

**Universität Mannheim**  
**Lehrstuhl für Wirtschaftsinformatik II**  
*Prof. Dr. Dr. h.c. Joachim Niedereichholz*

***Kategorisierung von Geschäftsmodellen im e-Business***

**Seminar WS 2000/01:**  
***e-Business***  
**(Informationstechnologie und Systemarchitektur)**

vorgelegt von  
*Matthias Robert Grünewald*  
aus Mannheim

# Inhalt

<b>1.</b>	<b>Einleitung</b>	<b>1</b>
<b>2.</b>	<b>B2B und e-Business</b>	<b>2</b>
<b>3.</b>	<b>Kategorisierung von Geschäftsmodellen im e-Business nach technologischer Fortschrittlichkeit der Anwendungen</b>	<b>5</b>
<b>4.</b>	<b>Kategorisierung von Geschäftsmodellen im e-Business nach Einsatzfeld</b>	<b>8</b>
	4.1 Kategorisierung nach Funktion	8
	<i>Online-Einkauf</i>	8
	<i>Online-Vertrieb</i>	9
	<i>Online-Marketing</i>	9
	4.2 Kategorisierung nach Themen und Produkten	11
	<i>Services</i>	12
	4.3 Prozeßorientierte Kategorisierung	14
	<i>Supply Chain</i>	14
	<i>Mass Customization</i>	15
	<i>Virtuell integrierte Netzwerke: e-Marketplaces</i>	15
<b>5.</b>	<b>Ausblick: Veränderte Geschäftsmodelle und -funktionen durch e-Business im B2B-Einsatzfeld</b>	<b>18</b>
<b>6.</b>	<b>Bibliographie</b>	<b>21</b>

# 1. Einleitung

e-Business ermöglicht internationalen und globalen Handel ohne Barrieren.<sup>1</sup> In verschiedensten Anwendungsbereichen können heutzutage bereits (und in der Zukunft wohl noch verstärkt) Geschäfte elektronisch gestützt abgewickelt werden, die in traditionellen Umfeldern Unmengen an Bearbeitungsprozessen und -schritten erfordert hätten. e-Business eröffnet damit also nicht nur den physischen Raum nach allen Seiten, macht die Geschäftstätigkeit also *global*, sondern macht einige Arten von Geschäften durch die effektivere Abwicklung erst *effizient* und eröffnet zusätzlich ganz *neue Felder* geschäftlicher Tätigkeit, die in traditionellem Rahmen nicht nur nicht effizient, sondern gänzlich undenkbar gewesen wären.

e-Business definiert sich dabei als *alle Formen der digitalen Abwicklung von Geschäftsprozessen zwischen Unternehmen und Kunden mittels sich global erstreckender öffentlicher und privater Netze*.<sup>2</sup> Bis dato unterschiedliche Wertschöpfungsketten werden plötzlich verzahnt oder sehen sich in ganz neuen Zusammenhang gestellt.<sup>3</sup> Nachdem sich bisher traditionelle Wertschöpfungsketten immer mehr aufgelöst sahen, bedingt durch die Spezialisierung der Anbieter, werden nun durch miteinander verbundene und aufeinander abgestimmte elektronische Leistungen diese wieder so integriert, daß sie sich für die jeweils anvisierte Kundengruppe als einheitlich darstellen. Aus einer vormaligen *Disintermediation* der Wertkette wird mittels elektronisch zusammengefügter Bausteine eine *Intermediation*, die, positiv gesprochen, alles besser, logischer und effizienter zum Nutzen des Kunden und des Unternehmens vernetzt.<sup>4</sup>

Die Charakteristika des e-Commerce (die Begriffe e-Business und e-Commerce werden in dieser Arbeit synonym verwendet) lassen sich kurz gefaßt wie folgt darstellen: Über *Datenbanksysteme* ist die Speicherung und der selektive Abruf von Informationen jederzeit möglich. Mittels *Kommunikationsnetzen* wird der Datenaustausch zwischen einzelnen elektronischen Systemen ermöglicht. Die Anwendungen des *Multimediabereiches* bauen dynamische Medientypen integrativ ein, so daß sowohl die Nutzer wie auch die Anbieter diese marketingfachmännisch aufbereiteten Inhalte verändern und (Re-)Aktionen auslösen können, sich also die *Interaktionsfähigkeit* des Netzes zunutze machen. Schließlich sind alle Informationen und elektronisch gestützten Prozesse modulhaft und nicht-linear angeordnet, so daß sich durch dieses *Hypertext-Prinzip* eine Art Setzkasten ergibt, der immer wieder neue und spezifisch zugeschnittene Kombinationen möglich macht.<sup>5</sup>

---

<sup>1</sup> Merz 1999, S.429

<sup>2</sup> Thome / Schinzer 2000, S.1

<sup>3</sup> Bliemel / Fassott / Theobald 1999, S.2

<sup>4</sup> Thomczak / Schögel / Birkhofer 1999, S.109

<sup>5</sup> Bliemel / Fassott / Theobald 1999, S.3f

e-Business ist also, grob gesprochen, als *geschäftsbezogene digitale Kommunikation* unter ökonomischen Gesichtspunkten zu verstehen, indem alle *Objekte und Prozesse ohne Medienbruch verknüpfbar* gemacht werden.<sup>6</sup>

## **2. B2B und e-Business**

Beim Electronic Commerce im Bereich Business-to-Business geht es zum einen um den Austausch elektronischer Daten, wobei standardisierte *Datenstrukturen* den Austausch von Geschäftsdokumenten zum beiderseitigen Nutzen der beteiligten Business-Partner erleichtern. Zum anderen geht es ganz konkret nicht nurmehr um den Austausch von dokumentierten Informationen, sondern um Internet-basierten Electronic Commerce oder, besser, *i-Commerce*, der Wertschöpfungsprozesse im B2B-Umfeld mittels Internet generiert.<sup>7</sup>

Hierzu werden verschiedene Netze genutzt: Als erstes sind wohl *private Netzwerke* zu nennen, beispielsweise EDI. Zum zweiten ergibt sich aus dem Angebot des *Internet* eine neue Plattform, das B2B abzuwickeln. Zum dritten stellen *Intranets* der jeweiligen Geschäftsteilnehmer eine oftmals unterschätzte Business-Plattform dar (man denke hierbei an die über das unternehmensinterne Intranet vertriebenen Exklusivangebote, zum Beispiel Büromaterial zu Vorzugspreisen über einen Hersteller direkt per Mouseklick innerhalb des eigenen Hauses). Viertens und letztens sind auch noch Internet-basierte Netzwerke zu nennen, die sogenannten *Extranets*, mit einer begrenzten Teilnehmerzahl, die Zugriffsrechte besitzt.<sup>8</sup>

Aus dieser netzgestützten Geschäftsabwicklung ergibt sich notwendigerweise eine ganz neue Qualität des B2B: Durch erhöhte Interaktivität und Spontaneität, was das Einholen und Ausgeben von Angeboten betrifft, ergeben sich - als *conditio sine qua non* - umfassende neue Marktplätze (siehe hierzu vor allem Kapitel 4.3).<sup>9</sup> Diese werden betrieben und gestaltet von diversen Akteuren, die teilweise im 'althergebrachten' Marktgeschehen nicht existierten: Zunächst gibt es natürlich weiterhin *traditionelle Handelsunternehmen*, die aus dem netzgestützten Geschäft einen Zusatznutzen zu ihren stationären Vertriebslinien ziehen. Zum zweiten sind an den elektronischen 'Märkten' *Herstellerunternehmen* nun direkt beteiligbar, ohne sich wie bisher eines Vermittlers bedienen zu müssen. Als dritte Akteursgruppe im

---

<sup>6</sup> Thome / Schinzer 2000, S.1

<sup>7</sup> Mattes 1999, S.2

<sup>8</sup> Mattes 1999, S.15

<sup>9</sup> Mattes 1999, S.22

B2B-Umfeld kommen *neue Player* hinzu, die aus der kostengünstigeren Umsetzbarkeit von Geschäftsideen im e-Business erhöhte Chancen haben, ohne vorher traditionell etabliert gewesen sein zu müssen. Zum letzten gibt das e-B2B vor allem denjenigen spezifisch auf *Service* ausgerichteten Unternehmen eine Chance, die als Unternehmensidee haben, für andere Akteure einzelne Aktivitäten der Wertschöpfungskette im Netz zu gestalten.<sup>10</sup>

Der Nutzen, den die Unternehmen aus dem elektronischen Datenaustausch bzw. der netzgestützten Geschäftsgenerierung (zu den Details, auf welche Arten dieses generiert werden kann, in den nachfolgenden Kapiteln genauer) innerhalb des Bereichs B2B ziehen können, ist vielschichtig. Da gibt es, um nur vorab schon einiges an Beispielen zu nennen, Anwendungen, die Transaktionen stützen; Beraterdienstleistungen; die Automatisierung von Geschäftsprozessen; und die Informationsverteilung bzw. deren Vertrieb. Auf drei Ebenen läßt sich der konkrete Nutzen nachzeichnen:

Erstens ergibt sich ein Mehrwert für die beteiligten Unternehmen auf *inter-organisatorischer* Ebene, das heißt, zwischen verschiedenen Geschäftspartnern können Prozesse mit Hilfe des e-Business leichter, besser und auch kostengünstiger abgewickelt werden. Beispiele hierfür seien der Einkauf von Materialien, die Verteilung bzw. der Vertrieb von Produkten auf der anderen Seite oder auch die effiziente Kanalisierung des Verkaufs- und Zahlungsmanagements. Zweitens wäre auch die *intra-organisatorische* Ebene zu nennen, die den Ablauf innerhalb der beteiligten Unternehmen effizienter macht und damit letztendlich auch zu einer positiven Außenwirkung beiträgt. Beispielsweise gibt es hier Themen-Communities, elektronische Veröffentlichungen mit einer zahlenmäßig großen erreichbaren Zielgruppe (potentiell die Belegschaft des gesamten Unternehmens), elektronisch gestützte Maßnahmen zur Erhöhung der Produktivität der Sales Force oder PPS-Systeme. Als letzter Punkt stellt sich auch noch die *C2B-Ebene* dar, die zwar nicht Fokus dieser Arbeit sein soll, aber dennoch dem Einzelunternehmen eine zusätzliche elektronische Plattform an die Hand gibt, mittels derer Transaktionen (fast) jeglicher Art leichter zu handhaben sind, seien es nun persönliches Finanzmanagement oder der Kauf von Produkten und Informationen.<sup>11</sup>

Die Branchenstrukturen verschieben sich, da neue Formen der Geschäftsabwicklung für Lieferanten wie für Kunden<sup>12</sup> relevant werden und auch beginnen, sich zu überschneiden. Die Geschäftsmodelle selbst verändern sich dahingehend, daß etablierte Beschaffungs- und Vertriebskanäle um eine neue (elektronische) Dimension entscheidend ergänzt werden und damit Kostenfaktoren ganz neu kalkuliert

---

<sup>10</sup> Tomczak / Schögel / Birkhofer 1999, S.110f

<sup>11</sup> Adam / Dogramaci / Gangopadhyay / Yesha 1999, S.61

<sup>12</sup> Lieferanten und Kunden sind im B2B beides Unternehmen.

werden können und im Wettbewerb auch müssen. Märkte werden, schon durch die Schnelligkeit der Netze bedingt, dynamischer.<sup>13</sup>

Das elektronische B2B gibt mit dieser Neuorientierung ein ganz klares *Leistungsversprechen*: Es ist dies die Etablierung einer grundsätzlichen *Prozeßintegration* zu Gunsten der Kunden, der Abläufe innerhalb von Unternehmen, der Lieferanten und Partner mit dem klaren Ziel, in *arbeitsteiliger* Form differenzierte Personen und Funktionen von zentralen Entscheidungspunkten aus in effiziente Beziehungen zu setzen. Durch die elektronische Basis soll eine Wissensintegration machbar sein, die als kollektives Gedächtnis für die Unternehmen dient und jederzeit verfügbar gemacht werden kann. Dabei wird eine Interaktion in Gang gesetzt, die über alle technischen und organisatorisches Systemgrenzen hinweg vonstatten geht.<sup>14</sup>

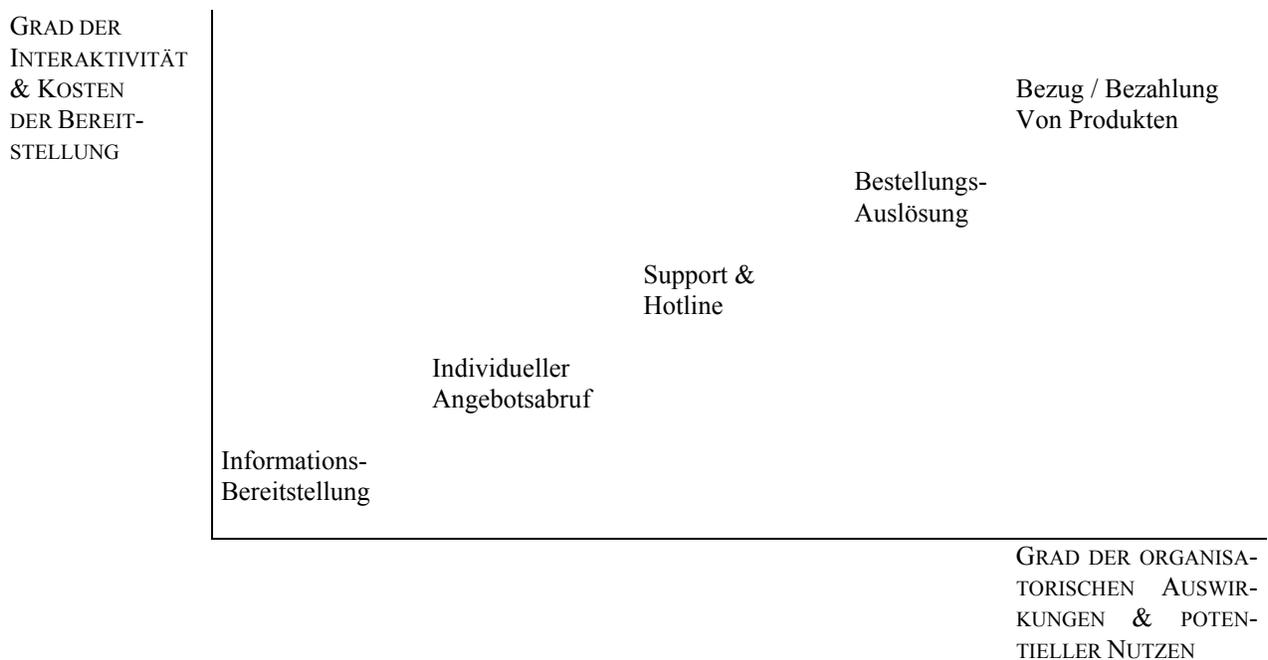
---

<sup>13</sup> Mattes 1999, S.3f

<sup>14</sup> Holst 1999, S.48

### 3. Kategorisierung von Geschäftsmodellen im e-Business nach technologischer Fortschrittlichkeit der Anwendungen

Geschäftsmodelle lassen sich in einem grundlegenden Schritt zunächst in ein Schema von *zwei Dimensionen* einordnen: Auf der einen Seite ordnet sich das jeweilige Geschäftsmodell nach dem *Grad der Interaktivität* der damit verbundenen Anwendungen und den zugehörigen Kosten der Bereitstellung; auf der anderen Seite bestimmt der *Grad organisatorischer Auswirkungen* beziehungsweise der potentielle (Veränderungs-) Nutzen die Kategorisierung.



Kategorien nach technologischer Reife<sup>15</sup>

Es lassen sich fünf Klassen von Geschäftsmodellen beschreiben, die in aufsteigender Anordnung in beiden Dimensionen jeweils zunehmend erscheinen:

Auf unterster Stufe steht die bloße *Informationsbereitstellung*, die Überblicksangaben über das sich präsentierende Unternehmen in Form eines Profils, seiner Produktsegmente oder beispielsweise auch Mitarbeiter beziehungsweise Ansprechpartner zulässt. Das Leistungsspektrum wird in Form von Produktdemonstrationen, Preisen, FAQs, Vergleichen mit anderen Unternehmen, Presseinformationen und

<sup>15</sup> Thome / Schinzer 2000, S.15

Referenzen näher erläutert. Im B2B-Bereich sind es vor allem Lieferzeiten, Qualität, Bestandsziffern, technische Spezifikationen und Ausschreibungen, die auf der Informationsebene relevant sind.

Auf der nächsten Ebene ist bereits ein *individueller Angebotsabruf* möglich. Netzbenutzer können gezielte Anfragen eingeben (z.B. Flugpläne), oder aber die Seite gibt nach Eingabe einiger Standardinformationen über den Nutzer Informationen zum individuellen Kundennutzen heraus.

Auf der dritten Stufe wird bereits zusätzlich *Support und Hotline* zur Verfügung gestellt. Das Netz ist an die betriebliche Informationsverarbeitung angeschlossen.<sup>16</sup> Auf elektronischem Wege nimmt das Unternehmen sich auf diese Weise zum Beispiel seines Beschwerdemanagements an.

Die vierte Kategorie bietet zusätzlich zu Informationen und Informationsverarbeitung die tatsächliche *Bestellungsauslösung* an. Dies kann sowohl für digitale sowie für nicht-digitale Produkte gelten (diese Definition wird später noch genauer erläutert).

Auf fünfter und letzter Ebene steht schließlich der reale *Bezug* und die *Bezahlung* von Produkten ausschließlich über das Netz<sup>17</sup>, die unmittelbare Geschäftsabwicklung also, die Transaktion unter Einbezug aller business-relevanten Schritte.

Diese unterschiedlichen Interaktionspotentiale, die sich hinter dieser Zuordnung der Geschäftsmodelle verbergen, sind es, die über die Aufwendigkeit der Anwendung bestimmen. Bei der reinen Informationsbereitstellung werden zwar neben Informationen direkt zum jeweiligen Unternehmen auch noch weitere Informationsdienste direkt in bestimmten elektronischen Märkten oder über Vernetzung mit anderen Unternehmen (Links) angeboten; dies allerdings macht den Grad der Interaktivität nicht höher und die Anwendung auch nicht wesentlich komplexer. Auf höherer Ebene, wo dann bereits Kommunikation (wenn auch nur mit dem System) möglich ist, werden die Teilnehmer direkt angesprochen; die Anwendung muß also personalisiert sein; teilweise gibt es sogar moderierte 'Erlebniswelten' für Kundengruppen oder Einzelpersonen / -unternehmen.<sup>18</sup>

Die bereits beschriebenen Transaktionstypen gehen also von Benutzern aus, die in Folge ihres größer werdenden Handlungsbedarfs über das Internet nicht bei der Informationsbeschaffung stehen bleiben, sondern Information und Bestellung zugleich erwarten. Während zunächst die Auslieferung und die Bezahlung noch offline erfolgten, ist es nun aufgrund verbesserter Sicherheitssysteme im online ausgeführten Finanzdienstleistungsbereich leicht möglich, auch die Bezahlung online durchzuführen. Schließlich ergibt sich bei reinen Informationsprodukten per se, daß die gesamte Abwicklungsphase

---

<sup>16</sup> Wie bereits vorher angesprochen geht es hier um die inter- und intra-organisatorische Verknüpfung.

<sup>17</sup> Thome / Schinzer 2000, S.15; Die grundsätzliche Einordnung der Geschäftsmodelle nach Kategorien richtet sich in der gesamten Arbeit nach Thome / Schinzer 2000. Inhaltlich werden die Geschäftsmodelle im Anschluß an ihre grundlegender Zuordnung jedoch erweitert.

<sup>18</sup> Herget 1996, S.C431.08f

online erfolgen muß, da mit der Bereitstellung der aus dem Netz generierten Information ja bereits das Produkt vollendet und zur Verfügung gestellt wurde, was implizite Bezahlungsmechanismen unbedingt erforderlich macht, um dem Unternehmen den Profit zu sichern.<sup>19</sup>

Aufgrund dieser Tatsachen muß ein Unternehmen, das im Netz aktiv werden will, die beschriebenen Ebenen bedürfnisgerecht und zeitgleich zur Verfügung stellen, so daß der Kunde auch noch während der Interaktion mit dem Netz entscheiden kann, ob er zusätzliche Services in Anspruch nehmen möchte, um letzten Endes das Maximum an Umsatz für das Unternehmen zuzulassen.

Gefragt ist also ein *strukturiertes Leistungssystem*, das alle technologisch machbaren Ebenen, so sie für das Unternehmen gewinnbringend sind, integriert: Kommunikation und Verhandlungen mit Kunden werden online durchführbar, wobei hier die Abgabe und Einholung *relevanter und verbundener Informationen* gefragt sind; bei der gesamten Logistik und Warenwirtschaft kann Qualität nur erhöht werden, wenn die *Transparenz* über die einzelnen Schritte deutlich zunimmt und sich sowohl Kunden wie auch Unternehmen sicherer fühlen; *Finanzierungsangebote* sowie der Zahlungsverkehr überhaupt müssen als zusätzliche Leistungen jeweils verfügbar sein, sollte sich der Seitennutzer ad hoc entscheiden, neben reiner Information auch gleich die Bestellung auslösen zu wollen; dies richtet sich wiederum nach der Warenpräsentation, die durch die *Darbietungstiefe*, den Grad an fortschreitender Individualisierung und einem persönlich angebotenen Leistungsportfolio den Kunden eventuell gleich zum Handeln bewegt; und schließlich muß jederzeit Beratung und Service zu den verfügbaren Produkten erfolgen können, um den *Bedürfnissen* der Privatkunden beziehungsweise Unternehmenskunden optimal nachkommen zu können.<sup>20</sup>

---

<sup>19</sup> Schreiber 1998, S.99

<sup>20</sup> Tomczak / Schögel / Birkhofer 1999, S.115

## **4. Kategorisierung von Geschäftsmodellen im e-Business nach Einsatzfeld**

Im folgenden sollen nun konkrete Geschäftsanwendungen klassifiziert werden, die im Bereich des e-Business herausragende Rollen spielen. Dies geschieht in drei Bereichen: funktionsorientierte Geschäftsmodelle; themen- und produktorientierte Geschäftsmodelle mit einem besonderen Fokus auf den reinen Informations- beziehungsweise Content-Produkten; und prozeßorientierte Geschäftsmodelle, die sich besonders um elektronische Marktplätze und integrierte Einkaufsplattformen für Privat- und Unternehmenskunden kümmern.<sup>21</sup>

### **4.1 Kategorisierung nach Funktion**

Bei den funktionsorientierten Geschäftsmodellen handelt es sich im B2B-Bereich um Einkaufs-, Service- und Informationsleistungen, die durch die Unterstützung der operativen Geschäftsabwicklung und der Positionierung des Unternehmens im Netz quantifizierbaren Zusatznutzen bringen.<sup>22</sup>

#### *Online-Einkauf*

Die Dynamik der Geschäftsabwicklung wird durch die elektronische Unterstützung des Einkaufs eines Unternehmens stark erhöht. Alle Phasen des Einkaufsprozesses werden nachhaltig beschleunigt und optimiert: In der *Informationsphase* können Marktpartner über das Netz leichter identifiziert werden, denen Informationen angeboten oder von denen diese bezogen werden sollen; bei der Beschaffung grundlegender Marktinformationen können per Mouseclick Preiseinschätzungen und -vergleiche aktuellster Art vorgenommen werden; das Netz dient dann im Weiteren als Vermittlungsstelle komplementärer Käufer- und Verkäuferinteressen; und schließlich ermöglicht es die Beschaffung wesentlicher Informationen über den letztlich gewählten Verkaufspartner. Insgesamt nähert sich die Marktlage so an ein vollständiges Konkurrenzgleichgewicht an, da die Transparenz im Netz die Kosten der Informationsbeschaffung drastisch senkt. Auch die *Entscheidungsphase* und letztlich die *Abwicklungsphase* werden über das Netz getätigt.<sup>23</sup> Elektronische Beziehungen mit den Lieferanten eines Unternehmens werden simpler zu handhaben (beispielsweise mit EDI). e-Purchasing als neuer

---

<sup>21</sup> Wie bereits erläutert, richtet sich das äußere Schema der Einordnung der Geschäftsmodelle nach Thome / Schinzer 2000.

<sup>22</sup> Thome / Schinzer 2000, S.4f

<sup>23</sup> Illik 1999, S.50f

Beschaffungskanal eines Unternehmens erleichtert die Zusammenarbeit der Lieferanten und kann bei optimaler Ausnutzung der aus dem Netz zu gewinnenden Informationen die Kosten erheblich senken. Außerdem ermöglicht der Online-Vertrieb neuen Unternehmen am Markt bessere Einstandspreise und damit leichteren Marktzutritt wegen der niedrigeren Kosten des Kontakts zu einkaufenden Unternehmen über den Internet-Vertrieb.<sup>24</sup>

### *Online-Vertrieb*

Der Online-Vertrieb senkt - aus der gegensätzlichen Perspektive gesehen - ebenso die Kosten wie der Online-Einkauf. Der gesamte Verkaufszyklus eines Unternehmens ist davon betroffen. Redundanzen werden vermieden, Informationen über Bestellungen und Produkte vernetzt, und die Integration des gesamten Vertriebsprozesses ist gewährleistet.<sup>25</sup> e-Sales werden also zum neuen Vertriebskanal neben den bisherigen Kanälen Außendienst, Post und telefonischer Kundenkontakt. Erneuernd kommt hinzu, daß dieser neue Distributionsweg rund um die Uhr zur Verfügung steht und Selbstbedienung aufgrund komplexer, aber für den unternehmerischen Kunden einfach zu bedienender Produktkonfigurationen möglich ist. Größere Effizienz ergibt sich hier also aus der Automatisierung der Vertriebsprozesse.<sup>26</sup>

Beispielsweise geben Online-Kataloge das Leistungsportfolio eines Unternehmens an, das mit Such- und Blätterfunktionen die Benutzung effizienter macht und durch zusätzliche Beratungsleistungen per Netz dialogorientierte Auswahlunterstützungskomponenten hinzufügen kann. Der Kunde kann also trotz elektronischen Zugriffs sicher sein, das Richtige zu bestellen, wenn er ein individuelles Angebot eingeholt hat, das dazu passende Webformular ausfüllt und die Bestellung auf der gleichen Webseite abschickt. Bei digitalisierbaren Gütern<sup>27</sup> können also alle logistischen Prozesse mittels des Netzes abgewickelt werden. Die elektronische Kundenbeziehung bei Verkauf ist dabei trotz ihrer Automatisierung höchst individuell.<sup>28</sup>

### *Online-Marketing*

Die werberische Darstellung eines Unternehmens im Netz soll Kunden und anderen Interessierten Informationen über das Unternehmen und seine Produktpalette vermitteln. Diese Form des Marketing ist nach Bedarf ständig verfügbar und multimedial unterlegbar. Komplexe Informationen können, verbunden mit zeitnahe Informationsmanagement, zur Akquise einer großen Anzahl von Kunden genutzt werden. Mittels Verlinkung zu Suchmaschinen oder als Banner auf anderen Seiten kann das Unternehmen seine

---

<sup>24</sup> Mattes 1999, S.78

<sup>25</sup> Thome / Schinzer 2000, S.17

<sup>26</sup> Mattes 1999, S.77

<sup>27</sup> Die Definition der Gütergruppen findet sich im nächsten Unterkapitel.

Präsenz im Netz ständig steigern. Zusätzlich dazu kann es seinem Publikum interaktive Gestaltungsmöglichkeiten einräumen, beispielsweise über Chats und Newsletter. Im Gegenzug ist ein Online-Monitoring möglich, um das Kundenverhalten auf den Werbeseiten im Netz zu überprüfen.<sup>29</sup>

Das e-Marketing kann verschiedene Bereiche des Marketing unterstützen: Zunächst einmal wird das Branding eines Unternehmens, also der Markenwert, positiv dargestellt, gerade auch was die Zukunftsorientierung eines Unternehmens betrifft, wozu heutzutage unbedingt ein Internetauftritt gehört. Hinzu kommt der Pre-Sales-Support, der einen Wettbewerbsvorteil verschaffen kann, wenn er Kundeninteressen möglichst optimal entgegenkommt. Neue Marktsegmente werden unter Umständen erschlossen, indem Kunden erst über das Netz auf das besagte Unternehmen aufmerksam werden. Durch individualisierte Netzinformationen und ansprechenden Web-Auftritt wird letzten Endes die Kundenbindung erhöht.<sup>30</sup> Bei diesem One-to-One-Marketing lassen sich Informationen für dauerhafte Kundenbeziehungen aus dem Internet-Verhalten der Kunden ziehen, indem durch das sogenannte 'Tracking' die Richtung der Klicks auf den Seiten eines Unternehmens nachvollzogen und ausgewertet wird. Durch die Speicherung kundenrelevanter Daten wird beim nächsten Mal eine noch besser zugeschnittene Präsentation für den jeweiligen Kunden möglich, indem automatisch bestimmte Informationen auf den vom Kunden angewählten Seiten generiert werden.<sup>31</sup>

Elektronisches Marketing ist schneller und genauer, indem es Trends verfolgen und sofort in Form von Datenbanken ablegen und verwerten kann. Damit ist es auch intelligenter, da situative Reaktionen möglich werden. Mittels Verwendung von Multimedia wird es multiinformationell; es vernetzt und visualisiert bis dato einzeln dastehende Informationen und Aspekte. Die Verbreitung der Informationen über Produkte und Leistungen ist zudem jederzeit aktualisierbar, was die Servicequalität entscheidend erhöht. Die Auskunftsbereitschaft eines Unternehmens wird höher und zugleich kostengünstiger; Reaktionszeiten auf Anfragen werden kürzer und flexibler, was besonders den After-Sales-Support qualitativ verbessert. e-Marketing ist emotional und kreativ und schafft damit eine ganz neue Dimension der Unternehmensbrand; attraktiv wird ein Unternehmen deswegen durch adäquaten Internet-Auftritt besonders für die einkommensstarken Internetkäufer, die als 'early adopters' des Internet-Shopping hohe Marktrelevanz besitzen<sup>32</sup>, und zwar sowohl im Hinblick auf ihre eigene Finanzstärke, aber auch in Hinsicht auf ihre Vorreiterrolle. Funktioniert Internet-Shopping bei diesem Kundensegment, lassen sich die nachfolgenden Segmente leichter überzeugen, so daß schließlich der jeweiligen gesamten Branche keine andere Wahl mehr bleibt als auf den zug aufzuspringen, will das Unternehmen keine Verluste

---

<sup>28</sup> Köhler / Best 2000, S.93, S.95f, S.109, S.113

<sup>29</sup> Thome / Schinzer 2000, S.15f

<sup>30</sup> Mattes 1999, S.77

<sup>31</sup> Mattes 1999, S.45, S.47

<sup>32</sup> Illik 1999, S.25f, S.72f

einfahren, weil es von den Vorteilen des Netzes nicht profitieren kann. Die Unternehmenspräsentation wird zur elektronischen Visitenkarte eines Unternehmens und entwickelt letztlich eine Eigendynamik, so daß die elektronisch präsentierte Brand über den erfolgreichen Dialog mit dem Kunden entscheiden kann.<sup>33</sup>

## 4.2 Kategorisierung nach Themen und Produkten

Bei dieser Kategorisierung ist es zunächst einmal wichtig, die Güterklassen, die im Internet vertrieben werden, zu bestimmen. Es gibt *digitale* Güter, die keinen physischen Anteil besitzen (zum Beispiel Abfragen bei einer Online angebotenen Datenbank), und *non-digitale*. Letztere lassen sich in *semi-digitale* (Zusatzleistungen wie Beratung), *semi-physische* (hierbei werden die Informationsflüsse zu einem nicht-digitalisierbaren Gut telematisch abgedeckt) und *physische* (nicht-digitalisierbar) unterteilen.<sup>34</sup> Das Produktspektrum eines Unternehmens kann also Güter unterschiedlicher Grade der Digitalisierbarkeit umfassen. Digitalisierbar sind beispielsweise Informationen und Software, wobei hier eine hohe Wertschöpfung wegen des Wegfallens der logistischen Kosten zu erwarten ist. Mittels Webmining, Tracking und Monitoring können diese unterschiedlich digitalisierbaren Produkte wiederum so auf Kunden zugeschnitten angeboten werden, daß diese eine hohe Individualisierung des Angebots erfahren und Internet-Shopping zum 'Erlebniskauf' wird.<sup>35</sup>

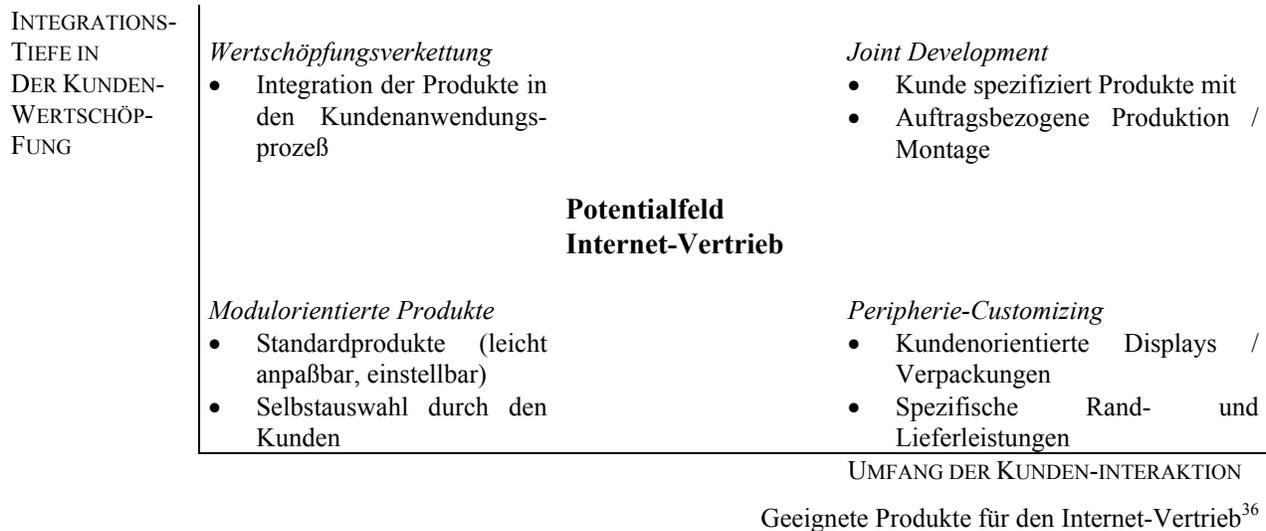
Geeignete Produkte für e-Business lassen sich auf zwei Dimensionen abgrenzen: Zum einen definieren sie sich nach der *Integrationstiefe*, was die Wertschöpfung des Kunden betrifft; und zum anderen bestimmt der Umfang der *Kundeninteraktion* über die Eignung als e-Produkt.

---

<sup>33</sup> Köhler / Best 2000, S.93

<sup>34</sup> Illik 1999, S.48

<sup>35</sup> Thome / Schinzer 2000, S.8f



Das Potentialfeld des Internet-Vertriebs liegt also genau in der Mitte der möglichen Produktpalette: Es kombiniert *modulorientierte* Produkte (sowohl Standard- wie auch selbstausgewählte Produkte), Produkte aus der spezifischen *Wertschöpfungskette* des Kunden (Integration in den Anwendungsprozeß des unternehmerischen Kunden), Produkte in Form von peripherem *Customizing* (kundenorientierte Aufmachung mit spezifischen Zusatzleistungen) und Produkte aus dem *Joint Development* (kundenspezifische Produkte mit auftragsbezogener Implementierung).<sup>37</sup>

### *Services*

Der Schwerpunkt, das ist grundlegend zu erkennen, verschiebt sich innerhalb der möglichen Produktpalette an Gütern immer mehr in Richtung *Serviceleistung*, so daß diese zum spezifischen Internet-Gut wird beziehungsweise aus dem Netz ganz neue Service-Güter generiert werden, die es vorher gar nicht oder zumindest nicht in dieser Form gab. Service-Provider gibt es beinahe für jeden Teil der Wertschöpfungskette: Managementberatung; technische Beratung und Support (angebunden an die Produktivsysteme eines Unternehmens); Online-Aufbau der technischen Infrastruktur; Markt-Services als Bausteine für branchenspezifische und branchenübergreifende Marktplätze<sup>38</sup> und Internet-Auktionen; Logistik; und schließlich der Zahlungsverkehr.<sup>39</sup>

<sup>36</sup> Mates 1999, S.30

<sup>37</sup> Mattes 1999, S.30

<sup>38</sup> Marktplätze werden im nächsten Unterkapitel näher erläutert.

<sup>39</sup> Mattes 1999, S.87

Im e-Commerce des B2B gibt es zwei Klassen von Serviceleistungen: Einmal-Services (zum Beispiel wären hier Strategieberatung, Reengineering oder die Integration von Software zu nennen) und kontinuierliche Services<sup>40</sup>:

Kommerzielle Services	Marktgestaltung	Unterstützende Commerce-Dienste: Logistik, Bezahlung,...
Netzwerk-Anwendung-Services	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Handelsnetzwerke</li> <li>• Vertrieb / Beschaffung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kooperationsanwendungen in der Lieferkette</li> <li>• Betrieb / EC-Anwendung</li> </ul>
Koordinations-Services	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verzeichnisse</li> <li>• Kataloge</li> <li>• Datenübersetzung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Datenbankaustausch</li> <li>• Dokumentenaustausch</li> <li>• Prozeßintegration</li> </ul>
Netzwerk-Design	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Audits</li> <li>• Servicelevel-Garantie</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sicherheitsdienste</li> </ul>
Netzwerkzugangsservices	<ul style="list-style-type: none"> <li>• VANS</li> <li>• Virtuelle private Netzwerke</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Internet</li> </ul>

Übersicht über kontinuierliche Services<sup>41</sup>

Im folgenden seien nun noch kurz (Sonder-) Formen des Vertriebs der oben beschriebenen Güter sowie der spezifische Umgang mit produktbezogener Kommunikation im Internet erläutert:

*Online-Auktionen:* Bei Auktionen in e-Märkten wird der Allokationsmechanismus sehr effektiv in Gang gebracht. Betroffen sind hier vor allem Produkte mit starkem Preisverfall und kurzem Lebenszyklus; andererseits lassen sich ineffiziente Märkte leichter per Netz gestalten, was seltene Güter oder Güter mit extrem starker Nachfrage anbelangt.<sup>42</sup> Internet-Auktionen stellen einen Spot-Markt ohne elektronische Kataloge oder redaktionell bearbeitete Inhalte dar. Käufer und Verkäufer treten direkt über das Gebot innerhalb eines elektronischen Auktionssystems in Kontakt.<sup>43</sup>

*Portale:* Diese werden zur Informationsdrehscheibe eines Unternehmens, solange sie vom Kunden als relevante Einstiegsseite für einen abgrenzbaren Produktmarkt genutzt werden. Der Kauf bei dem Unternehmen, das die beste Portallösung zur Verfügung stellt, wird extrem wahrscheinlicher; die Kundenbindung ist gewährleistet. Portale sind vor allem im B2C-Bereich wesentlich.<sup>44</sup>

*Online-Communities:* Bei dieser virtuell erzeugten Gemeinschaft werden alle Informationen zu einem Themenfeld gebündelt und anderen Teilnehmern zur Verfügung gestellt.<sup>45</sup> Interessant sind vor allem

<sup>40</sup> Mattes 1999, S.66

<sup>41</sup> Mates 1999, S.66

<sup>42</sup> Thome / Schinzer 2000, S.18

<sup>43</sup> Mattes 1999, S.84; Köhler / Best 2000, S.115

<sup>44</sup> Thome / Schinzer 2000, S.19, S.23

<sup>45</sup> Thome / Schinzer 2000, S.19

Communities von Konsumenten eines Unternehmens, die oftmals von dem Unternehmen selbst gesteuert werden, um Tendenzen über mögliche zukünftige Bedarfe zu erfragen oder eventuelle Beschwerden der Kunden im Sinne eines Issue Management oder Frühwarnsystems rechtzeitig abzufangen.<sup>46</sup>

### **4.3 Prozeßorientierte Kategorisierung**

Mittels e-Business werden voll automatisierbare Verhandlungen von Beziehungen und Konditionen für Organisationen möglich; der Austausch von Leistungen geschieht rein virtuell.<sup>47</sup> Auf welche Art und Weise dies in integrierter Form geschehen kann, soll im Folgenden an drei Modellen gezeigt werden.

#### *Supply Chain*

Bei dieser Form der virtuellen Integration im e-Business werden alle Elemente eines bestimmten Geschäftsprozesses vom Produzenten über den Händler bis hin zum Kunden in einer homogenen Kette organisiert. Dadurch werden eine schnellere Rückkopplung und Kommunikation dem bloßen vertrieblichen Güterfluß hinzugefügt und wesentlicher Bestandteil des Geschäftsprozesses.<sup>48</sup> Durch erfolgreiches Supply Chain Management wird die *Kette wertschöpfender Schritte* so angelegt, daß jeweils das richtige Material zur richtigen Zeit am richtigen Ort ist, seien dies nun physische Waren oder Informationsprodukte. Insgesamt wird damit der unternehmensübergreifende Ansatz optimiert, das heißt, der Lagerbestand wird minimiert bei allen an der Kette beteiligten Unternehmen. Material- und Informationsflüsse werden prozeßorientiert integriert. Gutes Supply Chain Management zeichnet sich dadurch aus, daß mittels erhobener Daten, Datenbanken, integrativer Systeme, Kundentracking und vielen weiteren bereits beschriebenen Bausteinen eine solche *Prognosegenauigkeit* erzielt wird, daß eine *bessere Ressourcennutzung* und damit eine drastische *Kostensenkung* übergreifend sichergestellt werden kann. Langfristig sichert dies wiederum ebenfalls die *Kundenbindung* der beteiligten Unternehmen.<sup>49</sup> Wettbewerb kann sich letztendlich sogar zwischen verschiedenen Supply Chains abspielen, wenn diese im gleichen arktbereich beziehungsweise mit der gleichen Produktpalette aktiv werden. Das effizientere Supply Chain Management sichert den ‚Gewinn‘ am Markt.

#### *Mass Customization*

---

<sup>46</sup> Köhler / Best 2000, S.115

<sup>47</sup> Merz 1999, S.429

<sup>48</sup> Thome / Schinzer 2000, S.20

Dieser in sich kontroverse Begriff bedeutet die *Zusammenführung von Massenproduktion und Differenzierung* beziehungsweise Individualisierung der Produktpalette. Mit effizienten Tools werden Informationen über Kunden und Produktnachfrage so weitergeleitet, daß sie zur immer stärkeren Individualisierung des grundsätzlich breiten Angebots genutzt werden können. Langfristiges Kundenwissen wird also so mit der (Massen-) Produktpalette vernetzt, daß vom Netz individuelle Angebotsportfolios ausgegeben werden können.<sup>50</sup> Genutzt werden auch hierfür die bereits weiter oben beschriebenen Systemmöglichkeiten integrierter Softwarelösungen.

#### *Virtuell integrierte Netzwerke: e-Marketplaces*

Die wohl umfassendste und anspruchvollste Anwendung des e-Business stellen e-Marketplaces dar, die in unterschiedlicher Ausprägung den Zusammenschluß von Geschäfts- und Kooperationspartnern zur Abwicklung mehrstufiger Geschäftsprozesse mittels elektronischer Plattformen ermöglichen. Die Bausteine eines solchen Marktplatzes ergeben sich aus logischen, nicht aus physischen Zusammenhängen der beteiligten Unternehmen. Ein zentraler Koordinationsansatz heißt hier, *dezentrale Anbieter auf einem zentralen virtuellen Platz* zusammenzubringen.<sup>51</sup>

*Anforderungen* an solche elektronische markets ergeben sich aus dieser Definition folgendermaßen: e-Markets müssen grundsätzlich der Forderung nach *Offenheit* Genüge leisten. Außerdem wird ein hohes Maß an *Standardisierung* im Hinblick auf Datenformate und Kommunikation erwartet. Um die Interaktionsmuster für die Nutzer von einem Marktplatz auf den anderen übertragbar zu machen, müssen solche Anwendungen *multibranchenfähig* sein und dürfen keine Stand-alone-Lösungen darstellen. Zudem sollte der gesamte virtuelle Markt in ein *offenes Kommunikationssystem* (e-Mail) eingebunden sein. Die Schnittstelle zwischen Menschen und Maschine sollte *benutzerfreundlich* angelegt, intuitiv nutzbar und gleichzeitig mächtig sein. Und letztlich sollte den Kunden- sowie den unternehmerischen Belangen in Hinsicht auf *Sicherheit* Rechnung getragen werden.<sup>52</sup>

Elektronische Märkte bieten eine Angebotsfläche für materielle Güter, die hinreichend spezifiziert und somit direkt verkauft werden können; für materielle, über das Netzwerk übertragbare Güter wie zum Beispiel Informationsprodukte; und für immaterielle Güter, wo eine unmittelbare Transaktion getätigt wird. e-Markets können diese Güter *vertikal* koppeln, wobei sekundäre Transaktionen, die an Leistungsprozesse gekoppelt sind, gebündelt werden. Güter können aber genauso gut *horizontal* verbunden

---

<sup>49</sup> Mattes 1999, S.56, S.59

<sup>50</sup> Thome / Schinzer 2000, S.19f

<sup>51</sup> Thome / Schinzer 2000, S.21

<sup>52</sup> Herget 1996, S.C431.12

werden, wobei hierbei die Anzahl der verschiedenen angebotenen Güter entscheidend ist.<sup>53</sup> Die Kopplung geschieht also entlang *spezifischer Wertschöpfungsketten*, die aneinander gelagert sind, oder anhand von *Communities of Interest*, bei denen der Kunde Produkte auswählt, die nicht unbedingt Bestandteil einer übergreifenden Wertschöpfungskette sein müssen.<sup>54</sup> Beide Arten von Marketplaces, die in der Praxis oftmals nur schwer zu trennen sind und häufig integriert werden, schaffen dem Kunden einen Überblick über die Branche, machen den Produktvergleich möglich und dienen als globaler Absatzmarkt eines bestimmten Produktspektrums. Redaktionelle und technische Services werden auf einem gemeinsamen Werbeplatz integriert genutzt. Branchenübergreifende Marktplätze erhöhen darüber hinaus durch die breiter gefaßte Produktvernetzung eine Erhöhung des Transaktionsvolumens, reduzieren die Zeit und die Kosten durch globales Sourcing und globalen Vertrieb.<sup>55</sup> Ein Unternehmen wird daher durchaus bestrebt sein, auf beiden Arten von Marktplätzen existent zu sein, um die Möglichkeiten des Netzvertriebs umfassend zu nutzen und dem Kunden je nach dessen Einkaufsverhalten entgegenzukommen.

e-Markets, die wahlweise auch Electronic Malls, Shopping Malls, Virtual Storefront oder Internet-Shop genannt werden, bündeln neben Produktpaletten aber auch alle *Phasen der Markttransaktion*, indem sie integrierte Unterstützungs- und Automatisierungsdienste für die Teilnehmer anbieten. Die Suche nach Marktpartnern, Produkten, Informationen und schließlich der Vertragsabschluß werden vom System ausgeführt. Alle Teilmärkte, die betroffen sind, werden so in den Gesamt Ablauf des eigenen Betriebs miteinbezogen; e-Markets verbinden externe und interne Telematik durch gemeinsame Carrier, mittels derer der gesamte Geschäftsprozeß beziehungsweise die über den elektronischen Markt eingekauften Teilprodukte und -prozesse ausgeführt werden.<sup>56</sup>

Online-Malls bündeln Käuferströme und verdichten Geschäftsprozesse; Cross-Selling-Effekte der an einer Mall beteiligten Unternehmen sind voll beabsichtigt. Der gesamte Online-Vertrieb, der weiter oben beschrieben wurde, sowie alle anderen e-Business-Möglichkeiten können ebenso als Teil einer größeren Mall angeboten werden und müssen nicht auf den Internet-Auftritt des eigenen Unternehmens beschränkt bleiben.<sup>57</sup> In diesem Sinne bieten e-Malls die Chance, eine Re-Intermediation zu versuchen, nachdem durch die Zerschlagung etablierter Wertschöpfungsketten aufgrund der neuen Internet-Techniken die Dis-Intermediation das Geschäft zu sprengen drohte.

Besonders der B2B-Bereich profitiert von der Großhändlerfunktion, die die sogenannten *Business* oder *Buying Hubs* übernehmen: Es werden Angebotsbundes geschaffen; die Abwicklung der Beschaffung wird gewährleistet; und die Bedarfsbundes kleinerer Unternehmen werden leichter handhabbar. Beispiele für

---

<sup>53</sup> Hergert 1996, S.C431.06f

<sup>54</sup> Thome / Schinzer 2000, S.21

<sup>55</sup> Mattes 1999, S.78f, S.84

<sup>56</sup> Illik 1999, S.35

<sup>57</sup> Köhler / Best 2000, S.98, S.106ff

solche Hubs sind Ariba, TradeEx oder mySimon. Hubs existieren als *Koalitionen*, wobei sich die Partner einer spezifischen Branche integriert darstellen und aus Gründen des Wettbewerbsvorteils strategische Allianzen eingehen, oder als *Aggregatoren*, indem sie eine Vermittlerrolle übernehmen, das virtuelle Angebot konsolidieren und als zentrale Instanz oder 'Maklerverbund' für einen Pool an Unternehmen eine Akquise-Plattform darstellen.<sup>58</sup>

#### *Klassifikation elektronischer Märkte: Beispiele*

e-Markets lassen sich nach auf ihnen *agierenden Wirtschaftssubjekten* klassifizieren; die Teilnehmer werden zur zentralen Determinante. Denkbar sind Konsumenten, also private Märkte; Produzenten, die ihren Produktkauf zur höheren Wertschöpfung kostengünstig über das Netz abwickeln; Wiederverkäufer, die Handel mit e-Produkten betreiben; und öffentliche Institutionen.

Möglich ist auch die Klassifikation nach *Zutrittsmöglichkeiten*; Märkte können entweder geschlossen, offen oder beschränkt zugänglich sein.

Als letztes Klassifikationsbeispiel sei hier noch die *Transaktionsart* genannt. Möglich ist ein proprietärer e-Market, auf dem es nur einen Anbieter gibt. Auf zentralen Märkten wird das Angebot koordiniert und die Vertragsabschlüsse zugeteilt. Sequentielle Märkte schaffen einen Kreis mit besten Konditionen. Dezentrale Märkte stellen im Grunde einen bloßen Kommunikationskanal für die Anbieter dar, legen aber keine zusätzlichen Regeln fest. Und letztlich seien hier auch noch interne Märkte erwähnt, die Transaktionen auf einen Teilnehmer- und/oder Produktkreis beschränken.<sup>59</sup>

Malls stellen also eine einheitliche Benutzeroberfläche dar, die gemäß einheitlicher Transaktionsmechanismen funktioniert. *Vorteile für die Kunden* sind die Verfügbarkeit rund um die Uhr, die internationale Perspektive des Angebots- und Preisvergleichs und die Aktualität der Informationen. Außerdem werden Informationsprodukte unmittelbar geliefert; ausschließliche Online-Produkte wie zum Beispiel Software-Updates finden hier ihren einzigen Vertriebsmarktplatz. Hinzu kommt die Möglichkeit, durch direkt mögliche Preisvergleiche die Markttransparenz und damit den Wettbewerbsvorteil für die Kunden zu erhöhen. *Vorteile der Anbieter* sind im Gegenzug dazu die Schaffung eines zusätzlichen und äußerst lukrativen Absatzkanals und die Erschließung neuer Zielgruppen auf kostengünstiger Basis. Produkte können diversifiziert angeboten werden, obwohl auf die gleiche Datenbasis zugegriffen wird. Durch direkte Kommunikation mit den Kunden erhöht sich die Kundenbindung. Und schließlich werden auch kleine Unternehmen zu global players und können Marktnischen weltweit erobern: Neben

---

<sup>58</sup> Thome / Schinzer 2000, S.23f; Mattes 1999, S.71f

<sup>59</sup> Illik 1999, S.56, S.58, S.60

Versandhandelsunternehmen und konventionellen Handelsunternehmen treten immer mehr branchenfremde Unternehmen in den e-Markt ein.<sup>60</sup>

Die neue Zusammensetzung von Branchen und Marktteilnehmern mittels e-Marketplaces macht das Marktgeschehen im Gegensatz zu konventionellen Handelstransaktionen um einiges dynamischer. Dies geschieht sowohl innerhalb *statischer Malls*, die als virtuelle Einkaufsstraße angelegt sind, als auch individualisierter elektronischer Märkte, die als sogenannte *Hypermarkets* nochmals zusätzlich individualisiert und kundenorientiert zusammengesetzt werden.<sup>61</sup> Elektronische Märkte stellen also mit Hilfe von Informations- und Kommunikationstechnologien realisierte Marktmechanismen dar, die Käufer und Verkäufer verbinden und die einzelnen Phasen der Transaktion unterstützen.<sup>62</sup>

## **5. Ausblick: Veränderte Geschäftsmodelle und -funktionen durch e-Business im B2B-Einsatzfeld**

Die oben beschriebenen Entwicklungen im B2B-Bereich haben einige organisatorische Konsequenzen. Die Vollautomatisierung der innerbetrieblichen logistischen Kette, was Einkauf und Vertrieb betrifft, und der Verbindung beider Seiten, der Käufer und Verkäufer, verwischt zwischenbetriebliche Grenzen immer mehr.<sup>63</sup> Durch die hohe Integrationsfähigkeit der Systeme wird unklar, wo Interaktionsgrenzen bestehen und welche Unternehmen genau von einer bestimmten Geschäftsaktion betroffen sind.

Insgesamt ist jedoch klar, daß e-Business besonders für B2B-Prozesse Vorteile schafft, was die Ausnutzung von Kernkompetenzen über das Netz, neue Geschäftsmöglichkeiten und Produkte, Optimierung von Beschaffungs- und Vertriebsseite, Marketing und Support-Effizienz betrifft.<sup>64</sup> Anhand verschiedener Differenzierungsfaktoren läßt sich aufzeigen, daß mit e-Business ein tatsächlicher Paradigmenwechsel im B2B erfolgt:

---

<sup>60</sup> Schreiber 1998, S.97f, S.109

<sup>61</sup> Illik 1999, S.42

<sup>62</sup> Haertsch 2000, S.21

<sup>63</sup> Thome / Schinzer 2000, S.22

<sup>64</sup> Mattes 1999, S.4

<b>Differenzierungsfaktor</b>	<i>Traditioneller EC B2B (EDI über VAN)</i>	<i>Neuer EC B2B (i-Commerce)</i>
<i>Implementationsansatz</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 1-to-1-Beziehung</li> <li>• erst Geschäftsbeziehung, dann Transaktion</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 1-zu-viele-Beziehung</li> <li>• drive through möglich</li> </ul>
<i>Bereitstellung der Infrastruktur</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• erst bei Bereitschaft zu B2B</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Infrastruktur / Inhalte vorproduziert für potentielle Kunden</li> </ul>
<i>Finanztransaktionen</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• indirekt</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• können direkt erfolgen</li> </ul>
<i>Transaktionshäufigkeit</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• hohes Volumen</li> <li>• regelmäßig</li> <li>• hohe Beträge</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• selten</li> <li>• sporadisch und mit geringen Beträgen akzeptabel</li> </ul>
<i>Möglichkeit zur Produkt- / Lieferantenauswahl</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• schwierig</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• essentiell</li> </ul>
<i>Kosten</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• hoch</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• niedrig</li> </ul>
<i>Zuverlässigkeit</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• hoch</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• niedrig</li> </ul>
<i>Flexibilität</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• niedrig</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• hoch</li> </ul>
<i>Vertriebskanalkonflikte</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• keine (Abbildung bestehender Geschäftsbeziehungen)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• möglich</li> <li>• online transparent</li> </ul>

Paradigmenwechsel beim Übergang von EDI zu EC-B2B<sup>65</sup>

Geschäftsbeziehungen werden mit der Implementierung der Technik an sich schon möglich. Die Infrastruktur kann kostengünstig für potentielle Kunden vorbereitet und bereitgestellt werden, ohne auf eine konkrete Anfrage angewiesen zu sein. Finanztransaktionen sind direkt integriert und wirken auf die Abwicklungskette nicht mehr disruptiv. Seltene Transaktionen sind bei Geschäftsgründungsversuchen akzeptabel, da die Kosten relativ gering sind. Bei steigender Flexibilität sinken die Kosten. Die Auswahl an Produkten und Lieferanten steigt enorm an, auch wenn die Zuverlässigkeit der Netztransaktion sinkt. Und letzten Endes werden Konflikte zwischen beteiligten Unternehmen zwar möglich, da neue Geschäftsbeziehungen im Netz generiert werden, die sich nicht auf bereits existierende reale Muster beziehen, aber gleichzeitig auch transparent und sind damit eher wettbewerbsanregend.<sup>66</sup>

*Business-Modelle und -Funktionen* verändern sich durch e-Business erheblich. Der added-value eines Produktes wird immer mehr *informationsintensiv*; Information und ihre Qualität wird also auch zum preisbestimmenden Moment. Beziehungen zwischen Kunden und Anbietern werden in beiderlei Richtung *transparent*: Die Präferenzen der Konsumenten können getrackt werden; die Konsumenten selbst können sich alternative Angebote einholen und die Unternehmen nach ihren eigenen Kriterien durchleuchten. *Produktdifferenzierung* geschieht nach individuellen Gesichtspunkten; Massenprodukte werden mittels Netztechnologie zugeschnitten vermarktet. Und letzten Endes muß sich das B2B auch auf ganz neue

<sup>65</sup> Mattes 1999, S.23/24

<sup>66</sup> Mattes 1999, S.23f

*gesetzliche Rahmnebestimmungen* und Problemfelder sowie auf eine sich ändernde *demographische Zusammensetzung* hin zu mehr jungen Internet-Nutzern einstellen.<sup>67</sup>

Die Zukunft eines Unternehmens hängt immer mehr davon ab, wie es mit den Anforderungen aus dem Netz zurechtkommt und welche neuen Lösungen es anbietet, wie es sich mit bereits bestehenden Anwendungen und Märkten integriert, welche Transaktionen es auf elektronischem Wege abfangen und wie es seinen Handel global ausweiten kann. Für das B2B bedeutet dies, daß Netz-Auftritte kostengünstig und ad hoc aus komponentenbasierten Anwendungen zu konfigurieren sein müssen; Prozeßschablonen helfen, mittels standardisierter Workflow-Systeme die Aktivierung der Anwendungen schnell möglich zu machen.<sup>68</sup>

Nur ein Unternehmen, daß sich in der Welt der e-Markets, des e-Marketing und e-Branding, der e-Sales und des e-Purchasing, der Online-Auktionen und Communities behaupten und die Kunden in diesem noch neuen und oftmals als unsicher wahrgenommenen Bereich an sich binden kann, hat in der Zukunft die Position auf dem Markt, um davon ausgehend das Geschäft zu steuern und marktführend zu werden. Wer heute die Grundsteine im e-Business legt und sich als kompetenter und zuverlässiger Provider aller auf e-Business basierenden Prozesse beweist, hat für die Zukunft seine Marktanteile gesichert.

---

<sup>67</sup> Adam / Dogramaci / Gangopadhyay / Yesha 1999, S.64f

<sup>68</sup> Merz 1999, S.429, S.432

## **Bibliographie**

- Adam, Nabil R. / Dogramaci, Oktay / Gangopadhyay, Aryya / Yesha, Yelena (Hrsg.): Electronic Commerce: Technical, Business, and Legal Issues, Upper Saddle River (NJ) 1999*
- Bliemel, Friedhelm / Fassott, Georg / Theobald, Axel (Hrsg.): Electronic Commerce. Herausforderungen - Anwendungen - Perspektiven, Wiesbaden 1999*
- Bliemel, Friedhelm / Fassott, Georg / Theobald, Axel: Einleitung - Das Phänomen Electronic Commerce, in: Bliemel, Friedhelm / Fassott, Georg / Theobald, Axel (Hrsg.): Electronic Commerce. Herausforderungen - Anwendungen - Perspektiven, Wiesbaden 1999*
- Fischer, Joachim (Hrsg.): Congress IV. EDI/EDIFACT, Internet, Multimedia...Innovative Standards und Services der Geschäftskommunikation, Velbert 1996*
- Haertsch, Patrick: Wettbewerbsstrategien für Electronic Commerce: Eine kritische Überprüfung klassischer Strategiekonzepte, Köln 2000*
- Herget, Josef: Electronic Commerce: Bedingungen, Anforderungen und Konzepte zur Realisierung neuer Geschäftsformen, in: Fischer, Joachim (Hrsg.): Congress IV. EDI/EDIFACT, Internet, Multimedia...Innovative Standards und Services der Geschäftskommunikation, Velbert 1996, S. C431*
- Holst, Helmut: Das interaktive Unternehmen - Perspektiven und Gestaltungsansätze, in: IBM Consulting Group (Hrsg.): Das e-business Prinzip. Von Spinnern, Visionären und Realisten. Idee und Funktionsweise der neuen Wirtschaft, Frankfurt am Main 1999, S. 45-68*
- IBM Consulting Group (Hrsg.): Das e-business Prinzip. Von Spinnern, Visionären und Realisten. Idee und Funktionsweise der neuen Wirtschaft, Frankfurt am Main 1999*
- Illik, Johann Anton: Electronic Commerce: Grundlagen und Technik für die Erschließung elektronischer Märkte, München / Wien / Oldenbourg 1999*
- Köhler, Thomas R. / Best, Robert B.: Electronic Commerce. Konzipierung, Realisierung und Nutzung im Unternehmen, 2. Auflage, München 2000*
- Mattes, Frank: Electronic Business-to-Business. E-Commerce mit Internet und EDI, Stuttgart 1999*
- Merz, Michael: Electronic commerce: Marktmodelle, Anwendungen und Technologien, Heidelberg 1999*
- Schreiber, Gerhard Andreas: Electronic Commerce - Business in digitalen Medien: Geschäftsmodelle - Strategien - Umsetzung, Neuwied 1998*

*Thome, Rainer / Schinzer, Heiko (Hrsg.): Electronic Commerce. Anwendungsbereiche und Potentiale der digitalen Geschäftsabwicklung, 2. Auflage, München 2000*

*Tomczak, Torsten / Schögel, Marcus / Birkhofer, Ben: Online-Distribution als innovativer Absatzkanal, in: Bliemel, Friedhelm / Fassott, Georg / Theobald, Axel (Hrsg.): Electronic Commerce. Herausforderungen - Anwendungen - Perspektiven, Wiesbaden 1999*