmaschine und intelligente Agenten (so genannte Softbots und Knowbots) im World Wide Web (WWW) auch viele Informationen gewinnen, die insbesondere für die Zielmarktanalyse nützlich sind. Dies können zum Beispiel Brancheninformationen sein oder Aktivitäten der (potenziellen) Konkurrenten im Web. Aber auch Informationen über Ländermärkte (z. B. gesamtwirtschaftliche Daten, Marktvolumina, Länderrisiken usw.) sind über das Internet zugänglich, etwa aus Veröffentlichungen ursprünglich konventioneller Informationsdienste, wie zum Beispiel des Statistischen Bundesamtes, der EU, der OECD oder der GENIOS-Wirtschaftsdatenbanken der Verlagsgruppe Handelsblatt, um nur einige Beispiele zu nennen.

Online-Befragungen, z. B. www.w3b.de

Einblick in die soziodemografische Struktur und das Verhalten der Internet-Nutzer geben beispielsweise die von verschiedenen Instituten regelmässig durchgeführten und unter anderem im Internet veröffentlichten Online-Befragungen (z. B. GVU, Nielsen, W3B, GfK). Es liegt auf der Hand, dass solche Sekundärquellen auch für die Zielmarktanalyse von Bedeutung sein können, etwa für die Prognose der Marktchancen neuer Online-Angebote eines Unternehmens in bestimmten Kundengruppen oder Regionen.

So zeigen sich international übereinstimmend zum Beispiel gute Marktchancen für den Internet-Vertrieb von Software,

Büchern, Musik (CDs), Hardware und Reisen, schlechtere dagegen für den Verkauf von Kunstobjekten, Bildern, Einrichtungsgegenständen und Schmuck (vgl. Fritz 1999b, S. 124). Auch länderspezifische Marktpotenzialschätzungen lassen sich diesen Quellen entnehmen. So soll sich – Forrester Research zufolge – zum Beispiel das im Jahre 2002 in Deutschland per Internet erzielbare Umsatzvolumen für Flugtickets auf USD 782 Millionen, für Bücher auf USD 674 Millionen, für Musik auf USD 216 Millionen und für Software auf USD 174 Millionen belaufen, womit in jeder Kategorie die entsprechenden Umsätze in England und Frankreich voraussichtlich übertroffen werden (vgl. Fritz 1999c).

Diese Beispiele verdeutlichen aber auch die grundsätzliche Problematik von Sekundärinformationen aus dem Internet. Häufig sind diese Informationen nämlich für das Unternehmen zu allgemein und damit zu wenig entscheidungsspezifisch. Sie können daher vielfach Aktivitäten der Primärforschung nicht ersetzen. Doch auch zur Gewinnung von Primärinformationen bietet sich das Internet an.

Eine zentrale Bedeutung kommt dabei der Online-Befragung mittels Internet zu. Sie ist grundsätzlich möglich per E-Mail und durch Einstellen von Fragebögen in Newsgroups oder in das Web. Bei den beiden erstgenannten Varianten der Online-Befragung muss aber zuvor die Einwilligung der Teilnehmer eingeholt werden (vgl. Fritz 2000, S. 88 ff.). Solche Befragungen via Internet haben gegenüber den meisten konventionellen Befragungsformen den Vorteil, dass sie sehr schnell und kostengünstig auch international durchzuführen sind. Allerdings weisen sie ebenfalls gravierende Nachteile auf. So ist etwa die Ziehung einer echten Zufallsstichprobe, die man als «bevölkerungsrepräsentativ» bezeichnen kann, nicht möglich. Es findet vielmehr eine erhebliche Selbstselektion der Internet-Nutzer statt. Meist sind die Auskunftspersonen in Internet-Befragungen jene Nutzer, die sich des Internets besonders häufig bedienen und deren Verhalten nicht einmal für die Gesamtheit der Internet-Nutzer repräsentativ ist (vgl. Bandilla/Hauptmanns 1999, S. 204, 211 ff.).

Informationen, die mittels Internet-Befragung über das Verhalten möglicher Kunden in den Zielmärkten des Unternehmens gewonnen werden, müssen somit mit Vorsicht interpretiert werden. So erbringen Online-Befragungen beispielsweise regelmässig überhöhte Werte für das Online-Shopping der Internet-Nutzer, was sich aus einem Vergleich mit bevölkerungsrepräsentativen Telefonumfragen ergibt (vgl. Fritz 1999b,

Primärforschung im Internet

S. 122 f.). Unternehmen sind daher gut beraten, die endgültige Entscheidung über die Eintrittsmärkte nicht allein auf jenen Informationen aufzubauen, die sie über das Internet gewonnen haben. Sie sollten vielmehr bei der Auswahlentscheidung ergänzend auch solche Marktinformationen berücksichtigen, die mit «klassischen» Methoden erhoben wurden.

2.2 Die institutionelle Markteintrittsform

Markteintritt mittels moderner Online-Medien

Eine wesentliche Teilentscheidung im Rahmen der Markteintrittsplanung bildet die Bestimmung der institutionellen Eintrittsform (vgl. Fritz/von der Oelsnitz 2000, S. 79 ff.). Neben den Formen des konventionellen Markteintritts (z. B. Export, Lizenzvergabe, Joint Ventures, Tochtergesellschaft) finden sich auch neue Formen des Markteintritts mittels moderner Online-Medien, unter denen das Internet die grösste Bedeutung hat (Internet-Auftritt, virtuelles Unternehmen). Wenn zum Beispiel kleine oder bisher nur regional tätige Unternehmen ihr Angebot im Web präsentieren, können sie durch die globale Reichweite des Internets sofort international bekannt werden (vgl. Quelch/Klein 1996, S. 60; Meffert/Bolz 1998, S. 136). Da sie mit ihrer Web-Präsenz neue Zielmärkte erreichen, ermöglicht ihnen das Internet somit auch einen Markteintritt.

Leistungs-transaktionen im Marketspace

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

Zwei Modelle des Internet-basierten Markteinstiegs: Informations-Transaktions-Modell und Transaktions-Informations-Modell

Der Internet-basierte Markteinstieg eines Unternehmens mittels Website kann grundsätzlich zwei Modellen folgen (vgl. Quelch/Klein 1996, S. 62 f.): Im Informations-Transaktions-Modell beginnen die im Marketplace bereits etablierten Unternehmen zunächst damit, ergänzend im Internet zum Beispiel PR zu betreiben und Produktinformationen anzubieten. Erst zu einem späteren Zeitpunkt nutzen sie das Internet auch zur Abwicklung von Transaktionen, das heisst als Instrument des Verkaufsmarketing (vgl. Wissmeier 1997, S. 194 f.). Dagegen wollen neu gegründete Unternehmen, die ihre Geschäftstätig-

keit allein auf dem Internet aufbauen (Internet-Start-Ups), von vornherein ihr Leistungsangebot nicht nur kommunizieren, sondern auch verkaufen. Ihr Markteinstieg folgt somit dem Transaktions-Informations-Modell, an dessen Anfang die konsequente Nutzung des Internets zu Zwecken des Electronic Commerce steht. Solche Transaktionen können, sofern Leistung und Gegenleistung digitalisierbar sind, ausschliesslich im Marketspace stattfinden. Da aber eine vollständige Mediatisierung von Transaktionen nur in wenigen Fällen möglich ist (z. B. bei Informationsprodukten, bestimmten Dienstleistungen und Verfügungsrechten), werden die meisten Transaktionen teils im Marketspace (z. B. Angebot, Vertragsabschluss) und teils im Marketplace (z. B. Auslieferung eines physischen Produkts) abgewickelt (vgl. Fritz 1999a, S. 5 f.).

Für einen ausschliesslich im Marketspace sich vollziehenden Markteintritt scheint sich das Problem der Selektion von Zielmärkten nicht zu stellen, da das Internet als weltweites Medium ein Zusammentreffen von Anbietern und Nachfragern zum Beispiel ohne Rücksicht auf Ländergrenzen ermöglicht. Ein internationaler Markteintritt erfolgt somit nicht länderspezifisch, sondern global (vgl. Wissmeier 1997, S. 197). Dennoch können Unternehmen ihren Internet-Auftritt auf ausgewählte Ländermärkte konzentrieren, etwa allein schon durch die sprachliche Gestaltung ihrer Websites oder die Wahl der Top Level Domain in ihrer Internet-Adresse (z. B. «.de» oder «.at»). Kommen darüber hinaus physische Transaktionsaspekte und damit auch der Marketplace ins Spiel, beispielsweise im Zusammenhang mit der Warenlogistik, so stellt sich für die Unternehmen spätestens dann die Frage der Zielmarktselektion. So ist beispielsweise der grösste Online-Buchhändler, amazon.com, auch nur in wenigen Ländern physisch vertreten (Mitte 2000 waren es nur drei; vgl. Muth 2000, S. 171).

Bei den bisherigen Überlegungen stand der unternehmerische Markteintritt in Eigenregie mittels Websites im Zentrum. Daneben existieren aber auch kooperative Formen des Internet-basierten Markteintritts. Dazu zählt zum Beispiel die Zusammenarbeit eines Anbieters mit anderen Anbietern und mit elektronischen Marktbetreibern, die im Internet elektronische Marktplätze, Portale oder virtuelle Einkaufszentren (Cybermalls) etwa von internationaler Geltung errichten (z. B. aol.com/shopping; covisint.com; vgl. Fritz 1999b, S. 118; Wissmeier 1999, S. 164; Kollmann 2001).

Selektion von Zielmärkten
im Internet

Kooperative Formen des
Internet-basierten Markt-
eintritts, z. B.
www.covisint.com

Markteintritt über die Mitwirkung an einem virtuellen Unternehmen

Eine weitere Möglichkeit des Internet-basierten kooperativen Markteintritts bietet die Mitwirkung an einem virtuellen Unternehmen. Darunter wird ein temporäres Netzwerk unabhängiger Unternehmen verstanden, das darauf abzielt, Fähigkeiten zu ergänzen, um zum Beispiel ein Kundenproblem zu lösen oder neue Märkte gemeinsam zu erschliessen (vgl. Meffert 1997, S. 118 f.; Fink 1998, S. 186). Die Aktivitäten werden informationstechnisch – insbesondere auf Internet-Basis – auch über grosse geographische Distanzen koordiniert, weshalb virtuelle Unternehmen nicht mehr den strengen räumlichen Restriktionen herkömmlicher Organisationen unterliegen. Da somit die Abhängigkeit von geographischen Standorten abnimmt, ergeben sich grosse Potenziale auch für Aktivitäten einer internationalen Marktbearbeitung. Somit eignen sich virtuelle Unternehmen prinzipiell auch für den Eintritt in «Auslandsmärkte» (vgl. Kreikebaum 1998, S. 136). Aufgrund der informationstechnischen Vernetzung müssen die Partnerunternehmen in den Auslandsmärkten nicht physisch präsent sein, um dort an der Abwicklung eines Auftrags mitzuwirken. Ein Beispiel dafür bildet Euregio, ein Netzwerk von 33 Unternehmen, aus dem im Fall eines Kundenauftrags eine zeitlich begrenzte vernetzte Fabrik konfiguriert wird, die sich wieder auflöst, wenn der Auftrag erfüllt ist (vgl. Picot/Neuburger 2001, S. 31).

Markteintritt	eigenständig	kooperativ
konventionell	z. B. Unterstützung des traditionellen Exportgeschäfts usw. durch internetbasierte Marktforschung	z. B. Unterstützung der Einrichtung einer strategischen Allianz usw. durch internetbasierte Marktforschung
virtuell	z. B. unternehmens-eigene Web-Site bzw. eigener Online-Shops	z. B. Teilnahme an virtuellen Unternehmen, elektronischem Marktplatz, Portal oder Cybermall

Abb. 2: Formen des Markteintritts mit Hilfe des Internets

Das Internet zur Unterstützung eines konventionellen Markteintritts

Neben den bisher angesprochenen Formen des Internet-basierten Markteintritts kann die Nutzung des Internets auch die Realisation konventioneller Formen des Markteintritts (z. B. traditioneller Export, Joint Venture, Tochtergesellschaft) unterstützen. Die Möglichkeiten reichen dabei von der Informationsbeschaffung zum Zweck der Marktselektion über die Bekanntmachung des Unternehmens und seiner Leistungen im Zielmarkt durch ergänzende Werbung und PR im Internet bis hin zur Iden-

tifikation von Kooperationspartnern und zur Internet-basierten Pflege von Kundenbeziehungen, etwa durch die Einrichtung elektronischer Kundenclubs beziehungsweise virtueller Communities (vgl. z. B. Bennemann/Schröder 1999). Abbildung 2 bietet einen Überblick über die Formen des Markteintritts mit Hilfe des Internets.

2.3 Alternative Timing-Strategien

Von grundlegender Bedeutung für die Planung des Markteintritts sind neben der Wahl der institutionellen Markteintrittsform auch die Festlegung des Markteintrittszeitpunkts und der zeitlichen Reihenfolge des Eintritts in einzelne Märkte (Timing-Strategie; vgl. dazu ausführlicher Fritz/von der Oelsnitz 2000, S. 85 ff.).

Hinsichtlich der Timing-Strategie hat ein Unternehmen zunächst die Wahl zwischen einer Führerstrategie (Strategie des Marktersten bzw. Pionierstrategie) und einer Folgerstrategie (Strategie des frühen oder späten Followers). Welche dieser beiden Strategiealternativen die erfolgreichere ist, hängt letztlich von einer Vielzahl von Situationsfaktoren ab (vgl. von der Oelsnitz 1996). In Märkten von hoher Dynamik, die durch kurze Innovations- und Produktlebenszyklen gekennzeichnet sind, ist die Führerstrategie der Folgerstrategie jedoch meist überlegen. Obwohl solche Erkenntnisse aus Untersuchungen stammen, welche die Verhältnisse im Marketplace beleuchten, scheinen sie doch auch für den Marketspace von einiger Bedeutung zu sein. Da die Dynamik des Marketspace jene des Marketplace noch bei weitem zu übertreffen scheint, dürfte sich die Führerstrategie für einen virtuellen Markteintritt besonders empfehlen. Beispiele erfolgreicher Internet-Engagements scheinen dies auch zu bestätigen. So ist etwa amazon.com der mit Abstand weltweit grösste Internet-Buchhändler, der seine herausragende Marktposition insbesondere seiner Pionierrolle im Online-Buchhandel verdankt. Vielen gilt amazon.com sogar als Erfinder des E-Commerce. Darüber hinaus zeigen empirische Untersuchungen aus Deutschland, dass die dortigen Vorreiter des Internet-Engagements – die Unternehmen der Medienbranche – früher die Prinzipien des E-Commerce verstanden haben und deshalb mit ihren Internet-Engagements tendenziell erfolgreicher sind als viele der Unternehmen in Folgerbranchen, insbesondere der Versicherungswirtschaft (vgl. Fritz/Kerner 1999). Und dennoch lassen sich Gegenbeispiele finden, die belegen, dass Internet-Engagements auch zu früh kommen können – etwa im Fall der gescheiterten frühen Versuche von IBM und Time Warner, Cybermalls zu errichten (World Avenue bzw. Dream Shop; vgl. Fritz 1999d).

Führer- und Folgerstrategie,
z. B. www.amazon.com

Sprinkler- und Wasserfallstrategie

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

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

3 Die Neubewertung von Markteintrittsbarrieren im Blickwinkel des Internet-Marketing

Überwindung von Markteintrittsbarrieren

Eine der Hauptaufgaben des Markteintrittsmanagements bildet die Überwindung von Markteintrittsbarrieren (vgl. Fritz/von der Oelsnitz 2000, S. 91 ff.). Solche Eintrittshemmnisse können einerseits staatlich-administrativer Art sein (z. B. Zölle, Importquoten, Normen und Standards); andererseits sind nachfrager- und anbieterbezogene Faktoren häufig Ursache für Marktzutrittshindernisse (z. B. Kostenvorteile, Kapitalbedarf, Zugang zu Vertriebskanälen, Umstellungskosten der Kunden; vgl. Porter 1983, S. 29 ff.).

Importrestriktionen

In der Internet-Ökonomie verliert einerseits ein Teil dieser klassischen Markteintrittsbarrieren an Bedeutung (vgl. Wirtz 2000, S. 112 ff.). Andererseits aber zeichnen sich zugleich neue Eintrittshindernisse ab. So können zum Beispiel Importrestriktionen durch einen Internet-basierten Marktzutritt umgangen werden. Informationsprodukte etwa, die ausschliesslich im Marketspace vertrieben werden, können prinzipiell von allen Nachfragern weltweit abgerufen werden, gleichgültig, ob in einzelnen Ländern die Einfuhr untersagt ist (vgl. Quelch/Klein 1996, S. 69). Nur eine Minderheit von Staaten schränkt den Internet-Zugang ihrer Bürger aus politischen Gründen bisher in grösserem Umfang ein.

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

Auch der Zugang zu etablierten Vertriebskanälen verliert als Markteintrittshemmnis an Bedeutung. Da das Internet grundsätzlich Hersteller und Endkunden miteinander verbinden kann, ist die Einschaltung selbstständiger Absatzmittler in den Vertrieb eines Produkts prinzipiell nicht mehr notwendig. Die etablierten Absatzmittler können bei einem Internet-basierten Marktzutritt des Herstellers sowohl eines Sachguts als auch eines Informationsprodukts prinzipiell übersprungen werden. Die damit beschriebene Disintermediation ist teilweise bereits Realität (vgl. Fritz 1999b, S. 114 ff.; derselbe 2000, S. 137 f.). Darüber hinaus bildet der gesamte Markespace einen neuen Vertriebskanal speziell für digitale Produkte, innerhalb dessen die physischen Markteintrittsbarrieren des Marketplaces weitgehend belanglos sind.

Auch die Umstellungs- beziehungsweise Wechselkosten der Kunden sinken durch das Internet, da Konkurrenzangebote oftmals nur einen «Mausklick» entfernt liegen (vgl. Dholakia et al. 1999, S. 66). Dadurch wird es für die etablierten Unternehmen

Neue Grössenvorteile in der Internet-Ökonomie auch für kleine Unternehmen

Zugang zu etablierten Vertriebskanälen verliert an Bedeutung

Wechselkosten der Kunden sinken

zunehmend schwierig, sich die Loyalität ihrer Kunden zu sichern, denn das Internet bietet diesen eine bisher noch nie dagewesene Fülle an Alternativangeboten. Die sinkende Kundenloyalität erleichtert einem Newcomer aber den Markteintritt (vgl. Dholakia/Dholakia 1999a, S. 31).

Fehlende physische Identität als neue Eintrittsbarriere, z. B. www.gateway.com, www.e-trade.com

Während einerseits herkömmliche Markteintrittsbarrieren an Wirkung zu verlieren scheinen, zeichnen sich andererseits neue Eintrittsbarrieren in der Internet-Ökonomie ab (vgl. Dholakia et al. 1999, S. 60). So erweist sich für ein Internet-basiertes Unternehmen, das Sachleistungen anbietet, der Marktzutritt oftmals als Problem, da ihm zunächst eine physische Identität fehlt, die ihm helfen könnte, eine greifbare Unternehmens- und Markenpersönlichkeit aufzubauen oder Einkaufserlebnisse, wie sie in realen Einkaufsstätten möglich sind, zu vermitteln. Dies gilt in besonderem Masse für Internet-Start-Ups. Der Nachteil, Leistungen lediglich virtuell anzubieten oder an einem virtuellen Unternehmen mitzuwirken, das sich für jedes abzuwickelnde Projekt neu formiert und insofern keine dauerhafte Struktur und Identität aufweist, kann nur durch massive Marketinganstrengungen überwunden werden. Zum Beispiel sah sich Gateway 2000 – ein Unternehmen der Computerbranche mit Direktvertrieb über Telefon und Internet – gezwungen, in erheblichem Umfang Imagewerbung in klassischen Werbemedien durchzuführen, um sich von Konkurrenten zu differenzieren. Letztlich errichtete Gateway 2000 sogar physische Verkaufsstätten in Schlüsselmärkten und warb damit, Kunden könnten «call, click, or come in» (Dholakia/Dholakia 1999a, S. 31). Ähnlich ergeht es seit Frühjahr 2001 amerikanischen Online-Brokern. Mit E-Trade, CSFBdirect und Web Street haben inzwischen drei Unternehmen, die ursprünglich als reine Internet-Broker angetreten waren, Filialen für den Kundenverkehr eröffnet (vgl. o. V. 2001).

Hoher Investitionsbedarf beim Internet-Engagement, z. B. www.bol.de

Wie oben ausgeführt, reduziert die Internet-Ökonomie eine Reihe traditioneller Markteintrittsbarrieren, die auf Kosten und Kapitalbedarf beruhen. Jedoch schafft sie in dieser Hinsicht auch neue Eintrittshemmnisse. Unternehmen beispielsweise, deren Handlungsschwerpunkt im Marketplace liegt und die am Wettbewerb im Marketspace teilnehmen wollen, sehen sich in der Praxis meist vor einen erheblichen Investitionsbedarf gestellt. Nach Schätzungen von Forrester Research kostet die Einrichtung einer E-Commerce-tauglichen Website und deren Integration in das Managementinformationssystem und die Warenlogistik (bei angenommenen 200'000 Transaktionen) ein Unternehmen pro Jahr durchschnittlich USD 6,8 Millionen im

Business-to-Business-Sektor und USD 11,3 Millionen im Business-to-Consumer-Bereich. Aber selbst führende europäische Unternehmen investieren jährlich nur USD 1,8 Millionen im Durchschnitt in ihre E-Commerce-Aktivitäten. Es gibt nur wenige Ausnahmen, etwa Bertelsmann, das zur Einführung des letztlich nur mässig erfolgreichen Online-Buchhändlers BOL USD 150 Millionen ausgegeben hat (vgl. o. V. 1999a; Fritz 1999c). Ein weiteres Beispiel ist die bereits erwähnte Karstadt Quelle New Media AG, in die bis 2004 insgesamt DEM 400 Millionen investiert werden sollen. Wenngleich in Einzelfällen auch geringere Investitionsvolumina erforderlich sind, stellen diese Grössenordnungen für kleinere, weniger finanzkräftige Unternehmen dennoch eine fundamentale Hürde für die Teilnahme am E-Commerce und für einen entsprechenden elektronischen Markteintritt dar, sofern die Aktivitäten sowohl den Marketspace als auch den Marketplace betreffen. Es ist daher auch nicht erstaunlich, dass in den nächsten Jahren der Anteil kleiner und mittlerer Unternehmen am E-Commerce in den USA voraussichtlich um ein Drittel sinken wird (vgl. Stolpman 2001, S. 41). Dramatische Kosteneinsparungen ermöglicht der E-Commerce offensichtlich vor allem erst dann, wenn ausschliesslich digitale Produkte erzeugt und vertrieben werden, die Geschäftsaktivitäten sich somit vollständig im Marketspace bewegen. Diese Kostendegressionen bilden dann aber ein neues Eintrittshindernis für Newcomer im Marketspace.

Weitere Markteintrittsbarrieren ergeben sich aus der Verbreitung des Internets und dem Verhalten der Internet-Nutzer. Die Verbreitung des Internets wird zunächst durch die technischen Zugangsmöglichkeiten bestimmt, die weltweit sehr unterschiedlich gegeben sind (vgl. Dholakia 1999). Sie konzentriert sich immer noch in erster Linie auf Nordamerika, Europa und den asiatisch-pazifischen Raum, also auf die so genannte Triade (vgl. Ohmae 1985). Nach Angaben von Nua Ltd. beläuft sich die Zahl der Internet-Nutzer seit November 2000 erstmals auf 407 Millionen Personen weltweit. Auf die Triade entfallen 385 Millionen Nutzer (USA und Kanada: 167 Millionen, Europa: 113 Millionen, Asien/Pazifik: 105 Millionen; vgl. Nua 2001). Diese geographische Konzentration der Internet-Nutzung begrenzt die Möglichkeiten eines elektronischen Markteintritts in andere Weltregionen erheblich.

Auch das Verhalten der Internet-Nutzer erschwert zum Teil den Internet-basierten Markteintritt. Wie in Abschnitt 2.1 bereits erwähnt wurde, findet der grösste Teil des Online-Shopping der Internet-Nutzer bisher in nur wenigen Produktkatego-

Verbreitung des Internets als Hindernis

Verhalten der Internet-Nutzer als Hindernis

rien statt (Software, Bücher, CDs, Hardware, Reisen). In anderen, vom Online-Shopping weniger begünstigten Produktbereichen sehen sich die Anbieter höheren Eintrittsbarrieren gegenüber, wenn es um einen Internet-basierten Marktzugang geht.

Sicherheitsbedenken und
Kosten der Internet-Nutzung

Darüber hinaus wird die Nutzung des Internets zum Online-Shopping ganz grundsätzlich durch jene Bedenken restringiert, die in der Bevölkerung gegenüber dem Internet bestehen. In den USA beziehen sich diese Vorbehalte und Bedenken insbesondere auf den Schutz der Privatsphäre und den Sicherheitsaspekt von Online-Transaktionen, aber auch auf Pornografie, Online-Kriminalität und die Gefährdung von Kindern. Die Kosten der Internet-Nutzung spielen dagegen dort kaum eine Rolle (vgl. Dholakia/Dholakia 1999b, S. 301). In Deutschland ist dies zum Teil anders. Obwohl auch Sicherheitsbedenken eine Rolle spielen, stellen dort die hohen Kosten der Internet-Nutzung die bedeutendste Nutzungsbarriere dar (vgl. o. V. 1999b). Zwar sinken diese Kosten in Deutschland seit längerem, doch bleiben sie insbesondere aufgrund der Abschaffung der Pauschaltarife für die Internet-Nutzung (Flatrate) und der im internationalen Vergleich immer noch relativ hohen Telefongebühren eine Hürde, die viele Deutsche davon abhält, Vorteile aus einer Internet-Nutzung zu ziehen.

Geringe Glaubwürdigkeit
von Online-Diensten

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

Literatur

- Bandilla, W./Hauptmans, P. (1999): Internetbasierte Umfragen: Eine geeignete Datenerhebungstechnik für die empirische Forschung?*, in: Fritz, W. (Hrsg.): *Internet-Marketing*, Stuttgart, S. 197–216.
- Bennemann, S./Schröder, J. (1999): Virtuelle Communities als Instrument des Internet-Marketing*, in: Fritz, W. (Hrsg.): *Internet-Marketing*, Stuttgart, S. 258–278.
- Chaffey, D. et al. (2000): Internet Marketing*, Harlow.
- Dholakia, N. (1999): The Webs and the Web-nots: Access Issues in the Age of Internet Commerce*, in: Fritz, W. (Hrsg.): *Internet-Marketing*, Stuttgart, S. 281–296.
- Dholakia, N./Dholakia, R. R. (1999a): Markets and Marketing in the Information Age*, in: Fritz, W. (Hrsg.): *Internet-Marketing*, Stuttgart, S. 21–37.
- Dholakia, R. R./Dholakia, N. (1999b): Concerns about the Internet: Some Results from a Survey*, in: Fritz, W. (Hrsg.): *Internet-Marketing*, Stuttgart, S. 297–305.
- Dholakia, N. et al. (1999): Electronic Commerce and the Transformation of Marketing*, in: Fritz, W. (Hrsg.): *Internet-Marketing*, Stuttgart, S. 55–77.
- Fink, D. H. (1998): Telaarbeit und Telekooperation im Online-Marketing*, in: Link, J. (Hrsg.): *Wettbewerbsvorteile durch Online-Marketing*, Berlin, S. 183–218.
- Fritz, W. (1999a): Internet-Marketing: Eine Einführung*, in: Fritz, W. (Hrsg.): *Internet-Marketing*, Stuttgart, S. 1–18.
- Fritz, W. (1999b): Electronic Commerce im Internet – eine Bedrohung für den traditionellen Konsumgüterhandel?*, in: Fritz, W. (Hrsg.): *Internet-Marketing*, Stuttgart, S. 107–145.
- Fritz, W. (1999c): Electronic Commerce: What is Different in Germany?*, in: Dholakia, R. R./Wikström, S. (Eds.): *COTIM '99 Conference Proceedings*, Kingston, R.I. (CD-ROM).
- Fritz, W. (1999d): Elektronischer Handel – Goldgrube oder Cyber-Flop?*, in: *Markenartikel*, Februar 1999, S. 32–35.
- Fritz, W. (1999e): Internet-Marketing im Banken- und Sparkassensektor*, in: Fritz, W. (Hrsg.): *Internet-Marketing*, Stuttgart, S. 146–164.
- Fritz, W. (2000): Internet-Marketing und Electronic Commerce*. Grundlagen, Rahmenbedingungen, Instrumente, Wiesbaden.
- Fritz, W. (Hrsg.) (2001): Internet-Marketing*. Marktorientiertes Electronic Business in Deutschland und den USA, 2. Aufl., Stuttgart.

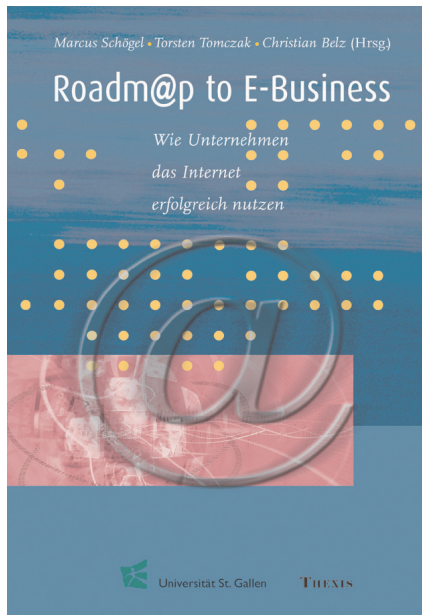
- Fritz, W./Kerner, M. (1999): Internet-Marketing in Vorreiter- und Nachzüglerbranchen*, in: Fritz, W. (Hrsg.): Internet-Marketing, Stuttgart, S. 181–193.
- Fritz, W./von der Oelsnitz, D. (2000): Markteintrittsstrategien*, in: Albers, S./Herrmann, A. (Hrsg.): Handbuch Produktmanagement, Wiesbaden, S. 75–98.
- Hofstede, G. (1980): Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values*, Beverly Hills.
- Kollmann, T. (2001): Virtuelle Marktplätze*, München.
- Kreikebaum, H. (1998): Organisationsmanagement internationaler Unternehmen*, Wiesbaden.
- Meffert, H. (1997): Die virtuelle Unternehmung: Perspektiven aus der Sicht des Marketing*, in: Backhaus, K. et al. (Hrsg.): Marktleistung und Wettbewerb, Wiesbaden, S. 115–141.
- Meffert, H./Bolz, J. (1998): Internationales Marketing-Management*, 3. Aufl., Stuttgart.
- Muth, F. (2000): Electronic Commerce – Herausforderungen aus Sicht der Bertelsmann AG*, in: Fritz, W. (Hrsg.): Internet Marketing und Electronic Commerce, Wiesbaden, S. 170–173.
- Nua (2001): How Many Online?*, Nua Internet Surveys, http://www.nua.ie/surveys/how_many_online/index.html, vom 12.03.2001.
- von der Oelsnitz, D. (1996): Ist der «Firstcomer» immer der Sieger?*, in: Marktforschung und Management, 40. Jg., Nr. 4/1996, S. 108–111.
- von der Oelsnitz, D. (Hrsg.) (2000): Markteintritts-Management*, Stuttgart.
- Ohmae, K. (1985): Die Macht der Triade*, Wiesbaden.
- O. V. (1999a): Unternehmen investieren zuwenig in Electronic Commerce*, in: Frankfurter Allgemeine Zeitung, Nr. 104/1999, S. 29.
- O. V. (1999b): Jeder fünfte Deutsche wird 1999 Zugang zum Internet haben*, in: Frankfurter Allgemeine Zeitung, Nr. 2/1999, S. 28.
- O. V. (1999c): Glaubwürdigkeit der Medien*, in: Frankfurter Allgemeine Zeitung, Nr. 214/1999, S. 30.
- O. V. (2001): Amerikas Online-Broker suchen den physischen Kontakt zu den Kunden*, in: Frankfurter Allgemeine Zeitung, Nr. 126/2001, S. 27.
- Picot, A./Neuburger, R. (2001): Grundsätze und Leitlinien der Internet-Ökonomie*, in: Eggers, B./Hoppen, G. (Hrsg.), Strategisches E-Commerce-Management, Wiesbaden, S. 23–44.

- Porter, M. E. (1983): Wettbewerbsstrategie*, Frankfurt am Main.
- Quelch, J. A./Klein, L. R. (1996): The Internet and International Marketing*, in: Sloan Management Review, Spring 1996, pp. 60–75.
- Rayport, J. F./Sviokla, J. J. (1994): Managing in the Market-space*, in: Harvard Business Review, Vol. 72, No. 6/1994, pp. 141–150.
- Rayport, J. F./Sviokla, J. J. (1996): Die virtuelle Wertschöpfungskette – kein fauler Zauber*, in: Harvard Business Manager, 18. Jg., Nr. 2/1996, S. 104–113.
- Stolpmann, M. (2001): Online-Marketingmix*, Bonn.
- Wiedmann, K.-P./Frenzel, T./Buxel, H. (2001): Strategisches E-Commerce-Marketing*, in: Eggers, B./Hoppen, G. (Hrsg.): Strategisches E-Commerce-Management, Wiesbaden, S. 417–443.
- Wirtz, B. W. (2000): Electronic Business*, Wiesbaden.
- Wissmeier, U. K. (1997): Internationales Marketing im Internet*, in: Jahrbuch der Absatz- und Verbrauchsforschung, 43. Jg., Nr. 2/1997, S. 189–213.
- Wissmeier, U. K. (1999): Electronic Commerce und Internationalisierung – Weltweiter Vertrieb über das Internet*, in: Hermanns, A./Sauter, M. (Hrsg.): Management-Handbuch Electronic Commerce, München, S. 157–171.

Neu

THEXIS

Verlagsprogramm



Schögel, Marcus/Tomczak, Torsten/
Belz, Christian

Roadm@p to E-Business

St.Gallen: Thexis 2002

960 Seiten, gebunden

ISBN 3-908545-75-7

CHF 198.–/EUR 129.–

Schögel, Marcus/Tomczak, Torsten/Belz, Christian

Roadm@p to E-Business

Wie Unternehmen das Internet erfolgreich nutzen

Mitte des Jahres 2000 wurde mit dem abrupten Ende des Internet-Booms deutlich, dass die New oder Networked Economy kein neuer «Kontinent» ist, auf dem betriebswirtschaftliche Grundregeln nicht mehr gelten. Heute wird deutlich, dass es im E-Business mehr denn je darum geht, innovative, kundengerechte, flexible und wirtschaftlich tragfähige Lösungen und Angebote zu entwickeln. Die vielfältigen Anwendungsfelder der neuen Informations- und Kommunikationstechnologien zwingen die Anbieter dazu, ihre bestehenden Ressourcen und Fähigkeiten zu überprüfen, Chancen und Risiken eines Engagements abzuwägen und geeignete Vorgehensweisen für die Geschäftsbereiche des Unternehmens zu definieren. Dabei erweisen sich bestehende Planungsansätze oft als wenig angemessen und nur bedingt zur Lösung der Praxisprobleme im E-Business geeignet. Sie konzentrieren sich entweder einseitig auf strategische Fragen oder betonen die operativen Aspekte. Eine integrierte Betrachtung der zentralen strategischen Aspekte als auch der für eine rasche Umsetzung notwendigen Entscheidungen findet sich leider nur in seltenen Ausnahmefällen.

Die Roadm@p to E-Business als Handlungs- und Orientierungsrahmen für komplexe Internet-Projekte

Um Unternehmen mit bestehenden Kundenbeziehungen und existierenden Geschäftsprozessen einen Handlungsrahmen im komplexen Umfeld des Internets zu bieten, entwickelte ein Team von Forschern am Institut für Marketing und Handel an der Universität St.Gallen den Ansatz der Roadm@p to E-Business. Der Ansatz bietet Führungskräften eine Entscheidungsgrundlage für das Internet- und E-Business-Engagement ihres Unternehmens. Seit 1999 wurde der Ansatz der Roadmap in verschiedenen Unternehmen und Management-Seminaren für unterschiedliche Projekte erfolgreich angewendet und verfeinert. Mit dem vorliegenden Herausgeberwerk wollen wir nun die Forschungsergebnisse einem breiten Publikum zur Verfügung stellen. Das Werk richtet sich dabei vor allem an Studenten und Unternehmensvertreter, die sich der dynamischen Materie des E-Commerce und E-Business aus einer praxisorientierten Sicht nähern wollen. Dozenten und Lehrkräften bietet das Buch des weiteren eine Vielfalt von Unternehmensbeispielen und Praxiserfahrungen.

Bestellung

Ich/wir bestelle(n):

_____ Exemplar(e) Schögel/Tomczak/Belz: **Roadm@p to E-Business. CHF 198.–/EUR 129.–**

Firma _____

Name _____

Vorname _____

Adresse _____

PLZ/Ort _____

Telefon _____

E-Mail _____

Datum _____

Unterschrift _____

Bitte einsenden oder faxen an:

Verlag Thexis, Institut für Marketing und Handel an der Universität St.Gallen, Bodanstrasse 8,

CH-9000 St.Gallen, Telefon +41 (0)71 224 28 45, Fax +41 (0)71 224 28 57, www.thexis.ch, www.thexis.com