

Wolfgang Fritz und Heiko Dees

**Die Standardisierung des internationalen  
E-Marketing von Handelsunternehmen –  
Erste Ergebnisse eines Forschungsprojekts**

AP.-Nr. 04/01

Technische Universität Braunschweig  
Institut für Wirtschaftswissenschaften, Abt. BWL insbesondere Marketing  
Abt-Jerusalem-Str. 4

ISBN 3-933628-53-9

# Die Standardisierung des internationalen E-Marketing von Handelsunternehmen – Erste Ergebnisse eines Forschungsprojekts

Wolfgang Fritz und Heiko Dees

<b>Inhalt:</b>	<b>Seite:</b>
Zusammenfassung.....	1
1. Einleitung .....	2
2. Grundlagen, Methode und Stichprobe der Untersuchung.....	4
2.1 Grundlagen.....	4
2.2 Methodische Vorgehensweise und Struktur der Stichprobe .....	6
3. Ergebnisse der empirischen Untersuchung .....	8
3.1 Ziele und Probleme der Marketing-Standardisierung im internationalen E-Commerce von Handelsunternehmen.....	8
3.2 Der Standardisierungsgrad der Marketing-Instrumente.....	10
3.3 Der Standardisierungsgrad der Marketing-Prozesse .....	12
3.1 Der Erfolg der länderübergreifenden standardisierten Marktbearbeitung im E-Commerce .....	13
3.1.1 Der allgemeine Erfolg des internationalen E-Commerce .....	13
3.1.2 Die Marketing-Standardisierung als Erfolgsfaktor im internationalen E-Commerce.....	14
4. Resümee .....	20
Literaturverzeichnis.....	22
Die Autoren.....	25

## Zusammenfassung

Zahlreiche Studien beschäftigen sich mit der Ausgestaltung des Marketing im E-Commerce. Dabei fällt allerdings auf, dass die Anzahl der Beiträge mit einem internationalen Bezug eher gering ist. Dies gilt in ganz besonderem Maße für den Bereich des Handels.

Eines der wichtigsten Themen im internationalen Marketing ist die Standardisierung der Marketing-Aktivitäten. Im vorliegenden Beitrag wird dieses Thema aus dem Blickwinkel des E-Commerce heraus empirisch untersucht. Im Mittelpunkt stehen dabei die von den im E-Commerce international tätigen Handelsunternehmen verfolgten Absichten und wahrgenommenen Probleme bei der Marketing-Standardisierung sowie ferner die aktuellen und angestrebten Standardisierungsniveaus von Marketing-Instrumenten und Marketing-Prozessen. Darüber hinaus wird der Erfolg der Marketing-Standardisierung kausalanalytisch untersucht.

Die Ergebnisse zeigen, dass die befragten Unternehmen mit der Standardisierung des Marketing im Rahmen ihrer internationalen E-Commerce-Aktivitäten vor allem Effizienzziele verfolgen. Die einzelnen Marketing-Instrumente und -Prozesse im internationalen E-Commerce werden dabei in einem unterschiedlich hohen Maße standardisiert. Darüber hinaus ist ein Zunahme des Standardisierungsgrades sowohl von Marketing-Instrumenten als auch von Marketing-Prozessen zu erwarten. Die befragten Handelsunternehmen scheinen bei der Durchsetzung der internationalen Marketing-Standardisierung kaum auf nennenswerte Probleme bzw. Widerstände zu stoßen. Die Standardisierung von Marketing-Instrumenten hat einen positiven Effekt auf den Unternehmenserfolg. Dagegen hat die Standardisierung der Marketing-Prozesse nach den Ergebnissen dieser Untersuchung praktisch keine Erfolgswirkung.

## 1. Einleitung

Die internationale und interkontinentale Handelstätigkeit ist annähernd so alt wie die Geschichte des Handels selbst. Bereits die frühen Hochkulturen der Ägypter, Assyrer und Phönizier pflegten Handelsbeziehungen, welche Asien, Europa und Afrika miteinander verbanden. In Deutschland und Italien entstanden in der Renaissance z.B. unter der Führung der Fugger, Welser und der Medici Handelskonzerne, die ebenfalls weitgespannte internationale Wirtschaftsbeziehungen pflegten. Eine systematische **Globalisierung der Handelstätigkeit** entstand wohl aber erst mit der Kolonialisierung in der Neuzeit (vgl. Pümpin 1999, S. 131 f.).

Während bis in das 20. Jahrhundert hinein Großhandelsaktivitäten das Handelsgeschehen dominierten und international ausgerichtete Einzelhandelskonzerne, wie z.B. Woolworth, J.C. Penny und Safeway, eher die Ausnahme bildeten, zeichnet sich seit rd. 25 Jahren ein erheblich verändertes Bild ab. So hat eine Reihe von Handelskonzernen, die teilweise sowohl auf der Großhandels- als auch der Einzelhandelsebene tätig sind, inzwischen echte Globalisierungsstrategien eingeleitet und umgesetzt (vgl. ebenda). Bekannte Beispiele dafür sind Ikea, Carrefour, die METRO Group, Ahold, Tengelmann sowie in zunehmenden Maße auch Discounter wie Aldi und Lidl. Dennoch bleibt der Globalisierungsprozess im Handel hinter dem in der Industrie noch deutlich zurück, und er erfasst auch nur einen Teil der Handelsbetriebe (vgl. Greipl/Müller/Gelbrich 1999, S. 100 ff.).

Zahlreiche Entwicklungen sprechen dafür, dass sich der **Internationalisierungs- und Globalisierungsprozess** im Handel in den kommenden Jahren und Jahrzehnten nicht nur fortsetzen, sondern noch erheblich beschleunigen wird. Zu diesen Entwicklungen zählen u.a. das begrenzte Marktwachstum in wichtigen Ländern Kerneuropas, neue Marktchancen auf den sich öffnenden Märkten im außereuropäischen Ausland, etwa in Asien, politische Bestrebungen um eine stärkere Liberalisierung des Welthandels, der Ausbau der Infrastrukturen sowie die zunehmende Verfügbarkeit geeigneter Transport- und Kommunikationstechnologien (vgl. Conradi 1999, S. 47 ff.; Fels 1999, S. 62 ff.).

Vielfach wird den **neuen Informations- und Kommunikationstechnologien** eine besondere Bedeutung für den Globalisierungsprozess im Handel beigemessen:

„Es kann davon ausgegangen werden, dass die technologische Entwicklung insbesondere im Bereich der Informations- und Kommunikationstechnologie einen entscheidenden Einfluss auf die Thematik der Globalisierung im Handel in den kommenden zehn bis zwanzig Jahren ausüben wird. Das Medium, über welches diese Entwicklung zum Ausdruck kommen wird, ist in erster Linie das Internet“ (Pümpin 1999, S. 135).

Wie wir heute wissen, wurde der Einfluss des Internet auf das Wirtschaftsgeschehen in den vergangenen Jahren oftmals überschätzt. Doch obwohl manche Entwicklungen hinter den (zu hohen) Erwartungen zurückgeblieben sind, wird das Internet langfristig und nachhaltig Kommunikationsmuster sowie ökonomische, gesellschaftliche und politische Prozesse verändern. Der Börsencrash und die Insolvenz zahlreicher Internet-Unternehmen zu Beginn des 21. Jahrhunderts werden von Experten als „Wendepunkt hin zu den wirklich tief greifenden und nachhaltigen Entwicklungen“ interpretiert (Feldmann/Zerdick 2004, S. 19).

Inzwischen geht es aber wieder aufwärts. Die vom Internet ausgehende Evolution vollzieht sich dabei im globalen Maßstab. Die Ergänzung der traditionellen Wirtschaftsaktivitäten um den internetbasierten E-Commerce ist zu einem weltweiten und irreversiblen Phänomen geworden (vgl. Dholakia/Fritz/Dholakia/Mundorf 2002). Das Internet verstärkt ohne jeden Zweifel auch den Globalisierungsprozess in erheblichem Maße.

Vor dem Hintergrund der wachsenden Globalisierung der Wirtschaft findet im Handel häufig die weitgehend identische Multiplikation erfolgreicher Vertriebs- oder Marketing-Konzepte im Ausland unter vollständigem oder teilweisem Verzicht auf eine nationale Differenzierung statt (vgl. Conradi 1999, S. 44 ff.; Gröppel-Klein 1999, S. 116; Pümpin 1999, S. 138 f.). Diese **Konzeptmultiplikation** ist Ausdruck einer umfassenden **Standardisierungsstrategie**, mit der Unternehmen vielfach auf die fortschreitenden Homogenisierung der Märkte reagieren (vgl. Krechting 1998, S. 2). Die damit einhergehende und teilweise äußerst kontrovers geführte Globalisierungsdebatte bezieht sich fast ausschließlich auf die traditionellen Formen der internationalen Marktbearbeitung und vernachlässigt

damit jene neuen Perspektiven, die das Internet auch dem internationalen Marketing von Handelsunternehmen bietet (vgl. z.B. Fritz 2002; 2004). In diesem Beitrag soll das Standardisierungspotenzial der Prozesse und Programme gerade des internationalen Internet-Marketing (E-Marketing) im Handel empirisch untersucht werden. Trifft die Auffassung Erwin Conrads zu, wonach im Handel insbesondere solche Vermarktungskonzepte international multiplizierbar bzw. standardisierbar seien, die eine hohe IT- und Systemprägung aufweisen (vgl. Conradi 1999, S. 48), so könnte speziell auch internetbasierten Marketing-Konzepten ein großes Standardisierungspotenzial innewohnen.

Der vorliegende Beitrag beruht auf ersten Ergebnissen eines vor kurzem begonnenen empirischen Forschungsprojekts, in dessen Mittelpunkt die Standardisierung der länderübergreifenden Marktbearbeitung im E-Commerce von Unternehmen verschiedener Branchen steht. In diesen Beitrag gehen erste Resultate einer Analyse von Handelsdaten zur Marketing-Standardisierung im internationalen E-Commerce ein. Dabei steht ein vorwiegend exploratorisch ausgerichtetes Erkenntnisziel im Vordergrund. Die Betrachtung wird auf zwei Ebenen, den Marketing-Instrumenten und -Prozessen, vorgenommen. Nachdem im zweiten Kapitel einige Grundlagen erläutert worden sind, erfolgt im dritten Kapitel die Analyse verschiedener Ziele und Probleme der Marketingstandardisierung im internationalen E-Commerce von Handelsunternehmen. Die aktuellen und zukünftigen Standardisierungsniveaus von Marketing-Instrumenten und -Prozessen sowie der Erfolg der Marketing-Standardisierung im internationalen E-Commerce werden ebenfalls analysiert. Abschließend soll die Erfolgswirkung der Marketing-Standardisierung mit Hilfe einer Kausalanalyse differenziert untersucht werden.

## **2. Grundlagen, Methode und Stichprobe der Untersuchung**

### **2.1 Grundlagen**

Unter Electronic Commerce wird “die digitale Anbahnung, Aushandlung und/oder Abwicklung von Transaktionen zwischen Wirtschaftssubjekten“ verstanden (Clement/Peters/Preiß 2001, S. 56; vgl. Wamser 2000, S. 6). Als elektronische Plattform des E-Commerce wird im Folgenden nur das Internet betrachtet. Die in der vorliegenden Untersuchung berücksichtigten Unternehmen sind nur solche, die ihr Internet-Marketing (E-Marketing) konsequent auf die Anbahnung,

Aushandlung und/oder Abwicklung von Gütertauschprozessen abstellen. Unternehmen, die ihren Auftritt im Internet lediglich aus Imagegründen oder zu Zwecken der Öffentlichkeitsarbeit nutzen, sind nicht von Interesse.

Quelch und Klein vertreten die Ansicht, dass ein Unternehmen mit seinem Internet-Auftritt automatisch zu einem multinationalen Unternehmen wird (vgl. Quelch/Klein 1996, S. 62). Dies hätte allerdings zur Folge, dass auch sein Internet-Marketing unmittelbar eine internationale Reichweite aufweisen würde. Wißmeier argumentiert dagegen, dass der technisch mögliche weltweite Auftritt allein nicht ausschlaggebend für die Internationalität des E-Marketing bzw. des E-Commerce ist. Vielmehr muss je nach Zielrichtung und Ausgestaltung der Marketing-Maßnahmen sowie aufgrund der verschiedenen Zielgruppen zwischen einem nur national und einem international orientierten E-Commerce unterschieden werden (vgl. Wißmeier 1997, S. 193). Ähnlich argumentiert Rangan, der sogar von einer „Born Global“-Misskonzeption spricht sowie die Möglichkeit der globalen Internet-Präsenz als gefährliche Halbwahrheit bezeichnet und fordert, dass drei Voraussetzungen für ein internationales Marketing im Internet erfüllt sein müssen: Den Kunden muss die Web-Seite bekannt sein; sie müssen zudem das notwendige Vertrauen zum Eingehen eines Geschäftsabschlusses über das Internet besitzen, und ferner müssen die nationalen Rahmenbedingungen (Sprache, Währung, Einkommenshöhe, Konsumneigung, Recht, Wettbewerbsbedingungen) berücksichtigt werden (vgl. Rangan 2001, S. 49 f.). Auch Samiee folgt der Argumentation von Quelch/Klein nicht. Vielmehr fordert er von einem Unternehmen, das eine Internationalisierung via Internet anstrebt, eine gewisse internationale Erfahrung, internationales Know-How und eine mit der Internationalisierung korrespondierende Infrastruktur (vgl. Samiee 2001, S. 294). Lynch und Beck konstatieren: „Just because a company happens to be online does not necessarily mean that global buyers will have the inclination to use it“ (Lynch/Beck 2001, S. 735).

Man spricht somit erst dann von internationalem E-Commerce, wenn sich dessen Ausgestaltung gezielt an Adressaten in mehreren Ländermärkten richtet, mit denen Gütertauschprozesse auch tatsächlich vollzogen werden können. Die Ausgestaltung kann je nach Ländermarkt differenziert oder für mehrere Ländermärkte standardisiert werden. Ebenso sind Mischformen denkbar, bei denen einige Län-

dermärkte standardisiert und andere Ländermärkte zugleich differenziert bearbeitet werden.

## **2.2 Methodische Vorgehensweise und Struktur der Stichprobe**

Im März und April 2004 wurde eine schriftliche Unternehmensbefragung von im E-Commerce international tätigen und in Deutschland ansässigen Unternehmen verschiedener Branchen durchgeführt. Bei diesen Unternehmen handelt es sich sowohl um deutsche Tochtergesellschaften ausländischer Unternehmen als auch um die deutschen Zentralen internationaler Unternehmen. Die Fragebögen wurden den Unternehmen per Post zugesandt. Dabei wurde jeweils eine namentlich ermittelte Person auf der Ebene des Vorstands bzw. der Geschäftsführung Marketing/E-Commerce oder der Bereichsleitung Marketing/E-Commerce angeschrieben. Falls die E-Mail-Adresse der Kontaktperson bekannt war, wurde zusätzlich zu den schriftlichen Unterlagen eine E-Mail-Einladung zur Teilnahme an der Befragung versandt. Die Auskunftspersonen hatten die Möglichkeit, entweder den per Post zugestellten Fragebogen oder einen inhaltsgleichen WWW-Fragebogen auf den Internet-Seiten des Marketing-Lehrstuhls der TU Braunschweig auszufüllen.

Bisher durchgeführte methodische Vergleichsstudien lassen den Schluss zu, dass Befragungen mit der Papier-und-Bleistift-Methode sowie WWW-Befragungen meist eine analoge Validität und Reliabilität aufweisen. Die Antworten der hier parallel durchgeführten Befragungsvarianten können somit gemeinsam ausgewertet werden, da ein gravierender Unterschied im Antwortverhalten der Probanden aufgrund der unterschiedlichen Befragungsmethoden kaum zu erwarten ist (vgl. Batinic 2003, S. 156 f.; Grether 2003, S. 212 ff. sowie die dort zitierten Quellen). Nach Beendigung einer Nachfassaktion nutzten insgesamt 51,7% der Auskunftspersonen den WWW-Fragebogen, dementsprechend bevorzugten 48,3% der Auskunftspersonen die Papier-und-Bleistift-Methode.

Von den insgesamt 801 angeschriebenen Unternehmen beteiligten sich 118 an der Untersuchung. Die Rücklaufquote beträgt somit 14,7 %. Die Unternehmen lassen sich grob in drei Branchen einteilen (2 bzw. 1,7 % der Unternehmen machten keine Angaben zur Branchenzugehörigkeit):

- Handelsunternehmen (n=40 bzw. 33,9 %)
- Dienstleistungsunternehmen (n=50 bzw. 42,4 %)
- Hersteller/Produzenten (n=26 bzw. 22,0 %)

Eine detaillierte Aufteilung der Unternehmen auf die einzelnen Branchen findet sich in Abbildung 1.

Branche		Absolut	in Prozent
Dienstleistungen	Hotellerie	5	4,2
	ITK/Mobilfunk	10	8,5
	Tourismus	5	4,2
	Fluggesellschaften	7	5,9
	Autovermietung/Online-Automarkt	4	3,4
	Finanz- und Wirtschaftsdienstleistungen	9	7,6
	Mediennahe Dienstleistungen	2	1,7
	Logistik	2	1,7
	Online-Stellenmarkt	2	1,7
	Payment-/Kundenbindungssysteme	4	3,4
		50	42,4
Handel	Sportartikel	2	1,7
	Medien-/Buchhandel	8	6,8
	Textilien	5	4,2
	ITK/Computer/Elektro	7	5,9
	Portal/Mall	2	1,7
	Nahrung	2	1,7
	Universalversandhandel	11	9,3
	Spielzeug/Merchandising	2	1,7
	sonstige	1	0,8
		40	33,9
Hersteller/Produzenten	Verlag-/Medienprodukte	3	2,5
	Elektronische Geräte	2	1,7
	Mobilfunk/ITK/Computer/Software	11	9,3
	Automobile/Autozubehör	6	5,1
	Textilien	2	1,7
	sonstige	2	1,7
	26	22,0	
k.A.		2	1,7
		118	100,0

Abbildung 1: Branchenstruktur der gesamten Rücklaufstichprobe

Da kein ausreichend repräsentatives und hinreichend präzises Adressenreservoir von im E-Commerce aktiven Unternehmen existiert, das als Auswahlbasis für die Ziehung einer Zufallsstichprobe hätte dienen können, wurde die Stichprobe aus den Daten eines Adressverlags sowie aus Mitgliederlisten verschiedener bundesweiter Unternehmensverbände nach Plausibilitätsüberlegungen gebildet. Die resultierende Stichprobe ist somit keine Zufallsstichprobe und damit nach strengen Maßstäben nicht repräsentativ. Im Rahmen dieses Beitrags sollen lediglich die

Handelsunternehmen (n=40) einer näheren Analyse unterzogen werden. Für die ersten Auswertungen des Datensatzes werden univariate Analyseverfahren sowie Signifikanztest herangezogen. Zur Analyse der Erfolgswirkung der Marketing-Standardisierung kommt der Partial-Least-Squares(PLS)-Ansatz in der Version PLS-Graph 3.0 (Chin 2001) zum Einsatz.

Um den Schwerpunkt der Internationalisierung der befragten Handelsunternehmen herauszufinden, sollten die Auskunftspersonen die drei umsatzgrößten Ländermärkte nennen, die vom Unternehmen im E-Commerce bearbeitet werden. Die Ergebnisse zeigen deutlich, dass die befragten Handelsunternehmen in erster Linie den deutschsprachigen Raum sowie die Benelux-Länder im Rahmen ihres internationalen E-Commerce bearbeiten. Aber auch Frankreich sowie die britischen Inseln und die USA werden von mehr als 15 % der befragten Unternehmen berücksichtigt (vgl. Abbildung 2).

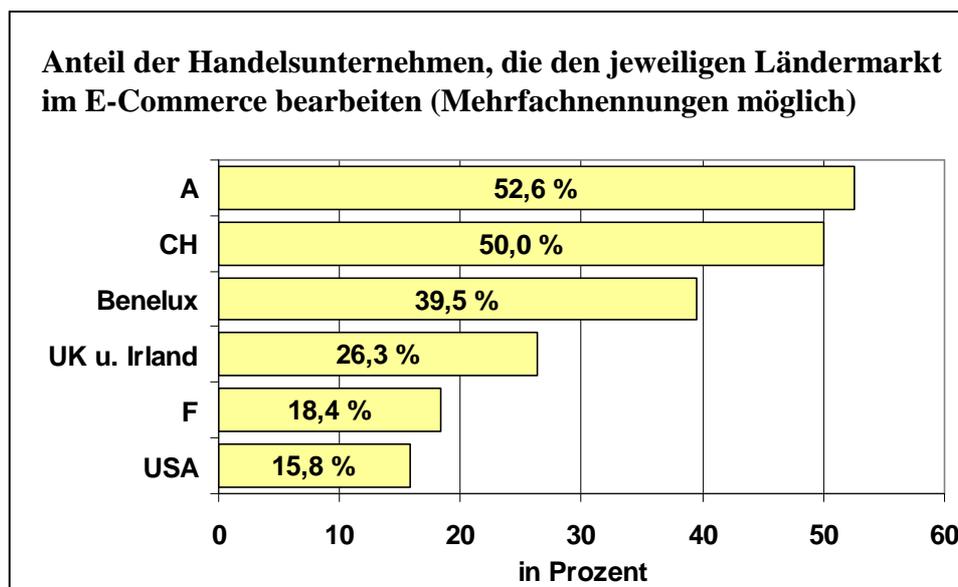


Abbildung 2: Die im E-Commerce bearbeiteten Ländermärkte

### 3. Ergebnisse der empirischen Untersuchung

#### 3.1 Ziele und Probleme der Marketing-Standardisierung im internationalen E-Commerce von Handelsunternehmen

Als Gründe für die Verfolgung einer Strategie der Marketing-Standardisierung werden oftmals Effizienz-, Koordinations-, Wirkungs- und Flexibilitätsziele angeführt (vgl. Meffert 1989, S. 447; Hünerberg 1994, S. 415; Meffert/Bolz 1995, S. 100 ff.; Kreutzer 1989, S. 34 ff.). Die Ziele, welche Handelsunternehmen mit der

länderübergreifenden Standardisierung der Marketing-Instrumente sowie der Marketing-Prozesse im E-Commerce verfolgen, sind der Abbildung 3 zu entnehmen.

In der Rangfolge spiegelt sich die Bedeutung der einzelnen Ziele der Marketing-Standardisierung wider. Die Effizienzziele befinden sich bei den befragten Handelsunternehmen auf den vorderen Plätzen (1, 3, 4) und haben somit innerhalb des Zielsystems die größte Bedeutung. Ebenso werden Koordinationsziele (2, 5) häufig genannt. Wirkungsziele (7, 8) sind zwar erst auf den hinteren Plätzen zu finden, haben jedoch immer noch eine Bedeutung für die Verfolgung einer Strategie der Marketing-Standardisierung. Flexibilitätsziele (9, 10) spielen dagegen eine weniger wichtige Rolle. Insgesamt werden die im traditionellen internationalen Marketing verfolgten Ziele einer Marketing-Standardisierung weitgehend auch von den im E-Commerce international tätigen Handelsunternehmen verfolgt, wenngleich mit einigen Akzentunterschieden. So spielt z.B. die Kostenreduktion als Ziel der Standardisierung im internationalen E-Marketing eine noch größere Rolle als im Rahmen der Standardisierung traditioneller Instrumente des internationalen Marketing (vgl. Meffert/Bolz 1998, S. 251).

	$\bar{x}$	SD
1. Reduzierung der Kosten der E-Commerce Aktivitäten	1,7	1,0
2. Schaffung von Synergien durch gemeinsame Ressourcennutzung	1,8	0,9
3. Erhöhung der Kommunikationseffizienz	2,1	0,9
4. Senkung der Distributionskosten	2,1	0,9
5. Vereinfachung der Koordination	2,1	1,1
6. Planungserleichterung	2,2	0,9
7. Schnellere Diffusion neuer Marketing-Konzepte	2,2	1,1
8. Profilierung im Wettbewerb	2,4	1,0
9. Flexible Marktbearbeitung	2,7	1,0
10. Risikostreuung	3,3	1,3

Anmerkung:  $\bar{x}$  = Mittelwert; SD = Standardabweichung  
Skala 1= Trifft voll und ganz zu, ..., 5 = Trifft überhaupt nicht zu

Abbildung 3: Ziele der Marketing-Standardisierung im E-Commerce

Unternehmen können bei der Durchsetzung standardisierter Marktbearbeitungsstrategien in den ausländischen Märkten auf unterschiedliche Schwierigkeiten bzw. Widerstände stoßen (Paliwoda/Thomas 1998, S. 361 ff.; Meffert/Bolz 1998, S. 158 ff.). Abbildung 4 zeigt die Probleme auf, die sich den befragten Handelsunternehmen bei der Standardisierung ihrer Marketing-Instrumente in den Weg stellen.

Lediglich drei der in Abbildung 4 genannten Probleme bzw. Widerstände sind von überdurchschnittlicher Bedeutung, nämlich die Unterschiede in den Wettbewerbsverhältnissen, den Medienlandschaften und den rechtlichen Rahmenbedingungen im Ausland. Dagegen scheinen die befragten Handelsunternehmen kaum auf Probleme bzw. Widerstände in den anderen genannten Bereichen bei der Standardisierung ihrer Marketing-Instrumente in den jeweiligen Ländermärkten zu treffen. Insgesamt sehen sich die Handelsunternehmen damit kaum größeren Problemen bzw. Widerständen bei der Verfolgung ihrer Standardisierungsstrategie gegen-

	$\bar{x}$	SD
1. Unterschiedliche Wettbewerbsverhältnisse auf den Auslandsmärkten	2,7	1,2
2. Unterschiedliche Medienlandschaften auf den Auslandsmärkten	2,9	1,4
3. Unterschiedliche rechtliche Vorschriften auf den Auslandsmärkten	2,9	1,1
4. Unterschiedliches Verhalten der Internet-Nutzer auf den Auslandsmärkten	3,0	1,3
5. Unterschiedliche Handelsstrukturen auf den Auslandsmärkten	3,1	1,3
6. Unterschiedliche Stadien der Internet-Diffusion auf den Auslandsmärkten	3,2	1,0
7. Unterschiedliche gesamtwirtschaftliche Entwicklungen auf den Auslandsmärkten	3,2	1,3
8. Unterschiedliche Qualitätsanforderungen auf den Auslandsmärkten	3,3	1,3
9. Unterschiedliche technische Vorschriften auf den Auslandsmärkten	3,3	1,2
10. Unterschiedliche Zielgruppen auf den Auslandsmärkten	3,3	1,2
11. Widerstand lokaler Manager auf den Auslandsmärkten	3,9	1,2
Anmerkung: $\bar{x}$ = Mittelwert; SD = Standardabweichung Skala 1= Trifft voll und ganz zu, ..., 5 = Trifft überhaupt nicht zu		

über.

Abbildung 4: Schwierigkeiten bei der internationalen Standardisierung von Marketing-Instrumenten im E-Commerce

### 3.2 Der Standardisierungsgrad der Marketing-Instrumente

Zur Beurteilung des Standardisierungsgrads wurden für jedes der vier bekannten Marketing-Instrumente Indikatoren ausgewählt und mit Hilfe einer fünfstufigen Skala erfasst. Damit sollte sowohl das aktuelle als auch das zukünftige Standardisierungsausmaß ermittelt werden (siehe Abbildung 5). Die Unterschiede zwischen dem aktuellen und dem zukünftigen Standardisierungsausmaß wurden mit Hilfe eines Signifikanztests überprüft.

Den höchsten Grad an Standardisierung erreichen Aspekte der Produkt- und Programmpolitik (Markenname, Produkt-/Angebotsprogramm, Sortimentspositionierung). Dabei wird der Markenname im internationalen E-Commerce am stärksten standardisiert. Aber auch preispolitische Aspekte weisen einen hohen Standardi-

sierungsgrad auf (Konditionenpolitik, Zahlungsmethoden, Preisniveau). Kommunikationspolitische Instrumente werden dagegen in geringerem Maße standardisiert (Online- und Offline-Werbung, E-Mail/Newsletter-Werbung). Lediglich die Gestaltung des Internet-Auftritts bzw. der Web-Site bildet dabei eine Ausnahme. Ein eher mittleres Maß an Standardisierung zeigt sich bei den distributionspolitischen Maßnahmen. So kommt der Vertriebssystemgestaltung noch ein relativ hoher Standardisierungsgrad zu, während beim Beschwerdemanagement, d.h. der rückwärtsgerichteten Kommunikation im Vertriebskanal, ein deutlich geringerer Standardisierungsgrad vorliegt. Dieses erscheint wiederum aufgrund der Nähe des Beschwerdemanagements zur Kommunikationspolitik als durchaus plausibel.

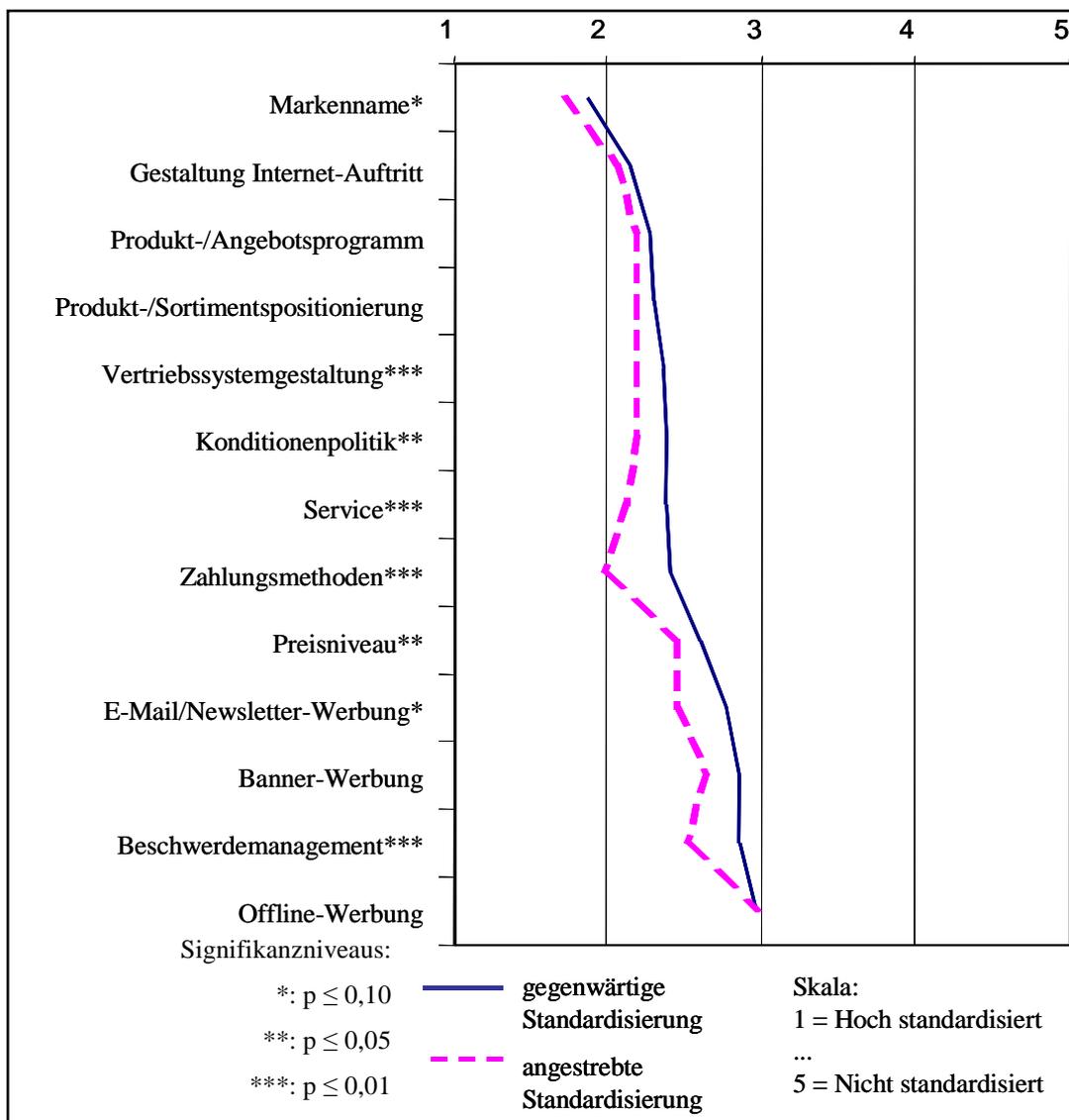


Abbildung 5: Gegenwärtiger und angestrebter Standardisierungsgrad der Marketing-Instrumente

Im Hinblick auf die angestrebte Standardisierung unterscheiden sich acht der dreizehn Standardisierungsaspekte in signifikant höherem Maße vom gegenwärtigen Standardisierungsgrad. Insbesondere die Vertriebssystemgestaltung, die preispolitischen Aspekte, der Service und das Beschwerdemanagement sollen zukünftig deutlich stärker standardisiert werden als dies noch heute der Fall ist. Die im E-Commerce länderübergreifend wachsende Preistransparenz bei den Kunden spiegelt sich offenbar in dieser Standardisierungsabsicht der Handelsunternehmen wider. Bei kommunikationspolitischen Maßnahmen ist dagegen eher eine Tendenz zur Verfestigung der gegenwärtigen Standardisierungsniveaus zu erwarten, sieht man einmal von der E-Mail/Newsletter-Werbung ab. Aufs Ganze gesehen weisen somit der leistungs- und programmpolitische Instrumentalbereich einschließlich der Markenpolitik sowie Teile der Distributionspolitik das größte Standardisierungspotenzial im internationalen E-Marketing von Handelsunternehmen auf, der Bereich der Kommunikationspolitik dagegen das vergleichbar geringste. Dieses Ergebnis entspricht tendenziell einer Reihe von Untersuchungen zur Standardisierung der traditionellen Instrumente des internationalen Marketing (vgl. Bolz 1992; S. 66; Meffert/Bolz 1998, S. 252).

### **3.3 Der Standardisierungsgrad der Marketing-Prozesse**

Unter einer Prozess-Standardisierung soll die einheitliche Strukturierung und ablauforganisatorische Gestaltung von Informations-, Planungs-, Personal- und Kontrollprozessen verstanden werden (vgl. Kreutzer 1987, S. 168; Meffert/Bolz 1998, S. 277). Das gegenwärtige und das angestrebte Ausmaß der Prozess-Standardisierung im internationalen E-Commerce von Handelsunternehmen wird in Abbildung 6 dargestellt.

Personalprozesse (Personalentwicklung, -beschaffung) geben als einzige Prozessgruppe ein einheitliches Bild wieder. Sie werden demnach beide gegenwärtig in vergleichsweise geringstem Maße standardisiert. Dagegen kommen in stärkerem Maße insbesondere Online-Kennzahlensysteme, Vertriebsplanungsmethoden und Informationssysteme bei den befragten Handelsunternehmen länderübergreifend standardisiert zum Einsatz. Insgesamt werden die Marketing-Prozesse in einem etwas geringeren Maße standardisiert als die Marketing-Instrumente.

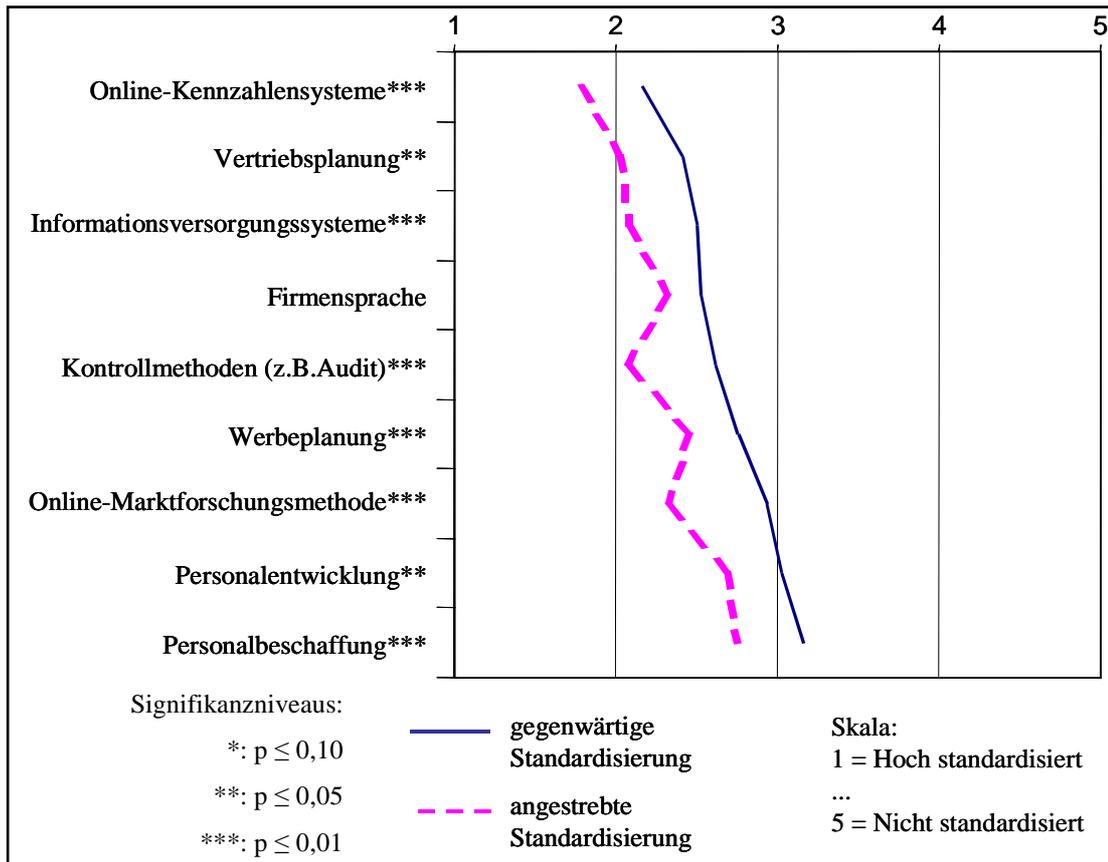


Abbildung 6: Gegenwärtiges und angestrebtes Standardisierungs-niveau bei den Marketing-Prozessen

Bei den Marketing-Prozessen wird aber eine höhere Standardisierung umfassend angestrebt. Dies lässt sich bei acht der neun Aspekte feststellen, bei denen ein im Vergleich zum aktuellen Standardisierungsgrad signifikant höherer angestrebter Standardisierungsgrad nachweisbar ist.

### 3.4 Der Erfolg der länderübergreifenden standardisierten Marktbearbeitung im E-Commerce

#### 3.4.1 Der allgemeine Erfolg des internationalen E-Commerce

Zur Beurteilung des Erfolgs der Marketing-Aktivitäten im internationalen E-Commerce wurde mittels einer fünfstufigen Skala der Erreichungsgrad von zehn Zielen abgefragt (siehe Abbildung 7). Die Ergebnisse zeigen, dass alle Erfolgsindikatoren einen Mittelwert zwischen zwei und drei besitzen, was darauf schließen lässt, dass die befragten Handelsunternehmen ihre Ziele tendenziell erreicht oder sogar übererfüllt haben. Eine Ausnahme bildet aber insbesondere das Kosteneinsparungsziel, bei dem das angestrebte Niveau noch nicht erreicht wurde.

Dennoch bleibt insgesamt festzustellen, dass sich die befragten Handelsunternehmen im internationalen E-Commerce als durchaus erfolgreich einschätzen.

Da Abbildung 7 den allgemeinen Erfolg der länderübergreifenden Marktbearbeitung wiedergibt, den die befragten Handelsunternehmen im E-Commerce erzielt haben, bleibt zunächst offen, ob zu diesem Erfolg auch die Marketing-Standardisierung beiträgt. Dieser Frage soll im Folgenden nachgegangen werden.

	$\bar{x}$	SD
1. Umsatz	2,2	0,9
2. Kundenzufriedenheit	2,2	0,8
3. Kundenbindung	2,3	0,8
4. Neukundengewinnung	2,3	1,1
5. Gewinn	2,3	1,0
6. Imageverbesserung	2,4	0,8
7. Deckungsbeitrag	2,4	0,9
8. Marktanteil	2,6	1,0
9. Hoher Bekanntheitsgrad	2,6	0,9
10. Kosteneinsparung	2,7	1,0
Anmerkung: $\bar{x}$ = Mittelwert; SD = Standardabweichung Skala 1= Ziel übererfüllt, ..., 5 = Ziel untererfüllt		

Abbildung 7: Der Erreichungsgrad von Zielen des internationalen E-Commerce

### 3.4.2 Die Marketing-Standardisierung als Erfolgsfaktor im internationalen E-Commerce

Mit Hilfe eines Strukturgleichungsmodells soll unter Verwendung des **PLS**-Ansatzes der Einfluss der internationalen Marketing-Standardisierung auf den Erfolg der Handelsunternehmen im E-Commerce untersucht werden. Dieser Ansatz empfiehlt sich vor allem durch seine z.B. im Vergleich zum LISREL-Ansatz geringeren Anforderungen an den Datensatz. So ist etwa eine multivariate Normalverteilung der Daten nicht erforderlich. Ebenfalls können deutlich kleinere Stichproben als bei einer kovarianzbasierten LISREL-Analyse untersucht werden. Weiterhin lassen sich formative Indikatoren einfacher und umfassender in PLS verarbeiten als z.B. in LISREL. Die in LISREL möglichen nicht-konvergenten Lösungen und Identifikationsprobleme werden in PLS erfreulicherweise vermieden (vgl. Lohmöller/Wold 1984, S. 507 ff.; Boomsma 1985, S. 229 ff.; Gerbing/Anderson 1987, S. 99 ff.; Chin 1998a, S. 295).

### 3.4.2.1 Methodische Vorbemerkung

Für die beabsichtigte Analyse erscheint PLS insbesondere aus folgenden Gründen geeigneter als alternative kovarianzstrukturanalytische Verfahren (LISREL, EQS, AMOS etc.) zu sein. Zum einen stellt PLS ein verteilungsfreies Schätzverfahren bereit, das auch in kleinen Stichproben wie der vorliegenden zum Einsatz kommen kann und als „Soft Modeling“-Ansatz, der ohne „harte“ Verteilungsannahmen auskommt, insbesondere exploratorischen Forschungsanliegen Rechnung trägt. Das PLS-Verfahren empfiehlt sich damit speziell in Forschungssituationen wie der vorliegenden,

„... in denen die Theorien schwach entwickelt, die Konzepte von unsicherer Validität, die Messinstrumente von ungesicherter Reliabilität und die Beobachtungseinheiten in ungewisser Relation (Repräsentativität, Unabhängigkeit) zur Aussagengesamtheit stehen“ (Lohmöller 1992, S. 347).

Zum anderen wird PLS vielfach als ein Verfahren angesehen, mit dessen Hilfe formative Indikatoren in Messmodellen methodisch adäquat behandelt werden können (vgl. Chin 1998b, S. IX f.; Albers 2004, S. 45 f.). Diamantopoulos und Winkelhofer zeigen in ihrem viel beachteten Beitrag (2001) zwar, dass formative Messmodelle auch mit LISREL geschätzt werden können, soweit diese im Bereich der latenten exogenen Variablen vorkommen. Werden aber auch die latenten endogenen Variablen durch formative Indikatoren erfasst, ergeben sich größere methodische und praktische Probleme.

Die üblicherweise in kovarianzstrukturanalytischen Modellen vorkommenden reflektiven Indikatoren werden als mehr oder weniger fehlerbehaftete und daher austauschbare Messungen einer latenten Variable aufgefasst. Formative Indikatoren dagegen gelten als partielle „Verursacher“ oder Teilaspekte der latenten Variablen, die in ihrer Gesamtheit die latente Variable bilden und daher auch nicht ausgetauscht werden können, ohne die latente Variable selbst zu verändern. In PLS werden die latenten Variablen als exakte Linearkombinationen ihrer empirischen Indikatoren geschätzt, was der Logik formativer Indikatoren entspricht (vgl. Fornell/Bookstein 1982, S. 441; Diamantopoulos/Winkelhofer 2001, S. 270 f.).

Wie Literaturanalysen zeigen, ist die Unterscheidung zwischen formativen und reflektiven Indikatoren in der empirischen marketingwissenschaftlichen Forschung bisher stark vernachlässigt worden. Dies hat zur Folge, dass in zahlreichen

Forschungsarbeiten formative Indikatoren unbeabsichtigt fälschlicherweise als reflektive Indikatoren behandelt worden sind (vgl. Chin 1998b, S. IV; Eggert/Fassott 2003, S. 6 ff.). Betroffen davon sind u.a. die meisten Messungen des Einsatzes von Marketing-Instrumenten und des Erfolgs von Marketing-Maßnahmen (vgl. ebenda, S. 14 f.).

Es kann in der Forschungspraxis aufgrund von Plausibilitätsüberlegungen jedoch nicht immer eindeutig entschieden werden, ob ein betrachteter Indikator formativer oder reflektiver Art ist. So konnten Eggert und Fassott (2003, S. 7) in immerhin rd. 10 Prozent der Fälle im Rahmen ihrer Metaanalyse der Operationalisierungen von 188 latenten Variablen keine klare Unterscheidung zwischen einem formativen und einem reflektiven Messmodell treffen. Obwohl somit ein zuverlässiges und eindeutiges methodisches Unterscheidungskriterium noch zu fehlen scheint, sollen in der folgenden Kausalanalyse die Marketing- und Erfolgsvariablen als formative Indikatoren behandelt werden. Dies hat u.a. zur Folge, dass die üblicherweise für (reflektive) Messmodelle herangezogenen Kriterien zur Beurteilung der Konstruktvalidität keine Anwendung finden können, denn formative Indikatoren müssen nicht hoch kovariieren, um ein Konstrukt abzubilden, was aber diese Gütekriterien gerade voraussetzen (vgl. Diamantopoulos/Winkelhofer 2001, S. 271).

#### **3.4.2.2 Eine Kausalanalyse mit PLS**

Im folgenden wird eine erste Analyse des Einflusses der Marketing-Standardisierung auf den Erfolg der befragten Handelsunternehmen im internationalen E-Commerce präsentiert. Wie oben erläutert, sind dabei alle Messmodelle formativ spezifiziert worden. Es handelt sich dabei um eine explorative Analyse, die auch mittels einer Kausalanalyse durchgeführt werden kann (vgl. Fritz 1995, S. 60). Voraussetzung dafür ist aber ein minimales theoretisches Ausgangswissen, das die Spezifikation eines ersten Kausalmodells erlaubt.

In der vorliegenden Untersuchung ist bereits von der Unterscheidung in Instrumente- und Prozess-Standardisierung Gebrauch gemacht worden, die im internationalen Marketing auf traditionellen Marktplätzen üblich ist und die auch auf das internationale E-Marketing übertragen werden kann. Unter der Annahme, dass die Marketing-Aktivitäten von Handelsunternehmen auf traditionellen Marktplätzen einerseits und im „Marketspace“ des Internet andererseits einander ähneln und

dass auch im „Marketspace“ analoge Erfolgswirkungen existieren, lässt sich die Hypothese aufstellen, dass von der Instrumente- und der Prozess-Standardisierung unterschiedliche Erfolgswirkungen ausgehen. Wie Untersuchungen von Bolz (1992, S. 177) sowie von Meffert und Bolz (1995, S. 107) zeigen, geht von der Instrumente-Standardisierung bei der traditionellen Marktbearbeitung ein stärkerer positiver Effekt auf den Erfolg aus als von der Prozess-Standardisierung. Dieser Zusammenhang, der bisher nicht für Handelsunternehmen im E-Commerce untersucht worden ist, soll auf seine Relevanz für das E-Marketing der Handelsbetriebe überprüft werden, weshalb folgende Hypothese formuliert wird:

- *Untersuchungshypothese 1:*

*Die Standardisierung der Marketing-Instrumente wirkt sich auf den Erfolg von Handelsunternehmen im internationalen E-Commerce stärker positiv aus als die Standardisierung der Marketing-Prozesse.*

Unter den standardisierten Marketing-Instrumenten haben im Rahmen der Bearbeitung traditioneller Märkte nach Meffert und Bolz (1995, S. 107) insbesondere die Produkt- und die Distributionspolitik einen positiven Einfluss auf den Erfolg in Gestalt von Gewinn und Umsatz, während die Preispolitik zwar einen Umsatz-, jedoch keinen Gewinneffekt erzeugt und die Kommunikationspolitik dagegen sogar einen negativen Einfluss auf die beiden Erfolgsgrößen aufweist. Da auch die Gültigkeit dieser Zusammenhänge für das E-Marketing von Handelsunternehmen noch offen ist, soll folgende Hypothese geprüft werden:

- *Untersuchungshypothese 2:*

*Die Standardisierung der Sortiments- und der Distributionspolitik hat einen positiven, die der Preispolitik keinen und die der Kommunikationspolitik einen negativen Einfluss auf den Erfolg (gemessen am Gewinn und Umsatz) von Handelsunternehmen im internationalen E-Commerce.*

Die Ergebnisse der Prüfung der Untersuchungshypothese 1 sind in den Tabellen 1 und 2 sowie in Abbildung 8 dargestellt. In die Messmodelle konnte dabei nur ein kleiner Teil der zahlreichen formativen Indikatoren eingehen, da sonst erhebliche Multikollinearitätsprobleme entstanden wären, die zu verzerrten Parameterschätzungen geführt hätten.

Wirkung auf endogenes Konstrukt				
	Pfad- koeffizient	t-Wert (Bootstrapping)	Signifikanz (einseitig)	Effektgröße $f^2$
Exogenen Konstrukte				
Marketing-Instrumente	0,65	4,6897	***	0,63
Marketing-Prozesse	0,04	0,2221	n.s.	0,00
Signifikanzniveaus: *:p<0,1; **:p<0,05; ***:p<0,01; n.s.: nicht signifikant				
Stone-Geisser-Kriterium $Q^2$				0,20
Bestimmtheitsmaß $R^2$				0,44

Tabelle 1: Die Messmodelle zur Erfassung der Marketing-Standardisierung und des Erfolgs

		Gewichte	t-Werte (Bootstrapping)	Signifikanz (einseitig)
Exogene Konstrukte; formative Messung				
Marketing- Instrumente	Web-Site Gestaltung	0,73	2,7586	***
	Konditionenpolitik	0,58	1,8014	**
	Vertriebssystemgestaltung	0,25	0,9323	n.s.
	Sortimentspolitik	0,26	1,1930	n.s.
Marketing- Prozesse	Werbeplanung	0,53	1,5423	*
	Marktforschung	0,74	1,4114	*
	Informationssysteme	0,26	0,4604	n.s.
Endogene Konstrukte; formative Messung				
Ökonomischer Erfolg	Gewinn	0,82	1,8375	**
	Umsatz	0,29	0,6477	n.s.
Signifikanzniveaus: *:p<0,1; **:p<0,05; ***:p<0,01; n.s.: nicht signifikant				

Tabelle 2: Das Strukturmodell des Einflusses der Marketing-Standardisierung auf den Erfolg

Die Analyse der beiden Messmodelle der Marketing-Standardisierung in Tabelle 1 zeigt, dass sich die Standardisierung der Web-Site und der Konditionenpolitik am stärksten auf die latente Variable der Instrumente-Standardisierung auswirken. Die Standardisierung des Sortiments und des Vertriebssystems haben dagegen einen schwächeren und nicht signifikanten Einfluss auf die Gesamtstandardisierung der Marketing-Instrumente im internationalen E-Commerce der Handelsunternehmen. Auch hinsichtlich der Prozess-Standardisierung zeigen sich Unterschiede in der Bedeutung der drei formativen Indikatoren. So hat die Standardisierung der Informationssysteme den vergleichsweise geringsten Einfluss auf die gesamte Prozess-Standardisierung im internationalen E-Commerce der Handelsunternehmen, die vielmehr von der Standardisierung der Werbeplanung und

der Marktforschung weitgehend bestimmt wird. Weiterhin ist aus Tabelle 1 ersichtlich, dass der Erfolg der Handelsunternehmen im internationalen E-Commerce durch den Gewinn formativ weitaus stärker bestimmt wird als durch den Umsatzerfolg.

Tabelle 2 ist zu entnehmen, dass das Kausalmodell bezüglich des Erfolgs ein hohes Bestimmtheitsmaß aufweist ( $R^2=.44$ ) und über eine erhebliche prädiktive Validität verfügt, da das Stone-Geisser-Kriterium deutlich erfüllt ist ( $Q^2=.20$ ; vgl. Lohmöller/Wold 1984, S. 511). Das Modell, das als Kausaldiagramm in Abbildung 8 dargestellt ist, kann somit empirisch insgesamt nicht zurückgewiesen werden.

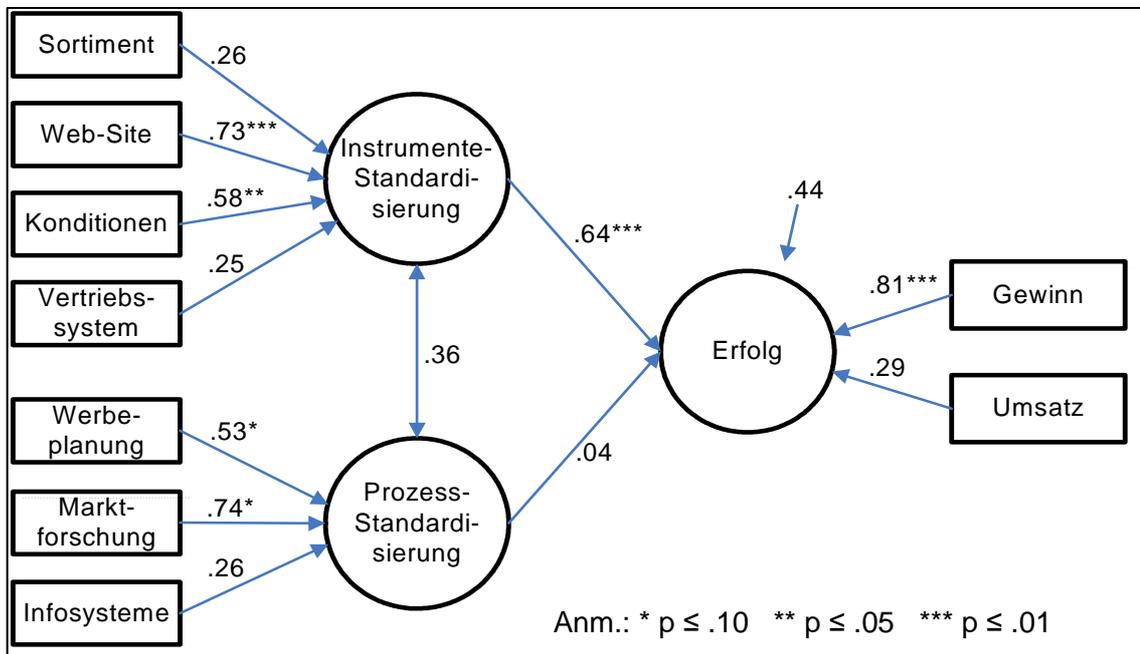


Abbildung 8: Das Kausaldiagramm des Einflusses der Instrumente- und der Prozess-Standardisierung auf den Erfolg

Betrachtet man das Modell unter dem Blickwinkel der *Untersuchungshypothese 1*, so stellt man tatsächlich einen sehr starken und hoch signifikanten Einfluss der Instrumente-Standardisierung auf den Erfolg fest (.64), während der Effekt der Prozess-Standardisierung nahe Null liegt (.04). In diesem letztgenannten Ergebnis spiegelt sich möglicherweise aber ein verbliebener Multikollinearitätseffekt wider, da die Korrelation zwischen den beiden latenten Standardisierungsvariablen .36 und die bivariate Korrelation zwischen der Prozess-Standardisierung und dem Erfolg .27 betragen. Dennoch bleibt auch diese Korrelation weit hinter dem Einfluss der Instrumente-Standardisierung zurück. Untersuchungshypothese 1 kann

somit nicht zurückgewiesen werden, wenngleich der Effekt der Prozess-Standardisierung größer sein dürfte als in Abbildung 8 dargestellt.

Zur Prüfung von Untersuchungshypothese 2 werden Totaleffekte der einzelnen standardisierten Marketing-Instrumente, d.h. der formativen Indikatoren der Instrumente-Standardisierung auf den Erfolg berechnet, was aufgrund der formativen Spezifikation des Messmodells grundsätzlich möglich ist. Das Ergebnis ist in Tabelle 3 dargestellt. Wie sich dort zeigt, haben die Standardisierung der Web-Site und der Konditionenpolitik einen wesentlich stärkeren positiven Einfluss auf den Erfolg als die Standardisierung des Sortiments und des Vertriebssystems, die vermutlich eher einer länderspezifischen Anpassung bedürfen. Untersuchungshypothese 2 wird somit abgelehnt. Hinsichtlich der Erfolgswirkung einzelner Instrumente der Marketing-Standardisierung scheinen sich somit Unterschiede zwischen der traditionellen Marktbearbeitung und der Marktbearbeitung im E-Commerce zu ergeben.

Instrument	Gesamtwirkung auf den Erfolg
Sortimentsstandardisierung	.17
Web-Site-Standardisierung	.47
Konditionenstandardisierung	.37
Standardisierung des Vertriebssystems	.16

Tabelle 3: Totaleffekte der einzelnen Instrumente der Marketing-Standardisierung auf den Erfolg

#### 4. Resümee

Vor dem Hintergrund des fortschreitenden Internationalisierungs- und Globalisierungsprozesses im Handel, zu dem auch das Internet erheblich beiträgt, verfolgen viele Handelsunternehmen Standardisierungsstrategien bei der Bearbeitung internationaler Märkte, etwa in Gestalt einer Konzeptmultiplikation.

Während die Standardisierung des internationalen Marketing im Rahmen der traditionellen Marktbearbeitung bereits relativ gut erforscht ist, fehlen entsprechende Studien zum internationalen Internet- bzw. E-Marketing bisher weitestgehend, insbesondere solche, die sich auf den Handel beziehen. In der vorliegenden Studie wurden daher die Standardisierung von Marketing-Instrumenten und Marketing-Prozessen sowie der damit verbundene Erfolg im internationalen E-Commerce von Handelsunternehmen empirisch untersucht. Wie die Untersuchungsergebnisse

zeigen, standardisieren diese Unternehmen im internationalen E-Marketing insbesondere den Markennamen, ihren Internet-Auftritt bzw. ihre Web-Site-Gestaltung, ihre Sortimentspolitik sowie ihre Vertriebssystemgestaltung im internationalen E-Commerce. Auch die Konditionenpolitik, die Zahlungsmethoden sowie der Service sollen zumindest künftig stärker international standardisiert werden. Neben dieser Instrumente-Standardisierung praktizieren die befragten Handelsunternehmen in beträchtlichem Maße auch eine internationale Standardisierung von Marketing-Prozessen, insbesondere hinsichtlich der Verwendung von Online-Kennzahlen, der Methoden der Vertriebsplanung und der Gestaltung der Informationssysteme.

Die befragten Handelsunternehmen zeigen sich mit dem Erfolg ihres internationalen E-Commerce als insgesamt zufrieden. Wie eine Kausalanalyse, die mit PLS durchgeführt worden ist, im einzelnen zeigt, wirkt sich die Standardisierung der Marketing-Instrumente auf den Erfolg des internationalen E-Commerce der Handelsunternehmen stärker positiv aus als die Standardisierung der Marketing-Prozesse, zumindest hinsichtlich der in dieser Kausalanalyse verwendeten Erfolgskriterien (Gewinn, Umsatz). Im Rahmen der Instrumente-Standardisierung kommt insbesondere einer standardisierten Web-Site-Gestaltung und einer einheitlichen Konditionenpolitik eine hohe Erfolgsrelevanz zu. Schwächer auf den Erfolg wirken sich dagegen die Standardisierung der Sortimentspolitik und des Vertriebssystems aus. In dieser Hinsicht ergibt sich für den Handel somit eine größere Notwendigkeit für länderspezifische Anpassungen im Rahmen des internationalen E-Commerce.

## Literaturverzeichnis

- Albers, S. (2004): Relative Advantages of E-Business Start-Ups versus Integrated Units of Bricks-and-Mortar Companies, in: Fandel, G. et al. (Eds.): *Modern Concepts of the Theory of the Firm*, Berlin u. Heidelberg 2004, S. 33-57.
- Batinic, B. (2003): Datenqualität bei internetbasierten Befragungen, in: Theobald, A., Dreyer, M., Starsetzki, T. (Hrsg.): *Online Marktforschung*, 2. Aufl., Wiesbaden 2003, S. 144-160.
- Bolz, J. (1992): *Wettbewerbsorientierte Standardisierung der internationalen Marktbearbeitung*, Darmstadt 1992.
- Boomsma, A. (1985): Nonconvergence, Improper Solutions, and Starting Values in LISREL Maximum Likelihood Estimations, in: *Psychometrika*, 50, June, 1985, S. 229-242.
- Chin, W. W. (1998a): The Partial Least Squares Approach to Structural Equation Modeling, in: Marcoulides, G. (Hrsg.): *Modern Methods for Business Research*, 1998, S. 295-336.
- Chin, W. W. (1998b): Issues and Opinion on Structural Equation Modeling, in: *MIS Quarterly*, 22, Nr. 1, March 1998, S. VII-XVI.
- Chin, W. W. (2001): *PLS-Graph User's Guide*, C.T. Bauer College of Business, University of Houston, USA, 2001.
- Clement, M./Peters, K./Preiß, F.J. (2001): Electronic Commerce, in: Albers, S., Clement, M., Peters, K., Skiera, B. (Hrsg.): *Marketing mit Interaktiven Medien*, 3. Aufl., Frankfurt am Main 2001, S. 56-70.
- Conradi, E. (1999): Internationalisierung und Globalisierung – was sonst?, in: Beisheim, O. (Hrsg.): *Distribution im Aufbruch*, München 1999, S. 39-60.
- Dholakia, N./Fritz, W./Dholakia, R. R./Mundorf, N. (Eds.) (2002): *Global E-Commerce and Online Marketing: Watching the Evolution*, Westport, CT, 2002.
- Diamantopoulos, A./Winkelhofer, H. (2001): Index Construction with Formative Indicators: An Alternative to Scale Development, in: *Journal of Marketing Research*, 38, May 2001, S. 269-277.
- Eggert, A./Fassott, G.: Zur Verwendung formativer und reflektiver Indikatoren in Strukturgleichungsmodellen, *Kaiserslauterer Schriftenreihe Marketing*, Nr. 20, Universität Kaiserslautern 2003.
- Feldmann, V./Zerdick, A. (2004): E-Merging Media: Die Zukunft der Kommunikation, in: Zerdick, A. et al. (Hrsg.): *E-Merging Media*, Berlin, Heidelberg 2004, S. 19-30.
- Fels, G.: Globalisierter Wettbewerb (1999): Schicksal und Chance, in: Beisheim, O. (Hrsg.): *Distribution im Aufbruch*, München 1999, S. 61-75.
- Fornell, C./Bookstein, F. (1982): Two Structural Equation Models: LISREL and PLS Applied to Consumer Exit-Voice Theory, in: *Journal of Marketing Research*, 19, November 1982, S. 440-452.
- Fritz, W. (1995): *Marketing-Management und Unternehmenserfolg*, 2. Aufl., Stuttgart 1995.

- Fritz, W. (2002): Der Konsumgüterhandel im Zeichen des Electronic Commerce, in: Ahlert, D. et al. (Hrsg.): Jahrbuch Handelsmanagement 2002: Electronic Retailing, Frankfurt am Main 2002, S. 17-37.
- Fritz, W. (2004): Internet-Marketing und Electronic Commerce, 3. Aufl., Wiesbaden 2004.
- Gerbing, D./Anderson, J. (1987): Improper Solutions in the Analysis of Covariance Structures: Their interpretability and a Comparison of Alternative Respecifications, in: Psychometrika, 52, Nr. 1, 1987, S. 99-111.
- Greipl, E./Müller, S./Gelbrich, K. (1999): Konsumgüterhandel global betrachtet: Mythen und Realität, in: Beisheim, O. (Hrsg.): Distribution im Aufbruch, München 1999, S. 77-108.
- Grether, M. (2003): Marktorientierung durch das Internet, Wiesbaden 2003.
- Gröppel-Klein, A. (1999): Internationalisierung im Einzelhandel, in: Beisheim, O. (Hrsg.): Distribution im Aufbruch, München 1999, S. 109-130.
- Hünerberg, R. (1994): Internationales Marketing, Landsberg/Lech 1994.
- Krechting, M. J. (1998): Internationales Versandhandelsmarketing, 2. Aufl., München u. Mering 1998.
- Kreutzer, R. (1989): Global-Marketing – Konzeption eines länderübergreifenden Marketing: Erfolgsbedingungen, Analysekonzepte, Gestaltungs- und Implementierungsansätze, Wiesbaden 1989.
- Kreutzer, R. (1987): Prozessstandardisierung im Rahmen eines Global Marketing, in: Marketing ZFP, Nr. 9, 1987, S. 167-176.
- Lohmöller, J.-B. (1992): Die PLS-Methode für Pfadmodelle mit latenten Variablen – Analysen zur Nutzung ökologischer Informationen, in: Hildebrandt, L., Rudinger, G., Schmidt, A. (Hrsg.): Kausalanalysen in der Umweltforschung, Stuttgart u.a. 1992, S. 345-372.
- Lohmöller, J.-B./Wold, H. (1984): Introduction to PLS Estimation of Path Models with Latent Variables, Including some Recent Developments on Mixed Scales Variables, in: Meliscek, G. et al. (Eds.): Cultural Indicators: An International Symposium, Wien 1984, S. 501-519.
- Lynch, D./Beck, J. (2001): Profiles of Internet Buyers in 20 Countries: Evidence for Region-Specific Strategies, in: Journal of International Business Studies, 32, 2001, S. 725-748.
- Meffert, H. (1989): Globalisierungsstrategien und ihre Umsetzung im internationalen Wettbewerb, in: Die Betriebswirtschaft, 49, 1989, S. 445-463.
- Meffert, H./Bolz, J. (1995): Erfolgswirkungen der internationalen Marketingstandardisierung, in: Marketing ZFP, 17, Nr. 2, 1995, S. 99-109.
- Meffert, H./Bolz, J. (1998): Internationales Marketing-Management, 3. Aufl., Stuttgart 1998.
- Paliwoda, S./Thomas, M. (1998): International Marketing, 3. Aufl., Oxford u.a. 1998.
- Pümpin, C. (1999): Der Handel im globalen Wettbewerb, in: Beisheim, O. (Hrsg.): Distribution im Aufbruch, München 1999, S. 131-141.

- Quelch, J./Klein, L. (1996): The Internet and International Marketing, in: Sloan Management Review, 37, Nr. 3, 1996, S. 60-75.
- Rangan, S. (2001): Profits and the Internet: Seven Misconceptions, in: Sloan Management Review, 42, Nr. 4, 2001, S. 44-53.
- Samiee, S. (2001): The Internet and International Marketing: Is There a Fit?, in: Richardson, P. (Hrsg.): Internet Marketing. Readings and Online Resources, New York 2001, S. 282-301.
- Wamser, C. (2000): Electronic Commerce – theoretische Grundlagen und praktische Relevanz, in: Wamser, C. (Hrsg.): Electronic Commerce. Grundlagen und Perspektiven, München 2000, S. 3-27.
- Wißmeier, U. K. (1997): Internationales Marketing im Internet, in: Jahrbuch der Absatz- und Verbrauchsforschung, 43, Nr. 2, 1997, S. 189-213.

## Die Autoren

**Prof. Dr. Wolfgang Fritz** ist Universitätsprofessor an der Technischen Universität Braunschweig und leitet dort die Abteilung (Lehrstuhl) Marketing im Institut für Wirtschaftswissenschaften. Darüber hinaus ist er Honorarprofessor an der Universität Wien und Mitglied des dortigen Instituts für Betriebswirtschaftslehre.

**Dipl.-Wirtsch.-Inform. Heiko Dees** ist wissenschaftlicher Mitarbeiter in der Abteilung (Lehrstuhl) Marketing im Institut für Wirtschaftswissenschaften der Technischen Universität Braunschweig.