



Clicks in E-Business

Perspektiven von Start-Ups und
etablierten Konzernen

Herausgegeben
von
Universitätsprofessor
Dr. Max J. Ringlstetter

R. Oldenbourg Verlag München Wien

Die Deutsche Bibliothek - CIP-Einheitsaufnahme

Clicks in E-Business : Perspektiven von Start-Ups und etablierten
Konzernen / Max J. Ringlstetter. – München ; Wien : Oldenbourg, 2001
ISBN 3-486-25592-4

© 2001 Oldenbourg Wissenschaftsverlag GmbH
Rosenheimer Straße 145, D-81671 München
Telefon: (089) 45051-0
www.oldenbourg-verlag.de

Das Werk einschließlich aller Abbildungen ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Bearbeitung in elektronischen Systemen.

Gedruckt auf säure- und chlorfreiem Papier
Gesamtherstellung: Druckhaus „Thomas Müntzer“ GmbH, Bad Langensalza

ISBN 3-486-25592-4

VORWORT

E-Business ist zweifellos dynamisch, werthaltig (insbesondere an der Börse) und sicherlich auch "en vogue". Es bietet sich also gegenwärtig an, ein Buch zu diesem Thema veröffentlichen. Offen bleibt allerdings die Frage, welche Art von Buch es sein soll. Wir, d. h. meine Mitarbeiter und ich, haben uns bewusst für einen Sammelband entschieden, in dem Beiträge aus der Praxis des E-Business den Schwerpunkt bilden. Dafür gibt es in unserer Wahrnehmung mindestens zwei miteinander zusammenhängende gute Gründe:

- Erstens ist das E-Business in seiner Struktur und Geschäftslogik noch extrem dynamisch und instabil. Man tut sich deshalb schwer, eine umfassende Analyse vorzunehmen.
- Und zweitens entstehen die Ideen für neue Strukturen und Geschäfte weniger in den Konzeptfabriken etablierter Unternehmensberater bzw. in den Denkstuben der Wissenschaft, sondern kommen vielmehr aus Start-Up-Unternehmen, Venture-Capital-Gesellschaften und wenigstens teilweise auch aus den innovativen Bereichen großer Konzerne.

Aus diesen Gründen glauben wir auch, dass gegenwärtig nur einzelne "Clicks in E-Business" möglich sind. Ein Gesamtbild zu erzeugen ist gegenwärtig kaum möglich. Dies gilt schon allein deshalb, weil sich das E-Business schneller entwickelt, als ein gemeiner Wissenschaftler schreiben kann.

Nichtsdestoweniger konnten wir der Versuchung nicht widerstehen, in *Click 1* drei konzeptionelle Beiträge zusammenzufassen, die die Trends im E-Business allgemein darstellen, die Eignung etablierter Geschäfte für das E-Business untersuchen und die Entwicklungen im zentralen Segment E-tailing darstellen. *Click 2* gibt anhand der Beispiele Cassiopeia, Virtuelles-Kaufhaus.de, VitaGO, Scout24 und AutoScout24, JFax und Manager-Lounge einen Einblick in die Geschäfte und Strukturen von Start-Up-Unternehmen. *Click 3* zeigt dagegen einige Vorgehensweisen

der etablierten Großkonzerne Deutsche Lufthansa AG, Bertelsmann AG und BfG Bank AG im E-Business. In *Click 4* schließlich sind einige für das E-Business typische Managementkonzepte zusammengestellt. Dazu gehören das Management einer Venture-Capital-Gesellschaft, das IPO von Start-Ups, Beteiligungsmodelle für das Management sowie der Wettbewerb zwischen Start-Ups und etablierten Konzernen um "Unternehmer-Humanressourcen".

Zu danken ist allen Koautoren aus der Praxis, die sich an diesem Buch beteiligt haben. Sie waren letztendlich der Auslöser für dieses Projekt und damit der "Kick to Clicks". Denn sie haben sich trotz notorisch knapper Zeit für eine Vortragsreihe an der Universität zu dieser Thematik zur Verfügung gestellt.

Zu danken ist auch all denjenigen Koautoren, die als Mitarbeiter an meinem Lehrstuhl maßgeblich dafür verantwortlich waren, dass dieses Buch tatsächlich in "E-Speed" fertig gestellt wurde. Ausschlaggebend war nicht nur ihre Energie sondern auch ihre hohe Frustrationstoleranz. Besonders zu danken ist schließlich Markus Höllmüller. Er hat die Initiative zu diesem Buch ergriffen. Seine unerbittliche Zielstrebigkeit und Nachhaltigkeit – auch mir selbst gegenüber – hat letztlich dazu geführt, dass dieses Buch entstanden ist.

Max J. Ringlstetter

Inhaltsverzeichnis

Seite

Click 1 – in E-Business

1. Perspektiven des E-Business.....3
(M. Ringlstetter, J. Oelert)
2. Eignung verschiedener Produkte und Leistungen für
E-Commerce45
(A. Pöler)
3. Drei Mega-Trends im E-Tailing – Anfang 200061
(J. M. Abend, C. Tischmann)

Click 2 – Start-Ups als Impulsgeber im E-Business

4. Cassiopeia – Communities als Erfolgsfaktor im E-Business.....77
(D. Wick, S. Kaiser)
5. Virtuelles-Kaufhaus.de – Ein Start-Up zwischen Technik und
Geschäftsidee93
(L. Quiring, C. Backmann)
6. VitaGO – Schönheit und Gesundheit aus dem Internet.....117
(A. Fopp, J. Oelert)
7. Scout24 und AutoScout24 – Innovative Konzepte
für virtuelle Marktplätze139
(C. Mangstl, B. Resch)
8. JFax – Unified Messaging als integrierte
Kommunikationsplattform.....151
(S. Glückstein, M. Schuster)
9. Manager-Lounge – Führungskräfte-Vermittlung im
Internet-Zeitalter171
(P. Bachsleitner, E. Gratz)

Click 3 – Aktivitäten etablierter Konzerne im E-Business

- 10. Deutsche Lufthansa AG – Vertriebsstrategien im Internet.....191
(*G. Schlüter, B. Resch*)
- 11. Perspektiven für Medienkonzerne im digitalen Zeitalter.....203
(*A. Vizjak, A. Brack, T. Hoffmeister*)
- 12. BfG Bank AG – Von der Filialbank zur Onlinebank.....227
(*C. Poggemann, A. Pölert*)
- 13. Bertelsmann Buch AG – Gestaltungsoptionen im
E-Procurement247
(*P. Ohle, H. Maaß*)

Click 4 - Management im E-Business

- 14. Management einer Venture-Capital-Gesellschaft
im E-Business273
(*S. Sanktjohanser, M. Höllmüller*)
- 15. IPO von Start-Ups zum Ausbau der Eigenkapitalbasis295
(*S. Pfender, A. Pölert*)
- 16. Kapitalbeteiligung der Mitarbeiter am
Unternehmen – Vorteile und Gestaltungsoptionen319
(*M. Ringlstetter, A. Brandenburg*)
- 17. David gegen Goliath – Wettbewerb zwischen Konzernen und
Start-Ups am Markt für "Unternehmer-Humanressourcen"341
(*T. Sattelberger, M. Höllmüller*)

Lebensläufe der Autoren369

CLICK 1 – IN E-BUSINESS

1. Perspektiven des E-Business.....3
(M. Ringlstetter, J. Oelert)
2. Eignung verschiedener Produkte und Leistungen für
E-Commerce45
(A. Pölert)
3. Drei Mega-Trends im E-Tailing – Anfang 200061
(J. M. Abend, C. Tischmann)

1. PERSPEKTIVEN DES E-BUSINESS

Max Ringlstetter, Jochen Oelert

1.	EINLEITUNG: VON KOHLEZECHEN UND PFERDEZÜCHTERN	5
2.	GESCHÄFTSORIENTIERTE PERSPEKTIVEN DES E-BUSINESS	7
2.1	E-Commerce als Geschäftssegment des E-Business.....	7
2.2	Geschäftsmodelle des E-Commerce zwischen Adaption und Innovation	13
2.3	Community als Kern der Geschäftslogik des E-Commerce	15
2.4	Geschäftsentwicklungen und Trends im E-Commerce.....	18
3.	ORGANISATORISCHE PERSPEKTIVEN DES E-BUSINESS	25
3.1	Transformationsprobleme von Konzernen und das Phänomen Start-Up.....	25
3.2	Meta-Strukturen zur Unterstützung von Start-Ups.....	29
3.3	Integration von E-Business Aktivitäten in Konzerne.....	35
4.	SCHLUSS: E-, M-, B- ODER DOCH S-BUSINESS?	38

1. EINLEITUNG: VON KOHLEZECHEN UND PFERDEZÜCHTERN

Die Konvergenzthese ist ein verbreiteter Erklärungsansatz für das Entstehen des Phänomens "E-Business".¹ Medien-, Telekommunikations- und IT-Branche durchlaufen demnach einen tief greifenden Wandel. Eine Kombination von eng miteinander verflochtenen Entwicklungen, darunter das exponentielle Wachstum von Internet bzw. World Wide Web, Digitalisierung von Informationen, Preissenkungen in der Computerindustrie, Deregulierung und Liberalisierung von Märkten ergeben zusammen das, was auch als "Digitale Revolution" oder "Zweite Industrielle Revolution" bezeichnet wird. Folge dieser Entwicklungen ist eine grundlegende Veränderung der Wertschöpfungsketten in den betroffenen Branchen.² Der Kerngedanke der Konvergenzthese ist in diesem Zusammenhang, dass die *Medien-, Telekommunikations- und IT-Branche* von einer vertikalen Integration betroffen sind. Dementsprechend wachsen die Branchen zusammen. Die Reorganisation der Branchen geschieht unter der Berücksichtigung der gemeinsamen horizontalen Branchensegmente *Inhalte* (Generierung der Inhalte), *Format* (Aufbereitung/Darstellung der Inhalte), *Netze* (Übertragung der Inhalte) und *Equipment/Endgeräte* (Medium zum Abruf der Inhalte).³

Die Konvergenzthese ist ein hilfreiches Konstrukt, um die Entwicklungslinien der Branche zu veranschaulichen. Es muss jedoch bezweifelt werden, dass damit das E-Business und die neu entstehenden Märkte und Strukturen sowie die neuen Spielregeln ausreichend verstanden werden können. Dagegen spricht zunächst aus theoretischer Sicht, dass sich radikale Neuerungen kaum auf Basis des Bestehenden erfassen lassen.⁴ Das Neue, hier das E-Business, zeichnet sich gerade dadurch aus, dass man es

¹ Vgl. Gomez/Küng (1999), Barwise/Hammond (1998).

² Vgl. Tapscott (1996), Yoffie (1997) und Downes/Mui (1998).

³ In Anlehnung an Bradley/Nolan (Hrsg., 1998).

⁴ Vgl. Morner (1997).

nicht aus dem Blickwinkel alter Standpunkte hinreichend erschließen kann. Um es pointiert in einem Beispiel auszudrücken: Der aktuelle Versuch der Erklärung des E-Business durch die Konvergenzthese gleicht dem hypothetischen historischen Versuch, die Entstehung der Eisenbahnindustrie auf Basis der Analysen von Kohlezechen (Technologiebranche) und Pferdezüchtern (Transportbranche) zu verstehen. Aus empirischer Sicht kommt die Kritik an der Konvergenzthese dadurch zum Ausdruck, dass gerade Start-Up-Unternehmen und nicht Konzerne oder Großunternehmen, die die angeblich konvergierenden Branchen prägen, die Anfangsphase des E-Business dominierten. Heute sind Start-Up-Unternehmen wie E-Bay, Ricardo, Amazon, ConSors, Yahoo, oder AOL führend in ihren Marktsegmenten.

Die Ausführungen legen den Schluss nahe, dass E-Business nur aus einer eigenen Betrachtung adäquat erschlossen werden kann, ohne unmittelbare Vergleiche oder Entwicklungslinien aus bestehenden Industrien heranzuziehen. Im Folgenden wird ein Beitrag aus betriebswirtschaftlicher Sicht geleistet, der versucht, das Phänomen "E-Business" aus verschiedenen Perspektiven zu rekonstruieren. Zunächst wird das E-Business aus einer *geschäftsorientierten Perspektive* untersucht (Abschnitt 2). Es gilt dabei zu klären, in welche Geschäftssegmente das E-Business eingeteilt werden kann. Eines dieser Geschäftssegmente bezeichnen wir als E-Commerce. Verstanden werden darunter alle Geschäftsvorgänge, die über das Internet abgewickelt bzw. koordiniert werden. Es wird dabei die Meinung vertreten, dass E-Commerce von idealtypischen Geschäftsmodellen geprägt ist und diese Geschäftsmodelle einer spezifischen Geschäftslogik unterliegen. Abschließend werden aktuelle Geschäftsentwicklungen als Ursache für Trends bei den Websites diskutiert.

Mit einer zweiten Perspektive ist eine *organisatorische Betrachtung* des E-Business verbunden (Abschnitt 3). Es wird zu zeigen sein, wieso gerade das E-Business für die Entstehung des Phänomens "Start-Up" förderlich ist und welche Rahmenbedingungen dafür notwendig sind. Bedingungen für Start-Ups sind vielfach auch so genannte Meta-Strukturen, wie sie beispielsweise Venture Capital-Gesellschaften darstellen. Aber auch Konzerne können Aufgaben i. S. v. Meta-Strukturen einnehmen. Ihre

Optionen zur Entfaltung von Aktivitäten im E-Business gilt es insgesamt zu berücksichtigen.

Abgeschlossen wird die Betrachtung des E-Business mit einer an den Kapitalmarkt angelehnten Perspektive (Abschnitt 4). Auf der Basis der Entwicklungen an den Kapitalmärkten wird problematisiert, ob mit dem E-Business eine fundamentale Transformation der Wirtschaft verbunden ist oder ob es sich bei der New Economy weitgehend um eine Bubble Economy handelt. Davon wird abhängig sein, inwieweit E-Business einen nachhaltigen Effekt auf das Wirtschaftsleben insgesamt hat oder ob eine Rückbesinnung auf die Old Economy stattfinden könnte.

2. GESCHÄFTSORIENTIERTE PERSPEKTIVEN DES E-BUSINESS

Pragmatisch lassen sich im E-Business die vier Geschäftssegmente E-Commerce (elektronischer Handel), E-Frastructure (elektronische Infrastruktur), E-Quipment (elektronische Endgeräte) und E-Services (E-orientierte Dienstleistungen) unterscheiden (2.1). Das zweifellos meist diskutierte Segment ist E-Commerce. Im E-Commerce lassen sich eher informationsorientierte und eher handelsorientierte Geschäftsmodelle identifizieren. Diese Geschäftsmodelle sind charakterisiert durch einen unterschiedlich hohen Grad an Online-Innovation bzw. Offline-Adaption (2.2). Grundsätzlich sind aber alle Geschäftsmodelle auf eine ähnliche Geschäftslogik zurückzuführen. Zentral ist dabei der Community-Gedanke sowie internetspezifische Erfolgsgrößen, deren Bedeutung und Verknüpfung je nach Geschäftsmodell variieren (2.3). Abschließend werden aktuelle Trends im E-Commerce diskutiert (2.4).

2.1 E-Commerce als Geschäftssegment des E-Business

E-Business ist ein schillernder Begriff, und es ist nicht immer ganz klar, was dazu gehört und was nicht. In einem ersten Zugriff stehen die einzelnen Segmente des E-Business unmittelbar oder mittelbar mit dem Internet in Verbindung. In einer weiteren Sichtweise kann man unter E-Business

all jenes verstehen, das mit den Adjektiven "digital" oder "elektronisch" zusammenhängt. Auf dieser Basis lassen sich vier Geschäftssegmente unterscheiden, die sich teilweise überschneiden können (Abbildung 1):

- *E-Commerce* als elektronischer Handel im weiteren Sinn,
- *E-Frastructure* als notwendige Infrastruktur für den elektronischen Handel,
- *E-Quipment* i. S. v. elektronischen (internetspezifischen) Endgeräten und
- *E-Services* als unterstützende Dienstleistungen und Services für alle elektronischen Geschäfte.

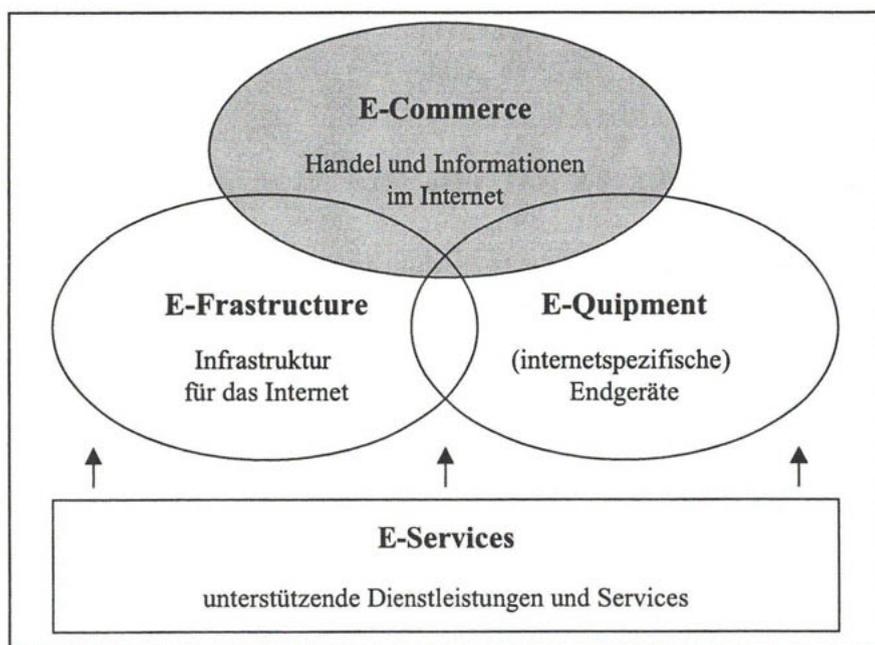


Abb. 1: Geschäftssegmente im E-Business

Im E-Business hat die Metapher der Goldsucher und Schaufelhersteller eine gewisse Prominenz erlangt. In diesem Zusammenhang erinnert das E-Business an den Goldrausch am Klondike River um 1900. Tausende Glücksritter zogen damals los, Gold zu schürfen, in der Hoffnung, schnell Reichtum zu erlangen. Die meisten Träume der Goldsucher blieben unerfüllt und platzten nach kurzer Zeit wie eine Seifenblase. Nur einigen war

das Glück hold. Dagegen konnten diejenigen, die an die Goldsucher Geräte (z. B. Schaufeln) verkauften, meist große und vor allem weitgehend risikolose Gewinne verbuchen. Parallel zu dieser historischen Geschichte werden E-Commerce Unternehmen oft als Goldsucher charakterisiert. Nur wenigen gelingt es bisher, aus dem Internetgeschäft tatsächlich Profit zu schlagen. Hingegen sind Unternehmen aus den Segmenten E-Frastructure, E-Quipment und E-Services, die in Analogie zu der Geschichte als Schaufelhersteller bezeichnet werden, oft profitabler und an der Börse zumindest langfristig höher bewertet.

(1) *E-Commerce*: Unter E-Commerce wird entweder der Handel mit Waren oder die Bereitstellung von Informationen über das Internet verstanden. In beiden Fällen muss im Sinne des Commerce-Aspektes auch ein gewisser Geschäftszweck, d. h. das Bestreben nach Umsätzen damit verbunden sein. Idealtypischerweise kann man dabei eher *handelsorientierte* und eher *informationsorientierte Geschäftsmodelle* unterscheiden (Abbildung 2). In der Praxis sind zwar die aufgeführten Geschäftsmodelle gemäß der analytischen Trennung nicht in Reinform vorhanden; denn der Handel von Waren und die Bereitstellung von Informationen sind durch das Internet, wie noch zu zeigen sein wird, quasi untrennbar miteinander verknüpft. Dennoch ist es möglich, Unternehmen den Kategorien und Unterkategorien schwerpunktmäßig zuzuordnen.

- *Informationsorientierte Geschäftsmodelle* stellen überwiegend in strukturierter Form Informationen bzw. die Infrastruktur für den interaktiven Austausch von Informationen zwischen den Nutzern bereit. Umsätze werden dann indirekt über Werbung generiert. Informationsorientierte E-Commerce-Geschäftsmodelle lassen sich anhand der Rolle des Nutzers unterscheiden. Greift der Nutzer primär auf Informationen zurück, die von den Websites selber aufbereitet oder aber strukturiert werden, spricht man von *Portalen*. Unterschieden wird üblicherweise in horizontale Portale (Zugangsportale), die ein eher breites Informationsspektrum abdecken, und in vertikale Portale (Themenportale), die sich auf ein bestimmtes

Themenfeld konzentrieren. Ist der Nutzer dagegen hauptsächlich in der Rolle des aktiven Mitgestalters der Seite bzw. der Inhalte der Seite, kann man gleichsam von *interaktiven Gemeinschaften* sprechen. Diese Gemeinschaften – auch virtuelle Communities genannt – unterstützen sich gegenseitig mit Rat bzw. tauschen Meinungen aus; oder die Nutzer schließen sich als "Einwohner" zu einer Art virtuellen Stadt (FortuneCity!) zusammen.

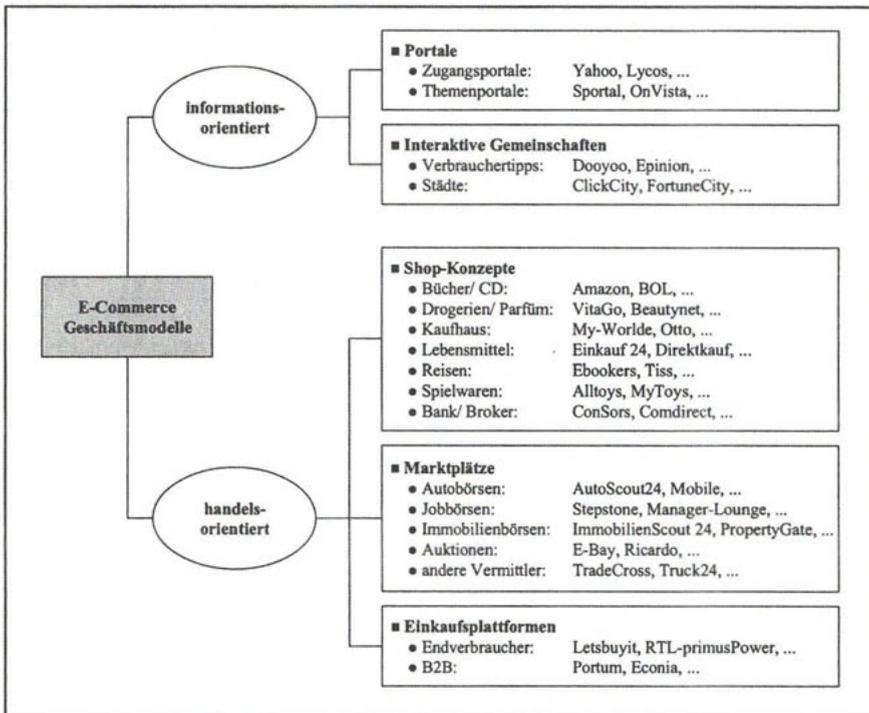


Abb. 2: Geschäftsmodelle und Unternehmen im E-Commerce

- *Handelsorientierte Geschäftsmodelle* orientieren sich am Kauf oder am Tausch von Waren. Entsprechend der Handelsbeziehungen der Marktteilnehmer⁵ kann unterschieden werden in *Shop-Konzepte* (Nachfragehierarchie, d. h. ein Nachfrager kann auf mehrere Anbieter zurückgreifen), *Marktplätze* (Markt, auf dem mehrere ähnli-

⁵ Vgl. Kollmann (1999), S. 201.

che Anbieter und mehrere Nachfrager zusammenkommen) und *Einkaufsplattformen* (Anbieterhierarchie, d. h. viele Nachfrager schließen sich zusammen und stehen einem Anbieter gegenüber). Gehandelt wird in diesen Fällen mit verschiedenen Waren. Dies sind meist herkömmliche neue oder gebrauchte Produkte. Eine Spezialform dieser Produkte sind elektronische Waren und damit Informationen oder kostenpflichtige Downloads, die entgeltlich z. B. über einen geschützten Zugriff bereitgestellt werden.

(2) *E-Frastructure*: Unternehmen des Segments E-Commerce benötigen eine umfassende technische Infrastruktur für ihr Geschäft. Diese notwendige technische Infrastruktur stellen die Unternehmen des Segments E-Frastructure bereit. Mit dieser Infrastruktur hängen all jene Geschäfte zusammen, die die Basis für den elektronischen Handel bilden. *Zugangs-Provider* etwa ermöglichen dem Nutzer den Zugang zum Internet und sind damit Voraussetzung für Internetgeschäfte. Zugangs-Provider können reine Internet-Provider wie Arcor, NGI oder freenet sein; Provider mit einem damit direkt verbundenen breiten Portalangebot sind z. B. T-Online, AOL oder Compuserve. In jüngerer Zeit entwickeln sich weitere Zugangsprovider, die das Internet für Kommunikationsdienste wie Fax, Telefon o. Ä. nutzen. Anbieter dieser Dienste sind im Bereich des Unified-Messaging z. B. JFax⁶ und im Bereich der Internettelefonie z. B. Equant.

Neben Zugangs Providern zählen zu dem Segment E-Frastructure auch solche Unternehmen, die so genannte Front-End-, Back-End- oder Back-Bone-Technologien zur Verfügung stellen. *Front-End-Technologien* sind z. B. Web-Design von Kabel New Media, Pixelpark oder Icon New Media oder Web-Software wie die Programme Flash oder Frontpage; aber auch die Web-Browser von Microsoft und Netscape gehören dazu. *Back-End-Technologien* sind im Grunde Software-Lösungen für die Firmen, die E-Commerce betreiben. Zu dieser Art von Software gehören Handelsplatt-

⁶ Vgl. auch den Beitrag von Glückstein/Schuster in diesem Buch.

form-Software von Broadvision oder Ariba, Shop-Software⁷ von Intershop oder Openshop, Community-Software von cassiopeia⁸, Datenbanken von Oracle oder IBM und CRM-Software von Siebel oder Micrologica. Schließlich werden mit der *Back-Bone-Technologie* die technischen Komponenten bereitgestellt, die das Internet überhaupt erst ermöglichen und den Datenfluss steuern. Der Hauptakteur hierbei im Bereich Software und gleichzeitig das teuerste Unternehmen nach Börsenkapitalisierung ist im ersten Halbjahr 2000 Cisco Systems.

(3) *E-Quipment*: Neben dieser Infrastruktur sind auch Endgeräte für den Abruf der elektronischen Daten notwendig. Zu diesem E-Quipment zählen natürlich klassische PCs mit Modem, insbesondere aber Geräte, die speziell für den Zugang ins Internet entwickelt werden. Beispiele für solche Endgeräte sind *feststehende Geräte* wie die Metabox, die den heimischen Fernseher zum Navigieren im Netz aufrüstet, oder auch *mobile Geräte* wie WAP-Handys, mit denen Internet-Seiten heruntergeladen werden können. Der Abruf elektronischer Daten steht nicht immer zwangsläufig mit dem Internet in Verbindung. Auch unabhängig von der Internet-Entwicklung wird versucht, klassische Papiermedien durch elektronische Innovationen zu ersetzen. Neue Entwicklungen sind Geräte wie das E-Book von NuvoMedia, das E-Papier von Xerox, die E-Zeitung von IBM oder der E-Filo von Palm.

(4) *E-Services*: Schließlich verbleiben E-Services als Dienstleistungen, die rund um das Internet angeboten werden. E-Services sind nicht unbedingt durch das Internet neu entstanden, sondern werden in ursprünglicher oder etwas angepasster Form von Unternehmen des E-Business genutzt. E-Services stellen *Werbeagenturen, Marktforschungsunternehmen, Beratungsunternehmen* oder *Logistikunternehmen* in mehr oder weniger spezialisierter Weise bereit. Letztendlich sind auch *Rabattsysteme* wie web-

⁷ Vgl. auch den Beitrag von Quiring/Backmann in diesem Buch.

⁸ Vgl. auch den Beitrag von Wieck/Kaiser in diesem Buch.

miles, Payback oder Miles&More als Instrument zur Kundenbindung im E-Commerce in das Segment der E-Services einzuordnen.

2.2 Geschäftsmodelle des E-Commerce zwischen Adaption und Innovation

Die Geschäftsmodelle des E-Commerce haben einen unterschiedlich starken Bezug zu bisherigen, klassischen Geschäftsmodellen. Einige Bestandteile der Geschäftsmodelle sind durchaus vergleichbar mit klassischen Geschäften und daher als *Offline-Adaption* zu charakterisieren. Andere wiederum sind zwar meist vorher schon grundsätzlich möglich bzw. vorhanden gewesen; in der internetspezifischen Ausgestaltung sind sie aber von einer hohen *Online-Innovation* geprägt.

(1) Innovations- und Adaptionsgrad von Portalen: Als besondere Online-Innovation sind zunächst alle Formen von Portalen zu verstehen. Horizontale und vertikale Portale strukturieren ein bestimmtes Informations- und Serviceangebot bzw. bereiten Informationen auf. Oft kann das Angebot sehr nutzerspezifisch etwa durch "My"-Anwendungen zusammengestellt werden. Inhalte können leicht über eine Ordnungslogik bzw. Suchheuristik auffindig gemacht werden. Die interne und externe Verlinkung von Websites ermöglicht eine Vernetzung der Informationen. Eine solche Form der Aufbereitung, Vernetzung, Systematisierung, Aktualität und personenspezifischen Zusammenstellung von Informationen war mit anderen Medien wie Archivierungssystemen oder themenspezifischen Zeitschriften bisher nicht möglich.

(2) Innovations- und Adaptionsgrad von interaktiven Gemeinschaften: Interaktive Gemeinschaften sind in der klassischen Welt etwa mit Pfadfindern oder Treffen von "Schwarze Auge" Anhängern vergleichbar. Charakteristisch für diese Clubs ist, dass die Mitglieder nur zu bestimmten Zeitpunkten zusammenkommen oder der Club nur zu bestimmten Zeitpunkten Leistungen für die Mitglieder bereitstellen kann. Auch sind Clubs nicht immer nur interaktiv, sondern haben häufig einen konsumtiven Cha-

rakter. Gemeinschaften im Internet sind immer und von überall zu erreichen. Sie leben sehr stark von Interaktivität und der Einbringung jedes einzelnen Mitglieds. Freilich haben sich bei den Gemeinschaften im Internet die Interaktionsmuster geändert. Geht es bei Pfadfindern und Schwarze Auge-Treffen insbesondere um den direkt-persönlichen Austausch, ist heute eher ein digital-informationsorientierter Austausch mit den Gemeinschaften verbunden. Die Geschäftsmodelle von FortuneCity oder auch Dooyoo sind daher als besonders online-innovativ zu bewerten.

(3) *Innovations- und Adaptionegrad von Shop-Konzepten:* Internet-Shops sind zunächst reine Adaptionen der klassischen Welt. Die Vorteile gegenüber klassischen Einzelhändlern liegen z. B. in Bestell- und Lieferservice, 24-Stunden-Erreichbarkeit oder Personalisierungen bzw. einem ausgefeilten Customer-Relationship-Management.⁹ Internet-Shops bieten damit eine hohe Convenience, also Annehmlichkeit für den Endverbraucher. Zunehmend online-innovativ werden Shops dann, wenn sie sich vom reinen Verkaufsgeschäft lösen und hin zu einer Community-geprägten Website entwickeln und damit ein breites, mit den Waren in Verbindung stehendes Informationsangebot anbieten. Ein ganz anderer Aspekt von Internet-Shops ist die Senkung von Kosten der Wertschöpfung. Durch Prozessautomatisierung und Outsourcing von Tätigkeiten auf den Kunden gerade bei Banking und Broking werden in erheblichem Maße Kosteneinsparungen realisiert, die an den Endverbraucher weitergegeben werden können.

(4) *Innovations- und Adaptionegrad von Marktplätzen:* Die Geschäftskonzepte mit der Überschrift "Marktplatz" existieren schon seit längerem in Form von Zeitungen für Kleinanzeigen oder Vermittlungsstellen für Jobs oder Fahrgemeinschaften. Neu ist allerdings, dass eine Vielzahl von Nutzern standortunabhängig auf diese Marktplätze zugreifen kann. Auch können die Nutzer interaktiv und in Echtzeit untereinander agieren. Durch

⁹ Vgl. hierzu u.a. Bhise et al. (2000), Abela/Sacconaghi (1997), Piller/Schoder (1999), Preißl/Haas (2000).

die Marktplätze entsteht sowohl auf Anbieter- als auch auf Nachfragerseite eine hohe Transparenz. Solche Marktplätze, die u. a. von der Scout¹⁰ betrieben werden, sind in der Offline-Welt in dieser Form aufgrund prohibitiv hoher Transaktionskosten nicht sinnvoll.

(5) Innovations- und Adaptionsgrad von Einkaufsplattformen: Einkaufsplattformen sind in der bestehenden Form ebenfalls erst durch das Internet möglich geworden. Unternehmen haben zwar schon immer versucht, Synergien beim Einkauf zu realisieren; die Bertelsmann Buch AG beispielsweise bündelt intern die Papierbeschaffung.¹¹ Das Neue beim Einkauf über das Internet besteht darin, dass der Koordinationsaufwand für die Teilnehmer drastisch sinkt. Kleine bzw. fremde Unternehmen können jetzt, ohne in direkten Vertragsbeziehungen zu stehen, ihre (auch kleineren) Einkäufe bündeln. Dadurch werden Einkaufsgemeinschaften privater Endkunden wie letsbuyit.com oder B2B-Einkaufsplattformen wie chemdex.com (life science), allocation.net (industrielle Verbrauchsgüter und Überbestände), surplex.com (überschüssige Wirtschaftsgüter und Restposten) oder paperbid.com (Papier) attraktiv.

2.3 Community als Kern der Geschäftslogik des E-Commerce

Der betriebswirtschaftliche Kern jedes Geschäfts ist die prinzipielle Möglichkeit, wenigstens langfristig Gewinne zu erzielen. Erste Voraussetzung ist im Allgemeinen das Erzielen von Umsätzen. Die Entstehung von Umsätzen im E-Commerce basiert auf einer speziellen Geschäftslogik. Deren Kerngedanke besteht grundsätzlich darin, eine Gruppe von Personen mit gleichen (breiten oder speziellen) Interessen und Bedürfnissen anzusprechen und in besonderer Weise mit der Website und insbesondere auch untereinander zu vernetzen. Es wird ein themenbezogenes, teilweise auch interaktives Angebot an Waren, Informationen und Services zusammengestellt. In diesem Sinne kann man auch von dem Aufbau einer virtuellen

¹⁰ Vgl. auch den Beitrag von Mangstel/Resch in diesem Buch.

Community¹² sprechen. Auf der Basis des *Community-Gedankens* wird versucht, eine möglichst große Anzahl an *Unique Visitors*, also an einzelnen Nutzern auf der Seite zu binden. Durch die Häufigkeit der Site-Besuche der Unique Visitors ergibt sich die Gesamtzahl der *Visits* und durch die Anzahl der betrachteten Seiten die so genannten *Page Impressions*. Unique Visitors, Visits und Page Impressions sind die zentralen Kenngrößen zur Ermittlung der Erfolgspotenziale einer Website. Mit ihnen lassen sich drei Umsatzquellen erschließen:

- Werbung,
- Verkauf und
- Vermittlung.

Zunächst ist es dabei wichtig festzuhalten, dass der Handel mit Waren und die Bereitstellung von Informationen im E-Commerce nicht eindeutig voneinander zu trennen sind:

- Informationen können auf reinen Informationsseiten einerseits eine Art eigene Ware darstellen. Umsätze werden dann indirekt durch Werbebanner generiert. Teilweise gehen die Websites aber auch dazu über, hochwertige Informationen nur gegen ein Entgelt anzubieten.
- Andererseits sind Informationen oft notwendig, um eine Seite attraktiv zu machen und Nutzer auf der Seite zu versammeln. Erst durch eine Reihe von Informationsangeboten kann der eigentliche Verkauf der Waren oder die Vermittlung von Profilen stattfinden.

Daher generieren die Websites oft über alle drei Wege Umsätze, wobei jedoch in Abhängigkeit des Geschäftsmodells unterschiedliche Schwerpunkte zu setzen sind. Grundsätzlich sind für Werbeeinnahmen, Verkauf und Vermittlung eine hohe Anzahl an Unique Visitors, Visits und Page Impressions vorteilhaft. Es besteht jedoch die Möglichkeit, die reine Quantität durch die Qualität an Unique Visitors, Visits und Page Impres-

¹¹ Vgl. auch den Beitrag von Ohle/Maaß in diesem Buch.

¹² Vgl. Hagel/Armstrong (1999), Evans/Wurster (2000), S. 82ff. sprechen in diesem Sinne von "Affiliates".

sions zu substituieren. Das Geschäftsmodell zielt dann weniger auf einen Massenmarkt, sondern eher auf eine fokussierte, hochkarätige Zielgruppe bzw. Nische ab.

(1) *Werbung*: Page Impressions, also die Anzahl der betrachteten Seiten der Website, dienen als Berechnungsbasis für *Werbeeinnahmen*. Page Impressions ist eine Kenngröße, mit der implizit einerseits die (Brutto-)Reichweite, andererseits die Dauer der Werbeimpression auf den Nutzer berücksichtigt wird. In Verbindung mit Werbeeinnahmen hat die Website den Charakter einer Werbefläche oder Litfasssäule. Werbung ist die Haupteinnahmequelle von informationsorientierten Geschäftsmodellen. Normale Banner haben gegenwärtig (im ersten Halbjahr 2000) etwa einen Tausend-Kontakt-Preis (TKP) von DM 70,-. Erfolgsabhängige Formen von Werbeeinnahmen sind so genannte *click-throughs* und *click-buys*. Erfolgt die Vermittlung eines Nutzers auf eine andere Seite durch *click-throughs* über einen Link oder Banner, wird ein Pauschalbetrag erstattet. Bei *click-buys* wird auf den Pauschalbetrag verzichtet. Die Vermittlungsgebühr wird durch eine Provision am generierten Umsatz des vermittelten Nutzers ermittelt.

(2) *Verkauf*: Die Anzahl an Visits, also die Häufigkeit des Besuchs einer Website insgesamt, sind für Websites mit dem Charakter eines Shops oder einer Einkaufsplattform bedeutend. Visits sind indirekt für den *Verkauf von Waren* oder die *entgeltliche Bereitstellung von Informationen* notwendig. Visits beinhalten zum einen die Unique Visitors, zum anderen die Häufigkeit des Wiederbesuches dieser Unique Visitors. Mit steigender Zahl an Visits, steigt die Möglichkeit und die Wahrscheinlichkeit, Waren zu verkaufen. Zentrale Kenngröße für die Ausschöpfung des Käuferpotenzials ist die "conversion rate", das Verhältnis von tatsächlichen Kaufhandlungen zu Visits insgesamt.

(3) *Vermittlung*: Auf Basis der genannten Erfolgsfaktoren können nicht nur "Kaufverträge" zwischen Website-Unternehmen und -Nutzer zustande kommen. Möglich ist auch die (provisionspflichtige) Vermittlung zwi-

schen Dritten. Ganz allgemein werden dabei Profile vermittelt. Profile sind beispielsweise Angebote bei Auktionen, Objekte bei Immobilienbörsen oder Stellensuchende bzw. Stellenangebote bei Jobbörsen. Dabei kann sowohl das Einstellen von Profilen als auch deren Abruf gebührenpflichtig sein. Erhoben werden eine *Grund- bzw. Teilnahmegebühr* und/oder eine *Nutzungsgebühr* auf der Basis einer Einstellungs-/Abfragehäufigkeit bzw. Erfolgsabhängigkeit. Profile sind grundsätzlich am besten geeignet, hohe Umsätze, vor allem aber Gewinne zu generieren. Dies liegt an den hohen realisierbaren "Economies of Scale". Dazu wird von der Website ein Marktplatz eingerichtet, über den sich Anbieter und Suchende finden können. Die Grenzkosten einer Transaktion zwischen Suchendem und Anbietendem liegen dabei idealerweise für den Marktplatzbetreiber bei null. Bis heute, Anfang 2000, sind aber private Nutzer etwa bei Auktionen oder Börsen meist nicht bereit, für die Ansicht von Profilen zu bezahlen. Geschäftskunden scheinen dagegen durchaus bereit, für die Einstellung von z. B. Immobilien oder die Vermittlung von Berufssuchenden bzw. das Aufgeben von Stellenanzeigen Gebühren zu bezahlen. Für Vermittlungen ist die Anzahl an Unique Visitors der Website dann der entscheidende Erfolgsfaktor, wenn es sich um ein Gut handelt, das nicht häufig getauscht wird, wie etwa Immobilien oder Arbeitsplätze bzw. -kräfte. Bei Auktionen ist hingegen die Anzahl an Visits entscheidend, da hier viele verschiedene Waren angeboten werden und der einzelne Visitor mehrmals kaufen kann.

2.4 Geschäftsentwicklungen und Trends im E-Commerce

E-Commerce ist von mehreren Entwicklungen geprägt, die Auswirkungen auf die einzelnen Geschäftsmodelle und Websites haben. Die bisherigen Entwicklungen des E-Commerce lassen sich schlaglichtartig wie folgt charakterisieren: Zunächst geht die *Erschließung des Internets* und damit die Besetzung der Massenmärkte und Nischen zügig voran. Mit der schnellen Erschließung der Geschäftsmöglichkeiten im Internet ist der First Mover Advantage verbunden. Es wird davon ausgegangen, dass innerhalb eines Segments ein Endverbraucher sich nur wenige www-Adressen aktiv merken kann. Für das Branding und das Image der

Website ist es daher wichtig, als eine der ersten Sites bekannt zu werden. Mit der professionellen Erschließung des Internets ist auch die *Ausschöpfung der Umsatz- und Ertragspotenziale* verbunden. Damit nimmt die Bedeutung des Commerce-Aspektes einer Website zu. Die ursprüngliche Haupteinnahmequelle ist die reine Bannerwerbung. Seit dem Jahr 2000 nimmt die Bedeutung der werbebezogenen Einnahmequellen durch click-throughs (pauschale Vergütung) oder click-buys (provisionsabhängige Beteiligung am Umsatz) zu. Auch der Verkauf von Produkten über die eigene Website nimmt zu bzw. das Produktsortiment wird erweitert. Ein prominentes Beispiel hierfür ist Amazon. Amazon verkauft nicht mehr nur Bücher, sondern hat seine Produktpalette um CDs, Videos und DVDs erweitert. Eine weitere Entwicklung ist die *zunehmende Anzahl der Wettbewerber* innerhalb der Marktsegmente. Dies ist insbesondere problematisch, da das Internet durch geringe Wechselkosten für den Kunden charakterisiert ist. Websites müssen sich daher gegenüber anderen merklich differenzieren. Sie müssen Mehrwerte für den Kunden schaffen und umfassend i. S. v. vertikalen Portalen oder einer Community sein. Aus Kundensicht bedeutet dies eine *zunehmende Convenience*, d. h. eine Zunahme an Annehmlichkeiten und Bedienerfreundlichkeit. Die genannten Entwicklungen führen zu vier Trends, die von bereits bestehenden Websites aufgenommen, gerade aber von neuen Playern geprägt werden:

- Roll-out in potenzialstarke Länder,
- Spezifizierung der Anwendungen für Firmen und Experten,
- steigende Bedeutung von "Content",
- Verbindung von Internet und klassischen Geschäften i. S. v. "brick and click".

(1) *Internationaler Roll-out*: Der internationale Roll-out von E-Commerce-Konzepten erfolgt im Allgemeinen auf der Basis erster Erfolge und Erfahrungen in einem Pionierland, oftmals den USA. In Europa übernehmen meist die skandinavischen Länder die Vorreiterrolle. Von den Ursprungsländern werden die Geschäftsideen dann auf Europa und Asien, hier dann wiederum auf die unterschiedlichen Länder übertragen. Der Roll-out kann durch das Pionierunternehmen getrieben werden. Dies

geschieht dann durch eigene Niederlassungen oder durch ein Franchising-Konzept. Oft sind es aber auch neue Unternehmen, die eine Geschäftsidee, die in einem anderen Land bereits erfolgreich war, aufgreifen und imitieren bzw. länderspezifisch weiterentwickeln. Dieses Vorgehen kann insbesondere dann sehr lukrativ sein, wenn das ursprüngliche Pionierunternehmen in dem Land mit der "Imitation" schnell Fuß fassen will. So haben die Gründer von Alando ihr Unternehmen an ihre US-amerikanischen Vorreiter, das Auktionshaus E-Bay, auf der Basis einer Bewertung von DM 80 Mio. verkaufen können. Identisch verlief der Eintritt von Amazon in den deutschen Markt. Amazon kaufte den damaligen Marktführer im Internetbuchhandel, Telebuch.

(2) *Von B2C und B2B zu B2E*: Eine weitere Form der Erschließung von Umsatz- und Ertragspotenzialen ist neben dem Roll-out die Zielgruppenspezifisierung. E-Commerce bezog sich zunächst hauptsächlich auf private Nutzer. Diese Geschäfte werden auch als *Business-to-Consumer-Geschäfte* (kurz B2C) bezeichnet. Spätestens seit 1997 wurde der Nutzen des Interests für die Abwicklung von Transaktionen zwischen Unternehmen deutlich. Es wird angenommen, dass die Umsätze von *Business-to-Business-Geschäften* (kurz B2B) die des B2C bereits 1998 übertroffen haben und bis zum Jahr 2000 exponentiell auf US\$ 140 Mrd. bzw. US\$ 1,4 Brd. in 2003 steigen werden.¹³ Potenziale im B2B liegen vor allem in der Expansion des Geschäftes in neue Märkte und neue Kundensegmente, in der Erhöhung der Kundenbindung durch Services, in der Variabilisierung der Kostenstruktur oder in Kostenreduktionen und Effizienzsteigerungen. Den Firmen stehen dabei mindestens drei Handlungsfelder offen:

- Procurement,
- Sales und
- Prozessautomatisierung.

¹³ Vgl. Rosen/Howard (1999), S. 73. Im Vergleich dazu verläuft die Umsatzentwicklung des B2C von US\$ 2,7 Mrd. in 1997 auf US\$ 21,1 Mrd. in 2001 Mrd. bis zu US\$ 108 Mrd. in 2003.

Unternehmen können für Procurement- bzw. Einkaufsfunktionen mit Hilfe internetbasierter Systeme Research- und Selektionsleistungen erfüllen oder tatsächliche Einkäufe tätigen.¹⁴ Besonders hilfreich dabei sind "Einkaufsplattformen". Eine repräsentative Plattform ist Metalsite.com.¹⁵ Metalsite.com wurde von drei Unternehmen aus der Stahlbranche als neutraler Marktplatz eingerichtet. Die Site ermöglicht den Zugang zu Branchen-News und ermutigt die Nutzer, in Chats und Foren miteinander zu interagieren und Erfahrungen auszutauschen. Kernstück ist eine elektronische Präsentation der Produkte und Services der teilnehmenden Anbieter sowie eine sichere Verkaufsabwicklung inkl. Verhandlungen und Auktionen. Die Käufer geben hier Gebote für die Online-Angebote ab und werden kehrwendend über den möglichen Zuschlag informiert. Randprodukte oder sehr spezielle Produkte werden in eigenen Online-Katalogen aufgeführt. Erweiterungsmöglichkeiten bestehen bei dem Plattformkonzept in made-to-order-Produkten oder Sonderanfertigungen. Aber auch weitere Metalle wie Kupfer, Aluminium oder Zink könnten in einem weiteren Entwicklungsschritt aufgenommen werden.

Eine weitere Einsatzmöglichkeit von B2B-Konzepten liegt im Verkaufsbereich. Unternehmen können Produkt- und Unternehmensinformationen, Services oder den tatsächlichen Kauf von Produkten anbieten.¹⁶ Die tatsächlichen Einsatzmöglichkeiten von internetbasierten Lösungen unterscheiden sich freilich je nach Geschäftsart und Einsatzzweck (Abbildung 3).

¹⁴ Damit verbunden sind Zeiteinsparungen, Kosteneinsparungen und eine Erhöhung der Beschaffungsqualität. Vgl. Nenninger/Gerst (1999), S. 286f.

¹⁵ Vgl. Secev/Gebauer/Färber (1999), S. 2f.

¹⁶ Vgl. Rohrbach (1999), S. 63ff.

Geschäfts- Einsatzart	Produktgeschäft	Systemgeschäft	Anlagengeschäft	Ersatzteil/ Servicegeschäft
Point-of-Information	hoch geeignet z. B. technische Datenblätter bei Halbleitern (Siemens, Motorola), Marketing	hoch geeignet z. B. Pre-Sales-Phase (IBM)	geeignet z. B. Pre-Sales-Phase (Siemens, Anlagenbau)	hoch geeignet z. B. Hausgeräte (General Electric)
Point-of-Sale	hoch geeignet (Cisco Systems, FastParts, Dell)	geeignet bei geringer Komplexität (Lucent Technologies)	nicht geeignet	gut geeignet bei Standardteilen (Boing Commercial Airplane Group)
Point-of-Service	hoch geeignet bei digitalen Produkten (Microsoft, Cisco Systems, Dell)	geeignet z. B. frühzeitige Information über Systemausfälle (Caterpillar)	wenig geeignet, da i. d. R. zu komplex	gut geeignet z. B. Ersatzteildistribution für mobile Techniker

Abb. 3: *Verkaufseinsatz des Internets in verschiedenen Geschäftsarten*
(Quelle: Rohrbach 1999, S. 278)

Drittens können Firmen das Internet für Prozessautomatisierungen wie etwa für die Auftragsabwicklung (z. B. Bestellstatusanzeige), Abrechnung (z. B. Rechnungsversand, Buchungskonto) oder Bezahlung (z. B. E-Cash, Kreditkarte) nutzen.

Neben der B2B-Entwicklung finden *Business-to-Expert*-Konzepte (kurz B2E) immer mehr Beachtung. Die Idee einer fokussierten Website für eine meist hochkarätige und attraktive Zielgruppe mit spezieller Expertise steht im Vordergrund. Diese Art von Zielgruppen zeichnet sich durch sehr spezifische Interessen oder Bedürfnisse und damit durch ein dezidiertes Kauf- und Nutzungsverhalten aus. Die Website ist dementsprechend spezifisch gestaltet und lehnt sich an die Idee der vertikalen Portale an. Beispiele für solche B2E-Geschäfte sind Vermittler wie PropertyGate.com oder Manager-Lounge.com¹⁷. PropertyGate.com vermittelt "exklusive Immobilien", also Häuser für wohlhabende Personen mit einem entsprechenden Anspruch auf Wohnambiente. Manager-Lounge.com baut sein Geschäftskonzept um das Thema "Karriere" auf. Es wird davon

¹⁷ Vgl. auch den Beitrag von Bachsleitner/Gratz in diesem Buch.

ausgegangen, dass bei hochkarätigen Managern mit einem Jahresgehalt über € 75.000 ein besonderes Interesse an der beruflichen Entwicklung besteht. Manager-Lounge.com bietet dementsprechend Informationen, Services und Commerce-Angebote für karriereorientierte Manager an.

(3) *Content will drive the future E-World*: Der angesprochene Trend der Fokussierung auf Experten hängt mit einer Fokussierung auf Themen zusammen. Die Experten erwarten ein umfassendes Angebot an Informationen auch jenseits von konkreten Kaufangeboten auf der Site. Damit erhält die Website den Charakter einer Community um ein bestimmtes Themenfeld. Die Inhalte wurden ursprünglich insbesondere durch die Nutzer in Chats und Foren selber produziert. Heute ist ein solch interaktiver Austausch auf praktisch allen Seiten möglich und üblich. Darüber hinaus werden die Inhalte professionell durch eigene Content-Redakteure aufbereitet. Bei Amazon können Nutzer einerseits selber Rezensionen schreiben; andererseits verfasst Amazon aber auch eigene Rezensionen. Auch der Internet-Shop VitaGO¹⁸ bietet seinen Kunden viele Informationen rund um das Thema "Schönheit und Gesundheit", die meist wie bei Magazinen exklusiv recherchiert und geschrieben werden. In separaten Chats können sich die Nutzer interaktiv austauschen. Die Bereitstellung von Content, also Inhalten, umfasst aber nicht nur das Angebot an (*interaktiven*) Informationen, sondern auch das Angebot von (*interaktiven*) Funktionen. Solche Funktionen sind z. B. Persönlichkeitsanalysen bei absolute-career.com oder der Stromrechner auf billiger-strom.de. Die oben angesprochene Verstärkung des *Commerce-Aspektes* wird durch diesen Content bzw. durch den Community-Gedanken unter- und gestützt.

Content bezieht sich aber auch auf die Größe des Produktsortiments oder die Anzahl an Inseraten bei Auktionen, Immobilien- oder Jobbörsen. Content hat schließlich die Aufgabe, neue themeninteressierte Nutzer auf die Seite zu ziehen und vorhandene Nutzer zu binden sowie sie zu häufigen Besuchen auf der Seite zu veranlassen. Damit steigt einerseits die Anzahl an Unique Visitors bzw. Visits und damit die Wahrscheinlichkeit

¹⁸ Vgl. auch den Beitrag von Fopp/Oelert in diesem Buch.

bzw. die Häufigkeit des Kaufs von Waren. Andererseits steigen die Page-Impressions und damit die Werbeeinnahmen.

(4) *"brick and click"*: Die erhöhte Bedeutung des Content steht im Zusammenhang mit der Bindung der Kunden und der Ausschöpfung von Potenzialen. Eine ganz andere Form, dies zu erreichen, ist die Verbindung von *Internet-Shops* (durch "clicks") und *Filialen in der realen Welt* (aus "brick and mortar"). Hierdurch entstehen so genannte *Hybridgeschäfte*, die mit "bricks und clicks" oder auch "E-Tailer" bezeichnet werden.¹⁹ Online- und Offline-Vertriebswege weisen spezifische Charakteristika auf, die sich in der Kombination besonders positiv für den Kunden auswirken. Internetbasierte Shops bieten die Möglichkeit für ein erweitertes Produktsortiment, permanente Verfügbarkeit, Bestell- und Lieferservice, Personalisierung, Suchfunktionen, Links zu verwandten Produkten oder auch die oben beschriebene Content-Vielfalt. Klassische Filialen können auf bestehende Kundenbestände zurückgreifen, persönlich-direkte Beratung anbieten, den Kauf als Erlebnis gestalten und das Produkt in tangibler Form vorweisen. Die ideale Ergänzung besteht nun in der Kombination der Vorteile. Offline-Kunden können kostengünstig auch als Online-Nutzer gewonnen werden; die Kundenbetreuung ergänzt sich durch persönliche Beratung vor Ort und personalisierte Anwendungen im Netz; es werden zwei Vertriebswege für Informationen und Kaufabschluss genutzt; die Abwanderung wird vermindert, Cross-selling-Potenziale werden ausgenutzt. Schließlich werden Synergien bei Einkauf und Infrastruktur realisiert.²⁰

Online-Shops werden Filialen gründen, Allianzen mit "bricks" eingehen und umgekehrt werden klassische Einzelhändler ihre Internet-Präsenz verstärken. Die Vernetzung der On- und Offline-Welt ist auch bereits bei Banken wie der Deutschen Bank²⁴ oder der BfG Bank²¹, die Online- und Filialbank integriert haben, wieder zu finden. Auswirkungen wird dieser

¹⁹ Vgl. auch den Beitrag von Abend/Tischmann in diesem Buch.

²⁰ Vgl. zu diesen Ausführungen Calkins/Farello/Smith Shi (2000), S. 140ff.

²¹ Vgl. auch den Beitrag von Poggemann/Pöler in diesem Buch.

"brick-und-click"-Trend auch auf die meisten Vermittlungsgeschäfte haben. In Anlehnung an den Transaktionskostenansatz²² wird der Anbahnungsprozess insbesondere z. B. bei Immobilien- oder Jobbörsen, teilweise auch die Vereinbarung und Abwicklung z. B. bei Auktionen erleichtert.

3. ORGANISATORISCHE PERSPEKTIVEN DES E-BUSINESS

Die Konvergenzthese legt nahe, dass E-Business von Konzernen der Branchen IT, Medien und Telekommunikation maßgeblich dominiert wird. In der Praxis ist jedoch zu beobachten, dass E-Business besonders stark von Start-Ups geprägt ist. Zunächst soll daher betrachtet werden, wieso gerade E-Business für das Phänomen "Start-Up" förderlich ist (3.1). Für die Entstehung von Start-Ups sind gewisse Rahmenbedingungen notwendig. Ein Teil dieser Rahmenbedingungen sind Meta-Strukturen wie Venture-Capital-Gesellschaften, Incubators oder strategische Partnerschaften. Meta-Strukturen unterstützen die Start-Ups bei Finanzierung, Management und Aufbau einer Infrastruktur (3.2). Vielfach spielen Konzerne bei diesen Meta-Strukturen z. B. bei Finanzierung oder strategischen Partnerschaften eine besondere Rolle. Über diesen Weg rücken die etablierten Konzerne und Großunternehmen dann doch wieder ins Blickfeld. Auf Basis spezifischer Strategien können auch sie zentrale Felder im E-Business besetzen (3.3).

3.1 Transformationsprobleme von Konzernen und das Phänomen Start-Up

Das E-Business ist durch eine Vielzahl von Start-Ups geprägt und vorangetrieben worden. Konzerne spielten gerade in der Anfangsphase des E-Business eine eher untergeordnete Rolle. Diese "Ohnmacht" der Konzerne ist auf spezifische Eigenheiten zurückzuführen wie Konzernkontexte und politische Konstellationen im Konzern. Gleichzeitig haben sich in den letzten Jahren die strukturellen Rahmenbedingungen für Start-

²²

Vgl. auch den Beitrag von Pölert in diesem Buch.

Ups maßgeblich verbessert. Zusammen mit den organisatorischen Vorteilen von Start-Ups lässt sich die Erfolgsgeschichte des Phänomens "Start-Up" erklären.

(1) *Konzern-Kontexte*: Die Marktentwicklungen im E-Business können als besonders unsicher und damit als besonders informationsintensiv bezeichnet werden. Ein ex ante analytischer Zugang im planerischen Sinne ist besonders schwierig. Allgemeiner ausgedrückt ist der "Trial and Error"-Lernbedarf besonders hoch. Diese "Trials" werden gegenwärtig insbesondere von Start-Ups vorgenommen, zu Lasten derer Finanziere dann auch eventuell "Errors" eingehen. In den klassischen *Konzern-Kontexten* ist eine solche "riskante" Vorgehensweise nicht vorgesehen. Ein Bestandteil der Konzern-Kontexte sind *Controlling-Systeme*. Sie orientieren sich an sehr formalen und tendenziell Risiko-aversen Mustern. E-Business-Investitionen zeichnen sich jedoch gerade in der Anfangsphase durch hohes Risiko eines totalen Investitionsausfalls, hohe negative kumulierte Cash-Flows, eine lange Verlustphase, sehr unsichere Annahmen bei Marktpotenzial und Marktwachstum, keine Vergleichbarkeit oder Erfahrungswerte bei Akzeptanz und Annahme von Geschäftskonzepten aus. Die Charakteristika von E-Business-Investitionen stehen daher den gewohnten Investitionsrechnungen und Entscheidungsverfahren grundsätzlich entgegen.

(2) *Politische Konstellationen im Konzern*: Um E-Business-Aktivitäten im Konzern voranzutreiben, ist es – unabhängig von den aus den gängigen Investitionsrechenverfahren resultierenden Problemen – notwendig, diese unter die Leitung von Top-Führungsverantwortlichen zu stellen. Diese müssen mit der notwendigen Durchsetzungskraft bzw. "*politischen Masse*" ausgestattet sein, um das Projekt "E-Business" und die damit verbundenen unternehmenspolitischen Entscheidungen auch in den Gremien durchsetzen können. Problematisch dabei ist, dass Manager, die ausschließlich für E-Business-Aktivitäten verantwortlich sind, aus bestehenden und etablierten Strukturen quasi "herausgelöst" sind. Durch das ver-

gleichsweise oft geringe Volumen der E-Business Aktivitäten besitzen sie kaum Einfluss innerhalb der Organisation oder verlieren diesen.

Neben diesem politischen Problem, das sich auf einzelne Manager bezieht, existiert ein weiteres: E-Commerce stellt für viele Konzerne nichts anderes als einen weiteren Vertriebskanal dar. Damit entstehen – scheinbar oder tatsächlich – *Kannibalisierungseffekte* zwischen den bestehenden Vertriebskanälen und den oftmals zentral organisierten E-Commerce-Aktivitäten. Vertriebseinheiten haben daher wohl grundsätzlich kein Interesse an zentralen E-Business-Aktivitäten des Konzerns. Die zu erwartenden inneren Konflikte lähmten lange Zeit offensive Online-Initiativen der Konzerne. Barnes & Noble etwa stellte deshalb lange Zeit seine Online-Aktivitäten zurück. Schließlich bestehen auch komplexere *Abhängigkeiten zum bestehenden Vertriebssystem*. Es ist häufig gar nicht zweckmäßig, unabhängig von den Vertriebseinheiten eigene, zentrale Online-Aktivitäten zu entfalten. Die BfG Bank etwa hätte prinzipiell auch ein Online-Banking unabhängig von dem bestehenden Filialsystem aufbauen können, wie es z. B. zunächst die Deutsche Bank mit der Bank 24 getan hat. Der Start einer Online-Bank ist aber gerade bei der Gewinnung von Kunden über die Filiale wesentlich einfacher und kostengünstiger. Das Beispiel Media Markt zeigt, dass Online-Aktivitäten ohne das bestehende Filialnetz auch überhaupt nicht realisierbar sein können. Media Markt besitzt keine zentralen Warenlager und ist damit auf eine Auslieferung von Produkten durch die Filialen angewiesen.

(3) *Günstige Rahmenbedingungen für Start-Up-Unternehmen*: Vorteile der Start-Ups im Markt werden in einem ersten Zugriff mit einem Blick auf die generellen Rahmenbedingungen sichtbar. So scheint die gegenwärtige Situation ein klassisches "*window of opportunity*" darzustellen.²³ Am Anfang eines Lebenszyklus ist es einer gewissen Anzahl von neuen Firmen möglich, in dem neuen Marktsegment Fuß zu fassen. Gerade durch die angesprochenen besonderen Transformationsprobleme der klassischen Konzerne zum E-Business wurde die Entstehung einer Vielzahl

23

Timmons (1995), S. 87ff.

von Start-Ups und die Nutzung des "Gelegenheitsfensters" begünstigt. Jenseits dieser generell günstigen Rahmenbedingungen gibt es insbesondere auf den Finanzmärkten Veränderungen, die die Entstehung und Entwicklung von Start-Ups begünstigt. So sind die *Börsen* wie Nasdaq und der Neue Markt für Start-Ups förderlich. Zum einen können so umfangreiche Kapitalmittel beschafft werden, zum anderen entstehen für Erstinvestoren und Gründer lukrative Exit-Strategien. Schließlich haben auch die damit in Verbindung stehenden Mitarbeiterbeteiligungen auf Basis von Aktien oder Aktienoptionen²⁴ eine große motivationale Wirkung und hohe Attraktion für Führungs- und Fachkräfte aus etablierten Unternehmen.²⁵

(4) *Organisatorische Vorteile von Start-Ups*: Die organisatorischen Vorteile von Start-Ups liegen in ihrer Natur selbst begründet: Sie sind ex definitione *relativ klein* und besitzen damit flache Hierarchieebenen, die schnelle Entscheidungen erlauben. Ein *geringer Formalisierungsgrad* erlaubt unkonventionelle Maßnahmen. Auch müssen *keine Interdependenzen* zu anderen Geschäftseinheiten oder die strategische Grundausrichtung des Gesamtunternehmens berücksichtigt werden. Start-Ups betreiben nur ein Geschäft und sind selbst das Unternehmen!

Jenseits dessen werden die strategischen Möglichkeiten von Start-Ups bei einer Untersuchung von konkreten Beispielen wie Netscape und Microsoft, Amazon und Barnes & Noble oder ToysRus und eToys sichtbar. Bei der Auseinandersetzung zwischen dem New-Comer Netscape und dem Softwareriesen Microsoft beispielsweise kommen drei Vorteile von Start-Ups zum Vorschein: *Beweglichkeit*, *Flexibilität* und *Nutzung von Hebelkräften*.²⁶ Netscape zeigte sich beweglich, als es als Erster den Markt für Browser erkannte, das Internet durch Downloads als Distributionssystem nutzte und ein innovatives Preisgestaltungsmuster mit der

²⁴ Vgl. auch den Beitrag von Ringlstetter/Brandenberg in diesem Buch.

²⁵ Vgl. auch den Beitrag von Sattelberger/Höllmüller in diesem Buch.

Überschrift "Kostenfrei, aber nicht umsonst" entwickelte. Damit konnte der Netscape-Browser 90 Tage kostenfrei genutzt werden. Auch wenn nicht alle Nutzer später zahlen würden, so gab Netscape dennoch mit seinem Browser den Marktstandard vor. Netscape zeigte sich weiter flexibel in der Reaktion gegenüber seinem Konkurrenten. Beispielsweise reagierte Netscape prompt auf Microsofts Ankündigung, dass Nutzer von IE 3.0 auf der Seite des Wall-Street-Journals einen besonderen Zugang haben würden. Netscape lieferte mit Inbox Direct interaktive Web-Seiten direkt an die E-Mail-Adresse von Nutzern. Damit konnte Netscape beim Wettbewerb in der Content-Arena mithalten. Schließlich hätte Netscape noch weitaus mehr Flexibilität zeigen können, indem es früher die Techniken von Microsoft in seine Software integriert und AOL gestattet hätte, seinen Code für eine kundengerechte Version des AOL-Browsers zur Verfügung zu stellen. Schließlich nutzte Netscape so genannte Hebelkräfte gegen Microsoft, deren Wirkung sich aufgrund seiner eigenen strategischen Grundausrichtung als besonders effektiv erwiesen. Ältere Microsoft-Produkte wie Windows 3.1 waren nicht immer mit den neuen Browser von Microsoft, wohl aber mit denen von Netscape kompatibel. Auch nutzte Netscape die heterogene Computerlandschaft und die offene Technikwelt des Internets, wohingegen Microsoft basierend auf seiner Geschäftsphilosophie die Computerlandschaft zu Gunsten der eigenen Produkte vereinheitlichen und grundsätzlich seine Codes nicht preisgeben wollte.

3.2 Meta-Strukturen zur Unterstützung von Start-Ups

Aus den genannten Problemen etablierter Großunternehmen und den geschilderten Möglichkeiten von Start-Ups folgt noch nicht automatisch, dass der Wettbewerb bereits entschieden ist. Start-Ups leiden nämlich grundsätzlich an einer gewissen "Ressourcen-Armut". Diese stellt insbesondere deswegen ein Problem dar, weil "Speed" bzw. Schnelligkeit der

²⁶ Vgl. hierzu Yoffie/Cusumano (1999), S. 72ff. Sie diskutieren den Wettstreit zwischen neuen und etablierten Unternehmen anhand einer so genannten Judo-Strategie.

entscheidende Wettbewerbs- und Erfolgsfaktor im E-Business ist. Ressourcen können also nicht langsam aufgebaut werden bzw. aus dem Unternehmen selber entstehen, wie es etwa durch Innenfinanzierung oder durch eigene Führungskräfte-Nachwuchsentwicklung denkbar wäre. Start-Ups müssen Ressourcen auf alternativen Wegen akquirieren. Dies bedeutet, dass sie diverse Unterstützung bei der Finanzierung, beim Management und beim Aufbau einer Infrastruktur benötigen. Hierzu können sich Start-Ups externer Einrichtungen bedienen, die gleichsam Meta-Strukturen darstellen. Meta-Strukturen und deren Unterstützungsleistungen sind:

- Venture-Capital-Gesellschaften für die Finanzierung,
- Incubators für das Management und
- strategische Partnerschaften für die Infrastruktur.

(1) *Venture-Capital-Gesellschaften für die Finanzierung.*²⁷ Die Finanzierung der Start-Ups im E-Business erfolgt in der Regel auf Basis von Venture Capital (VC). Die European Venture Capital Association (EVCA) als Dachverband der europäischen VC-Industrie definiert Venture Capital im Zusammenhang mit Private Equity. Demnach ist Venture Capital "[...] a subset of private equity investments made for the launch, early development or expansion of a business."²⁸ Für Venture Capital werden auch die deutschen Begriffe Wagnis- und Risikokapital gebraucht.²⁹ VC-Gesellschaften fungieren intermediär zwischen (privaten) Kapitalgebern und den Start-Ups. Es wird angenommen, dass es über 200 VC-Gesellschaften in Deutschland gibt, die rund € 13 Mrd. im Jahr 2000 investieren können, lediglich aber wohl nur € 8 Mrd. investieren werden.³⁰ Zu den bekannteren VC-Gesellschaften gehören z. B. Early Bird, Europe@Web, Transconnect und Atlas. Die VC-Gesellschaften stehen durch die wachsende Kapitaldecke unter erhöhtem Anlagedruck. Dieser

²⁷ Vgl. auch den Beitrag von Sanktjohanser/Höllmüller in diesem Buch.

²⁸ EVCA (Hrsg., 1998), S 5.

²⁹ Für eine differenzierte Begriffsdiskussion vgl. Schween (1996), S. 14ff.

³⁰ Vgl. Mai (2000), S. 195.

wird noch dadurch verschärft, dass sich die Bewertung und damit die Preise von "Business-Plänen" im ersten Halbjahr 2000 drastisch reduziert haben. Es ist daher zu erwarten, dass trotz gewisser Ernüchterung die Position der Gründer stärker geworden ist.

Im Rahmen der Finanzierung kommt den VC-Gesellschaften eine Reihe von generischen Aufgaben zu:³¹ die Sammlung von Kapital (Fund Raising) und die Generierung bzw. Auswahl von Investitionsmöglichkeiten (Deal Flow bzw. Due Dilligence). Im Rahmen der Überwachung (Monitoring) kontrollieren die VC-Gesellschaften die Entwicklung des Start-Ups. Meist erhalten die VC-Gesellschaften auch einen oder mehrere Sitze im Aufsichtsrat.

Eine entscheidende Bedeutung bei diesen Aufgaben ist die Prüfung der Wertigkeit von Investitionsmöglichkeiten (Due Dilligence), an der Konzerne oftmals scheitern. Entscheidende Prüfkriterien sind einerseits die Idee und der Business-Plan. Andererseits ist aber durch das hohe Maß an Unsicherheit, die dem Geschäftsplan anhaftet, das Management-Team das ausschlaggebende Kriterium.³² Im Laufe der letzten Jahre hat eine Verschiebung der Bedeutung dieser Kriterien bei Venture-Capital-Gebern zur Beurteilung von Start-Up-Vorhaben stattgefunden. Stand früher die eigentliche Idee im Vordergrund, hat sich insbesondere im E-Business die relative Bedeutung zu Gunsten eines hoch qualifizierten Teams verschoben. Für die Verschiebung der relativen Bedeutung ist bestimmend, dass für Geschäfte im E-Business eine Vielzahl von Ideen und mittlerweile auch Business-Plänen existieren. Durch die Vielzahl von neuen Geschäftsmöglichkeiten, die das Internet bietet, sowie die Übertragung klassischer Business-Ideen auf das E-Business können Kapitalgeber gleichsam aus einem unerschöpflichen Pool an Ideen auswählen. Die Selektion

³¹ Vgl. Albach/Hundsdiel/Kokulj (1986), S. 168ff, Silver (1985) und Zemke (1998), S. 18.

³² In diesem Zusammenhang konstatierte der Venture Capital Pionier Arthur Rock: "Good ideas and good products are a dime a dozen. Good execution and good management – in a word, good people - are rare. (...) I see the plan as really an opportunity to evaluate the people. I look at a person's