

Erfolgsparameter für Electronic Commerce

Je früher am Markt, desto besser

Über den Erfolgsmaßstab für Unternehmen im Electronic Commerce existiert mittlerweile ein umfassender Katalog so genannter „How-to“-Literatur, in der anhand von Best Practise-Beispielen einerseits die veränderten Geschäftsbedingungen und andererseits konkrete Handlungsempfehlungen herausgearbeitet werden.

Als wesentliche Voraussetzung für eine erfolgreiche Nutzung des Internets im Rahmen des Electronic Commerce (E-Commerce) kristallisiert sich eine Kombination verschiedener Aspekte heraus, die in der Grafik 1 zusammengefasst sind.

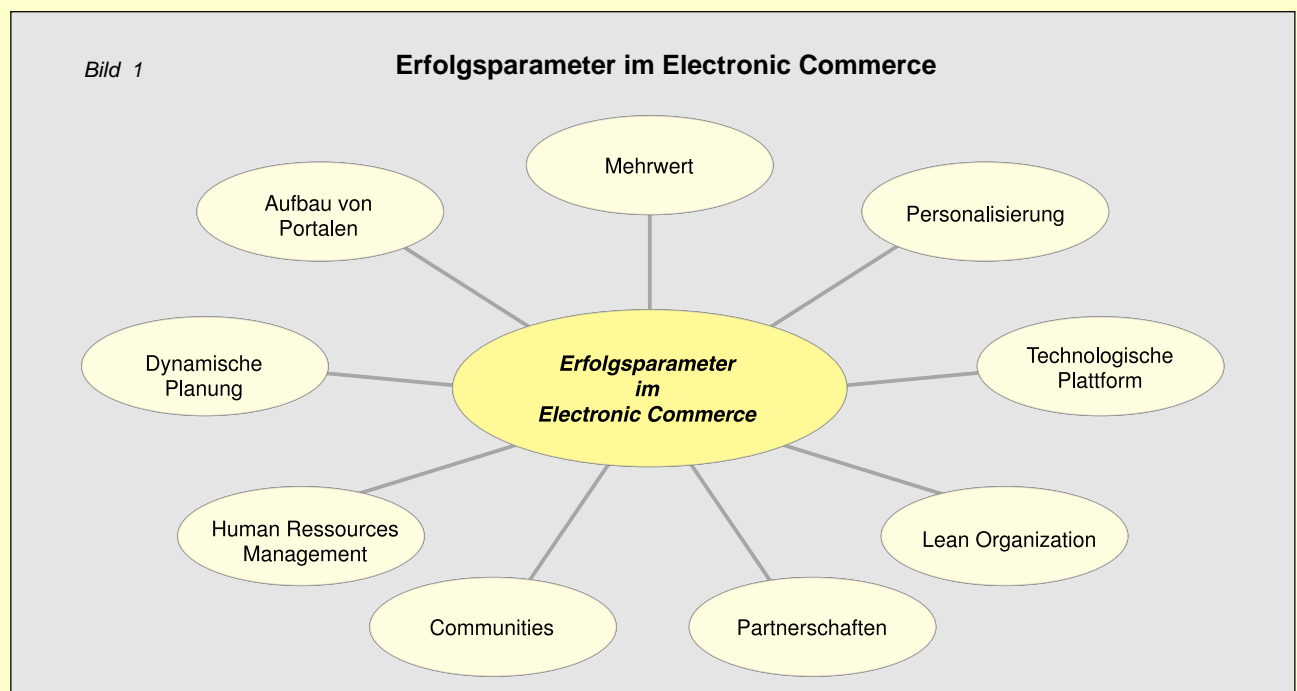
Der frühzeitige Eintritt in den Markt für E-Commerce bildet die Basis für eine dominante Marktstellung. Die niedrigen Marktzutrittsschranken gegenüber dem konventionellen Handel führen dazu, dass die ersten Anbieter sehr schnell eine dominante Position entwickeln können. Das Ziel ist die Bildung eines so genannten Portals. Es dient Internetnutzern als zentraler Anlaufpunkt zu Fragen rund um ein bestimmtes Thema.

Aufbau von Portalen

Je früher der Markteintritt erfolgt, desto größer ist die Chance, eine Portal-Position zu etablieren und so durch die de-facto-Marktzutrittsschranke eines hohen Bekanntheitsgrades zum Marktführer im relevanten

E-Commerce-Segment zu werden. Das Erreichen einer solchen Position determiniert auch entscheidend den kommerziellen Erfolg des Internet-Angebotes. Eine große Anzahl registrierter Nutzer ermöglicht es, sehr hohe Preise für Werbeplätze auf einer Internetseite zu erzielen. Diese Mittel sind bereits heute eine wesentliche Umsatzquelle klassischer Internet-Unternehmen. So konnte beispielsweise AOL mit über 20 Millionen registrierten Nutzern an das US-amerikanische Kreditkartenunternehmen FirstUSA einen Werbeplatz auf der Einstiegsseite für 100 Mio. Dollar pro Jahr vermieten. Auf ähnliche Weise gelingt es der weltweit führenden Internet-Suchmaschine Yahoo!, sich kontinuierlich zu refinanzieren und Umsätze zu erzielen. Es ist eine Marke aufgebaut worden, die durch ihre Präsenz im Internet den schnellsten Einstieg für eine große Menge von Nutzern ermöglicht.

Symptomatisch sind die Bestrebungen der bestehenden Portale, ihre dominante Position auch auf neue Mediengattungen auszudehnen, um auch hier signifikante E-Commerce-Umsätze zu generieren. So schließen beispielsweise Yahoo und AOL umfangreiche Partnerschaften mit Playern im Mobilfunkmarkt, die beiden Firmen eine dominante Stellung garantieren. Für neue Player impliziert dies einerseits die Notwendigkeit, mit den etablierten Parteien Allianzen zu schmieden, andererseits aber auch die Anforderung zum Aufbau einer eigenen Marke, die einen hohen Wiedererkennungswert besitzt. Letzteres erklärt auch die enormen Aufwendungen des Internet-Buchhändlers Amazon, dessen Werbebudget 7 Prozent des Umsatzes ausmacht. Dies dient insbesondere dem Auf- und Ausbau der bestehenden Kundenbasis, die einen wesentlichen Bestandteil des Unternehmenswertes von Internetfirmen determiniert.



Mehrwert

Ein maßgebliches Charakteristikum des E-Commerce ist die zunehmende Verlagerung von Macht auf den Kunden. Ohne hohe Opportunitätskosten durch zeitaufwendiges Suchen ist es den Kunden im Internetzeitalter möglich, Kauf- und Vertragsentscheidungen auf der Basis sehr umfassender Informationen zu fällen, die über das Internet online frei zugänglich sind. Unterstützt werden die Konsumenten dabei durch neue Technologien wie intelligente Agenten, die vergleichbare Angebote im Internet aufspüren und selektieren können. Ein entscheidender Erfolgsparameter für Internetangebote ist, inwieweit es gelingt, neben dem eigentlichen Produkt dem Kunden einen Zusatznutzen zu bieten, der ihn dazu anhält, ein bestimmtes Angebot anzunehmen oder die Dienstleistung eines bestimmten Anbieters regelmäßig zu beanspruchen. Einen wesentlichen Erfolgsmaßstab für ein Online-Angebot bildet die Schaffung von Mehrwerten, also die konsequente Ausrichtung der angebotenen Inhalte und Dienstleistungen an den Bedürfnissen der Kunden. Hierzu ist es erforderlich, dass für ein bestimmtes Problem einfache Lösungen bereitgestellt werden und die investierte Zeit sich somit für den Anwender lohnt. Beispielhaft führt dies das Microsoft-Tochterunternehmen Home Advisor Web vor. Neben einer Auflistung zum Verkauf stehender Häuser werden potenzielle Kunden über den gesamten Verkaufsprozess hinweg unterstützt. Neben generellen Informationen können Auskünfte über die Stadt, Schulen oder lokale Veranstaltungen abgefragt werden. Sobald die Auswahl auf ein Haus gefallen ist, unterstützt Home Advisor den Kunden auch bei der Suche nach dem günstigsten Kredit. So entsteht eine win-win-Situation: Der Kunde wird über den gesamten Prozess betreut und Home Advisor wird zu einer attraktiven Adresse für Immobilienwerbung, um sich über diese Einnahmen zu refinanzieren. Analog werden Unternehmen nur dann einen B2B-Marktplatz nutzen oder sich daran beteiligen, wenn die angebotenen Dienstleistungen deren Prozesse optimieren und ihnen messbare Einsparpotenziale bieten. Letztlich gelten die gleichen Gesetze wie bei der konventionellen Vermarktung von Produkten: Der Imageschaden durch ein schlechtes Angebot ist nur schwer zu beheben.

Personalisierung

Das Ziel der Personalisierung ist die gezielte Bündelung von Produktangeboten auf die Bedürfnisse und Geschmäcker der jeweiligen Nutzer. Gerade vor dem Hintergrund der Machtverlagerung auf den Kunden im E-Commerce stellt die Personalisierung ein wich-

tiges Kundenbindungsinstrument und Differenzierungsmerkmal dar. Konkret werden zu diesem Zweck die Daten eines Kunden bei einem Anbieter gesammelt, aggregiert und mit der bestehenden Kundenbasis abgeglichen, um Rückschlüsse auf die Präferenzen bestimmter Kundengruppen ziehen zu können. Die von Kunden mit ähnlichem Profil eingekauften Waren bilden dann die Basis für ein neues Angebot, denen man aufgrund der Vergleichsprofile große Chancen einräumt. Die praktische Durchführung kann sowohl technisch unterstützt werden - und zwar durch die Bildung von Korrelationen zwischen Nutzerprofilen (Collaborative Filtering) - als auch manuell durch das Ausfüllen von Fragebögen erfolgen. Da die Informationstechnologie immer leistungsfähigere Werkzeuge zur Verfügung stellt, wird die manuelle Auswertung von Profilen eher abnehmen. Hierzu hat sich mit dem Customer Relationship Management (CRM) ein eigener Zweig etabliert. Die bestehenden Kundendaten werden zentral gesammelt und lassen sich anhand bestimmter Informationen auswerten und segmentieren. Anschließend können u.a. Werbekampagnen individualisiert auf den jeweiligen Kunden zugeschnitten werden.

Ein konkretes Beispiel ist die Firma Amazon. Kunden erhalten nach einem Einkauf bei erneutem Besuch der Website konkrete Buchvorschläge und beim Erscheinen neuer Bücher eines favorisierten Autors Informations-Mails. Die Vorschläge basieren auf den Käufen anderer Kunden, die die gleichen Titel gekauft haben. Ein weiteres Beispiel bildet der US-amerikanische Grußkartenhersteller Hallmark, bei dem man die Geburtstage von Verwandten und Bekannten registrieren lassen kann, um jeweils rechtzeitig vorher per E-Mail benachrichtigt zu werden, um einen Gruß abzuschicken.

Technologische Plattform

Der Aufbau einer stabilen und sicheren technologischen Plattform ist ein Schlüsselfaktor im E-Commerce, da die Interaktion zwischen Kunden und Lieferanten fast ausschließlich über Computer abläuft. Funktionsfähige Technik sichert wesentlich die Geschäftsgrundlage von E-Commerce-Unternehmen und stellt häufig einen hohen Anteil der Investitionen dar. Daran ist die Informationstechnologie mit immer leistungsfähigeren Software- und Plattform-Lösungen wesentlich beteiligt. Aspekte wie Personalisierung, Partnerintegration, Internet-Sicherheit und Kundenbetreuung können heute durch leistungsfähige Applikationen enorm unterstützt werden. Dies ist von hoher Relevanz, da eine leistungsfähige und sichere Infrastruktur, die auch höhere Verkehrsraten abarbeiten kann, maßgeblich dazu beiträgt, Kunden zu binden und zu attrahieren (werben).

Im Vorfeld der Programmierung kommt es stark darauf an, das Geschäftsmodell des Unternehmens korrekt in Programmialgorithmen umzusetzen, so dass die Interaktionen mit den Kunden in der beabsichtigten Form erfolgen können. Wesentliche Elemente der technologischen Plattform sind die Verwaltung der Kundendaten, die Abrechnung und die Aspekte Sicherheit und Stabilität:

- Für die Verwaltung der Kundendaten kommen heute in der Regel CRM-Systeme zum Einsatz. Sie stellen sicher, dass alle Kundendaten in einem Data Warehouse zentral gesammelt und mit eigenen Analyse-Applikationen im Rahmen des Data Mining ausgewertet werden können. Die Auswertungen bilden die Basis für alle Aspekte der Personalisierung. So können beispielsweise individualisierte E-Mails an Zielkunden ausgelöst werden, wenn bestimmte Produktangebote, die auf das Kundenprofil passen, neu in das Sortiment aufgenommen werden.
- Der Abrechnung kommt zentrale Bedeutung zu, vor allem bei Anbietern von Dienstleistungen, die nutzungsabhängig abgerechnet werden können. Das betrifft z.B. das kostenpflichtige Herunterladen von Dateien (Video on demand, Music on demand) aus dem Internet. Hier geht es besonders darum, mit ausreichend dimensionierten Systemen die Berechnungslogik schnell an eventuelle Tarifänderungen anpassen zu können, das Verkehrsaufkommen zu messen, korrekt zuzuordnen und die Schnittstelle zum Bankeinzug bzw. zur Rechnungserstellung zu sichern. Außerdem müssen moderne Billingsysteme in der Lage sein, Provisionen automatisch zu berechnen und anzuweisen, wenn beispielsweise Inhaltspartner, deren Logo auf der Website angebracht ist, anhand der Anzahl der Clicks auf das Logo bezahlt werden.
- Der Sicherheit kommt besondere Bedeutung zu, da im E-Commerce teilweise hochsensible Daten wie die Kreditkartennummer ausgetauscht werden oder auch Bankgeschäfte über das Internet abgewickelt werden können. Es gilt, den Missbrauch dieser Daten zu verhindern. Neben dem Einsatz von Verschlüsselungstechnologien kommt es vor allem darauf an, durch geeignete Sicherheitskonzepte im Krisenfall geschützt zu sein, um bei eventuellen Attacken durch Hacker ein Lahmlegen der Site zu vermeiden und die wertvollen Datenbestände vor fremdem Zugriff zu schützen.

Für alle genannten Elemente ist es unabdingbar, dass der Aufbau skalierbar erfolgt und die technologische Plattform in der Lage ist, sprunghaft wachsende Nutzerzahlen zu verarbeiten. Zudem empfiehlt sich für den Aufbau der Architektur ein mehrstufiges Vorgehen, bei dem zunächst eine nach und nach größer werdende Gruppe von Testpersonen eingesetzt wird, bevor es zur Platzierung des Angebots am offenen Markt kommt.

Lean Organization

Gerade die rapiden Veränderungen in den Technologien und Geschäftsmodellen des E-Commerce verlangen nach kurzen Entscheidungswegen und der Fähigkeit zu schnellen Reaktionen auf Veränderungen. Eine schlanke Organisation stattet Unternehmen mit der nötigen Flexibilität und Schlagkraft im E-Commerce aus. Es ist daher erforderlich, flexible Strukturen im Rahmen kleiner, schlagkräftiger Einheiten aufzubauen, die das notwendige Tempo bei Entscheidungsprozessen garantieren, und mit intelligenten Anreizsystemen zu kombinieren. Auch wenn einzelne Projekte in getrennten Einheiten verfolgt werden - eine wichtige Nebenbedingung ist die Bündelung und Konzentration der Aktivitäten im E-Commerce über Bereichsgrenzen hinweg, so dass die Steuerung der verschiedenen Projekte dem Management eines Portfolios gleicht. Große Unternehmen bilden gerade aus diesem Grund solche kleinen, schlagkräftigen Einheiten, in denen sie ihre E-Commerce-Aktivitäten bündeln:

- Um seine E-Commerce-Aktivitäten zu forcieren, hat das Logistikunternehmen United Parcel Service (UPS) Elogistics gegründet. Elogistics hat den Geschäftsauftrag, im Internet ein Logistikportal rund um die UPS-Dienstleistungen aufzubauen. Eine direkte Berichtslinie an die UPS-Unternehmensleitung sichert kurze Entscheidungswege, gepaart mit den erforderlichen Entscheidungskompetenzen.
- Die Deutsche Post AG bündelt ihre E-Commerce-Aktivitäten zentral im eigens eingerichteten Geschäftsbereich E-Business, der über eine direkte Berichtslinie an den Vorstandsvorsitzenden des Unternehmens verfügt.
- Der Automobilkonzern DaimlerChrysler fasst seine Aktivitäten im Tochterunternehmen DCX-Net-Holding GmbH zusammen, das neben umfangreichen Entscheidungsbefugnissen außerdem mit einem eigenen Venture-Capital-Fonds ausgestattet wird. Parallel gibt es Überlegungen, die Tochterfirma zu einem späteren Zeitpunkt an die Börse zu bringen.
- Die Verlagsgruppe Holtzbrinck bündelt ihre Internet-Aktivitäten in der neugeschaffenen Networxx AG. Diese Tochtergesellschaft ist autark vom klassischen Verlagsgeschäft und steuert ein Portfolio von Start-Up-Unternehmen.

Partnerschaften

Die hohe Dynamik des E-Commerce und die Vielzahl erforderlicher Kompetenzen und möglicher Angebote ergeben die Notwendigkeit von Partnerschaften zur Integration fehlender Fertigkeiten und zur Sicherstel-

lung der Wertschöpfung mit Blick auf Kunden und Märkte. Grund dafür ist, dass im E-Commerce bestehende Wertschöpfungsketten aufgebrochen und neu definiert werden. So fallen etwa klassische Großhändlerfunktionen zur Bevorratung von Gütern eher weg. An diese Stelle treten entweder direkte Bedienungen der Kunden durch den Hersteller im Rahmen auftragsbezogener Fertigungen oder neue Formen der Koordination über Makler bzw. Marktplätze, die eine Vielzahl von Anbietern und Nachfragern zusammenbringen. Die Koordination der beteiligten Parteien kann dabei vor allem auf der Basis von Vernetzungstechnologien erfolgen, die den schnellen Zugriff auf benötigte Daten ermöglicht. Es bilden sich neue Formen der Organisation: die virtuellen Organisationen. Diese Zusammenschlüsse können in loserer oder festerer Form erfolgen und können sowohl Produkte, Technologien und Inhalte als auch Kapitalbeteiligungen (Venture Capital) betreffen. Beispiele belegen, dass der Erfolg vieler E-Commerce-Pioniere gerade auf dieser Fähigkeit zur Integration von Partnern beruht:

- Dell, der Vorreiter des elektronischen Handels mit Computern, ist mit seinen Komponentenlieferanten so eng vernetzt, dass benötigte Vorprodukte sehr flexibel - orientiert am tatsächlichen Bedarf - bezogen werden können. So spart Dell in erheblichem Umfang Lagerkosten.
- Online-Anbieter wie T-Online und AOL kooperieren mit Inhalteanbietern wie Banken oder Börsendiensten, um ihren Kunden neben dem Kernangebot Internetzugang eine attraktive Offerte zu unterbreiten, die sie dazu bringt, die Seiten viel zu nutzen.
- Die Internet-Suchmaschine Yahoo spannt ein weites Netz von Partnerschaften mit Telekommunikationsanbietern wie AT&T und Mannesmann D2 (Vodafone) sowie Endgeräteherstellern wie Motorola und Siemens, um die dominante Position im E-Commerce auf den Mobile Commerce zu transferieren.
- Die Deutsche Post AG profiliert sich zunehmend als Dienstleister im E-Commerce, der elektronischen Händlern Logistik-Dienstleistungen rund um deren Angebote offeriert und somit als wichtiges Bindeglied zum Endkunden fungiert. Im eigenen Tochterunternehmen Deutsche Post Fulfilment werden diese Kompetenzen gebündelt.

Die Integration von Partnern ist auch essenziell, um schnell eine kritische Masse an Kunden zu erreichen und Marktzutrittsschranken beispielsweise in Form der Einbindung führender Inhalteanbieter zu errichten. Dies ist zwingend erforderlich, da intelligente Geschäftsmodelle in der Regel schnell kopiert werden. Ist man frühzeitig und gemeinsam mit starken Partnern am Markt, wird die dadurch entstehende Gefahr relativiert.

Communities

Mit der Bildung von Communities (Gemeinschaften) im Internet entstehen Plätze zur Zusammenführung von Personen mit vergleichbaren Interessen. Der verbindende gemeinsame Zweck ist das integrierte Angebot verschiedenster Materialien zu bestimmten Themen, die insbesondere von den Mitgliedern zur Verfügung gestellt werden. Für Anbieter entsteht eine sehr konkrete Zielgruppe, die themenbezogen erschlossen werden kann. Praktische Beispiele beweisen die enorme Hebelwirkung, die diese Gemeinschaften bei der Erschließung neuer Märkte entfalten können:

- Im Rahmen ihrer Entwicklung wurde die Programmiersprache Java in rudimentärem Zustand auf die Internetseite der Firma Sun eingestellt und damit den interessierten Entwicklern zugänglich gemacht. Diese Methode sorgte für eine Fülle von Applikationen auf der Basis von Java. Analog geht Sun bei der Verbreitung des Codes der Software Jini vor - diese kann direkt aus dem Internet zur Weiterentwicklung heruntergeladen werden.
- Cisco Systems - das weltweit erfolgreichste Unternehmen für Internet-Infrastrukturen - hat eine Datenbank eingeführt, die Fragen und Antworten zu verschiedenen Produkten vorhält. Kunden, die in dieser Datenbank keine Antwort finden, können ihre Fragen dort veröffentlichen. Cisco selbst wurde schließlich davon überrascht, dass neben der eigenen Supportorganisation vor allem andere Kunden an der Problemlösung mitarbeiten. So ist ein Support Community von Kunden entstanden.
- Im Rahmen der Entwicklung des Internetbrowsers Navigator hat die Firma Netscape frühzeitig rudimentäre Vorstufen ins Netz eingestellt, um eine breite Masse an Nutzern anzusprechen, die gleichzeitig an der Weiterentwicklung mitwirkt und so eine hohe Penetration zur Folge hat. So wurden Betatests mit Vorprodukten frühzeitig genutzt - auch um den Produktentwicklungsprozess zu beschleunigen.
- Ein weiteres Beispiel ist das Programm Napster. Von einem 19-Jährigen in nur drei Monaten programmiert, ermöglicht Napster den Austausch von Musikstücken zwischen Internetnutzern und kann kostenlos aus dem Internet geladen werden. In kürzester Zeit hat die Nutzer-Community eine Größe von geschätzt 20 Millionen Menschen erreicht. Wie mächtig diese Community ist, zeigt sich in der Gegenwehr, die sie gegen das von der Musikindustrie versuchte Napster-Verbot ausübt.

Kernelemente, die im E-Commerce entscheidende Bedeutung für den Erfolg haben, sind der Personalbereich und die Sicherung eines adäquaten Personalstandes.

Human Resources Management

Die enorme Dynamik der Märkte bietet weitreichende Entwicklungsmöglichkeiten für gut ausgebildetes Personal, so dass potenzielle Arbeitgeber Schlange stehen. Es entsteht ein Kampf um die bestqualifizierten Kräfte (war for talents). Zusätzlich entstehen durch die relativ schlanken Organisationen, die für Internet-Unternehmen charakteristisch sind, virtuelle Organisationen ohne feste rechtliche Bindung. Wenn diese Bindungen aufbrechen, fallen wichtige Kompetenzen weg. Dadurch besteht die Gefahr der Aushöhlung des Geschäftsmodells. Deutlich wird diese Problematik besonders an der Knappheit von IT-Fachkräften in Industrieländern, die vor allem E-Commerce-Unternehmen hart trifft. Um dieses Problem abzumildern, unternehmen Wirtschaft und Politik enorme Anstrengungen. Praktische Beispiele aus Unternehmen belegen, welchen Stellenwert die Integration der beteiligten Parteien bereits heute hat:

- Die Deutsche Bank fragt Unterstützungspersonal beim Mobilfunkanbieter Nokia nach, um ein Abrechnungssystem für Mobilfunkdienste zu implementieren.
- Bei Cisco hat eine für internationale Allianzen zuständige Führungskraft betont, dass mehr als 32.000 Angestellte für das Unternehmen tätig sind, wovon aber nur etwa 17.000 direkt bei Cisco unter Vertrag stehen.
- Auf dem Internet-Arbeitsplatz monster.com bieten Menschen ihre Arbeitskraft an, indem sie ihre Lebensläufe einstellen und auf diesem Wege nachgefragt werden können. Die Anzahl von mehr als vier Millionen Besuchern auf der Seite im Juni 2000 untermauert die zukünftig steigende Bedeutung dieses virtuellen Marktes für Arbeitskräfte. Schenkt man weiter gehenden Untersuchungen Glauben, wird mit diesen E-Lancern eine völlig neue Kategorie von Arbeitskräften skizziert.

Die Herausforderung für den Bereich Human Resources besteht nun darin, die unterschiedlichen Parteien zu integrieren und zu kontrollieren, entstehenden Personalbedarf "just-in-time" zu befriedigen und den bestehenden Personalbestand intelligent an das Unternehmen zu binden. Einen fruchtbaren Weg, Letzteres zu erreichen, stellen im E-Commerce offenbar Beteiligungsprogramme für Mitarbeiter dar.

Dynamische Planung

Das schnelle Wachstum im E-Commerce, gepaart mit der Geschwindigkeit beim Auftauchen neuer und Verschwinden alter Geschäftsmodelle, macht eine dyna-

mische unternehmerische Planung zum Herzstück der Erfolgsparameter im E-Commerce. Nur so ist sichergestellt, dass auf die rapiden Veränderungen der elektronischen Märkte in angemessener Zeit reagiert werden kann. Während klassische unternehmerische Planungsprozesse einen meist langfristigen Horizont zu Grunde legen, reicht dies im Rahmen des E-Commerce nicht aus:

- Das Internet verkleinert die Marktzutrittsschranken für neue Marktteilnehmer auf ein Minimum, da Inhalte ohne größeren Aufwand ins Internet eingestellt werden können. Der Aufbau eines umfassenden Vertriebsnetzes ist nicht mehr erforderlich. So können sehr schnell Wettbewerber auftauchen, die zu Grunde liegende Planungsprämissen gegenstandslos werden lassen.
- Die Grundlage zahlreicher E-Commerce-Geschäftsmodelle beruht auf der Neudefinition von Wertschöpfungsketten, so dass dieses Planungselement ständig im Fluss ist.
- Zahlreiche Geschäftsmodelle basieren auf der Integration vieler Partner, die bei konventioneller Vorgehensweise aus Geheimhaltungsgründen nicht in Planungsprozesse involviert wurden.
- Neue Technologien, die zum Zeitpunkt des Planungsansatzes noch nicht bekannt waren, evolvieren (entstehen) in kürzeren Zyklen und bilden so die Basis für immer neue Geschäftsmodelle, die unter Umständen im direkten Wettbewerb stehen.

Der Marktdynamik gerecht werden

Um der inhärenten Marktdynamik gerecht zu werden ist es erforderlich, Konzeption und Implementierung zu verzahnen, so dass aufgrund von Erfahrungen die Strategie ständig adaptiert werden kann. Und vor allem ist es notwendig, die Prämissen, die sich ja aus Marktgegebenheiten ableiten und letztlich eine wesentliche Basis der Strategie bilden, laufend zu kontrollieren.

Eckart Pech

