Wolfgang Fritz

# Handelsmarketing und Electronic Commerce im Internet

AP - Nr. 98/04

Technische Universität Braunschweig

Braunschweig 1998

ISBN 3-930 166-85-2

# Handelsmarketing und

# Electronic Commerce im Internet

**Inhalt:** **Seite:**


Zusammenfassung I

1. Problemstellung 1

2. E-Commerce im Internet 3

3. Die Veränderung ökonomischer Rahmenbedingungen des Handelsmarketing durch E-Commerce 5

   3.1. Wettbewerbsintensivierung und Disintermediation 5

   3.2. Funktionsentbündelung 12

   3.3. Online-Shopping 16

4. Handelsmarketing im Zeichen des E-Commerce 22

   4.1. Die strategische Grundorientierung 23

   4.2. Online-Marketing im Handel 27

5. Ausblick 37

Literaturverzeichnis 39

Der Autor 47

## Zusammenfassung

Die „Geschäfte im Internet bestimmen den Unternehmenserfolg“ (o.V. 1998a). Die Folge des aufblühenden Electronic Commerce: Der traditionelle „Handel gerät in Schwierigkeiten“ (o.V. 1998e). In dieser oder ähnlicher Weise beschreibt die Wirtschaftspresse meist die neue Situation der etablierten Unternehmen des Konsumgüterhandels angesichts des Electronic Commerce im Internet.

Auch auf wissenschaftlicher Ebene wird dem Electronic Commerce im Internet eine große Bedeutung vorhergesagt, die tiefgreifende Veränderungen im Handel mit sich bringen soll. Dabei wird meist wie folgt argumentiert: Das Internet ermöglicht neuen Konkurrenten einen kostengünstigen Markteintritt und trägt somit zur Intensivierung des Wettbewerbs im Handel bei. Unter den neuen Wettbewerbern befinden sich auch branchenfremde Unternehmen, etwa solche aus dem Computer-, Telekommunikations-, Medien- und Consultingbereich, die bestimmte Funktionen des herkömmlichen Handels auf elektronischer Basis besser und kostengünstiger erfüllen und damit eine Umgestaltung der traditionellen Wertschöpfungskette im Handel bewirken (Funktionsentbündelung). So kann die Aufgabe der Sortimentsgestaltung z.B. von Softwareunternehmen oder den Anbietern von Online-Diensten übernommen werden, die im Internet sog. Cybermalls errichten (z.B. Microsoft´s Sidewalk; America Online´s Shopping Channel). Die Informations- und Beratungsfunktion des Handels kann durch intelligente Makler oder Software-Agenten branchenfremder Unternehmen ausgeübt werden, die dem Kunden eine extrem schnelle Marktübersicht verschaffen (z.B. BargainFinder von Andersen Consulting). Aber nicht nur die Erfüllung „klassischer“ Funktionen wird durch elektronische Konkurrenten bedroht, sondern auch die Existenz konventioneller Handelsunternehmen insgesamt. Das Internet bietet einem Hersteller nämlich neue und kostengünstige Möglichkeiten für einen Direktvertrieb seiner Leistungen an den Endverbraucher, wodurch die traditionellen Absatzmittler ausgeschaltet bzw. umgangen werden (Disintermediation).

Dieses für den etablierten Handel bedrohliche Szenario beruht jedoch auf einer Reihe von Annahmen, deren Erfüllung fraglich ist. Die genannten Entwicklungen werden in vollem Umfang erst dann eintreten, wenn das Internet eine weite Verbreitung gefunden hat und zugleich auch vom Konsumenten in hohem Maße zum Online-Shopping genutzt wird. Doch dies ist bisher nicht der Fall und zumindest auf mittlere Sicht auch kaum zu erwarten. Untersuchungen des Online-Nutzungsverhaltens in den USA und in Deutschland zeigen übereinstimmend, daß das Electronic Shopping nicht zu den bevorzugten Kategorien der WWW-Nutzung zählt. Allerdings weichen die Angaben über die Größe des Segments der Online-Shopper erheblich voneinander ab: Sie reichen von 38% bis 20% der WWW-Nutzer in den USA, und von 17% bis 2% in Deutschland, wobei je nach Untersuchung dieser Anteil stagniert oder wächst. Da die hohen Prozentwerte aus methodischen Gründen wahrscheinlich überhöht sind, dürfte der wahre Anteil der Online-Shopper im Bereich der unteren Werte liegen. Speziell in Deutschland ist das wahre Ausmaß des elektronischen Einkaufs mittels Internet vermutlich eher gering. Dies entspricht auch der Erfahrung und der Einschätzung jener Handelsunternehmen, die ihre Waren bereits im WWW anbieten.

Das Ausmaß des Electronic Shopping fällt aber je nach Güterkategorie unterschiedlich aus. Die bisher vorliegenden Untersuchungen stimmen international darin weitgehend überein, daß Konsumenten im Rahmen des Online-Shopping vor allem Computer-Produkte (Hard-, Share- und Software), Bücher, Magazine, Musik (CDs) sowie in zunehmendem Maße auch Touristik-Leistungen bevorzugen. Weitaus seltener werden dagegen Lebensmittel, Elektroartikel, Möbel, Einrichtungs- und Kunstgegenstände sowie Bilder elektronisch eingekauft. Daraus ergibt sich, daß eine Bedrohung des traditionellen Handels am ehesten in den erstgenannten Produktbereichen angenommen werden kann, weniger dagegen in den letztgenannten.

Obwohl somit die Gefährdung des konventionellen Handels durch Electronic Commerce oft überschätzt wird, ist sie doch bei einigen Güterkategorien (Computer-Produkte, Bücher, CDs. Touristik) nicht von der Hand zu weisen. Um angemessen auf die Herausforderung

des Electronic Commerce zu reagieren, sollte der traditionelle Handel (nicht nur) in diesen Sektoren eine Doppelstrategie verfolgen, die zugleich den Ausbau seiner traditionellen Kompetenz zur Verteidigung seiner Stärken und den Aufbau neuer elektronischer Kompetenz zur Verminderung seiner Schwächen umfassen muß. Ansatzpunkte für den Ausbau seiner traditionellen Kompetenz bieten z.B. dem Großhandel seine Stärken bei der Erfüllung logistischer Aufgaben (Lagerhaltung; Auslieferung), während der Einzelhandel z.B. auf der Erzeugung lokaler Kundennähe, der Beratung durch geschultes Verkaufspersonal sowie auf der Schaffung von Einkaufserlebnissen und sozialem Kontakt aufbauen kann. Allerdings bedarf es dazu zum Teil noch erheblicher Anstrengungen, um etwa die vielfach kritisierte, unzureichende Kundenfreundlichkeit und Qualifikation des Verkaufspersonals zu verbessern, und um ferner die Bequemlichkeit des Einkaufs für den Konsumenten zu erhöhen, die dessen wichtigstes Motiv dafür ist, im WWW einzukaufen.

Der Ausbau der traditionellen Stärken allein genügt nicht; er muß ergänzt werden um den systematischen Aufbau neuer elektronischer Kompetenz, über die bisher erst wenige Handelsunternehmen verfügen, etwa jene Großversender, die bereits in den 80er Jahren damit begonnen haben, sich im BTX-System zu engagieren. So sollten sich die Handelsunternehmen verstärkt um die Entwicklung eigener elektronischer Angebotsformen bis hin zur Errichtung von Cybermalls in Zusammenarbeit z.B. mit Software-Unternehmen und Anbietern von Telekommunikations- und Online-Diensten bemühen sowie durch die Einrichtung virtueller Communities „elektronische Kundenclubs“ aufbauen. Einzelne Handelsunternehmen nutzen solche Möglichkeiten bereits heute (z.B. Karstadt/My-World; Primus Online/Metronet).

Darüber hinaus bedarf es der konsequenten Einbeziehung des Internet in das Marketing-Mix im Handel. Eine eigene empirische Untersuchung belegt, daß Handelsunternehmen das WWW vor allem deshalb in ihr Marketing einbeziehen, um damit image- und kundenorientierte Ziele zu erreichen (Imagesteigerung, Kundennähe, Kundenbindung). Ökonomische Ziele, etwa Umsatz- und Gewinnsteigerung, spielen demgegenüber eine nur untergeordnete Rolle - ein angesichts der an-

geblich hohen Umsatzchancen, die E-Commerce bieten soll, doch überraschendes Ergebnis.

Als Marketing-Instrument kommt nach Einschätzung der befragten Handelsunternehmen dem WWW heute und in Zukunft vor allem eine Bedeutung in der Kommunikations- und in der Servicepolitik zu, weniger jedoch in der Vertriebs- und der Leistungspolitik. Unter dem letztgenannten Aspekt deutet sich möglicherweise eine strategische Fehleinschätzung an: Die Chancen, die das interaktive WWW für die Erstellung kundenindividueller Sortimente und damit für ein One-to-One Marketing im Handel grundsätzlich bietet, werden entweder übersehen oder unterschätzt.

Obwohl die meisten Handelsunternehmen mit dem Marketing-Erfolg ihrer WWW-Präsenz noch unzufrieden sind, wollen sie ihr Engagement weiter ausbauen. Der Schwerpunkt ihrer künftigen Marketing-Aktivitäten soll aber im traditionellen Bereich liegen, der um das WWW-Engagement ergänzt wird. Angesichts des realen, oft überschätzen Ausmaßes der Chancen und Risiken des E-Commerce für den traditionellen Handel erscheint diese Haltung als durchaus richtig.

# 1. Problemstellung

Der virtuelle Goldrausch - in dieser oder einer ähnlich euphorischen Weise werden häufig die wirtschaftlichen Aussichten der kommerziellen Internet-Nutzung beschrieben (vgl. Bennett/Kohun 1996). Gute Gründe stützen diese Verheißung offenbar:

- Das Internet scheint auf dem Wege, eines der wichtigsten Kommunikationsmedien aller Zeiten zu werden. Voraussichtlich über 90 Millionen Menschen werden 1998 weltweit das Internet nutzen, davon 60 Millionen in Nordamerika und 5 Millionen in Deutschland (vgl. Koblitz 1998; CommerceNet/Nielsen 1997). Optimistischen Schätzungen zufolge soll die Anzahl der Internet-Nutzer in 10 bis 15 Jahren eine Milliarde erreichen (vgl. Brandtweiner/Greimel 1998, S. 40).

- Mit der Verbreitung des Internet nimmt dessen kommerzielle Nutzung zu. So stiegen etwa die Werbeaufwendungen im Internet von 6 Mio. DM 1996 auf 24 Mio. DM 1997 in Deutschland, und für 1998 wird eine Verdoppelung des Internet-Werbevolumens auf 50 Mio. DM erwartet (G+J EMS 1998). Bis zum Jahr 2000 planen rd. 14.000 deutsche Unternehmen, ihre Produkte dem Endverbraucher im Internet anzubieten. Die EU-Kommission schätzt das dadurch erzielbar Umsatzvolumen auf 25 Mrd. DM bis zum Jahr 2001 allein in Deutschland und auf 170 Mrd. DM international (o.V. 1998 a). Andere Schätzungen gehen sogar von Steigerungen auf über 400 Mrd. DM weltweit aus (vgl. Albers/Peters 1997, S. 69; Thome/ Schinzer 1997, S. 3 f.).

- Unterstützt wird diese Entwicklung durch verbesserte Software-Produkte für E-Commerce sowie durch politische Initiativen z.B. der US-Regierung, der Bundesregierung und der EU-Kommission, die den Geschäftsverkehr auf elektronischer Grundlage fördern sollen. Speziell die Programme der Bundesregierung und der EU-Kommission sind insbesondere mit Blick auf die Beschäftigungslage in Europa ins Leben gerufen worden, da man sich allein von der Intensivierung der Geschäftskommunikation auf Internet-Basis ei-

nen Beschäftigungsanstieg von derzeit rd. 190.000 auf etwa 670.000 Personen im Jahre 2001 verspricht, der die Entwicklung neuer Berufsfelder und Unternehmenstypen (etwa Online-Agenturen) einschließt (vgl. o.V. 1998 a,b,c).

Deutschland weist im internationalen Vergleich derzeit nur einen bestenfalls durchschnittlichen Anteil am Electronic Commerce sowie an der Nutzung des Internet auf. Allerdings wird bis zum Jahr 2001 mit einem jährlichen Anstieg der Internet-Nutzung um rd. 38% gerechnet (o.V. 1998d). Der elektronische Geschäftsverkehr auf der Grundlage des Internet dürfte somit auch in Deutschland erheblich an Bedeutung gewinnen.

Eine weite Verbreitung des Electronic Commerce wird, sofern sie tatsächlich eintritt, tiefgreifende Auswirkungen auf die Unternehmen und die Gestaltung der Marktbeziehungen zwischen Anbietern und Nachfragern haben. Die entsprechenden Prognosen unterstreichen dies geradezu dramatisch. Sie sagen die Ablösung hierarchischer Organisations- und Informationsstrukturen durch eine „Hyperarchie" ebenso voraus wie die Dekonstruktion etablierter Wertschöpfungsketten in vielen Branchen sowie die Entstehung der „Grenzenlosen Unternehmung" und der „Virtuellen Organisation" (vgl. z.B. Evans/Wurster 1998; Meffert 1997; Picot/Reichwald/Wigand 1998; Scholz 1997, S. 320 ff.).

Für die traditionellen Handelsbetriebe ist dieses Szenario von erheblicher Bedeutung, prognostiziert es doch auch einen steigenden Konkurrenzdruck und eine wachsende Bedrohung existierender Absatzmittler durch neue Formen des Direktvertriebs der Hersteller und neue Akteure auf elektronischen Marktplätzen. Dieser Frage soll im folgenden genauer nachgegangen werden. Es wird untersucht, wie sich E-Commerce im Internet auf Struktur und Funktion des traditionellen Warenhandels im Konsumgüterbereich voraussichtlich auswirken wird – und damit zugleich auf die ökonomischen Rahmenbedingungen des Handelsmarketing (Abschnitt 3.). Vor diesem Hintergrund werden dann Überlegungen angestellt, in welcher Weise Handelsbetriebe auf die vom E-Commerce ausgehenden Herausforderungen reagieren kön-

nen und sollten. Dabei kommen sowohl die grundlegende strategische Orientierung als auch die Integration des Internet in das Repertoire der Instrumente des Handelsmarketing zur Sprache, wobei u. a. auf Resultate einer eigenen empirischen Untersuchung zurückgegriffen wird (Abschnitt 4.). Zuvor aber bedarf der Begriff „Electronic Commerce im Internet" einer Klärung (Abschnitt 2).

## 2. E-Commerce im Internet

Der Begriff „Electronic Commerce" (E-Commerce) wird sehr unterschiedlich verwendet. Häufig wird er mit elektronischem Handel, der elektronischen Abwicklung wirtschaftlicher Transaktionen oder elektronischem Geschäftsverkehr gleichgesetzt (vgl. Thome/Schinzer 1997, S. 3). In Anlehnung an Picot/Reichwald/Wigand (1998, S. 317) soll im folgenden unter „Electronic Commerce" jede wirtschaftliche Aktivität verstanden werden, die auf der Basis elektronischer Verbindungen stattfindet. Damit reicht die Bandbreite des Electronic Commerce grundsätzlich von elektronischen Hierarchien in einem Unternehmen über Formen elektronisch gestützter Unternehmensnetzwerke und -kooperationen (elektronische Netzwerke) bis hin zu elektronischen Märkten (ebenda).

Vor dem Hintergrund des Handelsmarketing sind **elektronische Märkte** als Ausprägung des E-Commerce grundsätzlich von besonderem Interesse. Sie entstehen durch die Mediatisierung, d. h. die elektronische Abbildung von Markttransaktionen und stellen „Realisationen der marktmäßigen Leistungskoordination mit informationstechnischen Systemen" dar (Schmid 1993, S. 465). Im **engeren Sinne** umfassen elektronische Märkte alle Phasen einer Markttransaktion - von der Informationsphase über die Vereinbarungs- bis hin zur Abwicklungsphase (ebenda, S. 468). Allerdings realisieren die heute und auf mittlere Sicht verfügbaren informationstechnischen Systeme in der Regel noch nicht alle Transaktionsaspekte. Realistischer ist daher eine weniger restriktive Begriffsfassung. Elektronische Märkte im **weiteren Sinne** sind demnach informationstechnische Systeme zur Unter-

stützung aller **oder** einzelner Phasen der Markttransaktion (vgl. ebenda; Picot/Reichwald/Wigand 1998, S. 319).

Beispiele für elektronische Märkte finden sich etwa im **Business-to-business Bereich**. Dazu zählen elektronische Börsen (z.B. SOFFEX; GLOBEX; DTB; CALM; FAST; HAM), computergestützte Reservierungssysteme (z.B. SABRE; GALILEO; WORLDSPAN; START AMADEUS – seit kurzem teilweise auch für Endverbraucher offen), Logistiksysteme (z.B. MOSAIK; GLOBAL LOGISTICS SYSTEM) sowie speziell im Handelssektor neuerdings die Systeme des Efficient Consumer Response (ECR) (vgl. Schmid 1993, S. 469-474; Raffée/ Fritz/Wiedmann 1994, S. 208-210, 236f.; Töpfer 1996; Krohn 1998).

Diese Beispiele aus dem Business-to-business-Bereich verdeutlichen Formen der Koordination von Markttransaktionen zwischen verschiedenen Unternehmen. Im Gegensatz dazu bieten erweiterte elektronische Märkte auch dem Endverbraucher die Möglichkeit der Marktteilnahme, etwa in Gestalt der Varianten des Teleshopping via TV. In diesem **Business-to-consumer Bereich** erfährt das Online-Shopping über Computernetze wie dem Internet und den Online-Diensten (z.B. T-Online, AOL, CompuServe) eine zunehmende Verbreitung (vgl. Picot/Reichwald/Wigand 1998, S. 324). Speziell das Internet, das im Business-to-business-Bereich bereits von einiger Relevanz ist (vgl. Brenner/Wilking 1998; Honeycutt/Flaherty/Benassi 1998; Thome/ Schinzer 1997, S. 9 f.), entwickelt sich im Business-to-consumer-Bereich immer mehr zu einem wichtigen elektronischen Markt, sofern man den eingangs erwähnten Prognosen glauben darf (vgl. Picot/ Reichwald/Wigand 1998, S. 325 f.)

Diese letztgenannte, den Endverbraucher einschließende Perspektive steht im Mittelpunkt der folgenden Überlegungen. Es soll untersucht werden, wie Electronic Commerce in Gestalt internetbasierter elektronischer Märkte die Verhältnisse im traditionellen Konsumgüterhandel beeinflussen kann und welche Folgen dies für das Marketing der etablierten Handelsbetriebe hat.

# 3. Die Veränderung ökonomischer Rahmenbedingungen des Handelsmarketing durch E-Commerce

Die Auswirkungen neuer elektronischer Informations- und Kommunikationstechnologien auf das unternehmerische Marketing können außerordentlich vielfältig sein, und sie sind bereits seit den 80er Jahren Gegenstand von Forschungsbemühungen (vgl. z.B. Meffert 1983, 1985; Raffée/Fritz/Jugel 1988; Zentes 1997, S. 14). Im folgenden sollen lediglich drei Aspekte herausgegriffen werden, die in der neueren Literatur als naheliegende Folgen des E-Commerce im Internet für die Situation des traditionellen Handels besonders hervorgehoben werden: die Intensivierung des Wettbewerbs, die Disintermediation und die Funktionsentbündelung als zentrale Bedrohungen der gewachsenen Handelsstruktur.

## 3.1. Wettbewerbsintensivierung und Disintermediation

**Elektronische Märkte** als Orte des virtuellen Tauschs im Internet sind durch vier grundlegende **Merkmale** gekennzeichnet (vgl. Schmid 1993, S. 468; Brandtweiner/Greimel 1998, S. 38):

- **Ubiquität**, d.h. ihre Ortslosigkeit oder Überallverfügbarkeit - jeder Teilnehmer hat überall dort, wo er einen Telekommunikationsanschluß findet, einen zeitunabhängigen Zugang zum Marktgeschehen.

- **Transparenz** im Sinne einer erheblichen Erleichterung der Informationsbeschaffung für die Marktteilnehmer.

- **Senkung der Transaktionskosten:** Durch die Erleichterung und Beschleunigung der Informations- und Kommunikationsprozesse fallen die Markttransaktionen auf einem elektronischen Markt meist kostengünstiger aus als auf einem realen Markt (vgl. Benjamin/Wigand 1995, S. 65; Wigand/Benjamin 1996; Thome/Schinzer 1997, S. 5).

- **Offenheit:** Dadurch sind elektronische Märkte dann gekennzeichnet, wenn sie für alle Anbieter und Nachfrager zugänglich sind.

Dies ist zwar kein zwingendes Charakteristikum elektronischer Märkte, da eine Beschränkung auf bestimmte Teilnehmer möglich ist. Dennoch dürften zahlreiche der internetgestützten elektronischen Märkte heute dieses Merkmal der Offenheit erfüllen.

Der letztgenannte Aspekt der Offenheit eines elektronischen Markts begünstigt in Verbindung mit seinen übrigen Merkmalen eine **Intensivierung des Wettbewerbs**. So bietet das Internet beispielsweise bisher nur regional oder national tätigen Unternehmen aufgrund seiner globalen Reichweite eine unmittelbare internationale Präsenz bzw. einen „virtuellen" Markteintritt in Auslandsmärkte (vgl. Quelch/Klein 1996, S. 70; Wißmeier 1997, S. 196 f.; Meffert/Bolz 1998, S. 136f.). Dadurch steigt die **Angreifbarkeit der betreffenden Märkte**, da mit Hilfe des Internet ein Newcomer den Markt schnell und kostengünstig betreten und gegebenenfalls auch wieder verlassen kann (vgl. Baumol 1982, S. 3; Fritz 1990, S. 499). Die für den Aufbau von stationären Geschäften in Kauf zu nehmenden Kosten entfallen, und die von den etablierten Anbietern dafür bereits erbrachten Investitionen („sunk costs") wirken dem Markteintritt der Newcomer nicht mehr entgegen. Herkömmliche Markteintrittsbarrieren verlieren somit ihre Bedeutung (vgl. Wamser/Fink 1997, S. 34).

Mit Blick auf die **Softwareindustrie** hat Bill Gates den erleichterten Markteintritt eines Newcomers in einem Interview sehr plastisch beschrieben:

„In dieser Branche ist niemandes Zukunft garantiert. Wenn jemand mit einem guten Produkt ankommt, kann er noch am gleichen Tag den Markt erobern. Er muß es nur im Internet anbieten, und jedermann kann es abrufen. Keine Branche ist da offener" (Gates 1998, S. 5).

Diese Bedrohung durch elektronische Märkte trifft auch die **Unternehmen des traditionellen Konsumgüterhandels**. Die durch das Internet geschaffene höhere Markttransparenz, der für potentielle Konkurrenten erleichterte elektronische Marktzutritt sowie die Transaktionskostenvorteile können den Preiswettbewerb intensivieren und die -

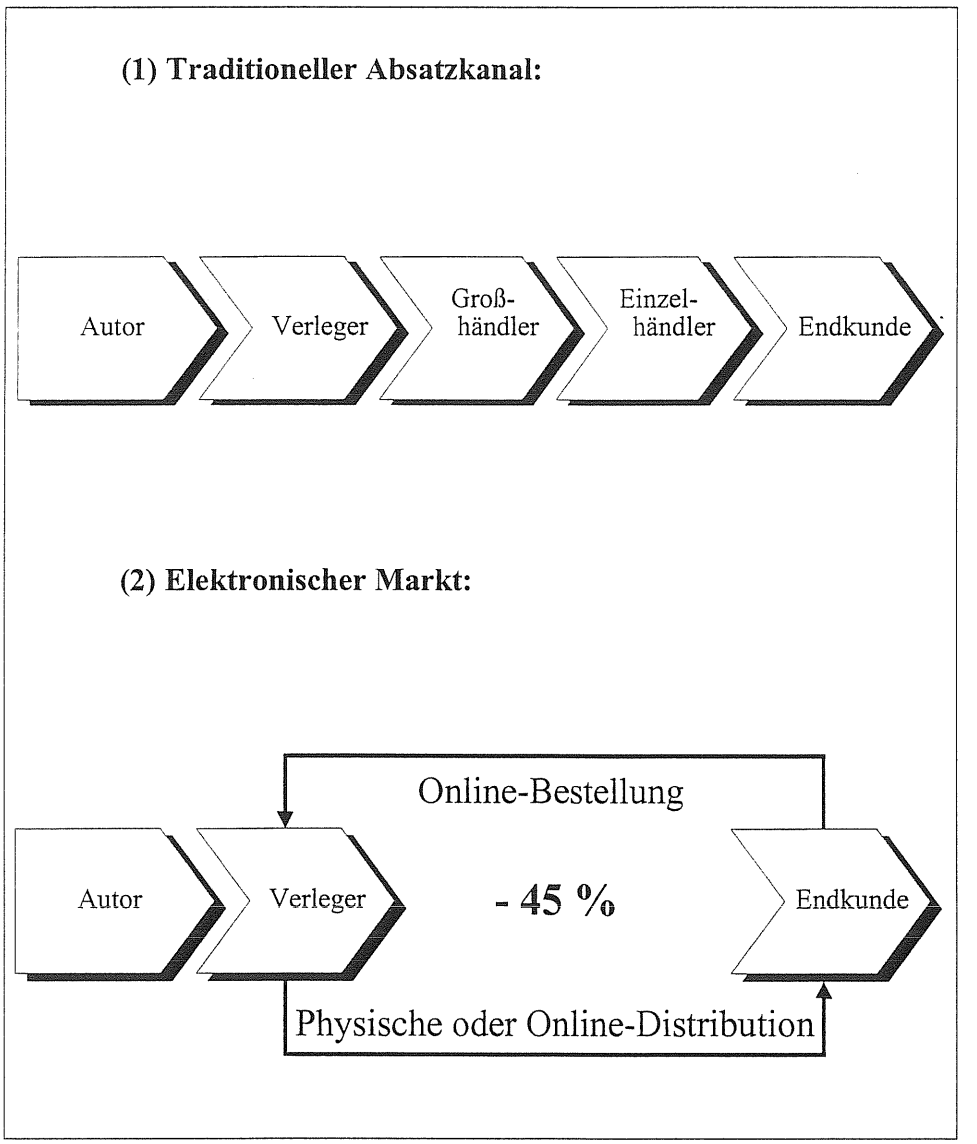
in manchen Handelsbranchen ohnehin nur sehr geringen - Gewinne etablierter Handelsunternehmen gefährden. Gesteigert wird diese Gefahr noch durch neue elektronische Suchagenten, wie z.B. BargainFinder, die von Drittinstitutionen - hier Andersen Consulting - angeboten werden, um dem Web-Benutzer Preisvergleiche zu erleichtern (vgl. Alba et al. 1997, S. 45; Albers/Peters 1997, S. 76f.). Ein Beispiel aus der Buchbranche bietet der erfolgreiche virtuelle Buchhändler Amazon.com, der 2,5 Mio. Bücher mit Rabatten von bis zu 30 % weltweit im WWW anbietet und damit einen erheblichen Wettbewerbsvorteil gegenüber dem traditionellen Buchhandel in den meisten Ländern hat.

Die elektronisch induzierte Steigerung der Konkurrenzintensität wird sich voraussichtlich aber nicht nur auf die horizontale Dimension des Wettbewerbs - d.h. auf jeweils nur eine Handels- oder Wirtschaftsstufe - beschränken, sondern auch dessen vertikale Dimension erfassen und sich damit auf mehrere Handels- bzw. Wirtschaftsstufen gleichzeitig erstrecken. Dies kommt insbesondere in der Disintermediationsthese zum Ausdruck.

Der Begriff „**Disintermediation**" bezeichnet die Umgehung oder **Ausschaltung etablierter Absatzmittler** durch elektronische Märkte. Systeme des Electronic Commerce können grundsätzlich sowohl auf dem Beschaffungsmarkt eines Industrieunternehmens Zwischenhändler überflüssig machen als auch auf seinem Absatzmarkt Groß- und Einzelhändler (vgl. Quelch/Klein 1996, S. 666; Gräf/Tomczak 1997, S. 32; Hodkinson/Keil 1997, S. 124; Picot/Reichwald/Wigand 1998, S. 321). Der Kunde kann auf einem elektronischen Markt den Hersteller direkt kontaktieren und das gewünschte Gut von ihm unmittelbar beziehen, ohne einen Handelsbetrieb einschalten zu müssen, vorausgesetzt der Hersteller (oder der Kunde) organisiert die physische oder elektronische Distribution des Guts. Dies führt - der Theorie zufolge - zu ganz erheblichen Transaktionskostenersparnissen, was in der Literatur häufig mit Beispielen aus der **Buchbranche** erläutert wird (vgl. Brandtweiner 1997; Brandtweiner/Greimel 1998; Brenner/Kolbe 1997; Gerpott/Heil 1996; Wigand/Benjamin 1996). **Abbildung 1** zeigt schematisch am Vergleich eines traditionellen Absatzkanals mit einem elektronischen Markt die Transaktionskostenersparnis aufgrund der

Disintermediation in der Buchbranche (vgl. Brenner/Kolbe 1997, S. 58).

**Abb. 1: Disintermediation in der Buchbranche**




(Darstellung in Anlehnung an Brenner/Kolbe 1997, S. 57 f.)

Durch den Vertrieb eines Buchs auf dem elektronischen Markt können sich - verglichen mit dem Endverbraucherpreis beim herkömmlichen Absatz - Ersparnisse von 35% ergeben, sofern der Einzelhandel umgangen wird, und von weiteren 10%, wenn zusätzlich auch noch der Großhandel übersprungen wird. Die Ersparnis beläuft sich theoretisch sogar auf 90%, wenn der Kunde das Geschäft direkt mit dem Autor abwickelt (Brandtweiner 1997, S. 63; Brenner/Kolbe 1997, S. 58f.).

Diese Kostenersparnis kann aufgrund der Buchpreisbindung zwar (noch) nicht in Deutschland in Form von Preissenkungen an den Endkunden weitergegeben werden, wohl aber meist im Ausland.

Die Disintermediation ist in der Buchbranche bereits teilweise Realität. Ein Beispiel für die Ausschaltung des traditionellen Buchhandels bietet der „literature on demand" – Verleger Arcimboldo in der Schweiz, der einem Autor die Möglichkeit bietet, vorab im WWW zu veröffentlichen, bevor eine Seite seines Buchs überhaupt gedruckt ist. Der Leser kann gegen eine Gebühr Auszüge oder den gesamten Text vom WWW herunterladen. Außerdem gibt die Anzahl der Abrufe einen Anhaltspunkt für weitere Entscheidungen, z.B. über den Druck des Buchs. Ein ähnliches Konzept verfolgt auch der U.S. amerikanische Online BookStore. Es wird deutlich, daß solche Systeme den gesamten klassischen Zwischenhandel in der Buchbranche ersetzen können (vgl. Brandtweiner 1997, S. 65; Brenner/Kolbe 1997, S. 58f.; Quelch/Klein 1996, S. 68).

In anderen Branchen existieren ebenfalls solche elektronischen Anbieter, etwa das U.S.amerikanische Dienstleistungsunternehmen CUC, dessen Online-Handel „Shoppers Advantage" eine elektronische Bestellung der verschiedensten Produkte direkt beim Hersteller ermöglicht und damit den klassischen Handel komplett ausschaltet (vgl. Wamser/Fink 1997, S. 34). Auch der spektakuläre Erfolg des Computerherstellers Dell beruht maßgeblich auf einem internetgestützten Direktvertrieb.

Aufs Ganze gesehen ist es aber trotz dieser Beispiele durchaus fraglich, ob elektronische Märkte tatsächlich in großem Umfang Disintermediationsvorgänge initiieren werden. Dies gilt im Prinzip auch für die Buchbranche: Ein Kunde kann zwar elektronisch beim Verleger ein Buch direkt bestellen, doch der Verleger muß dann - sofern das Buch nicht in elektronischer Form vorliegt - beim Direktvertrieb jene Funktionen übernehmen, die andernfalls der Groß- und Einzelhandel ausgeführt hätten, z.B. die Lagerhaltung und die Auslieferung. Natürlich kann der Verleger diese Funktionen auch auf Logistikspezialisten übertragen. Die dadurch entstehenden Kosten verteuern die Lieferung

für den Kunden und senken die durch die Disintermediation theoretisch denkbare Transaktionskostenersparnis u.U. ganz erheblich. Wird das Buch z.B. nach Übersee verschickt, so können die Transportkosten den Buchpreis mehr als verdoppeln.

Verallgemeinert gilt: Ein Hersteller muß bei der Umgehung der Absatzmittler selbst in erheblichem Maße Handelsfunktionen übernehmen oder fremd organisieren. Da er darauf meist nicht spezialisiert ist, wird er diese Aufgaben in der Regel weniger effizient erfüllen. Dies führt aber zur Erhöhung von Transaktionskosten, die der Transaktionskostensenkung durch die Disintermediation entgegenstehen. Alba et al. (1997, S. 49) führen dazu aus:

> „Manufacturers cannot easily and efficiently duplicate a variety of services that retailers perform for both manufacturers and consumers...
>
> Manufacturers are not highly skilled at selling directly to customers. They lack the efficient systems to fulfill oders at a household level and have limited capability to offer the complementary products that increase customer satisfaction and reduce shipping costs. Similarly, manufacturers may not be able to deal with high return rates encountered in nonstore retailing formats."

Aus diesen Gründen nehmen Alba et al. an, daß elektronische Märkte insgesamt ein nur eher unbedeutendes Maß an Disintermediation erzeugen werden (ebenda; vgl. auch Peterson/Balasubramanian/Bronnenberg 1997, S. 340). Diese Auffassung vertreten auch zahlreiche Vertreter der Wirtschaftspraxis (vgl. Geppert/Müller 1997, S. 433).

Im übrigen ist die Disintermediationsthese für die Marketingwissenschaft keineswegs neu. Die Möglichkeit einer Ausschaltung des institutionellen Handels durch den Einsatz der sog. Neuen Medien sowie die Herausbildung neuer elektronischer Vertriebsformen wurde bereits vor 15 Jahren diskutiert, zu einer Zeit also, als vom Internet noch keine Rede war und das WWW noch nicht existierte (vgl. Meffert 1983, S. 127 ff.; Raffée/Jacobs 1986, S. 573).

Daß die Umgehung von etablierten Absatzmittlern im Absatzkanal in den meisten Fällen wirtschaftlich nicht sinnvoll ist und daher kaum stattfinden wird, stellt im übrigen ebenfalls eine alte Erkenntnis dar, die aus der Diskussion des sog. **Ausschaltungsproblems des Handels** erwachsen ist (vgl. Geist 1974, S. 11ff.). Diese Einsicht formulieren z.B. Nieschlag, Dichtl und Hörschgen bereits in der ersten Auflage ihres bekannten Lehrbuchs (1968, S. 25) wie folgt:

> „Die Rechtfertigung dafür, daß die Leistungsverwertung auch in Händen unabhängiger Absatzmittler liegen kann, ist darin zu erblicken, daß diese Absatzträger eine Reihe von Aufgaben wirksamer zu erfüllen vermögen als die Randglieder (d.h. der Hersteller und der Konsument, W. F.) einer Absatzkette...
>
> Diese Diskussion (des Ausschaltungsproblems, W. F.) führte in weiten Kreisen zu der Einsicht, daß die Absatzmittler spezifische Leistungen erbringen, die die Distribution nicht verteuern, sondern - im Gegenteil - verbilligen und dem Konsumenten ein größeres Maß an Bedürfnisbefriedigung ermöglichen."

Diese Zusammenhänge haben auch im Zeitalter des Internet nicht viel von ihrer Gültigkeit verloren.

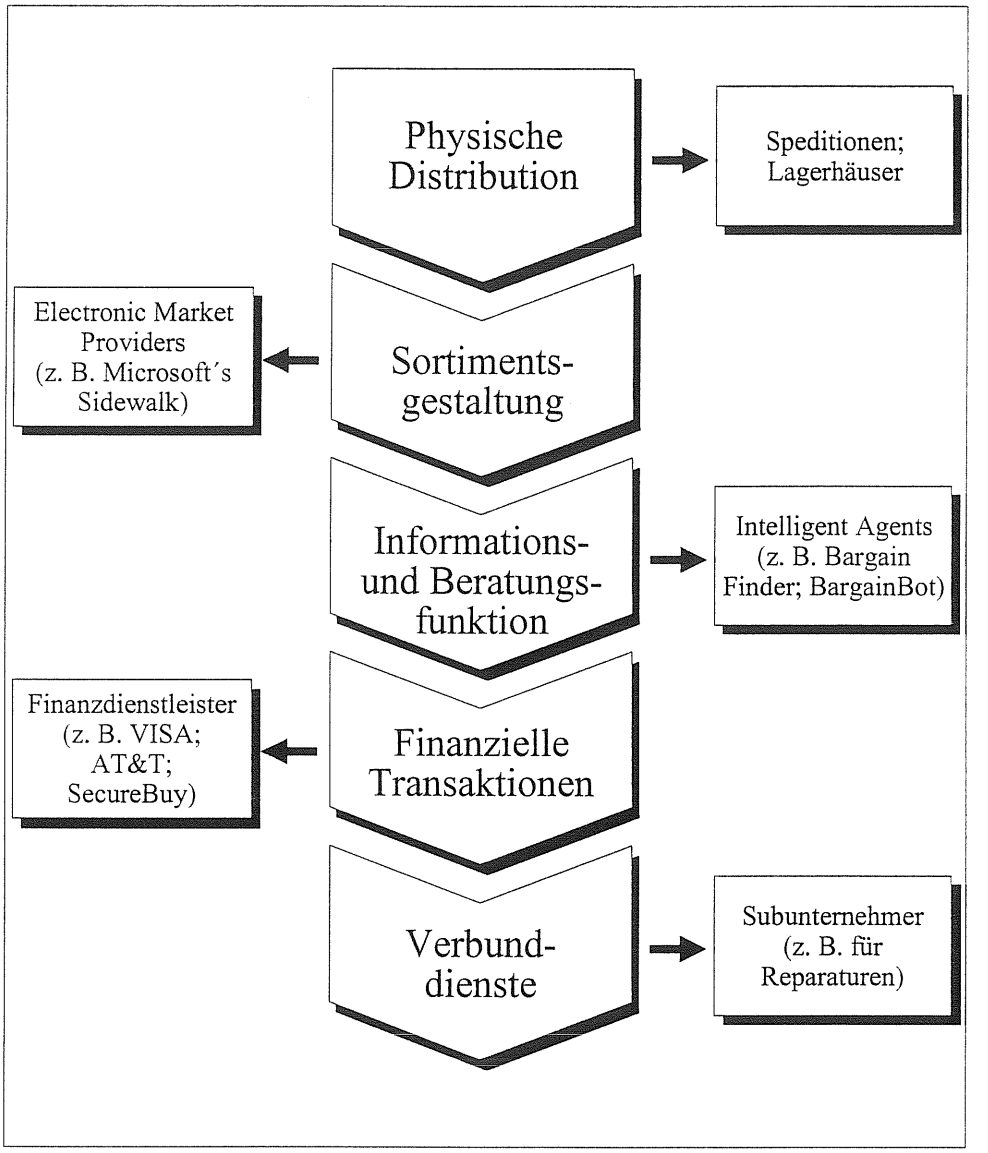
Darüber hinaus ist die Disintermediationsthese bemerkenswert einseitig; denn sie betont lediglich die Redundanz existierender Handelsbetriebe aufgrund elektronischer Märkte. Sie vernachlässigt dabei aber die Entstehung neuer elektronischer Handelsformen, die ihren Geschäftsbetrieb auf den im Internet sich bietenden Chancen aufbauen, die Funktionen der herkömmlichen Handelsbetriebe ganz oder teilweise übernehmen und damit neue Varianten der Intermediation schaffen (vgl. Burke 1997, S. 354). Nicht die Disintermediation ist das eigentliche Problem, sondern die **Intermediationskonkurrenz**. Dieser Sachverhalt wird berührt von der im folgenden zu erörternden Funktionsentbündelungsthese.

## 3.2. Funktionsentbündelung

Den Ausgangspunkt der **Funktionsentbündelungsthese** bildet die Annahme, daß Electronic Commerce die etablierte Wertschöpfungskette in manchen Bereichen der Wirtschaft mehr oder weniger verändern wird. Diese Tendenz umschreiben einige Autoren allgemein als „Rekonfiguration" oder „Dekonstruktion" industrieller Wertschöpfungsketten (Benjamin/Wigand 1995, S. 71; Evans/Wurster 1998, S. 54). Auch auf die spezielle Wertschöpfungskette des Handels kann sich Electronic Commerce im Internet auswirken.

Albers und Peters (1997, S. 70) unterscheiden folgende fünf **Funktionen** des traditionellen Handels anhand eines Modells der Wertschöpfungskette: die physische Distribution (z.B. Losaufspaltung; Lagerhaltung; Transport), die Sortimentsgestaltung (Bedarfsermittlung und Zusammenstellung des Angebotsprogramms), die Informations- und Beratungsfunktion (Beschaffung und Verwertung von Informationen über Produkte, Konsumenten, Konkurrenten), die finanziellen Transaktionen (Inkasso; Kreditfunktion) und das Angebot von Verbunddienstleistungen (z.B. Garantien; Einbau; Reparaturen; Entertainment; soziale Kontakte). Nach Albers und Peters kann Electronic Commerce dazu führen, „daß die Handelsfunktionen über entsprechende Märkte entbündelt werden" (ebenda, S. 71). Dies bedeutet, daß sich - durch E-Commerce begünstigt - z.T. branchenfremde Spezialisten für einzelne Funktionen herausbilden werden, die einige der Aufgaben des traditionellen Handels übernehmen, da sie diese kostengünstiger und besser zu erbringen vermögen (vgl. ebenda). Dies wird die Wettbewerbsintensität im Handel ebenfalls erhöhen (vgl. Geppert/Müller 1997, S. 432 f.). Den Vorgang der Funktionsentbündelung, der in **Abbildung 2** dargestellt ist, erläutern Albers und Peters im einzelnen wie folgt (vgl. ebenda, S. 72 ff.):

**Abb. 2: Die Funktionsentbündelung im Handel**




(Darstellung in Anlehnung an Albers/Peters 1997, S. 70, 72 ff.)

• **Physische Distribution**: „Die Funktion der physischen Distribution läßt sich in der Welt des Electronic Commerce von den anderen Handelsfunktionen entbündeln ... Letztendlich braucht ein virtuelles Handelsunternehmen nur die Information der aus dem Verkauf der Ware resultierenden Transportströme zwischen Herstellern und Konsumenten einschließlich der Belieferungstermine an einen externen Koordinator zu liefern" (ebenda, S. 72). Die Abwicklung

der logistischen Prozesse kann dann ein selbständiger Logistikspezialist übernehmen (z.B. UPS; FedEx). Eine solche Auslagerung von Logistikfunktionen auf Speditionen und Lagerhäuser wird aber auch bereits in der Welt der „realen" Handelsbetriebe praktiziert, insbesondere im Versandhandel.

• **Sortimentsgestaltung**: Die Zusammenstellung des Angebotsprogramms für den Konsumenten stellt eine der wichtigsten Handelsfunktionen dar. Diese Aufgabe kann auch ein virtueller Händler übernehmen, der dabei ohne physischen Regalplatz auskommt und - da jeder Nachfrager elektronisch einen „History File" generiert - grundsätzlich über bessere informationstechnische Möglichkeiten der individuellen Sortimentsgestaltung verfügt. Bisher dabei noch bestehende technische Schwierigkeiten werden zunehmend überwunden, etwa durch die - noch umstrittene - Cookie-Technologie (vgl. Effes 1997). Solche virtuellen Stores und selbst virtuelle Einkaufszentren (Cybermalls) existieren inzwischen in großer Zahl. Bei der Errichtung solcher Cybermalls engagieren sich vor allem auch branchenfremde Unternehmen, etwa Computerfirmen, die über eine höhere Softwarekompetenz verfügen als die klassischen Handelsbetriebe. Beispiele dafür sind IBM´s World Avenue (die allerdings wenig erfolgreich war) sowie Microsoft´s Sidewalk. Das Beispiel der größten Cybermall, America Online´s Shopping Channel, zeigt darüber hinaus, daß auch die Anbieter von Online-Diensten sich zu elektronischen Marktbetreibern („Electronic Market Provider") entwickeln und mit dem traditionellen Handel in Sortimentskonkurrenz treten können (vgl. Little/Cowles/Kiecker 1997, S. 231f.)

• **Information und Beratung**: Auch diese Handelsaktivität kann im Electronic Commerce leicht von den anderen Handelsfunktionen entbündelt und von branchenfremden Marktakteuren übernommen werden (Albers/Peters 1997, S. 75). So bieten intelligente Makler bzw. lernende Soft-

ware-Agenten dem Konsumenten nicht nur eine schnelle Marktübersicht über ein ihn interessierendes Angebot, sondern unterstützen ihn auch bei der Auswahl der für ihn geeignetsten Kaufalternative. Beispiele dafür sind etwa Firefly, My Yahoo, Learn Sesame, BargainBot, E-Commerce Assistant von IBM, BargainFinder von Andersen Consulting und das am Media Lab des MIT in Boston entwickelte Multiagentensystem Kasbah (vgl. Alba et al. 1997, S. 45; Brenner/Schubert/Zarnekow 1997; Lux 1998).

• **Finanzielle Transaktionen**: Im Electronic Commerce kann die Zahlungsabwicklung besser und einfacher als bisher organisiert und somit aus der Wertschöpfungskette des Handels herausgelöst werden (Albers/Peters 1997, S. 76). Auch hier bieten sich branchenfremde Akteure an, etwa Kreditkartenunternehmen (Mastercard; Visa) oder AT&T mit seinem SecureBuy (SM) Service, der dem Konsumenten eine sichere Zahlungsabwicklung verspricht und zugleich für die Seriosität des elektronischen Anbieters bürgt.

• **Verbunddienstleistungen**: Neben dem Verkauf von Waren bietet der traditionelle Handel je nach Betriebsform eine Reihe von Verbunddienstleistungen an, etwa Reparaturen, den Einbau von Waren (z.B. Küchengeräte), Garantin, den Warenumtausch sowie Einkaufserlebnisse, Entertainment (Events) und soziale Kontakte. Einige dieser komplementären Dienstleistungen haben traditionelle Handelsbetriebe z.B. im Rahmen von Store-in-the-Store- oder Subunternehmerkonzepten bereits extern vergeben (z.B. Mister Minit für Schuhreparaturen; Ladengestaltung und Events an darauf spezialisierte Anbieter). Garantien, der Warenumtausch, das Einkaufserlebnis und die Ermöglichung sozialer Kontakte können dagegen kaum ausgegliedert werden. Während sich Reparaturleistungen unter Einschaltung spezialisierter Anbieter relativ einfach elektronisch organisieren lassen, treten bei der entsprechenden Gestaltung von Erlebnis- und Entertainmentelementen sowie

von sozialen Kontakten größere Probleme auf. Trotz teilweise geeigneter elektronischer Einrichtungen, wie z.B. Chat-Groups, werden diese Funktionen in vollem Umfang kaum durch Electronic Commerce ersetzbar sein (vgl. Albers/Peters 1997, S, 78).

## 3.3. Online-Shopping

Die Thesen der Wettbewerbsintensivierung, Disintermediation und Funktionsentbündelung beruhen auf einer Reihe von Annahmen, deren Erfüllung in naher und mittlerer Zukunft keineswegs sicher ist (vgl. Peterson/Balasubramanian/Bronnenberg 1997, S. 331f.). So werden die entsprechenden Veränderungen u.a. erst dann eintreten, wenn das Internet eine weite Verbreitung gefunden hat und zugleich auch in hohem Maße zu kommerziellen Zwecken genutzt wird. Speziell für den traditionellen Handel wird sich Electronic Commerce erst dann zu einer Bedrohung entwickeln, wenn die neuen elektronischen Angebotsformen vom Konsumenten auch in großem Umfang akzeptiert und präferiert werden. Doch daran ergeben sich Zweifel, da bislang noch erhebliche Diffusions- und Nutzungsbarrieren des Internet im Konsumentenbereich existieren (vgl. Bryant/Maxwell 1997, S. 5 ff.; Dichtl 1997; Fantapié Altobelli/Fittkau 1997, S. 398 ff.; Gruninger-Herrmann 1996, S. 67 ff.; von der Oelsnitz/Müller 1996).

Ergebnisse verschiedener Umfragen unter den Benutzern des Internet ergeben übereinstimmend, daß das **Electronic Shopping,** verglichen mit anderen Nutzungsarten, wie z.B. der Informationsbeschaffung, **nicht zu den bevorzugten Kategorien der WWW-Nutzung zählt.** Dies gilt nicht nur für den Konsumentenbereich, sondern analog auch für die Nutzung des Internet im Rahmen unternehmerischer Beschaffungsprozesse (vgl. Silberer/Rengelshausen 1997, S. 46). Wie die in **Tabelle 1** dargestellten Ergebnisse der W3B-Umfrage und des GfK Online-Monitor zeigen, stellt das Abrufen aktueller Informationen, das Herunterladen von Software, das Versenden von E-Mails sowie das Surfen im Netz aus Unterhaltungs- und Neugiermotiven insbeson-

dere im privaten Bereich die weitaus häufiger anzutreffenden Formen der Internet-Nutzung dar (vgl. Fischer 1998; Fittkau/Maaß 1997).

**Tab. 1: Die Nutzung von Online-Medien**

| | **WWW-Nutzung in D, Ende 1997:** | **W3B-Umfrage (n = 16.403 WWW-Nutzer)** |
|---|---|---|
| 1) | Aktuelle Informationen/ Nachrichten abrufen | 76 % |
| 2) | Software herunterladen | 66 % |
| 3) | Unterhaltung/Neugier | 65 % |
| 4) | Geschäftliche/berufliche/ wissenschaftliche Recherche | 63 % |
| 5) | Produktinformationen einholen | 60 % |
| | • | |
| | • | |
| | • | |
| 8) | Online-Shopping | 17 % |
| | **Online-Nutzung in D, Ende 1997:** | **GfK Online-Monitor (n = 10.000 Online-Nutzer)** |
| 1) | E-Mails | 38 % |
| 2) | Informationssuche | 32 % |
| 2) | Surfen im WWW | 32 % |
| 4) | Dateien herunterladen | 24 % |
| | • | |
| | • | |
| | • | |
| 13) | Online-Shopping | 2 % |

Hinsichtlich des Ausmaßes des **Online-Shopping** ergeben sich in den in Deutschland und in den USA durchgeführten Nutzerumfragen jedoch **völlig uneinheitliche Ergebnisse**, was im einzelnen aus **Tabelle 2** hervorgeht. Während die WWW-Umfrage des GVU Center am Georgia Institute of Technology Ende 1997 einen Anteil der Online-Shopper von 38% an der Gesamtheit der WWW-Nutzer in den USA feststellt, gelangt die CommerceNet/Nielsen-Studie nur zu einem Anteil von 20% (vgl. GVU 1997; CommerceNet/Nielsen 1997). Nach

den beiden bereits erwähnten deutschen Studien, den Umfragen von W3B und von GfK Online-Monitor, beträgt der entsprechende Anteil in Deutschland 17% bzw. nur 2%!

Ein Teil der eklatanten Diskrepanz läßt sich vermutlich durch Unterschiede in den Untersuchungsdesigns der einzelnen Studien erklären. So beruhen die Ergebnisse der GVU- bzw. der W3B-Studie auf einer Online- bzw. einer schriftlichen Befragung der WWW-Nutzer, während den Resultaten der CommerceNet/Nielsen- und der GfK Online-Monitor-Untersuchung jeweils eine repräsentative Telefon-Umfrage in der Bevölkerung zugrunde liegt. Online-Befragungen im WWW bergen höchstwahrscheinlich aber die Gefahr in sich, daß vor allem die Intensivnutzer des Mediums Auskunft geben werden, die vermutlich auch in überdurchschnittlich hohem Maße das Internet zum elektronischen Einkauf verwenden. Aus diesem Grund sind insbesondere die Befunde der GVU-Studie im Hinblick auf die Gesamtheit der WWW-Nutzer sehr wahrscheinlich nicht repräsentativ bzw. überhöht, was vom GVU Center auch konzediert wird (vgl. GVU 1997).

**Tab. 2: Der Umfang des Online-Shopping**

| Untersuchung | Anteil Online-Shopper/-Nutzer | |
|---|---|---|
| | Anfang 1997 | Ende 1997 |
| **USA** | | |
| GVU | 38 % | 38 % |
| CommerceNet/ Nielsen | 15 % | 20 % |
| **Deutschland** | | |
| W3B | 16 % | 17 % |
| GfK Online-Monitor | - | 2 % |

Insgesamt macht die Spannweite der Ergebnisse deutlich, daß das „wahre" Ausmaß des Online-Shopping des Konsumenten nicht be-

kannt ist. Dementsprechend sind Prognosen des via Internet erzielbaren Umsatzes, die sich am elektronischen Einkauf des Endverbrauchers orientieren, mit großer Vorsicht zu genießen. Höchstwahrscheinlich sind die meisten von ihnen zu hoch gegriffen.

Eine weitere Relativierung der Bedrohung des Handels durch Electronic Commerce ergibt sich, wenn man die **Güter** betrachtet, die bevorzugt via Internet eingekauft werden. Wie die Ergebnisse drei verschiedener Studien aus Deutschland und den USA zeigen, die in **Tabelle 3** wiedergegeben sind, präferieren Konsumenten im Rahmen des Online-Shopping insbesondere Computer-Produkte (Hard-, Share- und Software), Bücher und Magazine, Musik (CDs) sowie in zunehmendem Maße auch Touristik-Leistungen. Weitaus seltener werden dagegen Lebensmittel, Elektroartikel, Möbel, Einrichtungs- und Kunstgegenstände sowie Bilder elektronisch eingekauft. Daraus ergibt sich, daß eine Bedrohung des traditionellen Handels am ehesten in den erstgenannten Produktbereichen angenommen werden kann, kaum aber in den letztgenannten.

**Tab. 3: Durch Online-Shopping gekaufte Güter**

| | | |
|---|---|---|
| **W3B-Umfrage (D), Ende 1997** | | |
| 1) | Software | 62 % |
| 2) | Bücher | 49 % |
| 3) | Shareware | 28 % |
| 3) | Musik (CDs) | 28 % |
| 5) | Computer-Hardware | 27 % |
| | • | |
| | • | |
| | • | |
| 18) | Lebensmittel | 4 % |
| 19) | Möbel, Einrichtungsgegenstände | 2 % |
| 20) | Kunst, Bilder | 1 % |
| **Kunz/Dyer/Dyer (USA), 1997** | | |
| 1) | Computer-Produkte | 60 % |
| 2) | Bücher und Magazine | 53 % |
| 3) | Reisen | 43 % |
| | • | |
| | • | |
| | • | |
| 9) | Kleidung | 12 % |
| 10) | Elektroartikel, Nahrungsmittel | 10 % |
| **GVU-Umfrage (USA), Ende 1997** | | |
| 1) | Bücher/Magazine | 30 % |
| 1) | Software (unter 50 US $) | 30 % |
| 3) | Reisen | 26 % |

Versucht man, die in **Tabelle 3** dargestellten Ergebnisse mit bekannten **Gütertypologien** zu verbinden, ergeben sich Schwierigkeiten. So wird in der Literatur zwar behauptet, daß vor allem sog. **Suchgüter** für Online-Transaktionen geeignet seien, d.h. Güter, deren Qualität vom Konsumenten durch eine entsprechende Informationssuche vor dem Kauf vollständig beurteilt werden kann. Dagegen kämen **Erfahrungs- und Vertrauensgüter**, deren Qualität entweder erst durch den Konsum selbst erfahren wird oder sogar danach vom Konsumenten nur unvollständig bestimmt werden kann, für das Online-Shopping

weniger in Betracht (vgl. Peterson/Balasubramanian/Bronnenberg et al. 1997, S. 334 f.; Picot/Reichwald/Wigand 1998, S. 342 ff.). Doch betrachtet man die in **Tabelle 3** dargestellten Resultate, so zeigt sich, daß einerseits Güter mit Erfahrungs- und Vertrauenseigenschaften (Touristik-Leistungen) auch zu den vom Konsumenten präferierten Online-Angeboten zählen, andererseits bestimmte Suchgüter aber gerade nicht (Elektroartikel; Einrichtungsgegenstände).

Geeigneter erscheint eine von Peterson, Balasubramanian und Bronnenberg (1997, S. 339) entworfene Gütertypologie, die in **Tabelle 4** vereinfacht dargestellt worden ist. Demnach bevorzugt der Konsument das Internet als Einkaufsquelle bei niedrigpreisigen, häufig nachgefragten Leistungen immaterieller Art (z.B. Online-Zeitungen), während er bei materiellen Gütern dieser Kategorie (z.B. Getränken) den traditionellen Einzelhandel vorzieht. Beide Bezugsquellen kommen dagegen zur Informationssuche u.U. auch gemeinsam für den Konsumenten bei hochpreisigen, selten gekauften Gütern materieller oder immaterieller Art in Betracht (z.B. Automobile; teuere Software-Pakete), wobei die Letztentscheidung zum Kauf bei einer dieser beiden Einkaufsalternativen von weiteren Faktoren beeinflußt wird, z.B. dem Wunsch des Konsumenten nach persönlicher Beratung. Obwohl auch diese Typologie mit den Auffassungen anderer Autoren (z.B. Geppert/ Müller 1997, S. 429) und den in **Tabelle 3** wiedergegebenen Befunden nicht völlig übereinstimmt (es gibt z.B. weder in Deutschland noch in den USA einen Internet-Handel mit Automobilen und KfZ-Versicherungen, der von größerer Bedeutung wäre; vgl. Kunz/Dyer/ Dyer 1997, S. 163), verdeutlicht sie doch grob größere Produktbereiche, in denen der herkömmliche Einzelhandel dem Internet-Handel überlegen ist (und umgekehrt), sowie solche Bereiche, in denen zumindest bei einzelnen Produkten mit einer mehr oder weniger starken Konkurrenz zwischen traditionellen und elektronischen Absatzkanälen gerechnet werden muß (vgl. Deighton 1997, S. 349). Aufs Ganze gesehen wird aber in dieser Analyse deutlich, daß die Bedrohung des etablierten Handels durch Electronic Commerce in hohem Maße produkt- bzw. branchenspezifisch ist und daher nicht generalisiert werden kann.

**Tab. 4: Der Einfluß von Gütereigenschaften auf die Wahl der Bezugsquelle des Konsumenten**

| Cost/ frequency / Value proposition | Low-cost, frequently purchased goods | High-cost, infrequently purchased goods |
|---|---|---|
| Tangible or physical goods | **Retail channel** (Soft drinks, cigarettes, eggs) | **Retail and/or Internet channel** (Stereo systems, automobiles) |
| Intangible or informational goods | **Internet channel** (Online magazines, stock market quotes) | **Retail and/or Internet channel** (Software packages, automobile insurance) |

(vereinfachte Darstellung in Anlehnung an Peterson/ Balasubramanian/Bronnenberg 1997, S. 339)

## 4. Handelsmarketing im Zeichen des E-Commerce

Die Gefährdung der traditionellen Handelsinstitutionen durch Electronic Commerce wird zwar nicht selten überschätzt. Dennoch belegen die wiedergegebenen Forschungsergebnisse, daß zumindest in einzelnen Güterbereichen (Computer-Produkte, Bücher, CDs, Touristik) die Konkurrenz des elektronischen Handels via WWW durchaus ernstzunehmen ist. Die etablierten Handelsbetriebe sollten sich in ihrer Unternehmenspolitik möglichst frühzeitig darauf einstellen. In welcher Weise dies geschehen kann und z.T. bereits geschieht, wird im folgenden sowohl unter dem Gesichtspunkt der strategischen Grundausrichtung der Handelsunternehmen als auch im Hinblick auf die Einbeziehung des Internet in das traditionelle Marketing-Mix im Handel erläutert.

## 4.1. Die strategische Grundorientierung

Nach Auffassung von Peterson, Balasubramanian und Bronnenberg (1997, S. 330) erzeugt das Internet eine **Marktdiskontinuität**, deren konkrete Folgen nicht präzise vorhersehbar sind, da man nicht auf Erfahrungswerte zurückgreifen kann (vgl. Burke 1997, S. 353). Dennoch muß man aus den bereits erläuterten Gründen davon ausgehen, daß diese Folgen auch den traditionellen Handel teilweise treffen werden.

Den Handelsunternehmen bieten sich mehrere Möglichkeiten, mit diskontinuierlichen Umweltentwicklungen strategisch umzugehen. Die Handlungsalternativen reichen grundsätzlich vom bewußten Ignorieren über die passive Anpassung bis hin zur kreativen und innovativen Nutzung der neuen Umweltkonstellation (vgl. Raffée 1979, S. 31; Fritz 1985, S. 236). Burke (1997, S. 359) vermutet, daß die meisten Handelsunternehmen dem Internet gegenüber bisher eine eher passive und abwartende Haltung einnehmen, die seiner Auffassung nach für den derzeit noch enttäuschenden Umfang des elektronischen Handels im Internet mitverantwortlich ist.

Den alternativen Ansatz bildet dagegen eine aktive Rolle der Handelsunternehmen bei der Gestaltung der künftigen Handelsstruktur (vgl. ebenda). Wie die bisherigen Überlegungen gezeigt haben, weist der traditionelle Handel gegenüber dem elektronischen keineswegs nur Schwächen, sondern durchaus auch ausbaufähige Stärken auf, und er sieht sich, wie erwähnt, nur in bestimmten Güterbereichen einer größeren Bedrohung ausgesetzt (vgl. Tabelle 3 und 4). Diese Umstände legen dem etablierten Handel eine **Doppelstrategie** nahe, die zugleich auf den **Ausbau traditioneller Kompetenz** zur Verteidigung seiner Stärken **und** den **Aufbau neuer elektronischer Kompetenz** zur Verminderung seiner Schwächen abstellt.

Durch den konsequenten **Ausbau seiner traditionellen Kompetenz** kann der Handel nicht nur weniger bedrohte Bereiche gegen einen prinzipiell möglichen Eintritt elektronischer Wettbewerber absichern, sondern auch in bedrohteren Bereichen besser konkurrieren. Ansatzpunkte dafür bieten etwa dem **Großhandel** z.B. dessen traditionelle

Stärken bei der Erfüllung logistischer Aufgaben, während der **Einzelhandel** aufbauen kann auf der Erzeugung lokaler Kundennähe und - je nach Betriebsform - z.B. auf kundenindividueller Information und Beratung durch geschultes Verkaufspersonal (z.B. in Fachgeschäften und Fachmärkten), auf besonders niedrigen Preisen bei mittlerer bis hoher Angebotsqualität (z.B. in Verbrauchermärkten und Discountern), auf der Schaffung von Einkaufserlebnissen und sozialem Kontakt (z.B. in Kauf- und Warenhäusern sowie insbesondere in Shopping Malls) und auf der Bequemlichkeit der Auswahl aus einem breiten Angebot (insbes. bei Großversendern) (vgl. Alba et al., 1997, S. 40; Brenner/Kolbe 1997, S. 59).

Häufig wird der konventionelle Einzelhandel seine grundsätzlich vorhandenen Stärken aber durch **erhebliche Anstrengungen** noch vergrößern müssen, um sich gegenüber dem Internet-Handel durchzusetzen. Dies gilt insbesondere für die Schulung und Kundenfreundlichkeit des Verkaufspersonals, die hierzulande vielfach Anlaß zur Kritik bieten (vgl. Fritz 1997, S. 210f.). Auch die Bequemlichkeit des Einkaufs - das wichtigste Motiv des Konsumenten für das Shopping via Internet (vgl. GVU 1997; Burke 1997, S. 356) - bedarf im konventionellen Einzelhandel einer erheblichen Verbesserung, etwa durch die Schaffung von mehr Parkplätzen, durch längere Ladenöffnungszeiten und durch die Beschleunigung des Kassiervorgangs (vgl. ebenda). Die Möglichkeiten der Erzeugung von Einkaufserlebnissen, Unterhaltung und sozialem Kontakt werden im traditionellen Handel ebenfalls noch bei weitem nicht ausgeschöpft. Welches Potential hier besteht, mögen folgende Beispiele aus den USA andeuten:

> „Ogden Corporation created American Wilderness, a nature preserve located in a shopping mall, with 160 wild animals, a restaurant, and a shopping boutique ... Land Rover dealerships built offroad test tracks so customers can experience the thrill of driving sport utility vehicles ... Athletics shoe stores have installed basketball courts and rock-climbing walls. Some grocery stores have scheduled „singles nights", with contemporary music, name tags, food

> samples, and flattering lighting to emphasize the social aspects of shopping ....“ (Burke 1997, S. 357).

Die Verteidigung und der Ausbau der traditionellen Stärken im herkömmlichen Handel muß angesichts der vom Electronic Commerce ausgehenden Herausforderung ergänzt werden um den systematischen **Aufbau neuer elektronischer Kompetenz**. Dies betont z.B. auch Burke, indem er sagt (ebenda):

> „As a starting point, retailers can improve shopping convenience, emphasize knowledgeable and personalized service, and enhance the entertainment value and ambience of their stores. Creative retailers will go far beyond this list of suggestions, developing both high-tech und high-touch selling approaches.“

Einige große Handelsunternehmen engagieren sich bereits seit den 80er Jahren durchaus in diesem Sinne im Online-Bereich und verfügen daher seit langem über eine Online-Kompetenz, etwa das Versandhaus Quelle und der Otto Versand (vgl. Flenker 1996). Für die meisten übrigen Handelsunternehmen stellt jedoch die Nutzung des Internet und seiner vielfältigen technischen Möglichkeiten eine relativ neue Herausforderung dar, auf die viele von ihnen nicht ausreichend vorbereitet sind (vgl. Albers/Peters 1997, S. 70, 79; Fantapié Altobelli/Fittkau 1997, S. 397). Ansatzpunkte für eine **kreative Nutzung des Internet im konventionellen Handel** existieren etwa in folgender Hinsicht:

> • **Community Building**: Die GVU-Umfragen zeigen, daß rd. 46% der Auskunftspersonen sich mit anderen WWW-Nutzern verbunden fühlen, die ihre Interessen teilen (GVU 1997). Dies spricht dafür, daß das Internet ein Potential besitzt, neue Interessengemeinschaften (oder gar „Gemeinden“) aufzubauen. Durch ein geschicktes „Community Building“ können Handelsunternehmen diesen Trend nutzen, um etwa eine höhere Kundenbindung zu erzielen und „elektronische Kundenclubs“ aufzubauen. Dies ist z.B. dem

Fachgeschäft HotHotHot gelungen, das mehr als 450 scharfe Saucen über das Internet weltweit vertreibt. Sie bilden die Basis einer Community von Kunden, die z.B. in Chat-Foren und Newsgroups Rezepte untereinander austauschen (Albers/Peters 1997, S. 78) Ein anderes Beispiel bietet das Handwerkerforum eines Online-Baumarkts (vgl. Rieke/ Stein 1998, S. 54).

• **Webbing und Market Providing**: Damit sind die externe Ergänzung des eigenen Angebots um bestimmte Teilaktivitäten und die Präsentation eines Gesamtsortiments im WWW angesprochen, wobei sich das Handelsunternehmen auf die Kernfunktionen und zentralen Teilbereiche beschränkt (Albers/Peters 1997, S. 78). Das Handelsunternehmen übernimmt die Rolle des Organisators eines umfassenden elektronischen Angebots und kooperiert dabei mit anderen Unternehmen, die komplementäre Leistungen anbieten. Bei diesem elektronischen **Market Providing** kommen als Kooperationspartner in Betracht: Hard- und Softwareanbieter, die Lösungen zum Aufbau und Betrieb von Cybermalls bieten; Mehrwertdienstleister sowie Telekommunikations- und Online-Diensteanbieter (vgl. Thome/Schinzer 1997, S. 13 ff.). Musterbeispiele für ein durch Handelsunternehmen erzeugtes Webbing und Market Providing sind die virtuellen Shopping Malls „My-World" der Karstadt AG, an der sich Unternehmen wie IBM, Sega, Neckermann, NUR-Reisen, die Deutsche Bank und die Bild-Zeitung beteiligt haben, sowie die Mall der Primus Online GmbH &Co. KG, die von der Metro Holding und Debis getragen wird (vgl. Eierhoff 1997, S. 55ff.; Pradel 1997, S. 114ff.; Meffert 1998, S. 626ff.).

Der Aufbau elektronischer Kompetenz im traditionellen Handel muß auch die systematische und konsequente Einbeziehung des Internet in das Mix der Instrumente des Handelsmarketing umfassen (vgl. Fritz 1998). In welcher Weise dies bereits heute geschieht, zeigen die Er-

gebnisse einer eignen empirischen Untersuchung, auf die im folgenden eingegangen wird.

## 4.2. Online-Marketing im Handel

Die in diesem Abschnitt präsentierten Untersuchungsergebnisse beruhen auf einer 1997 durchgeführten schriftliche Befragung von 739 Unternehmen in Deutschland, die über Erfahrungen mit einem WWW-Engagement verfügen. Da kein für eine Stichprobenziehung geeignetes Register aller gewerblichen WWW-Nutzer existiert, mußte aus verschiedenen Datenbanken heraus eine Stichprobe konstruiert werden. Letztlich beteiligten sich 241 Unternehmen an der Befragung, was einer Rücklaufquote von 32,6% entspricht (vgl. Fritz/Kerner 1997). Darunter befinden sich auch 16 Unternehmen des Einzelhandels, etwa bedeutende Kaufhauskonzerne (z.B. Karstadt AG; Metro AG) und Großversender (z.B. Quelle AG; Neckermann AG). Da diese Unternehmen nicht nur eine außerordentlich große wirtschaftliche Bedeutung haben, sondern auch zu den Pionieren der WWW-Nutzung im Handel zählen, dürfte die Aussagekraft der erzielten Ergebnisse trotz der nur kleinen und nicht repräsentativen Handelsstichprobe erheblich sein.

Im folgenden werden die im Handel erzielten Ergebnisse mit den Befunden aus den übrigen Branchen verglichen. Daraus ergeben sich Erkenntnisse z.B. darüber, ob das Online-Marketing im Handel anders ausgeprägt ist als in anderen Bereichen der deutschen Wirtschaft. Dies stellt einen Vorteil gegenüber einer Studie dar, in der das Online-Marketing ausschließlich im Handel untersucht wird und folglich ein solcher Vergleich nicht gezogen werden kann. Der modernen Marketing-Philosophie entsprechend werden die Ziele, Strategien, Maßnahmen sowie der Erfolg des Online-Marketing im WWW der befragten Unternehmen untersucht.

Aufgrund der kleinen Handelsstichprobe muß auf eine weitergehende, nach bestimmten Situationsfaktoren (z.B. Unternehmensgröße; Betriebsform; Sortimentsbereich) differenzierte Analyse der Befunde

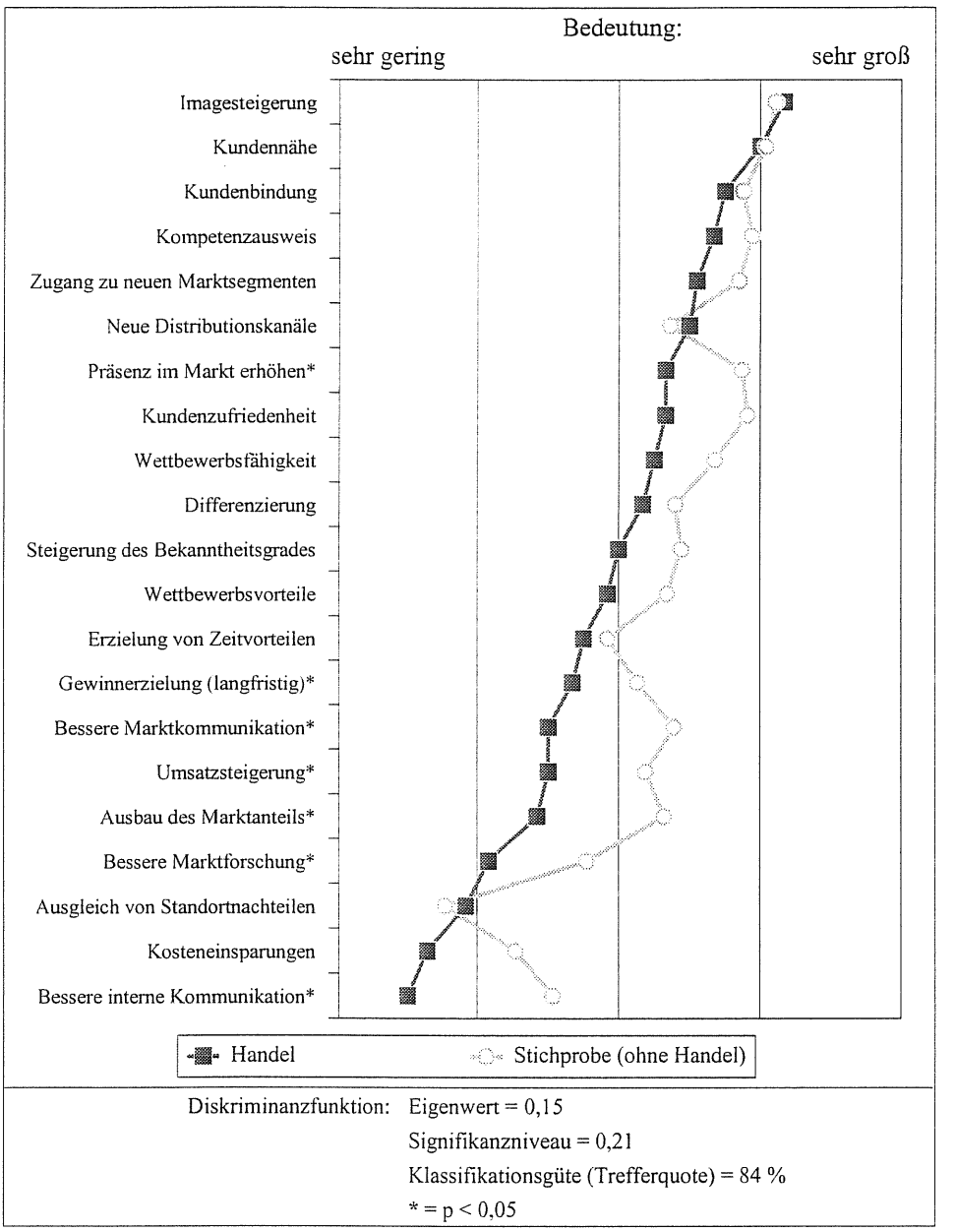
verzichtet werden. Insofern haben die im folgenden dargestellten Ergebnisse einen lediglich exploratorischen Charakter.

• **Marketing-Ziele**

Aus **Abbildung 3** sind die mit dem WWW-Engagement verfolgten **Marketing-Ziele** der Unternehmen ersichtlich. Es dominieren **image- und kundenorientierte Ziele** (Imagesteigerung, Kundennähe, Kundenbindung). Darin unterscheiden sich die Handelsunternehmen nicht von der übrigen Wirtschaft. Unterschiede ergeben sich aber bei den weniger wichtigen Marketing-Zielen; denn die meisten dieser Ziele werden von den Handelsunternehmen weniger intensiv verfolgt. Hinsichtlich **ökonomischer Ziele**, wie z.B. Ausbau des Marktanteils, Umsatzsteigerung und Gewinnerzielung, ist dies angesichts der großen Umsatzchancen, die E-Commerce im WWW bieten soll, ein überraschendes Ergebnis. Es bestätigt Äußerungen von Vertretern der Wirtschaftspraxis, wonach im Handel der Umsatzerzielung in den traditionellen Verkaufsstätten überragende Priorität eingeräumt und die WWW-Engagements häufig noch keiner Wirtschaftslichkeitsrechnung unterworfen werden (Eierhoff 1997, S. 56; Thaler 1997, S. 73).

Auch der geringe Stellenwert der Ziele „Ausgleich von Standortnachteilen“ und „Kosteneinsparungen“ kommt überraschend, wenn man die Ubiquität und die Transaktionskostenersparnisse betrachtet, die - der Theorie zufolge - die Teilnahme an elektronischen Märkten begünstigen sollen (vgl. Abschnitt 3.1.)

**Abb. 3: Die mit der WWW-Präsenz verfolgten Marketing-Ziele**

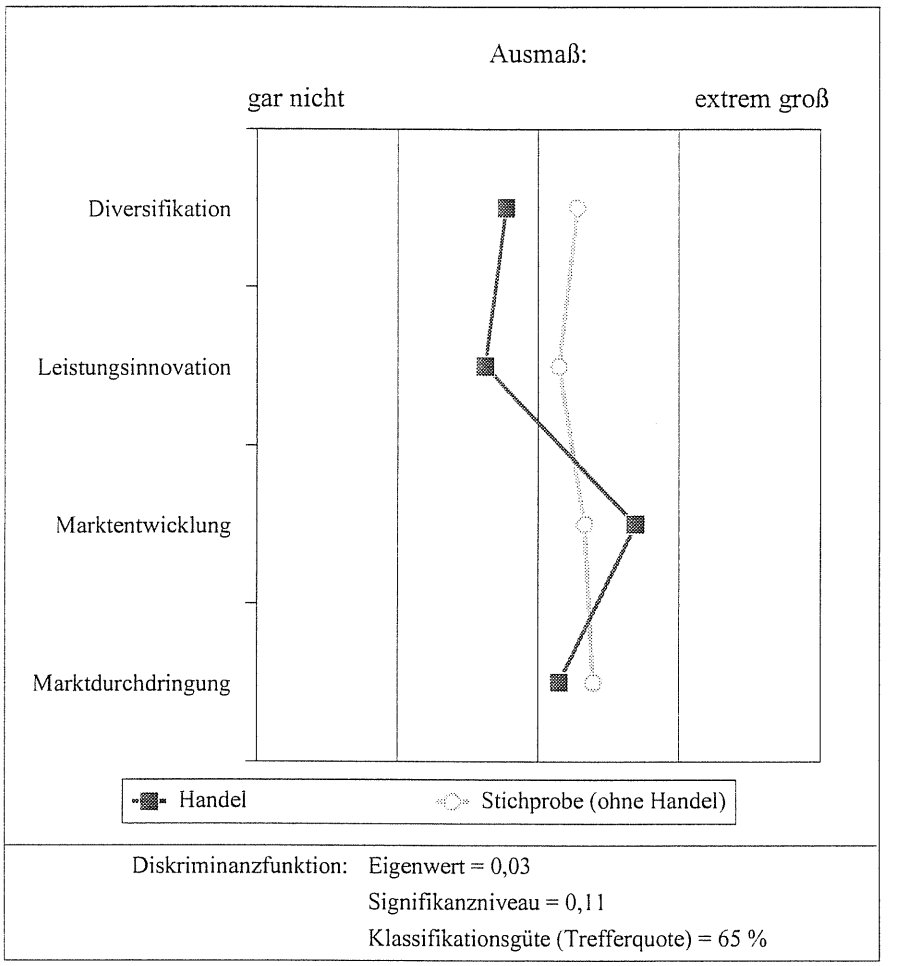



- **Marketing-Strategien**

Die strategische Ausrichtung des Online-Engagements ist, wie **Abbildung 4** verdeutlicht, sowohl im Handel als auch in der übrigen Wirtschaft nicht sehr stark ausgeprägt. Die mit Hilfe des WWW verfolgten **Marketing-Strategien** der Handelsunternehmen stellen stärker darauf ab, durch die Online-Präsenz alte und neue Zielgruppen und Märkte mit herkömmlichen Leistungen zu bedienen (Marktdurchdringung; Marktentwicklung), als neue Leistungen alten und neuen Märkten an-

zubieten (Leistungsinnovation; Diversifikation). Diese strategische Orientierung von bestenfalls mittlerer Intensität ist tendenziell auch auf der Ebene der Marketing-Maßnahmen zu erkennen.

**Abb. 4: Die mit dem WWW-Engagement verfolgten Marketing-Strategien**




**• Marketing-Maßnahmen**

Unter dem Aspekt der Marketing-Maßnahmen - jenes Aktionsbereichs, der in der Literatur zum Online-Marketing im Mittelpunkt steht (vgl. z.B. Hünerberg/Heise/Mann 1996) - wurden die befragten Unternehmen gebeten, die gegenwärtige und die zukünftige Bedeutung des WWW im Marketing-Mix differenziert zu beurteilen. Das Resultat ist in den **Abbildungen 5 und 6** wiedergegeben. Wie es sich bereits in den Resultaten zur Marketing-Strategie angedeutet hat, zeigt sich auch

hinsichtlich der Marketing-Maßnahmen eine eher geringe Bedeutung des WWW für die **Leistungsgestaltung und Leistungsinnovation** im Bereich der **Hauptleistung**. Diese zurückhaltende Einstufung bleibt im Handel bei der Einschätzung der zukünftigen Situation erhalten, während die übrige Wirtschaft die Zukunft in dieser Hinsicht optimistischer sieht, d.h. dem WWW ein offenbar wesentlich größeres Potential auch für die **Leistungspolitik** zuspricht als der Handel. Allerdings schätzt auch der Handel den Nutzen des WWW für die Gestaltung von **Nebenleistungen** (Kundendienst/-service) heute sowie für die Zukunft als vergleichsweise größer ein.

Die Bedeutung des WWW als Instrument der **Distributionspolitik** wird vom Handel ebenfalls noch mit Zurückhaltung beurteilt. Auch darin kommt die bereits erwähnte Haltung zum Ausdruck, wonach der Handel ganz überwiegend noch auf seine traditionellen Verkaufs- und Distributionsformen setzt. Dies belegt konkret folgendes Beispiel:

> „KAUFHOF favorisiert den Vertrieb über Filialen gegenüber dem über Online-Dienste bzw. *Internet*. KAUFHOF rät seinen Kunden ausdrücklich, in die *Galeria* KAUFHOF zu kommen, weil sie dort das ansprechendste Sortiment vorfinden sowie die beste Produktinformation und Beratung erhalten“ (Thaler 1997, S. 73).

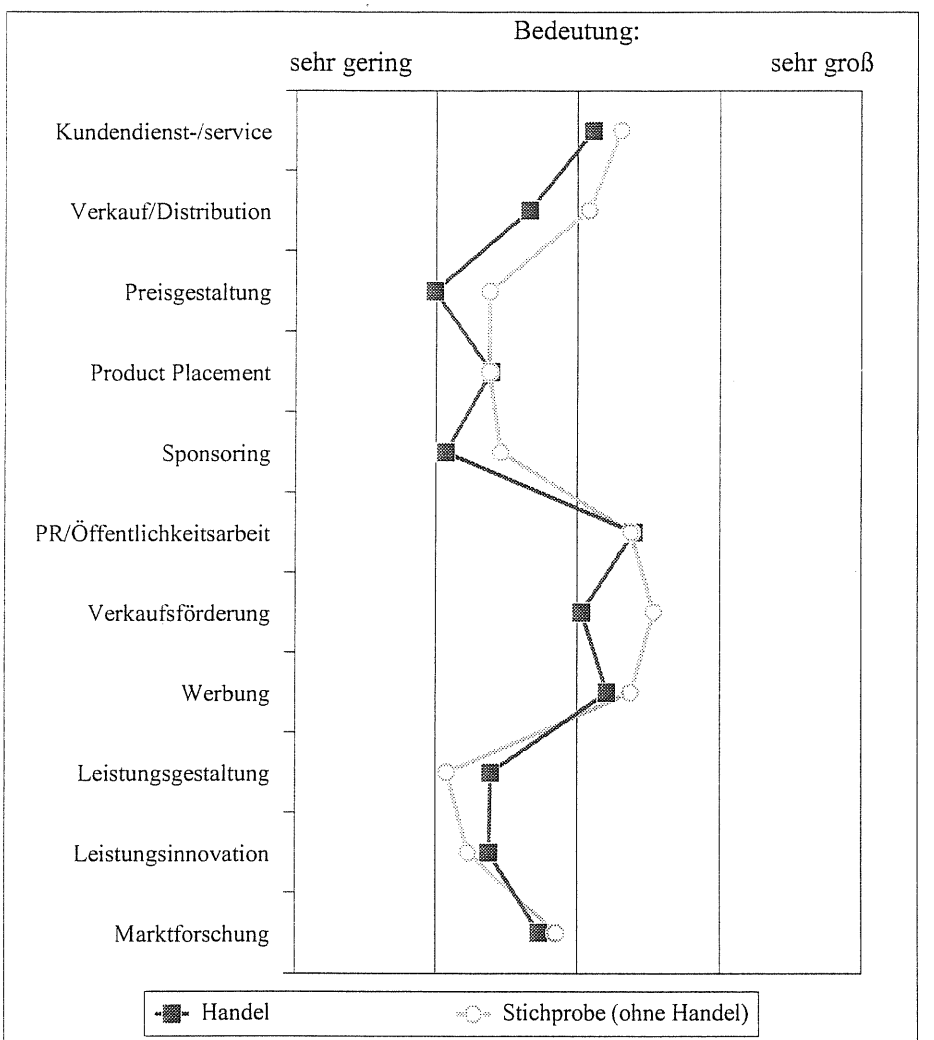
Aus dem Vergleich der Abbildungen 5 und 6 ergibt sich aber, daß sich der Handel vom WWW einen steigenden Nutzen auch für die Zwecke der Distributionspolitik verspricht, ohne daß er sich von seinen klassischen Distributionskonzepten verabschieden wird (vgl. Geppert/Müller 1997, S. 429, die ein ähnliches Ergebnis erzielt haben).

Für die **Preisgestaltung** messen die befragten Unternehmen - im Handel wie in der übrigen Wirtschaft - dem WWW eine eher geringe Bedeutung bei, die sich auch in Zukunft nur wenig erhöhen wird. Dies liegt zum einen an den relativ hohen Investitionen, die ein professionelles WWW-Engagement erfordert. So investiert z.B. KARSTADT rd. 60 Millionen DM bis 1999 in multimediale Systeme (Eierhoff 1997, S. 58). 60% aller von uns befragten Unternehmen haben 1997

bis zu 100.000,- DM für die Aktualisierung und Pflege ihrer Web-Sites ausgegeben. Diese Kosten stehen Preissenkungen entgegen (und dokumentieren nebenbei, daß auch die Teilnahme an einem elektronischen Markt keineswegs so kostengünstig sein muß, wie es die Theorie behauptet: vgl. 3.1.). Preiserhöhungen werden durch die vom WWW erzeugte höhere Preistransparenz der Kunden begrenzt.

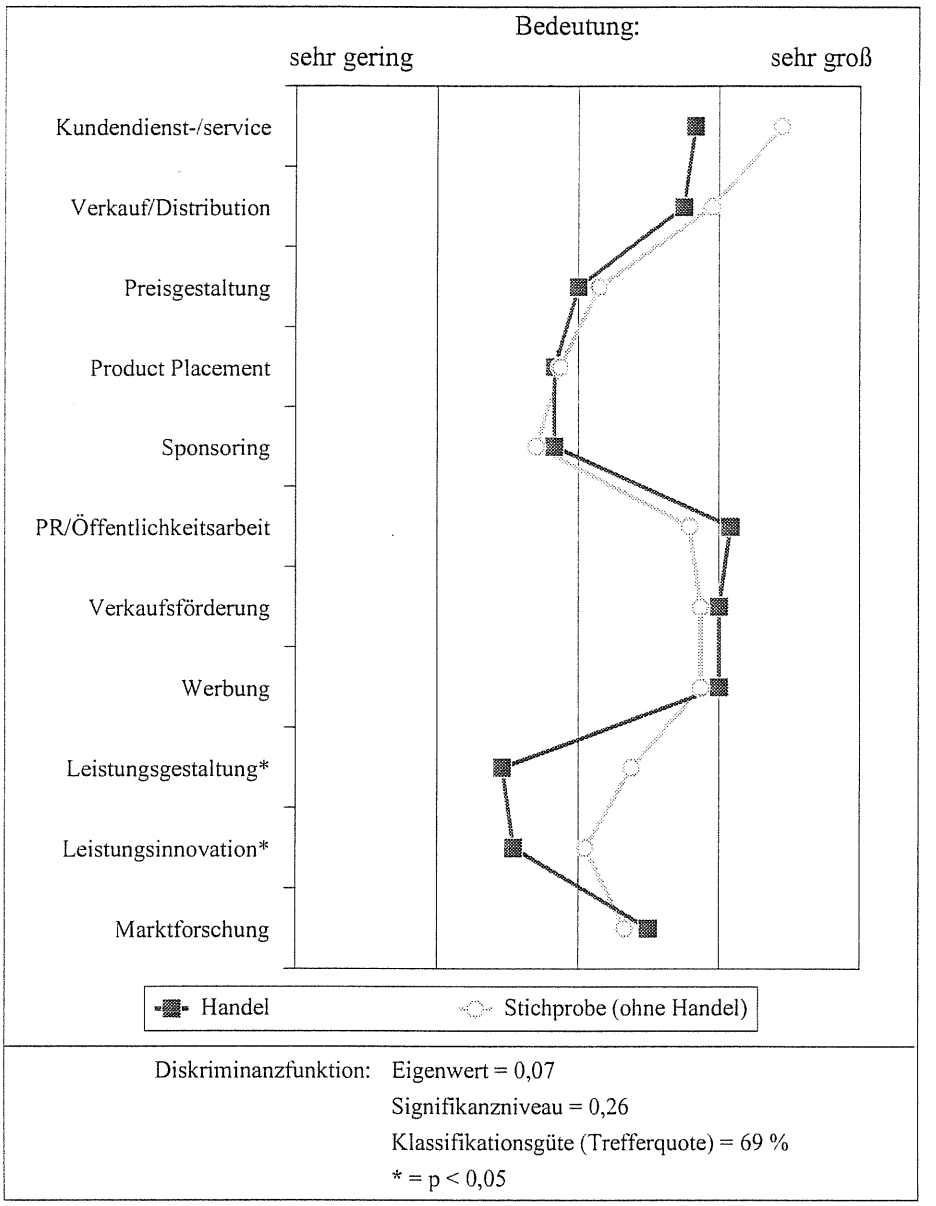
Einen Schwerpunkt des WWW-Einsatzes im Marketing bildet aber die **Kommunikationspolitik**. Dies gilt jedoch nicht für jedes kommunikationspolitische Instrument in gleichem Maße. So wird das WWW für die Realisation neuer Formen der Kommunikationspolitik, wie z.B. **Sponsoring** und **Product Placement**, als weniger geeignet eingestuft, ganz im Gegensatz zu den klassischen Instrumenten der Kommunikationspolitik, der **Öffentlichkeitsarbeit (PR)**, der **Verkaufsförderung** und der **Werbung**. Auch in Zukunft werden nach Einschätzung der befragten Handelsunternehmen dies die Teilbereiche des Marketing-Mix sein, für deren Gestaltung das WWW eine vergleichsweise große Rolle spielen soll. Dies wird aber die noch größere Bedeutung der herkömmlichen Medien nicht entscheidend schmälern (vgl. Geppert/Müller 1997, S. 427).

**Abb. 5: Die gegenwärtige Bedeutung des WWW für einzelne Marketing-Maßnahmen**




Diskriminanzfunktion: Eigenwert = 0,08
Signifikanzniveau = 0,17
Klassifikationsgüte (Trefferquote) = 70 %

**Abb. 6: Die Bedeutung des WWW für einzelne Marketing-Maßnahmen in zwei bis drei Jahren**




Zusammenfassend läßt sich feststellen, daß die befragten Handelsunternehmen das WWW vor allem als ein Kommunikations- und Servicemedium auffassen und in geringerem Maße auch als Verkaufs- bzw. Vertriebsmedium. Bei der Preisgestaltung und der Gestaltung der Leistungspolitik spielt das WWW für die Handelsunternehmen dagegen kaum eine Rolle.

Diese Einschätzung des WWW im Handel erscheint in zweierlei Hinsicht als problematisch. Dies betrifft zum einen die sehr optimistische

Einstufung der **Werbung** mittels WWW. Die befragten Handelsunternehmen könnten die Bedeutung der WWW-Werbung möglicherweise überschätzen angesichts der noch nicht sehr großen und auch noch nicht repräsentativen Nutzergruppe des WWW sowie der die Online-Werbung ablehnenden Haltung fast der Hälfte der deutschen WWW-Nutzer. In dieser Hinsicht erscheint die zurückhaltende Beurteilung der WWW-Werbung z. B. durch Unternehmen der Computerbranche als realistischer (vgl. Fritz/Kerner/Könnecke 1998, Abb. 1)

Bedenklich ist zum anderen die im Handel wesentlich pessimistischer ausgeprägte Einstufung des künftigen WWW-Nutzens für die (Haupt-) **Leistungspolitik** im Vergleich zur übrigen Wirtschaft (vgl. Abbildung 6). Dies mag zwar mit Blick auf die klassischen Warensortimente zunächst verständlich erscheinen, da deren Gestaltung - eine der Hauptleistungen des Handels - sich weniger nach neuen technischen Möglichkeiten, sondern primär nach den Kundenbedürfnissen richten muß. Dabei wird aber übersehen, daß das Internet die Sortimentsfunktion des Handels unterstützen kann. Der Kunde hinterläßt bei jeder WWW-Nutzung elektronische Spuren, die in Protokollsystemen erfaßt werden können. Daraus lassen sich Rückschlüsse auf die Kaufgewohnheiten und Präferenzen der Kunden ziehen. Außerdem bietet das Internet auch einen „Rückkanal", über den der Kunde direkt mit dem Anbieter kommunizieren kann. Daraus ergeben sich grundsätzlich verbesserte Möglichkeiten für die **Zusammenstellung kundenindividueller Sortimente**, die einen wesentlichen Baustein für ein elektronisches One-to-One-Marketing im Handel bilden kann (vgl. Fantapié Altobelli/Fittkau 1997, S. 412; Schinzer 1997, S. 28; Wamser/Fink 1997, S. 37; Rieke/Stein 1998, S. 54).

Darüber hinaus demonstrieren erfolgreiche elektronische Konkurrenten, auf welche Weise durch das Angebot ergänzender Dienstleistungen dem Kunden ein Zusatznutzen oder **Mehrwert** gestiftet werden kann, der die Kundenbindung erhöht. So bietet z.B. der bereits erwähnte Online-Buchhändler Amazon.com seinen Kunden (vgl. Meyer/Pfeifer 1998, S. 316):

- ein leistungsfähiges Suchsystem zur Unterstützung der Auswahl aus 2,5 Mio. Titeln;

- Inhaltsverzeichnisse, Rezensionen und Lesermeinungen zum jeweiligen Buch;

- Links zu anderen, ähnlichen Titeln;

- das Angebot, ein Buch gebraucht zu besorgen, falls es nicht mehr verlegt wird;

- das Informationssystem „Eyes", das den Kunden automatisch über Neuerscheinungen zu seinem spezifischen Interessengebiet informiert sowie

- ein Online-Bestellsystem, das es dem Kunden erlaubt, den Versandweg des Buchs jederzeit zu verfolgen.

Aus solchen Beispielen können auch konventionelle Händler lernen. Ähnliche Möglichkeiten für die Schaffung von „**Value-Added-Services**" sollte auch ein traditioneller Händler gezielt suchen und zur Leistungsergänzung nutzen, um zumindest langfristig Wettbewerbsnachteile gegenüber seinen elektronischen Konkurrenten zu vermeiden, wenigstens in jenen Bereichen, in denen der traditionelle Handel ohnehin durch E-Commerce stärker gefährdet erscheint.

• **Marketing-Erfolg**

Mit dem Marketing-Erfolg ihres bisherigen WWW-Engagements sind die befragten Unternehmen insgesamt noch nicht sehr zufrieden, da bei weitem nicht alle Marketing-Ziele bislang erreicht werden konnten. Dies gilt für die Handelsunternehmen in noch stärkerem Maße als für die Unternehmen der übrigen Wirtschaft, was sich aus **Tabelle 5** ergibt. Beide dort dargestellten Erfolgsmaße belegen, daß der Handel offenbar etwas schlechtere Erfahrungen mit dem WWW-Engagement gemacht hat als die Unternehmen der anderen Branchen.

Dennoch gibt es auch im Handel kaum ein Unternehmen, das darauf verzichten will, seine WWW-Aktivitäten weiter auszubauen; denn die

allermeisten Unternehmen sprechen dem WWW eine steigende Bedeutung zumindest als ein ihr klassisches Marketing-Mix ergänzendes Marketing-Instrument zu (vgl. Fritz 1998).

**Tab. 5: Der Marketing-Erfolg des WWW-Engagements**

| Erfolgsmaß | Handel<br>$\bar{x}$ | Stichprobe (ohne Handel)<br>$\bar{x}$ | t-Test<br>p |
|---|---|---|---|
| Selbsteinschätzung des Gesamterfolgs (1 = sehr gering; 5 = sehr hoch) | 3,1 | 3,5 | 0,07 |
| Gesamterfolgs-Index (21 gewichtete Zielerreichungsgrade, max. 387) | 144,9 | 198,0 | 0,01 |
| r = 0,54<br>p = 0,00 | | | |

## 5. Ausblick

Wie die Analysen im einzelnen gezeigt haben, ist die „Bedrohung" des traditionellen Handels durch E-Commerce im Internet insbesondere aufgrund des Nutzerverhaltens in hohem Maße produkt- und branchenabhängig. Die Gefährdung des herkömmlichen Handels durch Vorgänge der Disintermediation und Funktionsentbündelung wird daher, aufs Ganze gesehen, in der öffentlichen Diskussion oft überschätzt. Dafür spricht auch das bisher nur außerordentlich geringe Umsatzvolumen, das über das Internet abgewickelt wird und sich sogar in den USA auf nur rd. 0,03% des gesamten Güterumsatzes beläuft (vgl. Burke 1997, S. 353).

In bestimmten Güterbereichen (z.B. Computerprodukte, CDs, Bücher) ist die von E-Commerce ausgehende Herausforderung jedoch größer

als in anderen (z.B. Kleidung, Lebensmittel, Möbel), und auch bisher relativ sicher erscheinende Aktionsfelder des traditionellen Handels mögen längerfristig Angriffen durch elektronische Konkurrenten ausgesetzt sein. Aus diesen Gründen sollte der konventionelle Handel rechtzeitig auf die aktuellen und potentiellen Herausforderungen des E-Commerce reagieren, und zwar sowohl durch den Ausbau seiner traditionellen Kompetenz (nicht nur) in den weniger gefährdet erscheinenden Bereichen als auch durch den Aufbau neuer elektronischer Kompetenz, um in den bereits stärker bedrohten Bereichen erfolgreich konkurrieren zu können.

Neben dieser strategischen Grundentscheidung bedarf es einer konsequenten Berücksichtigung des WWW im Rahmen des Handelsmarketing. Wie die präsentierte eigene empirische Untersuchung belegt, sehen Handelsunternehmen das WWW auch für die Zukunft vor allem als Kommunikations- und Servicemedium, dagegen weniger als Vertriebs- bzw. Verkaufsmedium und als Instrument der Leistungspolitik. Unter dem letztgenannten Aspekt deutet sich möglicherweise eine strategische Fehleinschätzung im Handel an: Die Chancen, die das Internet-Engagement für die Schaffung kundenindividueller Sortimente und damit für ein One-to-One-Marketing im Handel aufweist, werden entweder übersehen oder unterschätzt. Beides bedarf der Korrektur.

Obwohl die meisten Handelsunternehmen mit dem Marketing-Erfolg ihrer WWW-Präsenz bisher unzufrieden sind, wollen sie ihr Engagement weiter ausbauen. Dies soll allerdings nicht zu Lasten ihres traditionellen Marketing geschehen, sondern vielmehr als sinnvolle und notwendige Ergänzung dazu. Die meisten Handelsunternehmen messen dem WWW eine zunehmende Bedeutung für ihr Marketing bei, ohne der Gefahr einer blinden Internet-Euphorie zu erliegen. Diese Haltung ist realistisch angesichts des oft überschätzen Ausmaßes der vom E-Commerce ausgehenden Chancen und Risiken.

## Literaturverzeichnis

**Alba, J./Lynch, J./Weitz, B./Janiszewski, C./ Lutz, R./Sawyer, A./ Wood, S.** (1997): Interactive Home Shopping: Consumer, Retailer, and Manufacturer Incentives to Participate in Electronic Marketplaces, in: Journal of Marketing, Vol. 61, July 1997, S. 38-53.

**Albers, S./Peters, K.** (1997): Die Wertschöpfungskette des Handels im Zeitalter des Electronic Commerce, in: MARKETING - Zeitschrift für Forschung und Praxis, 19. Jg., Heft 2/1997, S. 69-80.

**Backhaus, K. et al.** (Hrsg.) (1997): Marktleistung und Wettbewerb, Wiesbaden 1997.

**Baumol, W.J.** (1982): Contestable Markets: An Uprising in the Theory of Industry Structure, in: The American Economic Review, Vol. 72, 1982, S. 1-15.

**Belk, R.W./Groves, R.** (Eds.) (1997): Asia Pacific Advances in Consumer Research, Vol. II, Provo, UT, 1997.

**Benjamin, R./ Wigand, R.** (1995): Electronic Markets and Virtual Value Chains on the Information Superhighway, in: Sloan Management Review, Vol. 37, Winter 1995, S. 62-72.

**Bennett, D./Kohun, F. G.** (1996): The Virtual Gold Rush: A Look at the Problems and Opportunities of Commercial Use of the WWW in: Chen (1996), S. 371-373.

**Brandtweiner, R.** (1997): World Wide Web Induced Disintermediation, in: Dholakia et al. (1997), S. 61-66.

**Brandtweiner, R./Greimel, B.** (1998): Elektronische Märkte in: WiSt - Wirtschaftswissenschaftliches Studium, 27. Jg., Nr. 1/ 1998, S. 37-42.

**Brenner, W./Kolbe, L.** (1997): New Business Opportunities for Intermediaries on the Internet, in: Dholakia et al. (1997), S. 55-60.

**Brenner, W./Schubert, C./Zarnekow, R.** (1997): Die Zukunft des

Handels?, in: Absatzwirtschaft, 40 Jg., Nr. 11/1997, S. 112-120.

**Brenner, W./Wilking, G.** (1998): Die Beschaffungsmanager entdekken den Reiz des Internet, in: Blick durch die Wirtschaft, 04.031998.

**Bryant, J./Maxwell, M.** (1997): Barriers to Fulfilling the Potential of Electronic Commerce, in: Dholakia et al. (1997), S. 5-10.

**Burke, R. A.** (1997): Do You See What I See? The Future or Virtual Shopping, in: Journal of the Academy of Marketing Science, Vol. 25, No. 4/1997, S. 352-360.

**Chen, S. C.** (Ed.) (1996): Northeast DSI 1996 Proceedings, Kingston, RI, 1996.

**CommerceNet/Nielsen** (1997): Electronic Commerce on the Rise According to CommerceNet/Nielsen Media Research Survey, New York, NY, December 11, 1997 (http://www.commerce.net/news/press/121197.html).

**Deighton, J.** (1997): Commentary on „Exploring the Implications of the Internet for Consumer Marketing", in: Journal of the Academy of Marketing Science, Vol. 25, No. 4/1997, S. 347-351.

**Dholakia, N./Kruse, E./Fortin, D. R.** (Eds.) (1997): COTIM'97, Conference Proceedings, Vol. 2, Kingston, R.I., 1997.

**Dichtl, E. (Hrsg.)** (1997): Electronic Shopping - Handel ohne Handel?, Mainz 1997.

**Effes, A.** (1997): Der gläserne Surfer, in: MACup, Nr. 2/1997, S. 110-116.

**Eierhoff, K.** (1997): Multimedia im Karstadt-Konzern, in Dichtl (1997), S. 48-58.

**Evans, P. B./Wurster, T. S.** (1998): Die Internet-Revolution: Alte Geschäfte vergehen, neue entstehen, in: HARVARD BUSINESSmanager, 20. Jg., Nr. 2/1998, S. 51-62.

**Fantapié Altobelli, C./Fittkau, S.** (1997): Formen und Erfolgsfaktoren der Online-Distribution, in: Trommsdorf (1997), S. 397-416.

**Fischer, O.** (1998): Online-Medien sind kein Männerspielzeug, in: Werben & Verkaufen, Nr. 5/ 1998, S. 90-91.

**Fittkau, S./Maaß, H.** (1997): W3B-Uni-Ergebnisband, Erhebung Oktober/November 1997, Hamburg 1997.

**Flenker, M.** (1996): Otto Versand, in: Hünerberg et al. (1996), S. 233-246.

**Fritz, W.** (1985): Der vergleichende Warentest als Herausforderung für das strategische Marketing, in: Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 37. Jg., Nr. 3/1985, S. 232-249.

**Fritz, W.** (1990): Ansätze der Wettbewerbstheorie aus der Sicht der Marketingwissenschaft, in: Die Betriebswirtschaft, 50 Jg. Nr. 4/ 1990, S. 491-512.

**Fritz, W.** (1997): Erfolgsursache Marketing, Stuttgart 1997.

**Fritz, W.** (1998): Das Internet als Teil des Marketing-Mix, in: Blick durch die Wirtschaft, Nr. 68/1998, 7. April 1998, S. 5.

**Fritz, W./Kerner, M.** (1997): Online Marketing by WWW in Germany, in: Dholakia et al. (1997), S. 39-42.

**Fritz, W./Kerner, M./Könnecke, S.** (1998): Online-Marketing in der Computerbranche, erscheint in: Jahrbuch der Absatz- und Verbrauchsforschung, 44. Jg., Nr. 2/1998.

**Gates, B.** (1998): Ist denn gute Arbeit illegal?, Interview in: Die Zeit, Nr. 8/1998, S. 3-5.

**Geist, M.** (1974): Selektive Absatzpolitik, 2. Aufl., Stuttgart 1974.

**Geppert, D./Müller, S.** (1997): Interaktive Medien als Kommunikations- und Distributionskanal für Güter und Dienstleistungen: Die

Akzeptanz bei Handel und Herstellern, in: Trommsdorf (1997), S. 417-438.

**Gerpott, T. J./Heil, B.** (1996): Multimedia-Teleshopping, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 66. Jg., Nr. 11/1996, S. 1329-1356.

**G+J EMS** (1998): Deutsches Internet boomt, in: Forschung und Lehre, Nr. 2/1998, S. 94.

**Gräf, H./Tomczak, T.** (1997): Online-Marketing St. Gallen 1997.

**Gruninger-Hermann, C.** (1996): Multimedia und andere Informations- und Kommunikationstechnologien im Handel, Göttingen 1996.

**GVU** (1997): GVU's 8th WWW User Survey, Atlanta, GA 1997 (http://www.gvu.gatech.edu/user_surveys/survey 1997-10/).

**Hodkinson, C./Keil, G.** (1997): Electronic Interactivity in the Australian Marketplace: Some Observations, Issues and Predictions, in: Belk/Groves (1997), S. 116-127.

**Honeycutt, E. D./Flaherty, T. B./Benassi, K.** (1998): Marketing Industrial Products on the Internet, in: Industrial Marketing Management, Vol. 27, 1998, S. 63-72.

**Hünerberg, R./Heise, G./Mann, A.** (Hrsg.) (1996): Handbuch Online M@rketing, Landsberg/Lech 1996.

**Koblitz, H. G.** (1998): Internet-Ökonomie, in: HAVARD BUSINESSmanager, Nr. 2/1998, S. 3.

**Krohn, O.** (1998): Online-Service für Endverbraucher, in: Die Zeit, Nr. 41/1998, S. 67.

**Kunz, M. B./Dyer, C. L./Dyer, B.** (1997): Electronic Shopping: What and Why Consumers Buy, in: Dholakia et al. (1997), S. 161-166.

**Little, M. W./Cowles, D.L./Kiecker, P.** (1997): Examining Theory

and Practice For Retail Electronic Malls: What Works and Why? in: Dholakia et al. (1997), S. 231-236.

**Lux, H.** (1998): Horror statt Hilfe?, in: Wirtschaftswoche, Nr.13/ 1998, S. 110.

**Meffert, H.** (1983): Bildschirmtext als Kommunikationsinstrument, Stuttgart 1983.

**Meffert, H.** (1985): Marketing und Neue Medien, Stuttgart 1985.

**Meffert, H.** (1997): Die virtuelle Unternehmung: Perspektiven aus der Sicht des Marketing, in: Backhaus et al. (1997), S. 115-141.

**Meffert, H.** (1998): Marketing, 8. Aufl. Wiesbaden 1998.

**Meffert, H./Bolz, J.** (1998): Internationales Marketing-Management, 3. Aufl. Stuttgart 1998.

**Meyer, A.** (Hrsg.) (1998): Handbuch Dienstleistungsmarketing, Band 1, Stuttgart 1998.

**Meyer, A./Pfeiffer, M.** (1998): Der Einsatz interaktiver Medien: Nutzen und Konsequenzen für Dienstleistungsanbieter, in: Meyer (1998), S. 297-318.

**Nieschlag, R./Dichtl, E./Hörschgen, H.** (1968): Einführung in die Lehre von der Absatzwirtschaft, Berlin 1968 (18. Aufl. 1997).

**Peterson, R. A./Balasubramanian, S./Bronnenberg, B. J.** (1997): Exploring the Implications of the Internet for Consumer Marketing, in: Journal of the Academy of Marketing Science, Vol. 25, No. 4/1997, S. 329-346.

**Picot, A./Reichwald, R./Wigand, R. T.** (1998): Die grenzenlose Unternehmung, 3. Aufl., Wiesbaden 1998.

**Pradel, M.** (1997): Marketing-Kommunikation mit neuen Medien, München 1997.

**Oelsnitz, D. von der/Müller, M.** (1996): Einsatzpotentiale und Diffu-

sionsbarrieren des Internet, in: Die Unternehmung, Nr. 4/1996, S. 261-278.

**O.V.** (1998a): Geschäfte im Internet bestimmen den Unternehmenserfolg, in: Blick durch die Wirtschaft, 05.03.1998.

**O.V.** (1998b): Marketing via Internet, in: Blick durch die Wirtschaft, 05.03.1998.

**O.V.** (1998c): Von der Storefront bis zum Shipping und Handling, in: Blick durch die Wirtschaft, 25.02.1998.

**O.V.** (1998d): Deutschland hinkt beim Electronic Commerce hinterher, in: Blick durch die Wirtschaft, 04.03.1998.

**O.V.** (1998e): Handel gerät in Schwierigkeiten, in: Blick durch die Wirtschaft, 20.03.1998.

**Quelch, J. A./Klein, L.** (1998): The Internet and International Marketing, in: Sloan Management Review, Vol 38, Spring 1996, S. 60-75.

**Raffée, H.** (1979): Marketing und Umwelt, Stuttgart 1979.

**Raffée, H./Fritz, W./Jugel, S.** (1988): Neue Medien und Konsumentenverhalten, in: Jahrbuch der Absatz- und Verbrauchsforschung, 34. Jg., Nr. 3/1988, S. 235-262.

**Raffée, H./Fritz, W./Wiedmann, K.-P.** (1994): Marketing für öffentliche Betriebe, Stuttgart 1994.

**Raffée, H./Jacobs, S.** (1998): Die Neuen Medien: Auswirkungen auf Konsumentenverhalten und Handelsstruktur, in: Markenartikel, Nr. 12/1986, S. 568-574.

**Rieke, J./Stein, I.** (1998): Den Nutzer in die Wertschöpfungskette integrieren, in: Absatzwirtschaft, 41. Jg., Nr. 4/1998, S.52-56.

**Schinzer, H.** (1997): Auswahl einer geeigneten Electronic Commerce-Strategie, in: Thome/Schinzer (1997a), S. 19-39.

**Schlögel, M./Tomczak, T.** (Hrsg.) (1998): Alternative Formen der Distribution - Electronic Commerce, Online Distribution und Direct Distribution, St. Gallen 1998.

**Schmidt, B.** (1993): Elektronische Märkte, in: WIRTSCHAFTSINFORMATIK, 35. Jg. Nr.5/1993, S. 465-480.

**Scholz, C.** (1997): Strategische Organisation, Landsberg/Lech 1997.

**Silberer, G./Rengelshausen, O.** (1997): Online Marketing in Various Branches. Results of Selected Pilot Studies, in: Dholakia et al. (1997), S. 43-48.

**Thaler, G.** (1997): Vertriebsunterstützung mit Multimedia, in: Dichtl (1997), S. 59-74.

**Thome, R./Schinzer, H.** (1997): Marktüberblick Electronic Commerce, in: Dieselben (1997a), S. 1-17.

**Thome, R./Schinzer, H.** (Hrsg.) (1997a): Electronic Commerce, München 1997.

**Töpfer, A. (Hrsg.)** (1997): Efficient Consumer Response (ECR), Mainz 1996.

**Trommsdorff, V. (Hrsg.)** (1997): Kundenorientierung im Handel, Wiesbaden 1997.

**Wamser, C./Fink, D.** (1997): Multimedia im Handel, in: Dichtl (1997), S. 28-42.

**Wigand, R. T./Benjamin, R. I.** (1996): Electronic Commerce: Effects on Electronic Markets, in: Journal of Computer Mediated Communication, Vol. 1, No. 3/1996 (http://www.usc.edu/dept/annenberg/vol1/issue3/wigand.html).

**Wißmeier, U. K.** (1997): Internationales Marketing im Internet, in: Jahrbuch der Absatz- und Verbrauchsforschung, 43. Jg., Nr. 2/ 1997, S. 189-213.

**Zentes, J.** (1997): Electronic Shopping: Potential - Visionen - Illusionen, in: Dichtl (1997), S. 14-27.

## Der Autor

**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.

| ISBN: | AB-Nr: | Autor/Titel: | Preis*: |
|---|---|---|---|
| 3-930166-00-3 | (93/01) | Fritz, W.:<br>Marktorientierte Unternehmensführung und Unternehmenserfolg | 16,00 DM |
| 3-930166-01-1 | (93/02) | Fritz, W.:<br>Das Investitionsgütermarketing vor neuen Herausforderungen - Ergebnisse empirischer Studien | 14,00 DM |
| 3-930166-02-X | (93/03) | Fritz, W.:<br>Produktqualität, Marktanteil und Unternehmenserfolg - Ergebnisse der PIMS-Forschung und ihre empirische Relevanz für die westdeutsche Industrie | 15,00 DM |
| 3-930166-03-8 | (93/04) | Oelsnitz, D., von der:<br>Individuelles Problemlösungsverhalten im Krisenfall - Eine verhaltenspsychologische Analyse streßbedingter Verhaltensstereotype bei Krisenmanagern | 20,00 DM |
| 3-930166-04-6 | (93/05) | Heinecke, A.:<br>Das betriebliche Informationsmanagement unter dem Aspekt einer sich ändernden Managementphilosophie | 12,00 DM |
| 3-930166-05-4 | (93/06) | Fritz, W.:<br>Umweltschutz und Unternehmenserfolg | 15,00 DM |
| 3-930166-06-2 | (93/07) | Wäscher, G./Schmitt, S.:<br>Der Ausgleich des Devisenkontos - Ein Problem für chinesisch-deutsche Joint Ventures? | 14,00 DM |
| 3-930166-07-0 | (93/08) | Groth, U./Kammel, A./Tsumura, Y.:<br>Personalmanagement in Japan. Eine kritische Analyse der Grundprinzipien vor dem Hintergrund der Diskussion hinsichtlich der Implementierung von Lean-Production-Konzepten | 15,00 DM |
| 3-930166-08-9 | (93/09) | Wäscher, G./Gau, T.:<br>Test Data for the One-Dimensional Cutting Stock Problem | 12,00 DM |
| 3-930166-10-0 | (93/10) | Lang, F.P.:<br>Zielsetzung und Strategien der deutschen Entwicklungspolitik | 14,50 DM |
| 3-930166-09-7 | (93/11) | Stange, A.:<br>„Finanzierung internationaler Organisation" | 14,50 DM |
| 3-930166-11-9 | (93/12) | Fritz, W.:<br>Die empirische Erfolgsfaktorenforschung und ihr Beitrag zum Marketing | 15,00 DM |
| 3-930166-12-7 | (94/01) | Lang, F.P.:<br>Humankapital und Transformation - Perspektiven und Status Quo des Ukrainischen Bildungssystems | 16,00 DM |
| 3-930166-13-5 | (94/02) | Oelsnitz, D., von der:<br>Der Systemansatz und seine Erkenntnisgrenzen - Wissenschaftstheoretische Grundgedanken zur Erkenntnislogik eines angeblich universalen Forschungsprogramms | 15,00 DM |
| 3-930166-15-1 | (94/03) | Fritz, W.:<br>Die Produktqualität - ein Schlüsselfaktor des Unternehmenserfolgs? | 15,00 DM |
| 3-930166-14-3 | (94/04) | Fritz, W./Kerner, M./Kim, Ch.K./Mundorf, N.:<br>Die E-Mail Debate als Instrument der internationalen Management- und Marketing-Ausbildung an Universitäten | 15,00 DM |
| 3-930166-16-X | (94/05) | Oelsnitz, D., von der:<br>Komplexitätsmanagement - Unternehmensflexibilität - Selbstorganisation | 15,00 DM |
| 3-930166-17-8 | (94/06) | Wäscher, G./Gau, T.:<br>Generating Almost Optimal Solutions for the Integer One-dimensional Cutting Stock Problem | 15,00 DM |
| 3-930166-18-6 | (94/07) | Effenberger, J./Goecke, H.:<br>Das Management strategischer Allianzen | 25,00 DM |
| 3-930166-19-4 | (94/08) | Gau, T./Wäscher, G.:<br>CUTGEN 1: A Problem Generator for the One-dimensional Cutting Stock Problem | 15,00 DM |
| 3-930166-20-8 | (94/09) | Hentze, J./Kammel, A.:<br>Aspekte interkultureller Personalführung | 20,00 DM |

*) Preise zuzüglich Versandkosten
Bestellungen an: Technische Universität Braunschweig, Institut für Wirtschaftswissenschaften, D-38092 Braunschweig
Fax: 0049 (0) 531/391-8121



| ISBN: | AB-Nr: | Autor/Titel: | Preis*: |
|---|---|---|---|
| 3-930166-21-6 | (94/10) | Fritz, W.:<br>Ist die Marketing-Philosophie überholt? | 10,00 DM |
| 3-930166-22-4 | (94/11) | Fritz, W.:<br>Marketing als Erfolgskonzept in der Rezession | 15,00 DM |
| 3-930166-23-2 | (94/12) | Düerkop, C.: Erfolg chinesisch-deutscher Joint Ventures | 25,00 DM |
| 3-930166-24-0 | (94/13) | Fritz, W./Mundorf, N.:<br>Market Orientation and Corporate Success: Findings from Germany | 15,00 DM |
| 3-930166-25-9 | (94/14) | Fritz, W./Effenberger, J.:<br>Strategieprofile als Erfolgsfaktoren von Investitionsgüterherstellern | 15,00 DM |
| 3-390166-26-7 | (94/15) | Gau, T.:<br>Quasi-exakte und heuristische Verfahren zur ganzzahligen Lösung des Standard-Problems eindimensionalen Zuschneidens | 15,00 DM |
| 3-930166-27-5 | (94/16) | Lang, F.P./Münt, G.:<br>Außenhandel- und Innovationspotentiale - Ein Langzeitvergleich ausgewählter OECD-Länder | 30,00 DM |
| 3-390166-28-3 | (94/17) | Oelsnitz, D., von der:<br>Strategische Marketing-Früherkennung. Konzepte-Funktionen-Anwendungen | 15,00 DM |
| 3-930166-29-1 | (95/01) | Lang, F.P.:<br>Factor Market Integration: Impact on Supply, Demand and Trade | 15,00 DM |
| 3-930166-30-5 | (95/02) | Oelsnitz, D., von der/Bennemann, S.:<br>Die Errichtung der Deutschen Bahn AG - Ursachen, Inhalte und Konsequenzen der zweiten deutschen Eisenbahnreform | 15,00 DM |
| 3-930166-31-3 | (95/03) | Kammel, A.:<br>Das betriebliche Sozialleistungsmanagement im Spannungsfeld von Ökonomie und Mitarbeiterorientierung | 15,00 DM |
| 3-930166-32-1 | (95/04) | Susa, J.:<br>Die Lohnfindung in den postsozialistischen Ländern bei ihrem Übergang zur Marktwirtschaft | 15,00 DM |
| 3-930166-33-X | (95/05) | Wäscher, G./Merker, J.:<br>A Comparative Evaluation of Heuristics for the Adjacency Problem in Facility Layout Planning | 15,00 DM |
| 3-930166-34-8 | (95/06) | Fritz, W.:<br>Marketing als Orientierung für Wirtschaft und Wissenschaft | 25,00 DM |
| 3-930166-35-6 | (95/07) | Fritz, W./Kerner, M./Kim, Ch.K./Mundorf, N.:<br>The International E-Mail Debate: Findings from Germany | 15,00 DM |
| 3-930166-36-4 | (95/08) | Heinecke, A./Schwager, M.:<br>Die Szenario-Technik als Instrument der strategischen Planung | 30,00 DM |
| 3-930166-37-2 | (95/09) | Lang, F.P. (Hrsg.)/Kasprzyk, A.:<br>Bewertung der Dienstleistung Wärmelieferung: Möglichkeiten zur Realisierung von BHKW-Projekten im kommunalen Bereich | 50,00 DM |
| 3-930166-38-0 | (95/10) | Laser, J.:<br>Ökonomische Effekte einer ökologischen Steuerreform - Eine Analyse des Gutachtens des Deutschen Instituts für Wirtschaftsforschung | 15,00 DM |
| 3-930166-39-9 | (95/11) | Voß, S.:<br>Observing Logical Interdependencies in Tabu Search-Methods and Results | 15,00 DM |
| 3-930166-40-2 | (95/12) | Sondergeld, L./Voß, S.:<br>A Star-shaped Diversification Approach in Tabu Search | 10,00 DM |
| 3-930166-41-0 | (95/13) | Amberg, A./Domschke, W./Voß, S.:<br>Capacitated Minimum Spanning Trees: Algorithms Using Intelligent Search | 15,00 DM |
| 3-930166-42-9 | (95/14) | Pesch, E./Voß, S.:<br>Strategies with Memories: Local Search in an Application Oriented Environment | 20,00 DM |
| 3-930166-43-7 | (95/15) | Fritz, W./Lang, F.P.:<br>Technik, Markt, Umwelt | 10,00 DM |
| 3-930166-44-5 | (95/16) | Spieckermann, S./Voß, S.: | 10,00 DM |

*) Preise zuzüglich Versandkosten
Bestellungen an: Technische Universität Braunschweig, Institut für Wirtschaftswissenschaften, D-38092 Braunschweig
Fax: 0049 (0) 531/391-8121

| ISBN: | AB-Nr: | Autor/Titel: | Preis*: |
|---|---|---|---|
| | | A Case Study in Empty Railcar Distribution | |
| 3-930166-45-3 | (95/17) | Fritz, W.:<br>Marketing als Konzeption des Wissenschaftsmanagements | 15,00 DM |
| 3-930166-46-1 | (95/18) | Spieckermann, S./Voß, S.:<br>Paint Shop Simulation in the Automotive Industry | 10,00 DM |
| 3-930166-47-X | (95/19) | Lang, F.P. (Hrsg.)/Münt, G.:<br>Wachstumspol, strukturschwache Zone oder Durchschnittsregion? Zur Bedeutung der „neuen Bundesländer" im Deutschen Reich | 15,00 DM |
| 3-930166-48-8 | (95/20) | Lang, F.P. (Hrsg.)/Gläß, R.:<br>Transformation des Bildungswesens auf der unteren und mittleren Ausbildungsebene - Analyse von Erfahrungen | 15,00 DM |
| 3-930166-49-6 | (95/21) | Spieckermann, S./Voß, S./Wortmann, D.:<br>Praxisorientierte Klassifikationsmerkmale für ereignisorientierte Simulationswerkzeuge | 20,00 DM |
| 3-930166-50-X | (95/22) | Merker, J./Wäscher, G.:<br>Two New Heuristic Algorithms for the Maximal Planar Layout Problem | 20,00 DM |
| 3-930166-51-8 | (96/01) | Heinecke, A./Roske, D.:<br>Das Design eines Database-Marketing-Systems für den Support von Direct-Mailing-Prozessen | 20,00 DM |
| 3-930166-52-6 | (96/02) | Günter, H./Nass, O.:<br>Management Know-how Transfer by Multinational Corporations in Southeast Asia | 20,00 DM |
| 3-930166-53-4 | (96/03) | Totok, A.:<br>DV-gestütztes Controlling in mittelständischen Unternehmen mit IBM MAS90 | 40,00 DM |
| 3-930166-54-2 | (96/04) | Lang, F.P./Laser, J./Blechschmidt, J.:<br>Changes in the Market Concentration of the Deregulated U.S. Airline Industry | 30,00 DM |
| 3-930166-55-0 | (96/05) | Gutenschwager, K./Keiser, O./Voß, S.:<br>Elektronische Journale. Stand und Perspektiven Elektronischen Publizierens auf dem Weg in die Informationsgesellschaft | 10,00 DM |
| 3-930166-56-9 | (96/06) | Oelsnitz, D., von der:<br>Führer gegen Folger. Überlegungen und Befunde zur Wahl des optimalen Markteintrittszeitpunktes | 25,00 DM |
| 3-930166-57-7 | (96/07) | Laser, J.:<br>Sozialklauseln im internationalen Handel - Ein Instrument des Neoprotektionismus? | 20,00 DM |
| 3-930166-58-5 | (96/08) | Oelsnitz, D., von der/Müller, M.:<br>Marketing und Internet. Nutzungsoptionen und Diffusionsaussichten | 25,00 DM |
| 3-930166-59-3 | (96/09) | Weilep, V.:<br>Die Privatisierung von Staatsunternehmen in Polen | 15,00 DM |
| 3-930166-60-7 | (96/10) | Fritz, W./Effenberger, J.:<br>Strategische Unternehmensberatung. Verlauf und Erfolg von Projekten der Strategieberatung | 25,00 DM |
| 3-930166-61-5 | (96/11) | Fritz, W.:<br>Laudatio anläßlich der Verleihung der Ehrendoktorwürde an Herrn Manfred Bodin Vorsitzender des Vorstands der Norddeutschen Landesbank Hannover | 15,00 DM |
| 3-930166-62-3 | (96/12) | Kammel, A.:<br>Organisationaler Wandel. Eine Synopse ausgewählter konzeptioneller Ansätze zu seiner praktischen Bewältigung | 50,00 DM |
| 3-930166-63-1 | (96/13) | Raffée, H./Fritz, W.:<br>Die Unternehmensindentität als Erfolgsfaktor in der Investitionsgüterindustrie | 15,00 DM |
| 3-930166-64-X | (96/14) | Buchholz-Stepputtis, K./Voß, S.:<br>Finanzdienstleistungen und Zahlungsverkehr im Internet mittels SmartCards | 15,00 DM |
| 3-930166-65-8 | (96/15) | Duin, C./Voß, S.:<br>The Pilot Method. | 15,00 DM |
| 3-930166-66-6 | (96/16) | Amberg, A./Domschke, W./Voß, S.:<br>Multiple Center Capacitated Arc Routing Problems: a Tabu Search Algorithm Using Capacitated Trees | 15,00 DM |

*) Preise zuzüglich Versandkosten

Bestellungen an: Technische Universität Braunschweig, Institut für Wirtschaftswissenschaften, D-38092 Braunschweig
Fax: 0049 (0) 531/391-8121



| ISBN: | AB-Nr: | Autor/Titel: | Preis*: |
|---|---|---|---|
| 3-930166-67-4 | (96/17) | Sondergeld, L./Voß, S.:<br>A Multi-level Star-shaped Intensification and Diversification Approach in Tabu Search for the Steiner Tree Problem in Graphs | 10,00 DM |
| 3-930166-68-2 | (96/18) | Giftge, C./Schneidereit, G./Voß, S.:<br>A Special Case of Scheduling under Continuously Renewable Resource Constraints | 10,00 DM |
| 3-930166-69-0 | (97/01) | Fritz, W.:<br>Unternehmensführung und Ökologie | 15,00 DM |
| 3-930166-70-4 | (97/02) | Fritz, W./Kerner, M./Könnecke, S.:<br>Online-Marketing in der Computerbranche - Eine Bestandsaufnahme | 25,00 DM |
| 3-930166-71-2 | (97/03) | Totok, A.:<br>Data Warehouse und OLAP als Basis für betriebliche Informationssysteme | 25,00 DM |
| 3-930166-72-0 | (97/04) | Oelsnitz, D., von der:<br>Werturteilsstreit und theoretischer Pluralismus. Überlegungen zu zwei ungelösten Problemen sozialwissenschaftlicher Forschung | 25,00 DM |
| 3-930166-73-9 | (97/05) | Betz, S.:<br>Zum Abbau der Diskriminierung von Frauenarbeit im Rahmen kostenminimaler Produktionen | 25,00 DM |
| 3-930166-74-7 | (97/06) | Borchers, S.:<br>Beteiligungscontrolling - Ein integrativer Ansatz unter Berücksichtigung der Management-Holding | 40,00 DM |
| 3-930166-75-5 | (97/07) | Laser, J.:<br>Konzeption der Wohlfahrtsmessung | 20,00 DM |
| 3-930166-76-3 | (97/08) | Fritz, W./Kerner, M.:<br>Online-Marketing im WWW in der Versicherungswirtschaft. Eine empirische Untersuchung | 50,00 DM |
| 3-930166-77-1 | (97/09) | Fritz, W./Kerner, M.:<br>Online-Marketing im WWW im Finanzdienstleistungssektor | 50,00 DM |
| 3-930166-78-X | (97/10) | Fritz, W./Kerner, M.:<br>Online-Marketing im WWW in der Medienbranche | 50,00 DM |
| 3-930166-79-8 | (97/11) | Fink, A.:<br>Untersuchungen zur effizienten Lösbarkeit dynamischer, unkapazitierter, mehrstufiger Mehrprodukt-Losgrößenprobleme | 10,00 DM |
| 3-930166-80-1 | (97/12) | Fink, A./Voß, S.:<br>Applications of Modern Heuristic Search Methods to Pattern Sequencing Problems | 10,00 DM |
| 3-930166-81-X | (97/13) | Voß, S.:<br>Information und Kommunikation im Dienstleistungsbereich | 50,00 DM |
| 3-930166-82-8 | (98/01) | Fritz, W./Kerner, M.:<br>Online-Marketing im WWW in der deutschen Wirtschaft | 20,00 DM |
| 3-930166-83-6 | (98/02) | Borchers, S./Vollradt, V.:<br>Konzerncontrolling in der Bauindustrie | 30,00 DM |
| 3-930166-84-4 | (98/03) | Laser, J.:<br>Regulierungsbedarf eines natürlichen Monopols | 40,00 DM |
| 3-930166-85-2 | (98/04) | Fritz, W.:<br>Handelsmarketing und Electronic Commerce im Internet | 50,00 DM |
| 3 930166-86-0 | (98/05) | Multhaupt, M.:<br>Data Mining. Grundlagen und Methoden | 40,00 DM |
| 3-930166-87-9 | (98/06) | Lang, F.P.:<br>The Euro as an Anchor Current - Chances and Risks for Eastern Europe | 10,00 DM |
| 3-930166-88-7 | (98/07) | Conradi, E.:<br>Globalisierung - Neue Herausforderungen für Wettbewerb und Politik | 25,00 DM |
| 3-930166-89-5 | (98/08) | Kiefer, M.:<br>Modernes Medienmanagement und Öffentliche Meinung - Ökonomische Interessen und technologischer Wandel gefährden die Integrationsfunktion der Medien | 25,00 DM |

*) Preise zuzüglich Versandkosten

Bestellungen an: Technische Universität Braunschweig, Institut für Wirtschaftswissenschaften, D-38092 Braunschweig
Fax: 0049 (0) 531/391-8121

| ISBN | AB-Nr. | Autor/Titel | Preis*) |
|---|---|---|---|
| 3-930166-90-9 | (98/09) | Fritz, W.:<br>Dynamik des Internet-Marketing in der Versicherungswirtschaft - 1997 und 1998 im Vergleich | 50,00 DM |
| 3-930166-91-7 | (98/10) | Weilep, V.:<br>Der Einfluß der Euro-Einführung auf das Rechnungswesen und die Unternehmens-abgaben unter besonderer Berücksichtigung der Aspekte des Mittelstandes | 15,00 DM |
| 3-930166-92-5 | (98/11) | Totok, A./Jaworski, R.:<br>Modellierung von multidimensionalen Datenstrukturen mit ADAPT | 30,00 DM |
| 3-930166-93-3 | (98/12) | Laser, J.:<br>Die neue Zahlungsbilanzstatistik der Bundesbank | 25,00 DM |
| 3-930166-94-1 | (98/13) | Mevenkamp, A./Kerner, M.:<br>Akzeptanzorientierte Gestaltung von WWW-Informationsangeboten | 40,00 DM |
| 3-930166-95-X | (98/14) | Weilep, V.:<br>Die kleine Aktiengesellschaft als Lösungsalternative im Generationswechsel | 10,00 DM |
| 3-930166-96-8 | (98/15) | Witten, M. von:<br>Konzeption eines Kostenrechnungssystems für die öffentliche Verwaltung | 30,00 DM |
| 3-930166-97-6 | (98/16) | Fritz, W.:<br>Elektronischer Handel - Goldrausch oder doch nur falsche Hoffnung? | 20,00 DM |
| 3-930166-98-4 | (98/17) | Kammel, A.:<br>Betriebswirtschafts*lehre* an der Technischen Universität Braunschweig: Ein praktisches Beispiel einer hochschuldidaktischen Konzeption anhand der Übung „Internationales Management" | 15,00 DM |
| 3-930166-99-2 | (98/18) | Bochers, S./Totok, A./Köning, C.:<br>DV-gestützte externe Konsolidierung - Eine Marktübersicht für Konsolidierungssoftware | 70,00 DM |
| 3-933628-00-8 | (99/01) | Voß, S./Domschke, W.:<br>Informationslogistik als integraler Bestandteil des Informationsmanagements in der Verkehrswirtschaft | 10,00 DM |
| 3-933628-01-6 | (99/02) | Fink, A./Voß, S./Woodruff, D.L.:<br>Intelligent Heuristic Search Componentware | 10,00 DM |
| 3-933628-02-4 | (99/03) | Fink, A./Voß, S.:<br>Applications of Modern Heuristic Search Methods to Continuous Flow-Shop Scheduling Problems | 10,00 DM |
| 3-933628-03-2 | (99/04) | Fink, A./Schneidereit, G./Voß, S.:<br>Ring network design for metropolitan area networks | 10,00 DM |
| 3-933628-04-0 | (99/05) | Fritz, W.:<br>Laudatio anläßlich der Verleihung der Ehrendoktorwürde an Herrn Erwin Conradi Präsident der Generaldirektion der METRO-Holding AG | 25,00 DM |
| 3-933628-05-9 | (99/06) | Fritz, W.:<br>Marketing und Vertrieb in der Versicherungsbranche an der Schwelle zum 21. Jahrhundert | 50,00 DM |
| 3-933628-06-7 | (99/07) | Jobst, S./Lösch, J.:<br>Gedanken zum koordinations-orientierten Controlling. Eine systemtheoretische Argumentation | 50,00 DM |
| 3-933628-07-5 | (99/08) | Borchers, S./Meyenburg, S.:<br>Empirische Untersuchung zum Beteiligungscontrolling in der Management-Holding | 35,00 DM |
| 3-933628-08-3 | (99/09) | Kim, Ch.K.:<br>Improving Intercultural Communication Skills: A Challenge facing Institutions of Higher Education in the 21st Century | 25,00 DM |
| 3-933628-09-1 | (99/10) | Wenzel, H.:<br>Quo vadis Einzelhandel? | 25,00 DM |
| 3-933628-10-5 | (99/11) | Fritz, W./Kerner, M./Kim, Ch.K./Mundorf, N.:<br>Die Vermittlung interkultureller Kompetenz durch die internationale E-Mail Debate | 35,00 DM |

*) Preise zuzüglich Versandkosten

Bestellungen an: Technische Universität Braunschweig, Institut für Wirtschaftswissenschaften, D-38092 Braunschweig
Fax: 0049 (0) 531/391-8121



| ISBN | AB-Nr. | Autor/Titel | Preis*) |
|---|---|---|---|
| 3-933628-11-3 | (99/12) | Lang, F.P./Gläß, R. (Hrsg.):<br>Bedeutung und Probleme außenwirtschaftlicher Beziehungen der Transformationsstaaten unter besonderer Berücksichtigung ausländischer Direktinvestitionen (Beiträge in deutscher, englischer, russischer Sprache) | 30,00 DM |
| 3-933628-12-1 | (99/13) | Fritz, W./Möllenberg, A./Werner, T.:<br>Die interkulturelle Kompetenz von Managern - Ihre Bedeutung für die Managementpraxis und Perspektive für die Forschung | 50,00 DM |
| 3-933628-13-X | (99/14) | Fritz, W./Möllenberg, A.:<br>Interkulturelle Kompetenz als Gegenstand internationaler Personalentwicklung | 35,00 DM |
| 3-933628-14-8 | (99/15) | Fritz, W.:<br>Electronic Commerce: What is Different in Germany? | 35,00 DM |
| 3-933628-15-6 | (99/16) | Thielemann, F.:<br>Zum Management von Forschungsprojekten | 30,00 DM |
| 3-933628-16-4 | (99/17) | Lang, F.P.:<br>Innovations- und Wettbewerbsfähigkeit in der Bürokratiefalle | 30,00 DM |
| 3-933628-17-2 | (99/18) | Lang, F.P./Cech, K.:<br>The balanced scorecard approach to performance measurement | 20,00 DM |
| 3-933628-18-0 | (99/19) | Werner, T.:<br>Unternehmenskultur in international tätigen Unternehmen - Der Bezug zur Kulturalismus-Universalismus-Kontroverse und dem EPRG-Modell | 25,00 DM |
| 3-933628-19-9 | (99/20) | Thielemann, F.:<br>Zur Bedeutung von Kompetenzentwicklung | 35,00 DM |
| 3-933628-20-2 | (99/21) | Fritz, W.:<br>Markteintrittsstrategien in der Internet-Ökonomie | 35,00 DM |
| 3-933628-21-0 | (99/22) | Fritz, W./Möllenberg, A.:<br>Die Messung der interkulturellen Sensibilität in verschiedenen Kulturen - eine internationale Vergleichsstudie | 50,00 DM |
| 3-933628-22-9 | (99/23) | Fritz, W.:<br>Marketing und New Business | 25,00 DM |
| 3-933628-23-7 | (00/01) | Jobst, St./Herold, J.T.:<br>Controlling strategischer Projekt-Portfolios in der Informationsverarbeitung | 50,00 DM |
| 3-933628-24-5 | (00/02) | Hammerschmidt, R.:<br>Die Rolle des Geldes in der Informationsgesellschaft | 20,00 DM |
| 3-933628-25-3 | (00/03) | Lang, F.P.:<br>Aspects of the trasition process in Russia | 15,00 DM |
| 3-933628-26-1 | (00/04) | Möllenberg, A./Teichmann, O.:<br>Die virtuelle Messe als Marketinginstrument: Bestandsaufnahme und Zukunftsperspektiven | 35,00 DM |
| 3-933628-27-X | (00/05) | Beckmann, D./Rohr, M.:<br>Unternehmensbewertung im Baugewerbe: Eine empirische Untersuchung | 30,00 DM |
| 3-933628-28-8 | (00/06) | Fritz, W.:<br>Preispolitik im Internet | 25,00 DM |
| 3-933628-29-6 | (00/07) | Daduna, J.R./Voß, S. (Hrsg.):<br>Computer-Aided Scheduling of Public Transport. 8th International Conference, 21-23 June 2000, Berlin | |
| 3-933628-31-8 | (00/09) | Lösch, J./Frost, W.:<br>Management der Variantenvielfalt. Eine empirische Analyse | 25,00 DM |
| 3-933628-33-4 | (00/11) | Fritz, W./Möllenberg, A./Chen, G.M.:<br>Measuring Intercultural Sensitivity in Different Cultural Context | 25,00 DM |
| 3-933628-34-2 | (00/12) | Beckmann, D./Lohr, B.:<br>Werttreiber im Baugewerbe: Ergebnisse einer empirischen Untersuchung | 40,00 DM |
| 3-933628-35-0 | (00/13) | Schramm, A.:<br>Entwicklung des F&E-Controlling zum Innovationscontrolling | 25,00 DM |

*) Preise zuzüglich Versandkosten

Bestellungen an: Technische Universität Braunschweig, Institut für Wirtschaftswissenschaften, D-38092 Braunschweig
Fax: 0049 (0) 531/391-8121