

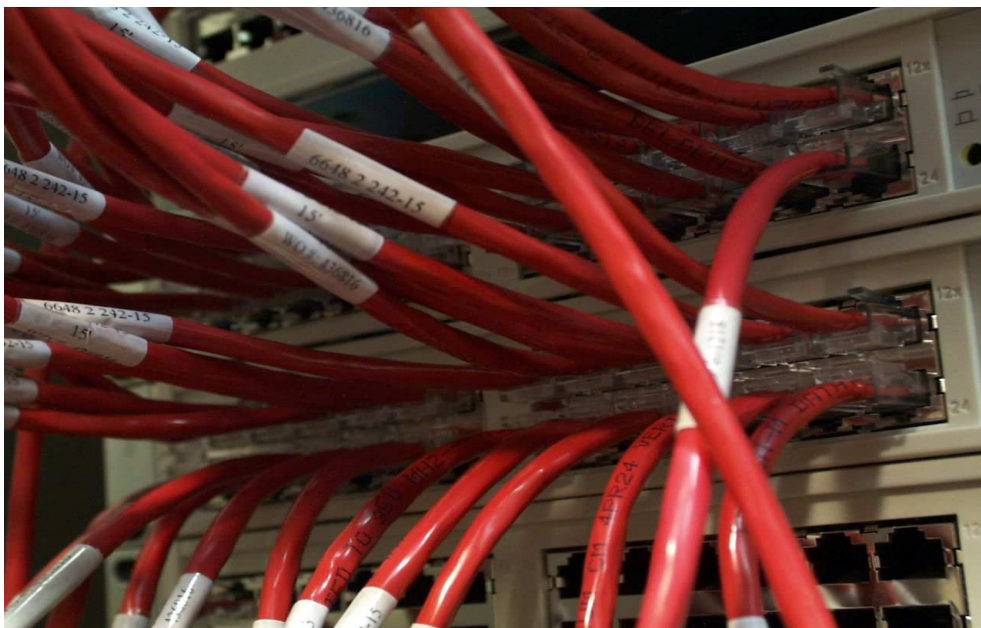
Kapitel 2  
**Marktprozesse**

E-Commerce



# Einsatzmöglichkeiten des E-Business

- 1 Marketing-Mix
- 2 Transaktionsphasen
- 3 Integration der Endkunden
- 4 Customer Relationship Management (CRM)
- 5 Integration der Geschäftskunden und -partner
- 6 Supply Chain Management (SCM)
- 7 Electronic Procurement (E-Procurement)
- 8 Elektronische Marktplätze (E-Marktplätze)
- 9 Mitarbeiter-Management



## Warum?

„Wir hatten eine Steinzeit, Bronzezeit, Eisenzeit. Und wenn nicht alles täuscht, stehen wir schon mitten drin in der Siliziumzeit.“  
(Douglas R. Crocket)

Durch den Einsatz des E-Business bieten sich für Firmen einerseits völlig neue Möglichkeiten, andererseits erfahren bestehende Prozesse Veränderungen und Verbesserungen. Die IuK-Technologien, und damit das E-Business, können dabei in ganz unterschiedlichen Bereichen und auf verschiedene Art und Weise eingesetzt werden, um die Beziehung eines Unternehmens zu seinen Kunden, Lieferanten oder zu den eigenen Mitarbeitern positiv zu verändern.

Im Folgenden werden die wichtigsten Potentiale vorgestellt, die sich Unternehmen durch den Einsatz des E-Business eröffnen. Allerdings soll zugleich auch auf die Restriktionen und Risiken, die aus einer Implementierung resultieren, hingewiesen werden.

## 1 Marketing-Mix

Es bieten sich in allen Bereichen des Marketing-Mix Einsatzmöglichkeiten für das E-Business:



Abbildung 1  
Marketing-Mix

### 1.1 Produktpolitik

- Integration von Kunden in den Produktkonfigurationsprozess (z.B. Mass Customization)
- Angebot produktbezogener Zusatzleistungen (z.B. Kundendienst, Wartung [Fernwartung und -diagnose], Onlinehilfe [FAQ, E-Mail-Kontaktaufnahme])

### 1.2 Preispolitik

Der Einsatz des E-Business bietet v.a. den Nachfragern Vorteile:

- Preisvergleiche werden einfacher (→ Preistransparenz steigt)
- Bildung von Shopping-Gemeinschaften wird einfacher (→ Bündelung von Kaufkraft und dadurch Mengenrabatte)

### Aus der Praxis... Preissuchmaschinen – Auf Schnäppchenjagd

„Im Internet, dem virtuellen Marktplatz der Online-Welt [...] gibt es [...] nicht nur ein paar Händler, die ihre Ware anbieten, sondern allein in Deutschland 235.000 Shops. 13 Milliarden Euro setzten die im vergangenen Jahr um, schätzt der Hauptverband des Deutschen Einzelhandels. Da müsste ein umfassender Preisvergleich eigentlich so gut wie unmöglich sein - und doch braucht man dazu nur ein paar Mausklicks: Preis-Suchmaschinen versprechen, das Netz elektronisch nach Schnäppchen zu durchforsten und den günstigsten Preis zu liefern. ‚Besonders bei Computer- und Elektronikgeräten lohnt sich der Preisvergleich im Internet. Hier liegen die Preise teilweise bis zu 45 Prozent unter der unverbindlichen Preisempfehlung des Herstellers‘, sagt Simone Vintz von der Stiftung Warentest [...]. Bei so großen Ersparnissen wundert es nicht, dass bereits zwei Drittel der deutschen Internetnutzer online Preise vergleichen.“

(Quelle: www.stern.de, Stand: 19.03.2005)

## 1.3 Distributionspolitik

- Onlinedistribution von digitalisierbaren Gütern (wie E-Books, Software, Audiodateien [Musik, Hörbücher] und Filme)
- Angebot von Zusatzleistungen (z.B. Onlinesendungsverfolgung bei UPS, DHL)
- Produktupdates (z.B. von Microsoft) → schnellere und billigere Distribution

### Aus der Praxis... Audible.de – Literatur zum Mitnehmen

„Aus dem Internet direkt auf den Musikplayer: So soll die Zukunft des Hörbuchs aussehen. Jetzt hat der führende US-Anbieter seine deutsche Website gestartet. [...] Die Kombination der digitalen Methoden scheint perfekt: Aus dem Internet werden die Bücher heruntergeladen und dann mit dem MP3-Player überall und jederzeit angehört. Der Weg zum Händler wird ebenso überflüssig wie die unpraktischen Tonträger CD oder Cassette.“

(Quelle: www.stern.de, Stand: 23.12.2004)

## 1.4 Kommunikationspolitik

- das Interagieren zwischen den Beteiligten wird vereinfacht und teilweise auch erst möglich. Diese Interaktivität wird genutzt:
  1. für den Wechsel vom Push- zum Pull-Marketing, d.h. der Nachfrager wird zum aktiven Teilnehmer (wie das nachfolgende Zitat bildhaft beschreibt:

„Herkömmliche Werbung gleicht einem Schlauch, mit dem man möglichst viele Passanten nass spritzen will. Man muss in der Reichweite des Kunden sein und große Schläuche spritzen mehr Passanten nass als kleine. Die Trefferquote ist nicht sehr hoch und freiwillig lässt sich niemand nass spritzen. Online-Marketing ist wie die Bereitstellung eines Pools. Der Passant entscheidet, ob er hineinspringt oder nicht, wann er dies tut, wie lange er drin

### Wechsel vom Push- zum Pull-Marketing:

„Pool statt Schlauch“  
(Quelle: Krause 2000, S. 338)

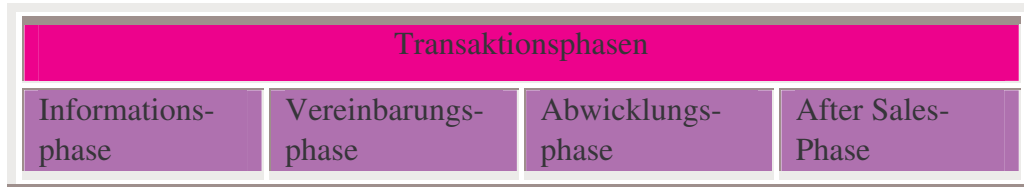
bleibt und wann er wieder kommt. Gutes Online-Marketing schafft attraktive Pools.“)

2. für eine Verbesserung des Kundendialogs (One-to-One-Marketing [individuelle Angebote für jeden Kunden], personalisierte Newsletter)

- neue Möglichkeiten durch die globale Reichweite des Mediums
- neue Formen des Marketings durch die Multimedialität (Audios, Videosequenzen, Grafiken, Bilder, Animationen und Texte können [gemeinsam] eingesetzt werden)
- es bieten sich neue Chancen für Werbung, Public Relations und Verkaufsförderung (z.B. Banner auf Websites, die Listung des Unternehmens in Suchmaschinen, Gestaltung der Website, Online[gewinn]spiele, Onlinesponsoring und Product Placement)

## 2 Transaktionsphasen

Immer mehr Unternehmen nutzen die Potentiale des E-Business zur Abwicklung der einzelnen Transaktionsphasen. Dabei wird im Idealfall die komplette Transaktion über das E-Business abgewickelt, es ist aber auch möglich, nur für einzelne Phasen auf dieses zurückzugreifen.



**Abbildung 2**  
Transaktionsphasen

### 2.1 E-Business-Potentiale in der Informationsphase

Die Nachfrager können die IuK-Technologien nutzen, um

- sich über den Markt allgemein zu informieren,
- nach Marktpartnern zu suchen und sich über diese zu informieren und
- Kontakt zu potentiellen Marktpartnern aufzunehmen.

Die Vorteile, die sich dadurch bieten sind

- Orts- und Zeitunabhängigkeit (24/7, 365 Tage im Jahr),
- professionelle und detaillierte Suchmöglichkeiten,
- häufig größeres Sortiment als im stationären Ladengeschäft,
- Nutzung der Multimedialität zur Produktpräsentation (z.B. können Autokäufer online alle möglichen Ausstattungsvarianten oder Lackfarben betrachten, was beim Autohändler aufgrund von dessen beschränktem Lager kaum möglich ist; Angebot von Proben digitalisierbarer Produkte wie Musik, Computerprogramme etc.) und
- größere Aktualität (Onlinekataloge können schnell und mit wenig Aufwand aktualisiert werden).

**Vorteile in der Informationsphase**  
durch Einsatz des E-Business

#### Aus der Praxis...

##### Stationärer Buchhandel vs. Internet-Buchhandel

„Hinsichtlich Sortimentsbreite und -tiefe wird die stationäre Betriebsform dem IHS [entspricht B2C-Electronic Commerce] unterlegen sein, da digitale Regale schon heute keine Grenzen kennen. Während die größten US-amerikanischen Superstores von BARNES & NOBLE ihren Kunden etwa 175.000 Bücher anbieten, bezeichnet sich der weltweit führende Internet-Buchhändler AMAZON.COM mit einem Angebot von 4,7 Mio. Büchern nicht zu Unrecht als ‚the Earth’s Biggest Bookstore‘.“

(Quelle: Dach 2000, S. 187)

Die Nachteile liegen in

- dem fehlenden direkten Produktkontakt (besonders schwierig bei olfaktorischen [z.B. Parfum] und haptischen [z.B. Kleidung] Sucheigenschaften oder bei ungenauer Passform [z.B. Schuhe] und
- der großen Auswahl (falls keine ausreichenden Such- und Differenzierungsmöglichkeiten zur Verfügung stehen).

**Nachteile in der Informationsphase**  
durch Einsatz des E-Business

## 2.2 E-Business-Potentiale in der Vereinbarungsphase

Anbieter und Nachfrager können die IuK-Technologien nutzen:

- zur Kontaktaufnahme,
- um sich über die Preise und Konditionen zu einigen,
- um eine Bestellung aufzugeben und/oder einen Vertrag abzuschließen.

Die Vorteile, die sich durch die Inanspruchnahme des E-Business ergeben, sind

- die Überwindung räumlicher und zeitlicher Distanz (→ Kostenersparnis, Vereinfachung),
- der schnelle und einfache Datenaustausch (besonders bei Verhandlungen) und
- die gut überblickbare und rationalisierte Bestellung (z.B. virtueller Warenkorb, gespeicherte Bestell- und Zahlungsinformationen).

**Vorteile in der Vereinbarungsphase**  
durch Einsatz des E-Business

Nachteile können sich ergeben durch

- den fehlenden persönlichen Kontakt und
- mögliche Sicherheitsrisiken (bei der Übertragung und Speicherung sensibler Kundendaten).

**Nachteile in der Vereinbarungsphase**  
durch Einsatz des E-Business

## 2.3 E-Business-Potentiale in der Abwicklungsphase

Die IuK-Technologien können genutzt werden, um

- die Bezahlung und
- die Distribution abzuwickeln.

### 2.3.1 Bezahlung

Micropayments	Macropayments
für Bestellungen mit niedrigerem Warenwert	für Bestellungen mit einem höheren Warenwert
Sicherheitsanforderungen relativ niedrig	Sicherheit ist den Abnehmern besonders wichtig (→ Verschlüsselungsverfahren)
Einsatz innovativer neuer Zahlungssysteme (es gab bereits zahlreiche Versuche, doch konnte sich bisher kein System am Markt etablieren) <sup>1</sup>	Rückgriff auf traditionelle Zahlungsmethoden (Kreditkarte, Überweisung)
Transaktionskosten müssen niedrig sein (da sonst Transaktionskosten > Warenwert)	Höhe der Transaktionskosten nicht so wichtig

**Abbildung 3:**  
Bezahlung im E-Business

Micro- vs. Macropayments

### 2.3.2 Distribution

**Aus der Praxis...**  
**Kostensenkung durch Online-Distribution**

Die folgende Abbildung zeigt die Einsparungen, die durch den Einsatz des Internets für die Distribution verschiedener digitalisierbarer Güter und Leistungen möglich sind:

	Traditionelle Abwicklung	Internet-Abwicklung	Einsparung in Prozent
	Kosten in Dollar		
Flugtickets	8,00	1,00	87,50
Banktransaktionen	1,08	0,13	88,00
Rechnungen bezahlen	2,22	0,65	70,72
Lebensversicherung	400 bis 700	200 bis 350	50,00
Software-Distribution	15,00	0,2 bis 0,5	97 bis 99

**Abbildung 4**  
Senkung der Distributionskosten durch das Internet  
(Quelle: Fritz 2000, S. 114)

Die Distribution digitalisierbarer Güter kann direkt über die IuK-Technologien abgewickelt werden. Hier liegen die Vorteile in

- der direkten Übertragung nach dem Kauf (→ der Käufer kann sie sofort nutzen) und
- den Möglichkeiten, Kosten zu senken (Porto- und Verpackungskosten entfallen, Personalkosten können gesenkt werden, wenn die Onlinedistribution automatisch erfolgt).

**Distribution digitalisierbarer Güter:**

direkt über die IuK-Technologien (v.a. Internet) möglich

Bei nicht-digitalisierbaren Gütern kann das E-Business höchstens für das Angebot von Zusatzleistungen eingesetzt werden (z.B. Sendungsverfolgung). Die Distribution des eigentlichen Gutes muss weiterhin über die traditionellen Wege erfolgen.

Ein Nachteil des E-Business ist hier darin zu sehen, dass Kauf und Erhalt eines Artikels nicht unmittelbar aufeinander erfolgen, während Kunden im stationären Handel ein Produkt meist gleich beim Kauf mitnehmen und somit nutzen können.

## 2.4 E-Business-Potentiale in der After Sales-Phase

Die Anbieter können die IuK-Technologien nutzen, um

- Kunden zusätzliche Leistungen anzubieten und
- den Kontakt zu ihnen aufrecht zu halten.

Die Nutzung des E-Business bietet dabei den Vorteil, dass dies einfacher, effizienter und preiswerter umgesetzt werden kann, z.B. durch

- den Versand von Newsletter mit Neuigkeiten und aktuellen Angeboten,
- das Angebot von Produktupdates per Download,

und v.a. im B2B-Bereich

- Kundens Schulungen unter Einsatz der IuK-Technologien (orts- und zeitunabhängiger) sowie
- Fernwartung und -reparatur.

→ Insgesamt liegen die Vorteile der Nutzung von E-Business in den einzelnen Transaktionsphasen in den Schnelligkeits-, Individualisierungs- und Kostensenkungspotenzialen, die dadurch umgesetzt werden können. Dabei profitieren sowohl die verkaufenden Unternehmen als auch die Käufer von einer effizienten Umsetzung der Möglichkeiten.

### **Distribution nicht-digitalisierbarer Güter:**

E-Business kann nur für Zusatzleistungen eingesetzt werden

### **Vorteile in der After Sales-Phase**

durch Einsatz des E-Business

### **Nutzung des E-Business in den Transaktionsphasen bietet**

- ❖ Schnelligkeits-,
- ❖ Individualisierungs- und
- ❖ Kostensenkungspotenziale



### 3 Integration der Endkunden

In vielen Fällen ist eine Integration der Endkunden in den Prozess der Leistungserstellung erst durch den Einsatz der IuK-Technologien ökonomisch sinnvoll umsetzbar.

Die Ziele der Einbeziehung der Kunden in den Wertschöpfungsprozess – man spricht hier häufig von Customer Integration – sind vielseitig:

- Produzenten erhoffen sich wertvolle Hinweise auf die Wünsche der Kunden (die sie dann in ihre gesamte Produktion einfließen lassen können),
- Güter, die der Kunde zu einem gewissen Grad selbst mitgestaltet, lassen sich besser verkaufen oder auch für mehr Geld absetzen und
- Kunden können in vielen Fällen selbst Teilprozesse ausführen oder lenken (so dass sich die Kosten auf Seite der Produzenten senken lassen).

**Ziele der Kundenintegration in den Wertschöpfungsprozess**

Möglichkeiten der Produktindividualisierung:

- vollständige Einzelanfertigung (besonders für die Herstellung von Kleidung oder Möbelstücken von Bedeutung) und
- Mass Customization (Individualanfertigung in Massenmärkten und zu den Preisen von in großen Mengen produzierten Gütern. Die Umsetzung erfolgt, indem
  1. Produkte in ihre einzelnen Bestandteile zerlegt werden und
  2. die Kunden diese Einzelkomponenten gemäß ihren Wünschen und Anforderungen an das zu erstellende Gut miteinander kombinieren.

Da die Produzenten die Einzelkomponenten weiterhin in großen Mengen anfertigen können, sind keine größeren Preisaufläge nötig. Somit verbindet der Ansatz der Mass Customization die beiden häufig als widersprüchlich angesehenen Konzepte von Kostenführerschaft, zu verwirklichen durch Mass Production [Massenproduktion], und Differenzierung, also Customization.)

### **Aus der Praxis...**

#### **Wandel vom Konsumenten (Consumer) zum so genannten Prosumer (Producer + Consumer)**

„Ein Beispiel für die aktive Einbeziehung von Kunden in den Produktionsprozess findet sich beim Möbelhersteller Invido ([www.invido.de](http://www.invido.de)). Invido bietet mit Hilfe einer speziellen Planungssoftware die Möglichkeit, Möbel nachfragerindividuell zu konstruieren, wobei sich die Individualisierung hier nicht nur auf bestimmte Farb- oder Ausstattungsvarianten beschränkt. Vielmehr wird die Möglichkeit geboten, Elemente wie Schubladen, Regale, Türen etc. individuell auszuwählen und durch Ziehen oder Dehnen auch in ihrer Höhe, Breite und Tiefe millimetergenau anzupassen, ohne dass sich der Möbelkäufer um das technisch Machbare kümmern muss. Der Benutzer wird von der Software auf Statikprobleme und Verstöße gegen Sicherheitsvorschriften hingewiesen. Materialien und Farben können anschließend für jedes Element individuell gewählt werden [...] Darüber hinaus informiert die Software in jeder Entwicklungsphase über den jeweiligen Endkundenpreis. Der fertige Entwurf wird als Anhang einer E-Mail an den Hersteller übermittelt. Im Produktionsprozess werden alle Maschinen direkt durch die von der Planungssoftware des Kunden übermittelten Daten gesteuert, so dass die Prozesssteuerung vollautomatisch erfolgt und die Preise der Möbelstücke nach Angaben des Unternehmens unter denen liegen, die eine gewöhnliche Schreinerei für einen vergleichbare Aufträge [sic!] verlangen würde.“

(Quelle: Weiber/Weber 2002, S. 633f.)

#### **Maßgeschneidertes vom Fließband**

„San Francisco, Union Square, Standort des weltgrößten Levi's-Geschäfts. Wer hier Jeans kaufen will, Symbol globaler Uniformierung, greift einfach in die prall gefüllten Regale. Wie gewöhnlich!

Dabei kann sich der Kunde im selben Laden in einen ‚Body-Scanner‘ verfügen. Laserstrahlen tasten den Körper ab, gleiten über Fettpölsterchen und Stelzenbeine, vermessen Knackpopos und Durchschnittshinterteile. Nach der Prozedur muss der Vermessene nur noch sein Lieblingsmodell wählen, eine von 13 Farben und Stofftyp, Knopfleiste oder Reißverschluss. Dann dauert es ein paar Tage, bis er im Laden oder zu Hause seine maßgeschneiderte Denim-Hose in Empfang nehmen kann.

Die Cyber-Jeans, sie sind nur ein Beispiel für mass customization. Kundenindividuelle Massenproduktion, so die deutsche Übersetzung, das ist für viele Experten ein wichtiger Trend der Konsumgesellschaft im neuen Jahrtausend.“

(Quelle: [www.zeit.de](http://www.zeit.de), Stand: Mai 2002)

## 4 Customer Relationship Management (CRM)

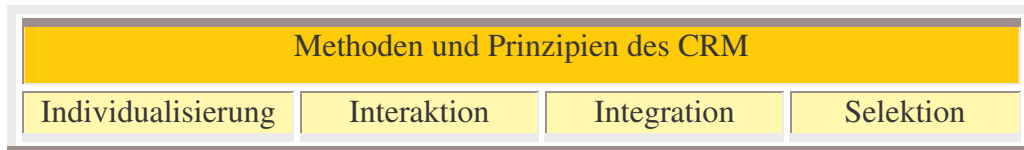
Im Mittelpunkt des CRM stehen

- der Aufbau und
- die Pflege

von Kundenbeziehungen.

Ziel des CRM ist es, die Kunden dauerhaft an das Unternehmen zu binden. Der Begriff Kundenbindung meint dabei, dass der Anbieter eine Geschäftsbeziehung zum Abnehmer anstrebt, die nicht auf zufälligen Transaktionen beruht, sondern auf einer geplanten Folge von mehreren realisierten Transaktionen aufbaut, die langfristig angelegt sind. Das CRM ist ein ganzheitlicher Ansatz, d.h. die Beziehung eines Unternehmens zu seinen Kunden wird über die gesamte Interaktionsdauer, vom Kaufentscheidungsprozess über den Besitzzyklus bis zum Ende der Nutzung, betrachtet. (Es steht somit dem Transaktionsmarketing entgegen, das den Fokus auf die einzelne Transaktion richtet.)

Einer der Gründe für Unternehmen, einen CRM-Ansatz zu verfolgen, liegt darin, dass die Pflege bestehender Kundenbeziehungen in vielen Fällen wesentlich weniger kostet, als die Gewinnung von Neukunden.<sup>2</sup>



**Ziel des CRM:**  
Kundenbindung

**CRM ist ein ganzheitlicher Ansatz**

**Abbildung 5**  
Methoden und Prinzipien des CRM

### 4.1 Individualisierung als Prinzip des CRM

Das Ziel des zentralen Prinzips des CRM, der Individualisierung, besteht darin, die Beziehung zwischen Unternehmen und Kunde für jeden Kunden individuell, und damit gemäß den Bedürfnissen des Kunden, zu gestalten. Die Individualisierung stellt somit eine Möglichkeit dar, den Abnehmer an das Unternehmen zu binden. Besonders im E-Business, das sich u.a. durch eine Senkung der Wechselbarrieren auszeichnet, kommt diesem Instrumentarium daher große Bedeutung zu.

Die E-Business-Potentiale werden genutzt für

- die Erstellung und den Einsatz von Kundenprofilen (wird durch die IuK-Technologien kosteneffizient möglich),
- Database Marketing (Speicherung, Archivierung und Analyse der gesamten Kundenbeziehung) und
- One-to-One-Marketing (kundenindividuelle Ansprache und Problemlösung).

**Ziel der Individualisierung:**  
bedürfnisgerechte, individuelle Kundenbeziehung

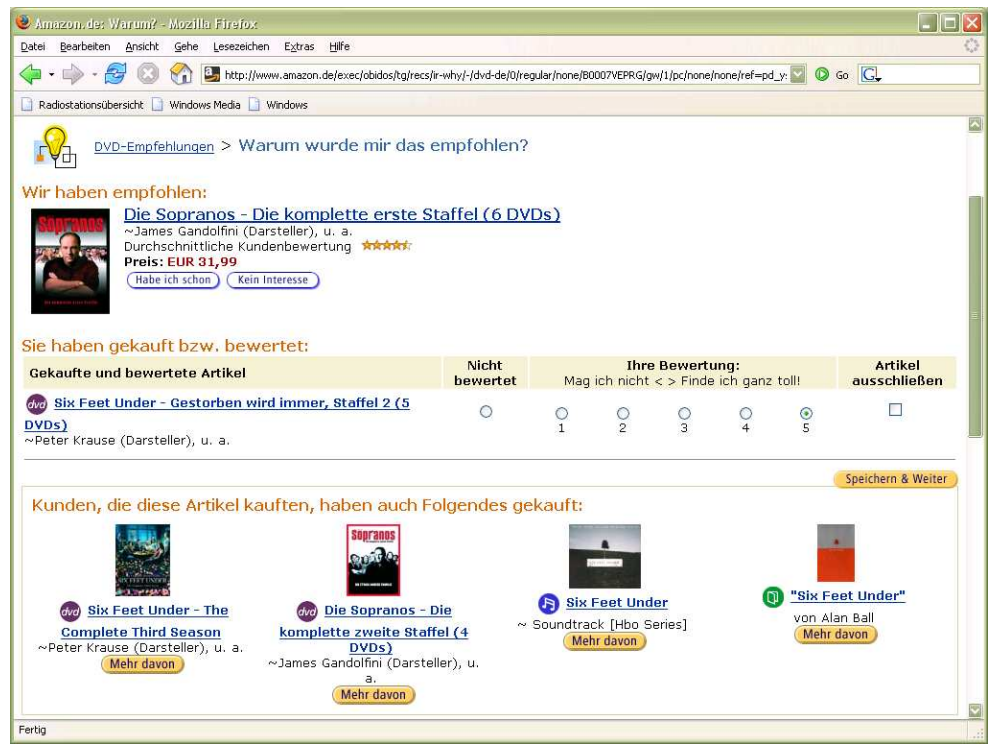
**Möglichkeiten zur Individualisierung**

## Aus der Praxis... Individualisierung beim Internethändler Amazon

Amazon ist ein Unternehmen, das Benutzerprofile erstellt und auf vielfältige Weise verwendet, um einerseits Nutzen für den Kunden zu schaffen und andererseits Vorteile für das eigene Geschäft zu realisieren:

Hat man einmal die entsprechenden Angaben zu Lieferadresse und Bezahlweise gemacht, so werden diese in das Kundenprofil integriert; so kann man zukünftig jedes Produkt mit Hilfe der so genannten „1-Click-Bestellung“ direkt ordern, d.h. man muss nur auf der Produktseite den entsprechenden Button anklicken und erhält nach wenigen Tagen das Produkt geliefert. Dadurch sparen die Kunden zum einen Zeit, zum anderen ist es auch wesentlich bequemer, da man nicht jedes mal aufs Neue sämtliche Daten eingeben muss. Außerdem müssen sensible Daten so nicht immer wieder verschickt werden, wodurch das Risiko, dass sie von Betrügern oder Hackern abgefangen werden, gemindert wird. Der Nutzen für Amazon selbst besteht darin, dass Kunden eher zu Impulskäufen neigen, wenn nur einmal ein Button geklickt werden muss. Außerdem brechen vermutlich weniger Kunden den Bestellprozess – aufgrund von dessen Kürze – ab.

Eine weitere Anwendungsmöglichkeit von Benutzerprofilen, die sich dem One-to-One-Marketing annähert, besteht darin, Cross Selling-Potentiale zu nutzen. Dabei wird das eigene Profil des Kunden verwendet, um ihm aufgrund seines bisherigen Benutzerverhaltens ähnliche Produkte vorzuschlagen wie die, welche er entweder schon bestellt oder auch nur betrachtet hat. Daneben werden die Nutzerprofile von Kunden aber auch analysiert, um Ähnlichkeiten zu denen anderer Verbraucher aufzudecken und ihnen dann Produkte zu empfehlen, für die sich jene interessiert haben. Der folgende Screenshot zeigt, wie Amazon beide Möglichkeiten der Verwendung von Kundenprofilen einsetzt:



**Abbildung 6**  
Amazon - Ihre persönlichen Empfehlungen  
(Quelle: www.amazon.de)

## 4.2 Interaktion als Prinzip des CRM

Im Rahmen des CRM wird eine Ausweitung der Interaktion zwischen Anbietern und Abnehmern angestrebt. Diese soll sich nicht mehr nur auf den Austausch von Gütern beschränken, sondern auch auf Informationen und soziale Kontakte abzielen: Der Kunde soll – aufgrund des durch die Individualisierung von Produkt- und Informationsangeboten speziell auf seine Bedürfnisse zugeschnittene Angebot – veranlasst werden, auch zwischen seinen Einkäufen die Kommunikation mit dem Anbieter aufrecht zu erhalten.

Die IuK-Technologien helfen bei der Etablierung und Aufrechterhaltung einer dauerhaften Interaktion mit den Kunden, da

- sie die benötigten Hilfsmittel zur Verfügung stellen, wobei besonders der Versand von E-Mails von Bedeutung ist (per E-Mail kann das Unternehmen regelmäßig [personalisierte] Newsletter versenden, die über neue Artikel, aktuelle Themen und Sonderangebote informieren und deren Angebote mit der Website des Anbieters verlinkt sind),
- die Kosten für den Versand von elektronischen Nachrichten kaum ins Gewicht fallen,
- die Abwicklung des Dialogs zeitlich und räumlich ungebunden ist,
- Database Marketing und One-to-One-Marketing helfen, mit den einzelnen Kunden individuell zu interagieren.

→ Die Interaktion von Anbieter und Abnehmer kann nicht nur intensiver und breiter angelegt werden, sondern unterliegt auch wesentlich weniger Beschränkungen.

## 4.3 Integration als Prinzip des CRM

Integration bedeutet im CRM das Bemühen, Kunden in Marketing-, Vertriebs- und Planungsprozesse einzubeziehen und ist v.a. für den B2B-Sektor von Bedeutung. Ziel der Integration ist es

- Anbieter und Abnehmer enger aneinander zu binden (da Abläufe durch die Integration miteinander verzahnt werden) und
- Zeit- und Kostenersparnisse durch langfristige Anpassungen von Abläufen und Aktivitäten zu realisieren.

(Beispiele für Integrationsbestrebungen: der Aufbau eines standardisierten Datenaustausches [EDI], gemeinsame Forschung und Entwicklung)

Im Extremfall führt die Integration zu einer vollständigen Verknüpfung der Wertschöpfungsprozesse in beiden Unternehmen (wie z.B. bei Just in Time-Lösungen, wo der Zulieferer derart eng in den Betrieb eingebunden sein muss, dass es ihm möglich ist, Teile genau dann zu liefern, wenn sie – etwa am Fließband – benötigt werden).

**Ziel der Interaktionsbestrebungen:**  
dauerhafte  
Kundenbeziehung

**Integration im CRM (v.a. B2B):**

den Kunden in  
❖ Marketing-,  
❖ Vertriebs- und  
❖ Planungsprozesse  
einbeziehen

**Ziele der Integration**

## 4.4 Selektion als Prinzip des CRM

Ziel der Selektion ist es,

- die Kunden des Unternehmens in Gruppen einzuteilen und
- für jede Gruppe die passenden Maßnahmen festzulegen, damit Kosten und Nutzen des Beziehungsmanagements in einem angemessenen Verhältnis stehen.

Denn: Nicht alle Käufer haben für ein Unternehmen den gleichen Wert: In der Regel sind nur solche Kunden, die – hochgerechnet auf die Gesamtdauer der Beziehung – mehr einbringen als in sie investiert werden muss (d.h. CLV positiv), für ein Unternehmen wertvoll.<sup>3</sup>

### Ziele der Selektion:

- ❖ Kunden gruppieren
- ❖ geeignete CRM-Maßnahmen festlegen

### wertvolle Kunden:

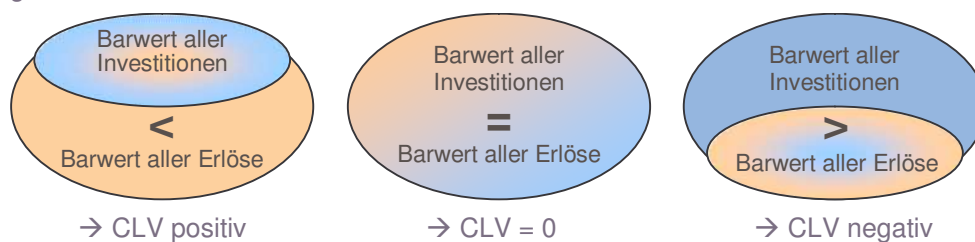
bringen mehr ein als in sie investiert wird

### Exkurs

#### Der Customer Lifetime Value (CLV)

Die Berechnung des CLV ist eine wichtige Voraussetzung für eine zweckmäßige Selektion, da man mit seiner Hilfe herausfinden kann, wie hoch die Investitionen in einen Kunden maximal sein dürfen, damit das Unternehmen am Ende mehr erlöst als investiert wurde.

Der CLV errechnet sich, indem in Bezug auf einen Kunden vom Barwert aller Erlöse der Barwert sämtlicher Investitionen abgezogen wird. Der CLV sollte im Idealfall positiv sein, was bedeutet, dass die Höhe der Investitionen in einen Kunden abhängig von den (erwarteten) Erlösen aus der Beziehung zum Kunden gemacht werden sollte:



Die IuK-Technologien vereinfachen die Berechnung der beiden Barwerte erheblich!

Abbildung 7

Customer Lifetime Value (CLV)

Im Rahmen der Selektion werden aufgrund des bisherigen und zukünftig erwarteten Umsatzes eines Kunden geeignete Maßnahmen im Zuge des CRM festgelegt (obwohl der Einsatz der IuK-Technologien im Rahmen des E-Business erhebliche Automatisierungs- und Rationalisierungspotentiale aufweist, kommt es aufgrund von Individualisierung sowie erweiterten Interaktions- und Integrationsbemühungen der Unternehmen den Kunden gegenüber doch zu Mehrkosten im Vergleich zu Massenangeboten):

Je größer der CLV eines Kunden, desto individueller und intensiver können die Maßnahmen des CRM sein, z.B.

### Verbindung CLV – CRM:

CLV hoch → CRM intensiv  
CLV niedrig → CRM schwach

Kunden mit niedrigem CLV	Kunden mit hohem CLV
Telefonkontakt Standardkataloge Beschränkung auf übliche Mengenrabatte FAQ-Listen Zugriff auf Produktdatenbanken Standarderzeugnisse	Außendienstbesuche exklusive Kataloge Sonderrabatte telefonische Hotline/E-Mail-Hotline individuelle Serviceleistungen Sonderanfertigungen
→ CRM schwächer	→ CRM intensiver

**Abbildung 8**  
 CRM in Abhängigkeit vom Customer Lifetime Value  
 (Quelle: eigene Darstellung nach: Link 1999, S. 202; Wamser 2000, S. 19f.)

→ Die vier Prinzipien des CRM (Individualisierung, Interaktion, Integration und Selektion) können nur unter Zuhilfenahme der IuK-Technologien ökonomisch sinnvoll und effektiv umgesetzt werden.

Ohne diese Technologien

- fehlen die Möglichkeiten der Implementierung oder
- die notwendigen Daten und Informationen sind gar nicht vorhanden.

Das E-Business ist somit die Voraussetzung für das CRM, dessen Vorteile im Idealfall

- für den Kunden in einer größeren Zufriedenheit und
- für das Unternehmen in einer besseren Kundenbindung und damit höheren Umsätzen liegen.

- Ziel des CRM:**
- ❖ Kundenzufriedenheit ↑
  - ❖ Kundenbindung ↑
  - ❖ Umsatz ↑

## 5 Integration der Geschäftskunden und -partner

Durch den Einsatz des E-Business

- nimmt die Bedeutung der räumlichen Distanz zwischen Unternehmen ab (und verschwindet in manchen Fällen sogar ganz: Videokonferenzen, online gestellte Bilder, Zeichnungen oder Sound Files können häufig den direkten Kontakt ersetzen) und
- zeitliche Unterschiede (wenn Unternehmen in verschiedenen Zeitzonen tätig sind) fallen nicht mehr so stark ins Gewicht. (Beim Kontakt per Telefon müssen die Gesprächspartner zeitgleich am Apparat sein, beim E-Mail-Verkehr ist es dagegen nicht notwendig, dass die Beteiligten sich im selben Moment an ihrem Computer befinden. Dennoch kann per E-Mail schneller miteinander kommuniziert werden als beispielsweise per Fax oder über den normalen Postverkehr).

Möglichkeiten der Integration:

- Einsatz von Extranets
- Schaffung virtueller Unternehmen (E-Collaboration)

### 5.1 Einsatz von Extranets

Besonders für die gemeinsame Forschung und Entwicklung geografisch getrennter Unternehmen stellen Extranets eine große Chance dar (per Extranet können Wissenstransfers vorgenommen und Skizzen, Zeichnungen etc. ausgetauscht oder zeitgleich bearbeitet werden).

Vorteile:

- schneller Zugriff auf aktuelle und korrekte Daten des Partners (dadurch u.a. größere Planungssicherheit und möglicherweise niedrigere Lagerbestände)
- unkompliziert
- Austausch verschiedenster Arten von Daten – auch sensibler Informationen (z.B. Produktinformationen, statistische und logistische Daten, ausführliche Produktionsskizzen, aktuell bearbeitete Entwürfe)

Nachteile:

- Kosten und Zeitaufwand für Aufbau und Instandhaltung des Extranets
- mögliche Sicherheitsrisiken (je mehr Partnerunternehmen beteiligt sind, desto schwieriger ist es, sensible Daten vor unbefugten Zugriffen zu schützen)

**Vorteile für die Integration im B2B-Bereich**

**E-Collaboration:**  
Zusammenarbeit von Unternehmen per E-Business ersetzt die traditionellen Unternehmensstrukturen

#### ➔ Modul

Grundlagen von E-Business und E-Commerce, Kapitel 4.1.3

**Vorteile**  
des Einsatzes von Extranets

**Nachteile**  
des Einsatzes von Extranets



## 5.2 Schaffung virtueller Unternehmen

„Bei virtuellen Unternehmen handelt es sich um den Zusammenschluss mehrerer Unternehmen, wobei dieser Zusammenschluss in der Regel die überwiegende Anzahl der nachfolgenden Eigenschaften erfüllt. Die rechtlich selbständigen Unternehmen schließen sich auf einer freiwilligen Basis für eine zeitlich beschränkte Dauer zusammen. Dabei wird insbesondere durch den Einsatz der modernen Informations- und Kommunikationstechnologie eine dezentrale Leistungserstellung praktiziert.“

### Definition virtuelle Unternehmen

(Quelle: Wirtz 2002, S. 269)

Der Einsatz der IuK-Technologien erlaubt es den eigenständigen Betrieben, die in der Regel räumlich voneinander getrennt sind, trotz der Distanz eng zu kooperieren. (Da die Kooperation i.d.R. auf einen begrenzten Zeitraum beschränkt ist und gleichzeitig mit unterschiedlichen Unternehmen solche Zusammenschlüsse bestehen können, wäre es für die Firmen nicht effizient, zusammenzuziehen.)

Formen virtueller Unternehmen:

- Maklerverbund (z.B. Newplan Personalberatung),
- horizontaler Verbund (strategische Allianz) (z.B. Tenneco Automotive)
- vertikaler Verbund (z.B. Puma)

### Formen virtueller Unternehmen

#### Aus der Praxis...

#### Die virtuelle Unternehmensstruktur des Sportartikelherstellers Puma

„Auf der Grundlage der Informations- und Kommunikationsmöglichkeiten des 21. Jahrhunderts hat PUMA eine virtuelle Unternehmensstruktur aufgebaut. Diese virtuelle Struktur ermöglicht es PUMA, seine Ressourcen sowohl in vertikaler (funktioneller) als auch in horizontaler (geografischer) Hinsicht zu fokussieren.“

#### Vertikaler Fokus:

Die virtuelle Unternehmenszentrale besteht aus dezentralen Kompetenzzentren, die in Deutschland, USA und Hongkong angesiedelt sind. Diese Kompetenzzentren gliedern sich in die sieben Unternehmensfunktionen Produkt, Warenlogistik, Marke, Wachstum, Struktur, Unternehmenswert und Kultur. Jede Funktionseinheit enthält weitere Unterfunktionen, die alle der übergeordneten globalen Ausrichtung folgen. Die einzelnen Funktionen sind strategisch dort angesiedelt, wo Spezialisierung und Management Know-How optimal vorhanden sind und eingesetzt werden können.

#### Horizontaler Fokus:

Innerhalb der Matrixstruktur erzielt PUMA einen geografischen Fokus durch seine Tochterunternehmen, von denen Deutschland, USA, Hongkong, Österreich und Australien als regionale Satelliten fungieren, um Distributeure und Lizenznehmer, aber auch Töchter in den jeweiligen Regionen zu steuern. [...] Damit kann PUMA dynamisch auf regionale und lokale Gegebenheiten reagieren und die Anforderungen der einzelnen Märkte in die globale Unternehmensstrategie integrieren, die in den drei Kompetenzzentren entwickelt wird.“

(Quelle: www.puma.de, Stand: 07.09.2005)

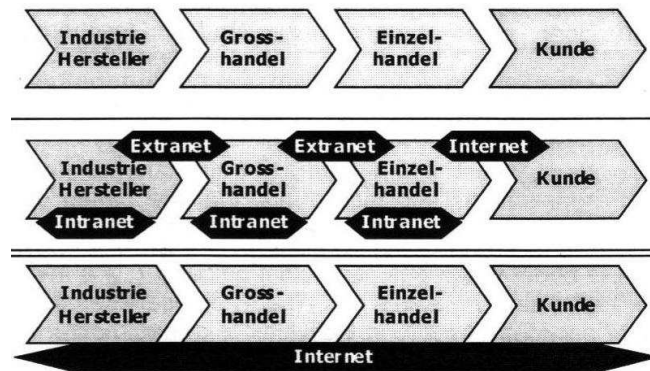
### Vorteile:

- Möglichkeit für KMU, sich um größere Aufträge zu bewerben
- Kunden können auf individuell an ihre Bedürfnisse angepasste Unternehmen zurückgreifen
- Mittel, um weiterhin eng mit outgesourceten Unternehmensteilen zusammenzuarbeiten

### **Vorteile virtueller Unternehmen**

## 6 Supply Chain Management (SCM)

➔ Modul  
Supply Chain  
Management



**Abbildung 9**  
Transformation  
bestehender  
Wertschöpfungs-  
ketten  
(Quelle:  
Hermanns/Sauter 2001,  
S. 18 [verändert])

Der Einsatz der IuK-Technologien für das SCM ermöglicht die unternehmensübergreifende Verknüpfung durch den Einsatz von Internet, Intranets und Extranets. So kann die gesamte Wertschöpfungskette verzahnt agieren – ohne das E-Business wäre höchstens eine rudimentäre Verknüpfung mit den vor- und nachgelagerten Unternehmen möglich.

### Aus der Praxis... Supply Chain Management bei Tesco

Bei Tesco, einem Unternehmen, das in Großbritannien über 500 Supermärkte betreibt, werden Informationen über Verkäufe in den Märkten von den Scannerkassen elektronisch an die Computer des so genannten Store Control Centre weitergeleitet. Diese Computer legen fest, welche Waren in welchen Mengen nötig sind, um das Lager der einzelnen Supermärkte aufzufüllen. Die Informationen werden dann elektronisch an die Computer der jeweils zuständigen Depots von Tesco weitergeleitet. Artikel, die Tesco selbst nicht am Lager hat, werden automatisch per EDI bei den Lieferanten bestellt und nach ihrer Anlieferung am Depot sofort an den Supermarkt weitergeschickt. In der Regel werden Regale spätestens 24 Stunden nach dem Verkauf eines Artikels wieder bestückt.

(Quelle: Deutsch 1999, S. 51)

Vorteile:

- verkürzte Bestellzeiten
- automatisierte Bestellprozesse (wird der Bestellprozess automatisch ausgelöst, so können möglicherweise auch die Bestände gesenkt werden) → Kostensenkungen
- engere Verknüpfung mit Lieferanten und Partnern (dadurch bessere und frühere Informationen über Lieferprobleme etc.)
- Kunden können bei der Bestellung über Liefertermine informiert werden (da in Echtzeit auf die Datenbank der Lieferanten zugegriffen werden kann) → Kundenzufriedenheit steigt

**Vorteile für das  
SCM**

Nachteil:

- Kosten für Angleichung der Systeme aller an der Wertschöpfung beteiligten

**Nachteil für das  
SCM**

## 7 Electronic Procurement (E-Procurement)

E-Procurement (auch elektronische Beschaffung, elektronischer Einkauf, E-Purchasing, Onlinebeschaffung oder Virtual Procurement genannt) ist

„die elektronische Umsetzung von Beschaffungsprozessen. E-Procurement umfasst unternehmensinterne und/oder marktbezogene Tätigkeiten, die zu einem erheblichen Teil auf Informations- und Kommunikationstechnologie [...] basieren und darauf gerichtet sind, einem Unternehmen die benötigten, aber nicht selbst hergestellten Objekte verfügbar zu machen.“

E-Procurement wird in erster Linie für den Erwerb von C-Teilen und indirekten Gütern, besonders so genannten MRO-Materialien (Maintenance, Repair and Operation), eingesetzt, da

- diese Produkte meist (relativ) standardisiert sind und dadurch problemlos elektronisch bestellt werden können und
- sie bisher trotz ihres geringen Wertanteils für vergleichsweise hohe Transaktionskosten verantwortlich waren (durch die elektronische Beschaffung sind erhebliche Einsparungen möglich, wobei die Schätzungen zwischen 20 und 80 % liegen).<sup>4</sup>

Wird E-Procurement für den Kauf von A- und B-Teilen eingesetzt, dann werden meist nur einzelne Phasen des Transaktionsprozesses von IuK-Technologien unterstützt (d.h es handelt sich nicht um vollständig automatisierte E-Procurement-Lösungen), da

- A- und B-Teile häufig nicht ausreichend standardisiert sind und
- das Beschaffungsrisiko in vielen Fällen zu hoch ist.

Vorteile:

- Kosteneinsparungen (Preisvergleiche werden vereinfacht)
- Zeitvorteile (Verkürzung der Bearbeitungs- und Durchlaufzeiten)
- Wegfall von Schnittstellen
- Qualitätsverbesserung (durch größere Markttransparenz)

### Exkurs SCM vs. E-Procurement

E-Procurement und SCM weisen in Teilen, nämlich für den Bereich des Beschaffungsmanagements, Überschneidungen auf. Das Beschaffungsmanagement stellt einen wichtigen Teilbereich des SCM dar und das E-Procurement wiederum ist ein Teilbereich des Beschaffungsmanagements.

Allerdings wäre es falsch, E-Procurement nur als einen Bestandteil des SCM zu betrachten, da es über dieses hinausreicht: Das SCM befasst sich lediglich mit der Beschaffung direkter Materialien, da nur diese in die primäre Wertschöpfungskette einfließen. Dagegen werden indirekte Materialien vom SCM nicht beachtet, da ihre Verwendung nicht direkt mit der Produktion oder der Kundennachfrage verbunden ist und nur indirekt in die Wertschöpfung einfließt. Das E-Procurement andererseits beschäftigt sich mit der gesamten Beschaffungsseite und ist für die Beschaffung indirekter Materialien sogar von besonderem Interesse.

### Definition E-Procurement

(Quelle: Tripp 2002, S. 113)

### E-Procurement

automatisierte Lösungen für den Erwerb von C-Teilen und indirekten Gütern

### E-Procurement

elektronische Unterstützung einzelner Transaktionsphasen beim Kauf von A- und B-Teilen

### Vorteile von E-Procurement

➔ Kapitel 6  
Supply Chain Management

### Varianten des E-Procurement:

- Zugriff auf Einzelkataloge im System der verschiedenen Lieferanten (Sell-Side-Variante)
- Zugriff auf Multilieferantenkatalog im System des Unternehmens (Buy-Side-Variante)
- Zugriff auf Multilieferantenkatalog auf einer Handelsplattform

### Varianten des E-Procurement

#### **Aus der Praxis...**

#### **Die E-Procurement-Lösung der Frankfurter Flughafen AG**

Der Flughafen Frankfurt konnte durch den Einsatz einer katalogbasierten E-Procurement-Lösung für die Beschaffung von C-Teilen die Prozesskosten und den Zeitaufwand pro Bestellung auf etwa ein Zehntel reduzieren: Das E-Procurement-System erlaubt es den Mitarbeitern, Bestellungen direkt, ohne Einschaltung des Zentraleinkaufs, durchzuführen und über Intranet und Internet aus Katalogen die gewünschte Ware direkt beim Lieferanten zu ordern. Dadurch konnten die Prozesskosten pro Bestellung von zirka 140 Euro auf rund 13 Euro gesenkt werden, was dem Flughafen jährliche Einsparungen von 2,2 Mio. Euro bringt. Zugleich konnte der durchschnittliche Zeitaufwand für eine Bestellung (von der Identifikation des Bedarfs bis zur Zahlungsanweisung) von 182 auf 18 Minuten reduziert werden, da viele zuvor notwendige Bestellschritte jetzt vollautomatisch durchgeführt werden.

(Quelle: Brenner/Zarnekow 2001, S. 488; [www.ecin.de](http://www.ecin.de), Stand: 01.06.2000)

## 8 Elektronische Marktplätze (E-Marktplätze)

E-Marktplätze sind virtuelle Orte, an denen eine Vielzahl von Anbietern und potentiellen Abnehmern zusammenkommen können.

**Definition E-Marktplätze**

Der Betreiber des E-Marktplatzes, den man auch als Intermediär bezeichnet, kann ein Teilnehmer, ein Drittanbieter oder ein Zusammenschluss von Unternehmen sein. Er erhält für die Bereitstellung der Plattform und der Technologie in der Regel eine Provision für jede abgeschlossene Transaktion.

Formen von E-Marktplätzen:

**Formen von E-Marktplätzen**

- horizontale Marktplätze (auf einen sprachlich oder ökonomisch homogenen Wirtschaftsraum beschränkt → geografisch beschränkte Marktplätze mit Firmen aus verschiedenen Branchen)
- vertikale Marktplätze (auf eine bestimmte Branche beschränkt, häufig von Branchenkonsortien gegründet und/oder betrieben, mit Unternehmen aus unterschiedlichen geografischen Gebieten)
- Auktionsplattformen

Vorteile für die Käufer:

**Vorteile von E-Marktplätzen für die Käufer**

- Vielzahl von Anbietern
- bessere Vergleichsmöglichkeiten (Preise, Produkte, Konditionen)
- Zeitersparnis (da alle/viele Anbieter auf einer Plattform vertreten sind)

Vorteile für die Anbieter:

**Vorteile von E-Marktplätzen für die Anbieter**

- größerer Kundenkreis (besonders für KMU)
- Anbindung und Betrieb kann über den Marktplatzbetreiber erfolgen (keine ausgeprägten technischen Kenntnisse und monetärer Aufwand beim Anbieter nötig)

Nachteil:

**Nachteil von E-Marktplätzen**

- kaum Anpassung an individuelle Anbieter- oder Kundenforderungen möglich

## 9 Mitarbeiter-Management

Die IuK-Technologien können von Unternehmen auch verwendet werden, um

- Kontakte zu potentiellen Mitarbeitern zu knüpfen,
- die Mitarbeiter weiterzubilden und
- neue Formen und Konzepte von Mitarbeit zu verwirklichen.

### 9.1 Kontakte zu potentiellen Mitarbeitern

Kontakte zu potentiellen Mitarbeitern werden geknüpft, indem Unternehmen

- sich im Internet vorstellen,
- Stellen auf der Website des Unternehmens ausschreiben und
- offene Stellen in Onlinestellenmärkten inserieren.

**E-Recruiting:**  
Möglichkeiten und Vorteile

Bei vielen Unternehmen ist es möglich, dass sich Bewerber online bewerben, indem

- sie ihre Unterlagen per E-Mail an das Unternehmen schicken oder
- ein spezielles Onlinebewerbungsformular auf der Website des Unternehmens ausfüllen.

#### Aus der Praxis...

#### Online-Bewerbung bei der Unternehmensberatung McKinsey

„Im deutschsprachigen Raum stehen Kandidaten Online-Bewerbungen zum Teil noch kritisch gegenüber. Diese Skepsis ist unbegründet. Wir machen keinen Unterschied zwischen Bewerbungen per Post, E-Mail oder Online-Formular. In unserem Online-Bewerbungsformular können Bewerber alle notwendigen Daten und Unterlagen zusammenstellen – sicher, bequem und ohne Zeitdruck.“

(Quelle: [www.mckinsey.de](http://www.mckinsey.de), Stand: 07.09.2005)

Vorteile:

- weltweite Rekrutierung ist schnell und problemlos möglich
- Bewerbungsvorgang wird beschleunigt und rationalisiert

### 9.2 Weiterbildung der Mitarbeiter

Betriebe können

- den Zugriff auf das Bildungsangebot im Internet fördern oder
- firmeneigene Lern- und Trainingsprogramme (beispielsweise im Intranet des Unternehmens) zur Verfügung stellen.

**Mitarbeiterweiterbildung:**  
Möglichkeiten und Vorteile

Weiterbildung mithilfe des E-Business kann den Unternehmen Kosten sparen (wenn beispielsweise Mitarbeiter weltweit auf die gleichen Kurse zugreifen können) und erlaubt es den Mitarbeitern

- die Zeit selbständig festzulegen, zu der sie das Angebot nutzen wollen und
- von verschiedenen Orten auf das Programm zuzugreifen.

### 9.3 Neue Formen und Konzepte von Mitarbeit

- freie Mitarbeiter können durch den Einsatz der IuK-Technologien einfacher in den laufenden Geschäftsbetrieb eingebunden werden
- Telearbeiter sind in vielen Fällen nicht mehr (ständig) am betrieblichen Arbeitsplatz anwesend und relativ zeit- und ortsunabhängig
- die Bildung virtueller Teams, unabhängig vom geografischen Standort der einzelnen Mitarbeiter, wird möglich (Einsatz von Videokonferenzen, Anwendungskooperationen, kollektiven Verbunddatenbanken etc.)

#### **Aus der Praxis...**

##### **Motorenentwicklung bei Ford**

„Die technischen Ford-Teams auf der ganzen Welt arbeiten bei der Konstruktion neuer Automotoren unter Verwendung des privaten Ford-Netzwerks zusammen. Das System, das sie dabei unterstützt, ist eine Kombination aus einem Echtzeit-Videokonferenzsystem und einem gemeinsamen ‚design whiteboard‘. Jeder Teilnehmer einer Konstruktionskonferenz kann auf das whiteboard zeichnen oder schreiben, er kann Objekte darauf platzieren und editieren. Alle Veränderungen auf dem whiteboard sind sofort für alle Teilnehmer sichtbar. Die unterstützten Objekttypen beinhalten CAD-Zeichnungen, Textdokumente und Videoclips.“

(Quelle: Deutsch 1999, S. 49)



## Literatur zum Thema

- **Gora, Walter/Mann, Erika (Hrsg.).**  
Handbuch Electronic Commerce. Compendium zum elektronischen Handel. 2., überarbeitete Auflage, Berlin u.a. 2001.
- **Hermanns, Arnold/Sauter, Michael (Hrsg.).**  
Management-Handbuch Electronic Commerce. Grundlagen, Strategien, Praxisbeispiele. 2., völlig überarbeitete und erweiterte Auflage, München 2001.
- **Illik, Johann Anton.**  
Electronic Commerce. Grundlagen und Technik für die Erschließung elektronischer Märkte. 2., vollständig überarbeitete Auflage, München/Wien 2002.
- **Schwarze, Jochen/Schwarze, Stephan.**  
Electronic Commerce. Grundlagen und praktische Umsetzung. Herne/Berlin 2002.
- **Thome, Rainer/Schinzer, Heiko/Hepp, Martin (Hrsg.).**  
Electronic Commerce und Electronic Business. Mehrwert durch Integration und Automation. 3., vollständig überarbeitete Auflage, München 2005.
- **Wamser, Christoph.**  
Strategisches Electronic Commerce. Wettbewerbsvorteile auf elektronischen Märkten. München 2001.
- **Weiber, Rolf (Hrsg.).**  
Handbuch Electronic Business. Informationstechnologien – Electronic Commerce – Geschäftsprozesse. 2., überarbeitete und erweiterte Auflage, Wiesbaden 2002.

## Links im Internet (Stand: September 2005)

- **<http://www.itas.fzk.de/deu/italit/p/pez.htm>**  
Veröffentlichungen des Instituts für Technikfolgenabschätzung und Systemanalyse (ITAS) im Rahmen des „Projekt[s] Elektronische Zahlungssysteme im Internet (PEZ)“
- **<http://www.ta-akademie.de>**  
Akademie für Technikfolgenabschätzung in Baden-Württemberg (zum 31.12.2003 geschlossen, aber Download von Publikationen ist noch möglich)
- **<http://www.university-web.de/illik/ec2002/>**  
Materialien zu Electronic Commerce. Grundlagen und Technik für die Erschließung elektronischer Märkte von Johann Anton Illik (2002)

## Kommentare

---

- <sup>1</sup> Eine Vielzahl von Artikeln zum Bereich Bezahlungssysteme im E-Business bieten die zahlreichen ITAS-Publikationen zum „Projekt Elektronische Zahlungssysteme im Internet (PEZ)“, einsehbar unter <http://www.itas.fzk.de/deu/itaslit/p/pez.htm>.
- <sup>2</sup> Die Gewinnung von Neukunden kann, Untersuchungen zufolge, bis zu fünfmal teurer kommen als die Aufrechterhaltung bereits existierender Kontakte. Durch den Einsatz von E-Business wird diese Kostenstruktur nicht etwa umgekehrt, sondern häufig noch verstärkt: Online geführte Kundenbeziehungen erfordern gerade in der Anfangsphase sehr hohe Investitionen, die durch eine einzelne Transaktion nicht gedeckt werden können. Erst wenn im Verlauf der Geschäftsbeziehung mehrere Transaktionen realisiert werden, stellt sich ein positiver Kundenwert ein (vgl. Bauer, Hans H./Göttgens, Olaf/Grether, Mark. eCRM – Customer Relationship Management im Internet. In: Arnold Hermanns/Michael Sauter (Hrsg.). Management-Handbuch Electronic Commerce. Grundlagen, Strategien, Praxisbeispiele. 2., völlig überarbeitete und erweiterte Auflage, München 2001, S. 120).
- <sup>3</sup> Vgl. Weiber, Rolf/Weber, Markus R. Customer Relationship Marketing und Customer Lifetime Value im Electronic Business. In: Rolf Weiber (Hrsg.). Handbuch Electronic Business. Informationstechnologien – Electronic Commerce – Geschäftsprozesse. 2., überarbeitete und erweiterte Auflage, Wiesbaden 2002, S. 612.
- <sup>4</sup> Vgl. Brenner, Walter/Zarnekow, Rüdiger. E-Procurement – Potenziale, Einsatzfelder und Entwicklungstrends. In: Arnold Hermanns/Michael Sauter (Hrsg.). Management-Handbuch Electronic Commerce. Grundlagen, Strategien, Praxisbeispiele. 2., völlig überarbeitete und erweiterte Auflage, München 2001, S. 491.
- Henning, Peter. Gestaltung von Internet-Portalen. In: Arnold Hermanns/Michael Sauter (Hrsg.). Management-Handbuch Electronic Commerce. Grundlagen, Strategien, Praxisbeispiele. 2., völlig überarbeitete und erweiterte Auflage, München 2001, S. 376.
- Illik, Johann Anton. Electronic Commerce. Grundlagen und Technik für die Erschließung elektronischer Märkte. 2., vollständig überarbeitete Auflage, München/Wien 2002, S. 104.



Beyer, Horst-Tilo (Hg.): Online-Lehrbuch BWL, <http://www.online-lehrbuch-bwl.de>