View metadata, citation and similar papers at core.ac.uk
brought to you by CORE
provided by Hochschulschriftenserver der Hochschule der Medien Stuttgart

Erfolgsfaktoren des Online-Vertriebs im B2C-Bereich

Diplomarbeit
im Fach Electronic Business Engineering
Studiengang Informationsmanagement
der
Fachhochschule Stuttgart,
Hochschule der Medien

Julia Bail

Erstprüfer:	Prof. Dr. Alexander W. Roos
Zweitprüfer:	Uwe Jens Neumann

Bearbeitungszeitraum: 15. Juli bis 15. Oktober 2002

Hamburg, Oktober 2002

Kurzfassung

Gegenstand dieser Arbeit sind Erfolgsfaktoren eines Online-Vertriebs im Business-to-Consumer-Bereich (B2C-Bereich). Ergänzt wird die Thematik durch Möglichkeiten der Erfolgsmessung dieses Vertriebskanals. Online-Vertrieb umfasst den elektronischen Absatz von Produkten, Dienstleistungen und Informationen über das Internet, andere Computer- oder Mobilfunknetze. Die Beschränkung auf den B2C-Bereich ermöglicht eine spezifische Betrachtung der Geschäftsbeziehung zwischen Hersteller bzw. Handel und Endkunde. Um die Erfolgsfaktoren eines Online-Vertriebs zu definieren, werden zunächst grundlegende Faktoren erarbeitet und anschließend mit den Ergebnissen einer Befragung von Unternehmen, die im Online-Vertrieb tätig sind, verglichen. Die Möglichkeit außer des Internets auch das Mobilfunknetz als Absatzkanal zu nutzen wird nur technisch erläutert. Das Thema M-Commerce wird nicht näher behandelt.

Schlagwörter: Erfolgsfaktoren, Online-Vertrieb, Business-to-Consumer, B2C

Abstract

Subject of this diploma thesis are factors for success of an online distribution between business and consumer (B2C). In addition, the possibilities of measuring the success of this channel of distribution are shown. Online distribution involves the electronic sale of products, services and information on the internet and other computer networks respectively mobile networks. The limitation on the B2C sector allows a specific view on the business connection between producers respectively dealers and customers. In a first step, some basic factors of an online distribution are developed in theory, in order to find out the factors for success. In a second step, these factors are compared to the results of a survey of companies which are operating in the online distribution. A technical explanation shows the possibility of using not only the internet but also mobile networks as trade channel. The thesis does not deal with the topic m-commerce in detail.

Keywords: factors for success, online distribution, business-to-consumer, B2C

Inhaltsverzeichnis

Kurzfassung **2**

Abstract **2**

Inhaltsverzeichnis **3**

Abbildungsverzeichnis **6**

Tabellenverzeichnis **7**

Abkürzungsverzeichnis **8**

1 Einleitung **9**

2 Definitionen **10**

2.1 E-Business 10

2.2 E-Commerce 10

2.3 Online-Vertrieb 10

2.4 Online-Marketing 10

2.5 Business-to-Consumer (B2C) 11

2.6 Weitere Definitionen 11

2.6.1 Internet 11

2.6.2 Online-Shopper 11

3 Faktoren des Online-Vertriebs **12**

3.1 Basistechnologien 12

3.1.1 Internet 13

3.1.2 Mobilfunknetz 16

3.2 Web-Design 19

3.2.1 Grundlagen 19

3.2.2 Gestaltung eines Online-Shops 22

3.3 Lösungsansätze 23

3.3.1 Grundmodelle 24

3.3.2 Ergänzende Elemente 28

3.4 Prozesse 30

3.4.1 Prozesse des Online-Vertriebs 31

3.4.2 Supply Chain Management 36

3.5 Marketing 41
3.5.1 Produktpolitik 42
3.5.2 Preispolitik 45
3.5.3 Kommunikationspolitik 45
3.5.4 Vertriebspolitik 53

3.6 Customer Relationship Management (CRM) 58
3.6.1 Strategie der Kundenbindung 59
3.6.2 E-CRM 62
3.6.3 Instrumente des E-CRM 63

3.7 Online-Shopper 64
3.7.1 Kaufmotive 65
3.7.2 Nutzformen von Online-Shopping 66
3.7.3 Präferierte Zahlungsarten 67

3.8 Zusammenfassung 69

4 Möglichkeiten der Erfolgsmessung des Online-Vertriebs 71

4.1 Kunden- und marktbezogene Erfolgsmessung 71
4.1.1 Besucheranalyse 71
4.1.2 Nutzerverhalten 72

4.2 Finanzielle Erfolgsmessung 73

4.3 Zusammenfassung 74

5 Praxisbeispiele 75

5.1 Methodik 75
5.1.1 Fragebogen 75
5.1.2 Analyse des Web-Designs 76

5.2 Unternehmen 77
5.2.1 Amazon.de 77
5.2.2 Otto.de 78
5.2.3 Tchibo.de 78
5.2.4 Christ.de 79
5.2.5 Otto-Supermarkt.de 79
5.2.6 Blume2000.de 80
5.2.7 E-Sixt.de 80

5.3 Ergebnisse der Befragung 80

5.4 Analyse des Web-Designs 86

5.5 Zusammenfassung 87

6 Erfolgsfaktoren des Online-Vertriebs 89

6.1 Grundlegende Faktoren 89

6.2 Unterstützende Faktoren 89

6.3 Zentrale Faktoren 90

6.4 Schlussfolgerung 91

7 Zusammenfassung und Ausblick 92

Anhang 95

Fragebogen 95

Otto Versand GmbH 95

TCHIBO Frisch-Röst-Kaffe GmbH 98

Christ Juweliere und Uhrmacher seit 1863 101

Otto-Supermarkt-Service GmbH & Co. KG 104

Blume2000 new media ag 107

e-Sixt AG 110

Literaturverzeichnis 112

Nachwort 115

Erklärung 116

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Aufbau des Internets 13
Abbildung 2: Verbindung von einem Computer ins Internet (vereinfacht) 15
Abbildung 3: Hierarchie der Elemente eines Wirksystems der Mobilkommunikation 16
Abbildung 4: Verbindung vom WAP-Client ins Internet (vereinfacht) 18
Abbildung 5: Navigations- und Orientierungsleiste 20
Abbildung 6: Interaktionselement 21
Abbildung 7: Startseite von shopping24 26
Abbildung 8: Teilprozesse des stationären Verkaufs 32
Abbildung 9: Teilprozesse des Online-Verkaufs 33
Abbildung 10: Aufbau einer Supply Chain 36
Abbildung 11: Prozess der Vertriebslogistik (vereinfacht) 38
Abbildung 12: Prozess des Retourenmanagements (vereinfacht) 40
Abbildung 13: Top-Produkte im Internet 43
Abbildung 14: Der Weg zum Online-Shop 46
Abbildung 15: Erfahrungsaustausch im Online-Shopping 47
Abbildung 16: Werbebanner 49
Abbildung 17: Pop-up 51
Abbildung 18: Ausschaltung des Einzelhandels 55
Abbildung 19: Ausschaltung des Großhandels 55
Abbildung 20: Direktvertrieb 56
Abbildung 21: Multi-Channel-Vertrieb 57
Abbildung 22: Entwicklungsprozess der Kundenbindung 59
Abbildung 23: Komponenten der Kundenorientierung 60
Abbildung 24: Wertschöpfungskette und mögliche Beiträge zur Kundenzufriedenheit 61
Abbildung 25: Reichweite von Online-Shopping 65
Abbildung 26: Zahlungsarten im Internet 68

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Lösungsansätze im Online-Vertrieb 23
Tabelle 2: Ergänzende Elemente des Online-Vertriebs 24
Tabelle 3: Marketingkonzepte: Push versus Pull 41
Tabelle 4: Auswahl einiger E-CRM-Instrumente 63
Tabelle 5: Kaufmotive und ihre online-spezifischen Ausprägungen 66
Tabelle 6: Kaufbarrieren im Online-Shopping 69
Tabelle 7: Kunden- und marktbezogene Kriterien zur Erfolgsmessung im Online-Vertrieb 72
Tabelle 8: Finanzielle Kriterien zur Erfolgsmessung im Online-Vertrieb 73
Tabelle 9: Zusammenfassung allgemeiner Ergebnisse des Fragebogens (Teil 1) 81
Tabelle 10: Zusammenfassung allgemeiner Ergebnisse des Fragebogens (Teil 2) 83
Tabelle 11: Zusammenfassung allgemeiner Ergebnisse des Fragebogens (Teil 3) 84
Tabelle 12: Web-Design der befragten Unternehmen 86

Abkürzungsverzeichnis

B2B Business-to-Business

B2C Business-to-Consumer

B2E Business-to-Employee

C2C Consumer-to-Consumer

CRM Customer Relationship Management

DFÜ Datenfernübertragung

DNS Domain Name System/Domain Name Server

DSL Digital Subscriber Line

GSM Global System for Mobile Communication

GPRS General Packed Radio Service

HTML Hypertext Markup Language

HTTP Hypertext Transfer Protocol

IP Internet Protocol

ISDN Integrated Services Digital Network

ISP Internet Service Provider

PC Personal Computer

SCM Supply Chain Management

TCP Transmission Controll Protocol

UMTS Universal Mobile Telecommunication System

URL Uniform Resource Locator

WAE Wireless Application Environment

WAP Wireless Application Protocol

WML Wireless Markup Language

WWW World Wide Web

1 Einleitung

Die ständig zunehmende Internetnutzung in den vergangenen Jahren ermöglicht Unternehmen immer mehr potentielle Konsumenten über das Internet zu erreichen und eröffnet somit einen weiteren Vertriebskanal für Produkte, Dienstleistungen und Informationen. Die Reichweite des Internets in der deutschsprachigen Bevölkerung (14 und 69 Jahren) hat sich von 1997 bis 2001 von 10 auf 46 Prozent erhöht.[1] Aktuelle Zahlen der 14. W3B-Studie[2] belegen zudem, dass Online-Shopping immer häufiger in Anspruch genommen wird. Dadurch steigt die Attraktivität eines Online-Vertriebs für Unternehmen. Zahlreiche Unternehmen setzen ihre Waren bereits über das Internet ab, allerdings mit unterschiedlichem Erfolg.

Die vorliegende Arbeit beschäftigt sich mit den Erfolgsfaktoren des Online-Vertriebs zwischen Unternehmen und Konsumenten (Business-to-Consumer; B2C). Nachdem in Kapitel 2 zunächst einige themenspezifische Begriffe als Grundlage der Arbeit definiert werden, erfolgt in Kapitel 3 die Darstellung von Basistechnologien, Web-Design-Grundlagen, Lösungsansätzen, Prozessen, Marketing- und CRM-Maßnahmen sowie von Online-Shoppern als grundlegende Faktoren eines Online-Vertriebs. Kapitel 4 gibt anschließend einen Einblick in die Möglichkeiten der Erfolgsmessung eines Online-Vertriebs.

Mittels einer Befragung von Unternehmen, die im Online-Vertrieb tätig sind, werden in Kapitel 5 die erarbeiteten Faktoren anhand der Ergebnisse des Fragebogens und einer Analyse der Websites mit Praxisbeispielen ergänzt. Anschließend werden in Kapitel 6 die tatsächlichen Erfolgsfaktoren herausgearbeitet. Kapitel 7 schließt die Arbeit mit einem Blick auf zukünftige Entwicklungen im Online-Vertrieb ab.

Die Arbeit dient als grundlegende Information für Unternehmen, die die Einführung eines Online-Vertriebs planen bzw. eine Verbesserung ihrer bisherigen Anwendung anstreben. Zum einen soll die Entscheidungsfindung unterstützt werden, zum anderen die Bedeutung des Zusammenspiels der einzelnen Faktoren deutlich werden. Die Arbeit ist auf den B2C-Bereich beschränkt, beschäftigt sich aber nicht mit einem bestimmten Gebiet und ist somit für sämtliche Branchen relevant.

---

[1] vgl. http://www.gfk.de

[2] vgl. http://www.w3b.de

2 Definitionen

Im Rahmen der vorliegenden Arbeit werden einige Begriffe verwendet, die bis zu ihrer jetzigen Entwicklungsphase keiner allgemeingültigen Definition unterliegen. Um ein grundlegendes Begriffsverständnis zu schaffen, werden diese Begriffe im Folgenden definiert.

2.1 E-Business

E-Business steht für die elektronische Unterstützung und Abwicklung von Interaktionen und Transaktionen zwischen Unternehmen und Geschäftspartnern oder Kunden.[3] Durch veränderte Prozesse und Kommunikationswege werden dabei neue Synergien geschaffen. Die technologische Grundlage bildet das Internet und andere Computernetze.

2.2 E-Commerce

E-Commerce ist derjenige Teil des E-Business, der sich mit der rechtsverbindlichen, elektronischen Abwicklung von Kauf- und Verkaufsprozessen über das Internet und andere Computernetze befasst.

2.3 Online-Vertrieb

Online-Vertrieb umfasst den elektronischen Absatz von Produkten, Dienstleistungen und Informationen über das Internet und andere Computernetze und wird somit häufig dem Begriff E-Commerce gleichgestellt. Zu Online-Vertrieb zählt jedoch auch M-Commerce, der Vertrieb über mobile Endgeräte mittels Mobilfunknetze.

Online-Vertrieb ist nicht mit Online-Marketing gleich zu setzen. Von Online-Vertrieb wird erst gesprochen, wenn eine Website die Abwicklung von Transaktionen unterstützt.

2.4 Online-Marketing

Online-Marketing stellt eine Form der Unternehmenspräsentation dar und unterstützt durch interaktive Kommunikation mit den Kunden den Absatz von Produkten. Anders als beim konventionellen Marketing findet die Kommunikation hierbei über Rechnernetze statt und kann mit geringem Aufwand globale Ausmaße erreichen. Dennoch wird nicht von einer Massenbewerbung gesprochen, da Kunden mit Hilfe der Internettechnik

[3] vgl. Brandstetter, C./Fries, M. [2002], S. 335

individuell angesprochen werden können. Online-Marketing hat, ebenso wie klassisches Marketing, den unternehmerischen Erfolg als Zielsetzung.

2.5 Business-to-Consumer (B2C)

Der Begriff Business-to-Consumer (B2C) steht für den Online-Handel zwischen Unternehmen und Konsumenten. Produzenten und Händler bieten ihre Produkte über das Internet dem Endkunden an. Kunden können sich online über die Produkte informieren, bestellen und bezahlen. B2C ist neben B2B (Business-to-Business), B2E (Business-to-Employee) und weiteren Formen ein Teil des E-Commerce.

2.6 Weitere Definitionen

2.6.1 Internet

Der Begriff Internet wird sehr häufig, so auch im Rahmen dieser Arbeit, als Synonym für das World Wide Web (WWW) verwendet.

2.6.2 Online-Shopper

Der Begriff Online-Shopper steht für den Kunden der online Einkäufe tätigt. Der Ausdruck hat sich in zahlreicher Fachliteratur etabliert und wird im Rahmen dieser Arbeit verwendet

3 Faktoren des Online-Vertriebs

Die Bestimmung der Erfolgsfaktoren eines Online-Vertriebs erfordert zunächst eine grundlegende Darstellung mehrerer Faktoren, die für einen Online-Vertrieb von Bedeutung sind.

Immer mehr Unternehmen weltweit nutzen das Internet als zusätzlichen oder alleinigen Vertriebsweg ihrer Waren und Dienstleistungen. Kontinuierlich wachsende Online-Umsätze tragen Rechnung für die zunehmende Akzeptanz des Online-Vertriebs bei potentiellen Kunden. Laut *Forrester Research*[4] haben sich die weltweiten Umsätze im B2C-Bereich von 3 Milliarden Euro im Jahr 1999 innerhalb von zwei Jahren nahezu verachtfacht. In diesem Jahr wird mit einem Anstieg auf bis zu 55 Milliarden Euro gerechnet und bereits in zwei Jahren sollen sich diese Zahlen weiter vervierfacht haben. 2004 kann im B2C-Bereich mit einem weltweiten Online-Umsatz von etwa 232 Milliarden Euro gerechnet werden, so *Forrester Research*. Durch den Einsatz des Internets und zunehmend auch mobiler Kommunikationsmedien öffnet sich ein neuer Vertriebskanal, der beschleunigte und kostengünstige Abwicklung von Geschäften ermöglicht.[5]

Die Übertragung langjähriger Erfahrungen im Bereich des konventionellen Vertriebs auf den Online-Vertrieb genügt nicht, um den neuen Vertriebskanal am Markt zu positionieren. Die Beachtung neuer Faktoren und die Entwicklung eines strategischen Business-Modells sind erforderlich. Erfahrungswerte sollten mit einem leistungsfähigen Konzept, das die verschiedenen Kenngrößen eines Online-Vertriebs berücksichtigt, ausgebaut werden.

Im Folgenden werden Basistechnologien, Web-Design-Grundlagen, Prozesse, Marketing- und CRM-Maßnahmen sowie Online-Shopper als grundlegende Kenngrößen eines Online-Vertriebs aufgeführt.

3.1 Basistechnologien

Das Internet bietet die technische Voraussetzung für einen Online-Vertrieb. Ergänzend dazu spielt die Mobilfunktechnologie für den Online-Vertrieb eine immer größere Rolle. Beide Entwicklungen werden an dieser Stelle kurz vorgestellt. Bei rein internetbasierten Anwendungen wird dabei von E-Commerce gesprochen. Der Vertrieb über Mobilfunknetze wird als M-Commerce bezeichnet. M-Commerce wird durch die Übertragung von Internetanwendungen auf mobile Endgeräte möglich und stellt somit eine spezifische Ausprägung von E-Commerce dar.

---

[4] vgl. http://www.ecin.de

[5] hier und im Folgenden vgl. Stolpmann, M. [2001], S. 83

Die Darstellungen setzen ein Grundverständnis des Internets und des Mobilfunks voraus. Sie beziehen sich ausschließlichen auf die Grundlagen der Netzwerktechnologie. Hard- und Softwareanforderungen finden im Rahmen dieser Arbeit keine Beachtung.

3.1.1 Internet

Das Internet ist die Gesamtheit aller Computernetze, die weltweit zusammengeschlossen sind und dadurch den globalen Austausch von Daten ermöglichen. Es kann unterteilt werden in ein „ständiges Netz“ und in temporär angeschlossene Rechner.

Ständiges Netz. Dazu gehören beispielsweise Router, Server und große öffentliche Netze, die über eine Standleitung miteinander verbunden sind. Diejenigen Rechner, die für die Hauptverbindungen zuständig sind, werden Backbones genannt.

Temporär angeschlossene Rechner. Hierzu zählen alle Computer, deren Nutzer sich nur bei Bedarf ins Internet einwählen. Dies geschieht meist unter Verwendung bestehender Telefonleitungen, wobei zunächst eine Verbindung zu einem Internet-Service-Provider (ISP) hergestellt wird. Der ISP unterhält Server, die direkt über eine Standleitung an das Internet angeschlossen sind. Zu diesem Teil des Internets zählen sowohl Privatpersonen als auch die Rechnernetze von Firmen, die keinen eigenen Server betreiben und ebenfalls auf den Service eines ISP angewiesen sind.

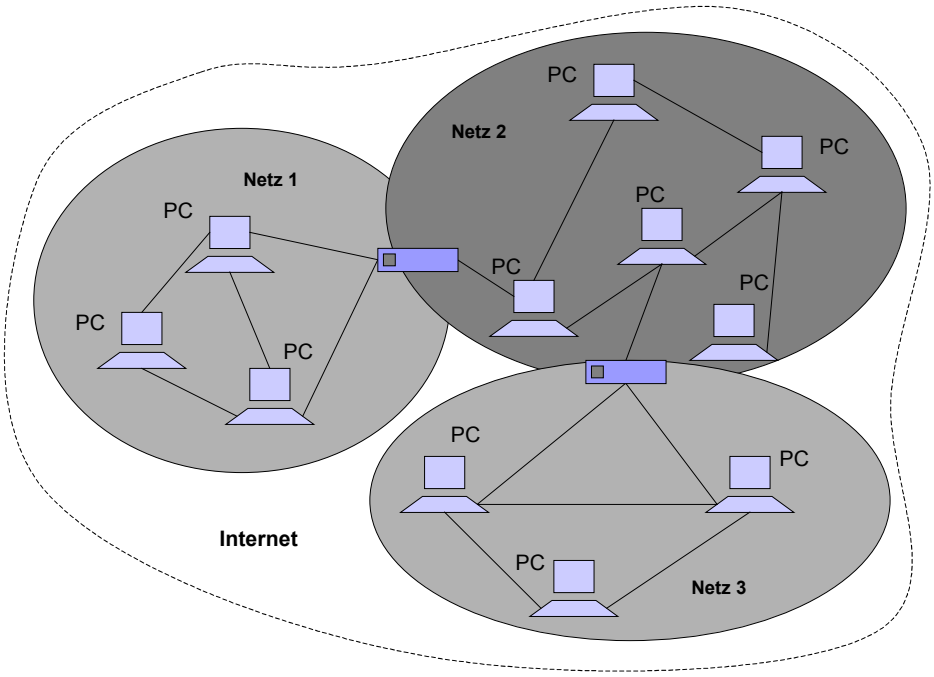

Abbildung 1: Aufbau des Internets

Quelle: eigene Darstellung

Die Abbildung zeigt den vereinfachten Aufbau des Internets beispielhaft an drei Computernetzen, die direkt oder indirekt miteinander verbunden sind. Um die einzelnen Netze zu verbinden, werden spezielle Rechner, beispielsweise Router, eingesetzt. Ein Router vermittelt die Datenpakete vom Ausgangs- zum Zielrechner.

3.1.1.1 Übertragungsprotokoll

Das Internet ermöglicht den globalen Datenaustausch. Die technische Grundlage bildet das TCP/IP-Protokoll (Transmission Control Protocol/Internet Protocol). Es ermöglicht zudem die Adressierung der einzelnen User verschiedener Netze mittels eines einheitlichen Schemas.

Das TCP/IP-Protokoll ist paketorientiert.[6] Die zu übermittelnden Daten werden in kleine Datenpakete zerlegt und danach einzeln über das Netz verschickt. Dies hat den Vorteil, dass beispielsweise nicht unnötig Bandbreite oder Datenrate verschwendet wird. Die Route der einzelnen Pakete ist nicht festgelegt. Somit können sie in unterschiedlicher Reihenfolge beim Empfänger eintreffen. TCP/IP garantiert jedoch das Ankommen jedes einzelnen Pakets beim Empfänger und setzt die Pakete dort wieder in ursprünglicher Reihenfolge zusammen.

3.1.1.2 Übertragungsverfahren

Das Internet-Protokoll (IP) kann für unterschiedliche Datenfernübertragungsverfahren (DFÜ-Verfahren) eingesetzt werden. Inzwischen wird die analoge Übertragung mittels Modem und analogem Telefonnetz (max. 56 KBit/s) vor allem im öffentlichen Sektor zunehmend durch die Nutzung digitaler Wege wie ISDN (max. 160 KBit/s) oder DSL (max. 768 KBit/s) abgelöst. Die Datenübertragungsrate ist durch höhere Bandbreite dadurch maßgeblich beschleunigt worden. Mit der Entwicklung von Breitband-ISDN (max. 155 MBit/s) wird sich die Geschwindigkeit elektronischer Kommunikation weiter erhöhen. Neben der Übertragung mittels Kabelpaaren, Koaxialkabel oder Glasfaser wird das Internet-Protokoll zukünftig zunehmend Anwendung über das Stromleitungsnetz, TV-Kabel und das drahtlose Telefonnetz finden.[7]

3.1.1.3 World Wide Web

Das World Wide Web wird sehr häufig, so auch in der vorliegenden Arbeit, als Synonym für das Internet verwendet, da es auf Grund der grafischen Benutzeroberfläche, neben E-Mail, die meist genutzte Anwendung im Internet ist. Dabei ist das WWW nur einer von mehreren Netzwerkdiensten, die auf Internettechnologie aufsetzen.

Schlüsseltechnologien des WWW sind das Hypertext Transmission Protocol (HTTP), die Hypertext Markup Language (HTML) und der Uniform Resource Locator (URL).

---

[6] hier und im Folgenden vgl. Pagé, P./Ehring, T. [2001], S. 8

[7] vgl. Pagé, P./Ehring, T. [2001], S. 9

HTTP regelt den Austausch von Inhalten.

HTML ermöglicht die Gestaltung statischer, grafischer Oberflächen.

URL definiert eine eindeutige Adresse im gesamten WWW.

Diese Möglichkeiten des WWW sind für einen Online-Vertrieb von grundlegender Bedeutung. Es können eindeutige und vor allem eingängige Namen genutzt werden. HTML ermöglicht eine benutzerfreundliche Oberfläche und HTTP unterstützt den Austausch der Webinhalte. Um jedoch Funktionen wie einen elektronischen Warenkorb anbieten zu können, ist die Verwendung von komplexeren Befehlsstrukturen, wie sie Skripte und Programmiersprachen bieten, notwendig. Erst dadurch können dynamische Seiten generiert und Datenbanken angesprochen werden.

Die Schnittstelle zwischen Nutzer und WWW sind Programme, sogenannte Browser. Sie interpretieren HTML, Skripte, Programmiersprachen und Bildformate und können dadurch multimediale Inhalte anzeigen. Durch ihre intuitive Benutzerführung ermöglichen sie eine einfache Navigation durch das World Wide Web.

3.1.1.4 Funktionsweise

Jeder einzelne Computer kann im Internet durch die weltweit einheitliche Vergabe von IP-Adressen lokalisiert werden. IP-Adressen bestehen aus vier maximal dreistelligen Zahlen, die durch Punkte getrennt sind. Um eine einfachere Handhabung zu ermöglichen, werden im WWW Klartextnamen verwendet. Aus der IP-Adresse 193.96.28.72 wird dadurch beispielsweise der Domainname www.beispiel.de. Die Zuordnung von IP-Adresse zu Domainname übernimmt der Domain Name Service (DNS).

Über das Internet können potentielle Kunden mittels ihres Computers (PC) jederzeit den Web-Server des Anbieters ansprechen und somit Informationen, zum Beispiel in Form eines Produktkatalogs, aus dem WWW mit Hilfe des Browsers auf ihrem Computer darstellen lassen.

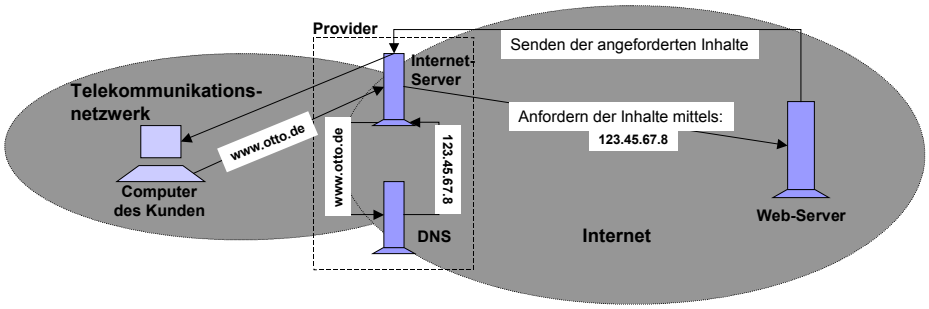

Abbildung 2: Verbindung von einem Computer ins Internet (vereinfacht)

Quelle: eigene Darstellung

Der Kunde gibt den Domainnamen des Anbieters, beispielsweise www.otto.de, in seinen Browser ein. Die Anfrage wird über den Internet-Server des ISP an einen Domain Name Server (DNS) weitergeleitet, der mit Hilfe einer Datenbank die zuge-

hörige IP-Adresse ermittelt und diese über den Internet-Server des ISP an den Web-Server des Anbieters schickt. Von dort aus werden die angeforderten Daten über den ISP an den Computer des Kunden übermittelt.

3.1.2 Mobilfunknetz

Durch den Einsatz spezieller Protokolle und das Zusammenspiel mit der Internettechnologie wird Online-Vertrieb auch über das Mobilfunknetz möglich (M-Commerce).

Für die Realisierung von M-Commerce ist ein System erforderlich, das sich aus spezifischen technischen Elementen und Infrastrukturen zusammensetzt. Die folgende Abbildung zeigt die einzelnen Elemente eines solchen Systems und deren hierarchische Ordnung.[8]

Ebene 5	Endgeräte (Handys, PDAs, Palms, ...)
Ebene 4	Darstellungs- und Programmierstandards (WML, HTML, ...)
Ebene 3	Basis-Protokolle (WAP, HTTP, ...)
Ebene 2	Elementare Übertragungsverfahren (GSM, GPRS, UMTS, ...)
Ebene 1	Terristische Netze und Hybridnetze

Abbildung 3: Hierarchie der Elemente eines Wirksystems der Mobilkommunikation

Quelle: in Anlehnung an Steimer, F.L. et al. [2001], S. 28

Ebene 1 umfasst geeignete Infrastrukturen wie terristische Kommunikationsnetze und Hybridnetze, die von lizenzierten Netzprovidern wie der *Deutschen Telekom* betrieben werden.

Ebene 2 definiert elementare Übertragungsverfahren wie GSM, GPRS und UMTS.

Ebene 3 ergänzt die Übertragungsverfahren durch das Bereitstellen von standardisierten Protokollen wie etwa das WAP-Protokoll (Wireless Application Protocol), die der Adressierung und dem Dialog mit dem Gesprächspartner dienen.

Ebene 4 unterliegt wiederum bestimmten Standards wie Wireless Markup Language (WML), die für die Darstellung der übertragenen Daten verantwortlich sind.

Ebene 5 steht letztendlich für die Anwendungen mobiler Kommunikation, wie etwa das Versenden von E-Mails oder Mobile-Shopping.

Die Kommunikationsendgeräte (Handys, PDAs, Palmtops, etc.) sind Träger der Anwendungen und müssen somit die Standards von Ebene 3 und 4 einhalten.

[8] hier und im Folgenden vgl. Steimer, F.L. et al. [2001], S. 27 ff.

Systeme dieser Komplexität können nur funktionieren, wenn alle enthaltenen Elemente aufeinander abgestimmt sind. Von Vorteil ist außerdem eine möglichst globale Standardisierung, um mit jedem Endgerät weltweit mobile Dienste nutzen zu können.

3.1.2.1 Übertragungsverfahren

Grundlegend für eine erfolgreiche Kommunikation sind Übertragungsstandards. Die weltweite Verbreitung verschiedener Standards erschwert die globale Zugangsmöglichkeit zum mobilen Internet. Im Folgenden werden die bekanntesten Standards kurz genannt.[9] Analoge Standards der 1. Generation werden hier nicht mehr berücksichtigt.

GSM. Das *Global System for Mobile Communication* ist der in Europa meistverbreitete Funknetzstandard, der bereits zu Beginn der 90er Jahre eingeführt wurde.[10] Zunächst reichte die Übertragungsrate von 9,6 KBit/s nur für Sprach- nicht aber für Datenübertragung. Weitere Ausbaustufen machen inzwischen die Datenübertragung mit bis zu 48 KBit/s möglich. Im Gegensatz zur 1. Mobilfunkgeneration benutzt GSM in der 2. Generation digitale Übertragungsverfahren.

GPRS. Der *General Packed Radio Service* ist eine paketorientierte Datenvermittlungstechnik, die mit TCP/IP vergleichbar ist. Über verfügbare GSM-Kanäle kann durch GPRS eine Übertragungsrate von bis zu 115,2 KBit/s erreicht werden.

UMTS. Mit der Einführung des *Universal Mobile Telecommunication System* beginnt die 3. Generation der Mobilfunktechnologie. Durch eine Übertragungsrate von bis zu 2 MBit/s können multimediale Dienste problemlos übertragen werden. UMTS ist als weltweiter Standard eingeführt worden und ermöglicht so zukünftig globalen, mobilen Internetzugang.

Die hohe Verschuldung der Mobilfunkkonzerne in Deutschland durch die Ersteigerung der UMTS-Lizenzen verzögert die Einführung der UMTS-Technik hierzulande. Ursprünglich war die Einführung noch in diesem Jahr geplant. Inzwischen wird damit frühestens Mitte 2003 gerechnet.[11] *Mobilkom Austria* hat Ende September 2002 das erste nationale UMTS-Netz Europas gestartet. Mittels Basisstationen in nahezu allen Landeshauptstätten können 25 Prozent der Bevölkerung erreicht werden.[12]

3.1.2.2 Protokolle und Netzwerkdienste

Die Übertragungsstandards alleine sind noch nicht ausreichend, um M-Commerce-Anwendung zu betreiben. Dies wird erst durch die Übertragung von Internetanwendungen auf den mobilen Einsatzbereich realisierbar.

Durch die Entwicklung von WAP wurde die Übertragung spezieller Internetinhalte auf mobile Endgeräte trotz geringer Datenübertragungsraten möglich. Als Vorlage diente die WWW-Technologie. Für die Darstellung von WAP-Anwendungen sind eben-

---

[9] hier und im Folgenden vgl. Steimer, F.L. et al. [2001], S. 31 ff.
[10] vgl. Diederich, B. et al. [2001], S. 17
[11] vgl. http://www.finanznachrichten.de
[12] vgl. http://www.ibusiness.de

falls Server und Client erforderlich. Der Client fordert vom Server Informationen an, die mittels eines Microbrowsers (WAE – Wireless Application Environment) dargestellt werden. Dabei handelt es sich nicht um die Darstellung von HTML-Seiten, sondern um WML-Seiten, die mit Hilfe des WAE interpretiert werden können.

3.1.2.3 Funktionsweise

Im Unterschied zu einem Computer der über den Internet-Server eines Providers den Web-Server anspricht, ist beim drahtlosen Internetzugang ein WAP-Gateway dazwischen geschaltet.[13]

Der WAP-Gateway bildet die Brücke zwischen WAP-Client (mobiles Endgerät) und Web-Server und verbindet damit Funknetzwerk und Computernetzwerk. Die folgende Abbildung verdeutlicht diesen Aufbau.

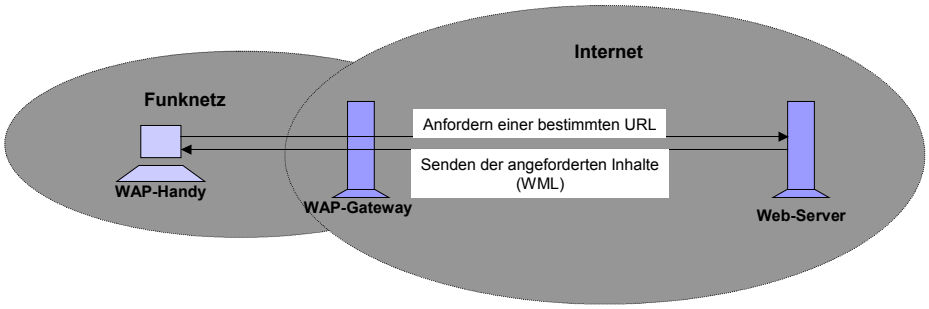

Abbildung 4: Verbindung vom WAP-Client ins Internet (vereinfacht)

Quelle: in Anlehnung an Steimer, F.L. et al. [2001], S. 47

Der WAP-Client (z.B. Handy) fordert über den WAP-Gateway Internetseiten beim Web-Server an. Dieser schickt WML-Code über den Gateway zurück an den Client, wobei der Gateway die Daten in Binärcode konvertiert, komprimiert und an den Client weiterleitet.

Neben dieser grundlegenden Übertragungsmöglichkeit zwischen WAP-Client und Web-Server bestehen weitere Optionen, wie etwa das Ablegen von WML-Seiten direkt auf dem Gateway.

[13] hier und im Folgenden vgl. Steimer, F.L. et al. [2001], S. 46

Erst der Einsatz von Internettechnologie macht E-Commerce und somit Online-Vertrieb möglich. Zukünftig wird außerdem der Einsatz mobiler Endgeräte im Online-Vertrieb eine wachsende Rolle spielen, da die Bedeutung von Mobilität ständig zunimmt.

In der vorliegenden Arbeit findet M-Commerce keine weitere Betrachtung, da eine ausführliche Behandlung dieses Themas den Rahmen der Arbeit sprengen würde. Die folgenden Faktoren des Online-Vertriebs beziehen sich ausschließlich auf den rein internetbasierten Online-Vertrieb.

3.2 Web-Design

Das Web-Design gestaltet die Schnittstelle eines Online-Angebots zum Kunden. Mit all seinen Komponenten ist es bei reinen Internetverkäufern das einzige, was der Kunde vom Betreiber des Online-Angebots sehen und erfahren kann. Das Design der Website übernimmt die Präsentationsfunktion des Unternehmens und trägt infolgedessen einen entscheidenden Teil zur Akzeptanz dieses Vertriebskanals bei.

Das Web-Design umfasst nicht nur den optischen Aspekt einer Website. Web-Design ist eine logisch und anwenderfreundlich strukturierte Präsentation von Informationen. Gutes Web-Design steht zudem für einen schnellen Seitenaufbau, intuitive Benutzerführung, übersichtliche Darstellung und einfache Handhabung.

Viele Anbieter messen diesen Punkten wenig Bedeutung zu oder beschränken sich auf den optischen Aspekt. Dadurch entstehen überladene, bunte und zu bewegte Websites, die den Besucher überfordern oder verärgern.

Die wichtigsten Gestaltungs-Elemente einer Website werden im Folgenden aufgeführt. Die Darstellung beschränkt sich auf einen grundlegenden Einblick in die Thematik.

3.2.1 Grundlagen

Um dem Besucher einer Website die Bedienung möglichst einfach zu machen, sollte sie aus mehreren Elementen bestehen, durch deren Zusammenspiel eine funktionale Anwendung entsteht.[14]

3.2.1.1 Orientierung

Orientierungs-Elemente zeigen dem Besucher an, auf welcher Seite einer Website er sich befindet, damit er nicht im Hyperraum verloren geht und seinen Besuch aufgrund dessen abbricht.

[14] hier und im Folgenden vgl. Thissen, F. [2001], S. 20 ff.

Menschen fällt die Orientierung in realen Räumen sehr viel einfacher, als in einem virtuellen System, das jeweils nur einen Ausschnitt anzeigen kann. Der Besucher einer Website baut sich deshalb im Geist eine kognitive Landkarte auf, die ihm das Zurechtfinden im virtuellen Raum erleichtert. Web-Design unterstützt durch entsprechende Gestaltung diesen Prozess. Erst dann wird sich der Besucher zurechtfinden, wohl fühlen und die Website erneut besuchen. Orientierungs-Elemente können aus Textpassagen oder Grafiken bestehen und durch Suchfunktionen oder Sitemaps ergänzt werden.

3.2.1.2 Navigation

Navigations-Elemente ermöglichen dem Benutzer, sich im multimedialen Raum zu bewegen und bestimmte Seiten direkt aufzurufen. Auf den meisten Seiten werden sie mit Orientierungs-Elementen kombiniert, wie Abbildung 5 zeigt.

Abbildung 5: Navigations- und Orientierungsleiste

Quelle: http://www.jacobs.de

Die Navigation bei *Jacobs* besteht aus zwei Ebenen. Die obere Zeile beinhaltet die Navigationspunkte der ersten Ebene. Sobald ein Element angeklickt wird, öffnet sich das entsprechende Untermenü in einer weiteren Zeile darunter. An dieser Stelle arbeitet *Jacobs* zusätzlich mit Orientierungs-Elementen. Der ausgewählte Menüpunkt in der ersten Zeile ist mit einer unterbrochenen Linie mit dem ausgewählten Element der zweiten Zeile verbunden. Zudem sind aktive Elemente der zweiten Ebene hell hinterlegt. Dadurch erkennt der Nutzer, an welcher Stelle im System er sich befindet.

3.2.1.3 Inhalt

Inhalts-Elemente erscheinen in Form von Texten, Bildern, Icons, Metaphern oder Animationen. Sie beinhalten die eigentliche Information einer Website. Jede einzelne Seite eines Systems sollte nicht zu viel Information enthalten. Dies führt schnell zu einer unübersichtlichen Darstellung.

Bei der Gestaltung von Texten ist zu beachten, dass das Lesen am Monitor sehr viel anstrengender ist als auf Papier. Dies kann durch die Wahl einer serifenlosen Schrift und durch die Zusammenfassung zu übersichtlichen Textpassagen erleichtert werden. Serifenschrift wird am Bildschirm undeutlich und Texte ohne Unterbrechung ermüden das Auge zusätzlich. Zudem sollte mit linksbündigem Flattersatz gearbeitet werden. Blocksatz ist am Bildschirm schwer zu lesen, da er dem Auge keinen Anhaltspunkt bietet.

Bei der grafischen Gestaltung des Inhalts ist zu bedenken, dass unruhige Hintergrundbilder das Lesen erschweren. Grafiken sollten nicht als Hintergrund verwendet werden. Alleinstehend können sie durch ihren symbolischen Charakter und emotionale Botschaften jedoch oft mehr bewirken als Texte.

3.2.1.4 Screenlayout

Screenlayout-Elemente sind für ein übersichtliches Gesamtbild verantwortlich. Sie setzen die Inhalte in Beziehung zueinander und sorgen für eine Bildschirmstruktur, die durchgängig verwendet werden sollte, um den Besucher nicht zu verwirren. Das Screenlayout ist eine Komposition, die auf die selektive Wahrnehmung des menschlichen Auges abzielt. Wichtige Elemente stehen im Vordergrund. Elemente, die zusammengehören, bilden eine Gruppe, optische Signale führen das Auge, die Wahl der Farben gibt der Website Tiefe und suggeriert eine bestimmte Botschaft.

3.2.1.5 Interaktion

Interaktions-Elemente reagieren auf die Aktionen des Benutzers, indem sie beispielsweise die Farbe ändern, wenn sie angeklickt werden. Sie haben vor allem die Aufgabe, die hohe Ungeduld von Internetbesuchern zu kontrollieren, indem zum Beispiel anhand einer Uhr der fortschreitende Ladevorgang umfangreicher Dokumente angezeigt wird. Interaktions-Elemente vermitteln dem Besucher das Gefühl, vom System wahrgenommen und verstanden zu werden. Die folgende Abbildung zeigt ein solches Element.

Abbildung 6: Interaktionselement

Quelle: http://www.webtris.de

Durch den fortlaufenden roten Balken und die Angabe, welches Bild geladen wird, kann sich der Besucher auf die entsprechende Wartezeit einstellen. Der Anbieter verhindert dadurch, dass der Besucher ungeduldig wird und die Seite verlässt.

3.2.1.6 Motivation

Motivations-Elemente werden verwendet, damit der Besucher die Website gerne und immer wieder benutzt. Hierbei ist zunächst der erste Eindruck, die Homepage entscheidend. Der Besucher muss sich angesprochen fühlen. Erst dann ist er bereit, die Seite weiter zu benutzen. Danach kann durch Motivations-Elemente wie beispielsweise durch Spiele oder E-Cards, Neugier geweckt und Aufmerksamkeit erregt werden.

Das Web-Design sollte an dieser Stelle so gut sein, dass der Besucher von alleine die entsprechenden Bereiche anklickt. Ist die Aufforderung „hier klicken“ notwendig, ist das Design nicht intuitiv genug.

Bei der gesamten Gestaltung einer Website ist zudem wichtig, die Zielgruppe und die Produkte, die verkauft werden sollen, nie aus den Augen zu verlieren. Ein Zusammenspiel dieser Faktoren sollte ausschlaggebend für das grundlegende Design und die Benutzerführung sein. Hier spielen zum Beispiel Alter, Beruf, Geschlecht, Internetnutzung und Bildung eine Rolle. Außerdem besteht ein Unterschied zwischen dem Verkauf von Kleidungsstücken für Jugendliche und beispielsweise dem Verkauf einer Versicherung.

3.2.2 Gestaltung eines Online-Shops

Die Gestaltung eines Online-Shops ist häufig ausschlaggebend für die Aktionen des Kunden auf den einzelnen Sites. Intuitive Benutzerführung, visuell unterstützte Prozesse und ein ansprechendes Gesamtbild erleichtern dem Kunden den Kauf im Internet. Viele Anbieter unterschätzen die Bedeutung des Web-Designs für die Unterstützung von Kundenprozessen.

Anhand der Conversion Rate kann das Verhältnis zwischen Shop-Besuchern und tatsächlichen Käufern festgestellt werden. Der Durchschnitt liegt beim Großteil der Anbieter bei zwei bis drei Prozent.[15] Es ist auffällig, dass 40 Prozent der Kaufabbrüche erst beim Check-Out-Prozess stattfinden. Dies bedeutet, dass der Kunde durchaus kaufinteressiert ist. Allerdings nur bis zum Zeitpunkt eines komplizierten Check-Outs. Dies kann umgangen werden, indem die einzelnen Prozessschritte mittels einer Zeitleiste visualisiert werden. Dadurch wird der Prozess für den Kunden transparenter und er ist eher bereit sich darauf einzulassen.

Neben diesem Beispiel gibt es weitere Faktoren, durch die der Kunde frühzeitig das Webangebot verlässt. Wie im genannten Fall liegt dies oft an einem schlecht gestalteten, wenig benutzerfreundlichen Kaufprozess. Durch Beachtung der grundlegenden Elemente lassen sich bereits viele dieser Faktoren umgehen. Ergänzend kann man dem Kunden das Einkaufen durch weitere Komponenten erleichtern:

- Kurze Ladezeiten
- Keine Plug-In’s
- Angebot einer Guided Tour
- Sitemap
- FAQ (Frequently Asked Questions)
- Zoom-Funktion für angebotene Artikel
- Kurzer Kaufprozess

[15] vgl. Brandstetter, M./Fries, C. [2002], S. 183

- Kaufprozess durch ansprechendes Design zum Kauferlebnis werden lassen
- Transparenter und möglichst einfacher Check-Out-Prozess

Der Kaufprozess im Internet wird zum größten Teil visuell wahrgenommen. Andere Sinne werden, im Gegensatz zum Kauf im stationären Handel, kaum angesprochen. Dies allein ist Grund genug, dem Auge des Kunden eine ansprechende Umgebung zu bieten und den Kunden nicht durch komplizierte Vorgänge zu verärgern. Professionelles Web-Design kann den Kaufprozess positiv unterstützen, da dem Kunden trotz der eingeschränkten Wahrnehmungsmöglichkeiten dadurch ein Kauferlebnis vermittelt werden kann.

3.3 Lösungsansätze

Grundlegend für den Einstieg in den Online-Vertrieb ist eine konkrete Zieldefinition. Abhängig davon kann sich ein Unternehmen für den Einsatz unterschiedlicher Lösungsansätze entscheiden.

Je nachdem, welchen Aufwand ein Unternehmen zu betreiben bereit ist und welches Wertschöpfungspotential mit der Webpräsenz erreicht werden soll, stehen verschiedene Lösungsansätze zur Verfügung. Meist wird eine Kombination der Grundkonstanten werben, informieren, verkaufen, unterstützen und unterhalten angestrebt. Von Online-Vertrieb wird jedoch erst dann gesprochen, wenn das Element „verkaufen“ eine Rolle spielt. Anhand dieser Definition (vgl. Kapitel 2 Definitionen) ergeben sich vier Grundmodelle des Online-Vertriebs und fünf ergänzende Elemente.

Die folgende Tabelle führt zunächst die vier grundlegenden Lösungsansätze des Online-Vertriebs und deren Ziele auf.

Tabelle 1: Lösungsansätze im Online-Vertrieb

Anwendung	Ziele
Online-Shop	Vorinformation, Beratung, Verkaufsabschluss
Internet Mall	Vorinformation, Beratung, Verkaufsabschluss
Auktionssysteme	Verkaufsabschluss
Marktplatz	Vorinformation, Beratung, Verkaufsabschluss

Quelle: in Anlehnung an Brandstetter, C./Fries, M. [2002], S.41

Für die Zuordnung einer Website zum Online-Vertrieb ist der Verkaufsabschluss maßgeblich, den die vier Lösungsansätze zum Ziel haben. Meist werden diese Modelle durch weitere Elemente ergänzt, die in der folgenden Tabelle aufgeführt sind.

Tabelle 2: Ergänzende Elemente des Online-Vertriebs

Anwendung	Ziel
Informations-Website	Werbung, Vorinformation
Produktinformationen und Angebote per E-Mail	Vorinformation, Beratung
Online-Community	Vorinformation, Beratung
Online-Support	After Sales Support
Portal	Vorinformation

Quelle: in Anlehnung an Brandstetter, C./Fries, M. [2002], S. 41

Werden diese Elemente ohne einen der vier oben genannten Lösungsansätze eingesetzt, spricht man von Online-Marketing. Oft wird dies als Einstieg in den geplanten Online-Vertrieb genutzt.

3.3.1 Grundmodelle

3.3.1.1 Online-Shops

Online-Shops oder Web-Shops sind die gängigste Form des Online-Vertriebs und werden häufig mit diesem gleichgesetzt. Je nach Umfang des Produktangebots wird graduell unterschieden zwischen virtuellen Kaufhäusern und Online-Shops.

Der Begriff virtuelles Kaufhaus ist auf den stationären Markt zurückzuführen, auf dem Warenhäuser wie *Karstadt* oder *Galeria-Kaufhof* Artikel aller Produktbereiche in einem Geschäft anbieten. Übernehmen diese Kaufhäuser ihr Angebot ins Internet, spricht man von einem virtuellen Kaufhaus.

Beispielhaft für einen solchen Lösungsansatz steht die Kaufhauskette *Galeria Kaufhof*.[16] Der Besucher kann zum einen Informationen über das Unternehmen abrufen, wie allgemeine Unternehmensdaten, Jobangebote und Presseberichte. Zum anderen steht ein umfangreicher Produktkatalog mit Suchfunktion zur Verfügung. Der Kunde kann zwischen folgenden Hauptgruppen wählen: Aktuelle Angebote, Spezialangebote, Kinder, Technik und Beauty. Außerdem werden ihm auf der Startseite zahlreichen Sonderangebote präsentiert. Mit wenigen Mausklicks kann jeder beliebige Artikel in den Warenkorb gelegt und bestellt werden.

Der Online-Shop von *MediaMarkt*[17] ist ebenfalls eine sehr komplexe Anwendung. Das Angebot beschränkt sich jedoch auf elektronische Geräte jeder Art und steht somit beispielhaft für einen Online-Shop mit tiefem Sortiment.

Ein Web-Shop ist entweder unter einer eigenen Internetadresse zu erreichen oder existiert als Teil einer Internet Mall (vgl. Kapitel 3.3.1.2 Internet Malls). In der Regel verfügt er über eine allgemeine Startseite, einen Produktkatalog und einen Warenkorb. Zusätzlich kann das Einkaufen durch eine detaillierte Produktsuche mit Stichworteingabe erleichtert werden.

[16] vgl. http://www.galeria-kaufhof.de
[17] vgl. http://www.mediamarkt.de

Der Kunde hat sowohl im Online-Shop als auch im virtuellen Kaufhaus die Möglichkeit sämtliche Produkte auf dem Bildschirm anzusehen und bei Bedarf in einen elektronischen Warenkorb zu legen.

Wie im stationären Geschäft wird der Kunde am Ende seines Einkaufs zur Kasse gebeten und kann dort seine Waren bezahlen. Die Lieferung der Ware erfolgt, außer bei digitalisierten Produkten, durch einen Logistikdienstleister.

3.3.1.2 Internet Malls

Werden mehrere Web-Shops unter einer Internetadresse zusammengefasst wird von einer Internet Mall gesprochen. Diese Lösung ist mit den aus den USA stammenden Malls am stationären Markt zu vergleichen, die an einem Standort verschiedene Anbieter zusammenfassen.

Im stationären Handel ist der Vorteil einer solchen Einkaufsmall für den Kunden deutlich zu erkennen. Sämtliche Einkäufe können in verschiedenen Fachgeschäften getätigt werden ohne weite Wege zurücklegen zu müssen. Im Internet ist dieser Vorteil jedoch hinfällig, da der nächste Anbieter, egal ob innerhalb oder außerhalb einer Internet Mall, nur einen Mausklick weit entfernt ist. Das Internet kennt keine räumlichen Hürden. Somit ist eine Internet Mall auch nicht vorteilhafter als mehrere unabhängige Shops. Zumindest solange nicht sonstige Vergünstigungen locken, wie etwa durch eine gemeinsame Kundenkarte, die Rabatte in allen Shops der Mall bietet.

Unter www.shopping24.de[18] ist seit 1997 eine solche Internet Mall zu finden, die mit inzwischen über 30 verschiedenen Shops nach eigenen Angaben mehrere Millionen Artikel anbietet. Auf der Startseite findet der Kunde eine Auswahl an verschiedenen Shops. Sobald ein Shop per Mausklick ausgewählt wird, wird im Frameset von *shopping24* der Online-Shop des jeweiligen Anbieters geladen. So findet ein Kunde unter www.otto.de denselben Shop, den er unter www.shopping24.de angezeigt bekommt.

Abbildung 7 zeigt die Einstiegsseite von *shopping24*. Der Kunde kann sich somit gleich zu Beginn für ein bestimmtes Angebot entscheiden.

[18] vgl. http://www.shopping24.de

Abbildung 7: Startseite von shopping24

Quelle: http://www.shopping24.de

Eine Internet Mall ist letztendlich eine lose Bündelung einzelner Angebote unter einer URL und einheitlichem Design, wobei Shop-Betreiber aus verschiedenen Branchen beteiligt sein können. Das Angebot ist somit nicht auf die Bedürfnisse einer bestimmten Gruppe spezialisiert.

3.3.1.3 Elektronische Marktplätze

Elektronische Marktplätze entsprechen in ihrer Funktionsweise zum Großteil einer Internet Mall. Allerdings findet in der Regel eine Spezialisierung auf eine bestimmte Zielgruppe statt. Der Marktplatz kann beispielsweise auf eine bestimmte Region oder auf ein bestimmtes Thema ausgerichtet sein.

Elektronische Marktplätze stellen eine Plattform dar, auf der sich Anbieter und Nachfrager treffen um sich zu informieren, auszutauschen und Geschäfte abzuschließen. Hersteller nutzen diesen Lösungsansatz, um ihre Waren direkt an Endkunden zu verkaufen. Bei der organisatorischen Form eines Marktplatzes kann zwischen Marktbetreibermodell und Marktteilnehmermodell unterschieden werden.[19]

Marktbetreibermodell. Der Marktplatz ist zentral organisiert und wird von einem Marktbetreiber koordiniert, der in aller Regel Eigentümer der technischen Infrastruktur ist.

Marktteilnehmermodell. Diesem Modell liegt ein dezentral organisierter Marktplatz zugrunde, auf dem Anbieter und Nachfrager selbständig den Austausch von Waren

[19] hier und im Folgenden vgl. Fritz, W. [2000], S. 43

koordinieren und sich einer gegebenen Infrastruktur bedienen. Der technische Betreiber ist nicht an der Transaktion beteiligt.

Unter www.kunst-marktplatz.com[20] können Künstler ihre Werke direkt dem Endkunden anbieten. Durch diesen Direktvertrieb sind Kunstwerke sehr günstig zu erhalten. Der Marktplatz steht Privatpersonen, Galerien, Firmen, Fachhändlern, Handelsvertretern u.a. zur Verfügung. Interessenten können kostenfrei und ohne Anmeldung einkaufen.

www.kunstmarkt-platz.com ist ein Partnermarktplatz des Marktplatzbetreibers www.internet-werksverkauf.de[21]. Die Marktplätze werden gemäß des Marktteilnehmermodells von selbständigen Partnern nach einem einheitlichen Konzept betrieben. Jeder Partner ist verpflichtet sich an festgelegte Grundsätze zu halten, die eine kontinuierliche Servicequalität gewährleisten.

Zum Großteil werden Marktplätze im Internet jedoch im B2B-Sektor eingesetzt. Geschäftspartnern können dadurch den Einkauf über eine gemeinsame Plattform im Internet abwickeln. Auf diesem Sektor entstehen zunehmend geschlossene Markplätze. So kann beispielsweise ein großes Unternehmen seinen eigenen Marktplatz betreiben, um ausschließlich mit seinen Handelspartner zu kommunizieren. Laut einer Studie von *Forrester Research*[22] wird dieses Modell zunehmend an Bedeutung gewinnen, da offene Marktplätze auf Dauer zu kostspielig sind.

3.3.1.4 Auktionssysteme

Ebenso wie konventionelle Auktionen funktionieren auch Internetauktionen, wie etwa die Auktionsplattform *eBay*[23], nach dem Grundsatz des Höchstbietenden. Der Verkäufer bietet seine Ware zu einem festgelegten Mindestpreis an. Interessierte können innerhalb eines bestimmten Zeitraums Gebote abgeben. Nach Ablauf der Auktionszeit ist der Höchstbieter neuer Eigentümer der angebotenen Ware.

Im Unterschied zu konventionellen Auktionen, bei denen meist Sammlerstücke bzw. Waren von hohem Marktwert angeboten werden, findet der Besucher bei Online-Auktionen neue und gebrauchte Konsumgüter aller Art und jeden Wertes. Angeboten und ersteigert werden die Artikel entweder von Unternehmen oder Privatpersonen. Somit finden Online-Auktionen sowohl im B2B-, B2C- als auch im C2C-Sektor (Consumer-to-Consumer) Anwendung.

C2C-Auktionen werden in Eigenregie von registrierten Nutzern auf Plattformen wie beispielsweise www.ebay.de durchgeführt. Der Betreiber stellt lediglich die Auktionsplattform zur Verfügung und wird dafür am Umsatz einer Auktion prozentual beteiligt. B2C-Auktionsplattformen sind meist in Verbindung mit Marktplätzen und weiteren Elementen zu finden, wie beispielsweise unter www.atrada.de[24].

---

[20] vgl. http://www.kunst-marktplatz.com
[21] vgl. http://www.internet-werksverkauf.de
[22] vgl. http://www.absatzwirtschaft.de
[23] vgl. http://www.ebay.de
[24] vgl. http://www.atrada.de

Im Vergleich zu anderen Lösungsansätzen wird der Auktionssektor von reinen Internetanbietern dominiert. Unternehmen mit Multi-Channel-Vertrieb betreiben nur sehr selten Internetauktionen,[25] da diese Vertriebsform meist nicht zum Geschäftsmodell passt. Eine Ausnahme stellt der Schmuck- und Uhrenhändler *Christ* (vgl. Kapitel 5.2.4 Christ.de) dar, der auf seiner Website neue Artikel versteigert.

3.3.2 Ergänzende Elemente

3.3.2.1 Informations-Websites

Hierbei handelt es sich um einen einfachen Webauftritt, mit dem das Unternehmen zum einen beabsichtigt im Internet vertreten zu sein, zum anderen Informationen für Besucher zur Verfügung zu stellen. Dabei kann es sich um allgemeine Unternehmensdaten bis hin zu detaillierten Produkt- und Dienstleistungsinformationen handeln.

Elektronisch unterstützter Verkauf ist bei solchen Anwendungen nicht möglich. Sie dienen der Eigenwerbung und der Vorinformation. Potentielle Kunden werden über das Internet auf das Angebot aufmerksam und können sich über den stationären Handel an das Unternehmen wenden.

3.3.2.2 Produktinformationen und Angebote per E-Mail

Dies ist eine Erweiterung der reinen Informations-Website. Der Kunde bekommt per E-Mail aktuelle Angebote, Neuerungen, Informationen oder Hinweise zu Produkten und Dienstleistungen zugesandt.

Ergänzend zur reinen Information erhält der Kunde bei diesem Modell eine Art Beratung, da die Informationen speziell seinen zuvor angegebenen Interessen entsprechen und ihn auf Neuerungen und Verbesserungen hinweisen. Die Zustellung solcher E-Mails ist jedoch nur mit dem Einverständnis des Kunden zulässig. Die Nutzung von E-Mail-Verzeichnissen zu Werbezwecken ist in Deutschland nicht zulässig, wie zahlreiche Gerichtsurteile belegen.[26]

3.3.2.3 Online-Communities

In Online-Communities treffen sich Internetnutzer mit ähnlichen Interessen. Anhand von E-Mails, Chatrooms oder Newsgroups können sie sich über das Internet austauschen.[27] Communities sind meist in Internet-Portalen und Online-Shops zu finden, um den Meinungs- und Erfahrungsaustausch unter den Besuchern zu fördern und Informationen über die Kunden zu gewinnen. Sie können eingeteilt werden in:

- geographische Communities
- demographische Communities

---

[25] vgl. Baumann, M./Kistner, A.C. [2000], S. 283
[26] vgl. http://www.online-recht.de
[27] hier und im Folgenden vgl. Fritz, W. [2000], S. 133

- themen- und branchenorientierte Communities

Außerdem wird zwischen kommerziellen und nicht-kommerziellen Communities unterschieden werden. Zum einen nutzen Unternehmen Communities als Marketing-Instrument und sehr häufig auch als eine Art „Selbsthilfegruppe“. Die Communitiy-Mitglieder können auf diesem Weg auftretende Produktprobleme untereinander lösen. Zum anderen bestehen auch nicht-kommerzielle Communities, die einen privaten Charakter haben, beispielsweise zum Thema Kindererziehung.

3.3.2.4 Online-Support

Durch das Angebot von Produktinformationen zum Download oder einer E-Mail-Hotline, die dem Kunden den Kontakt mit einem Mitarbeiter des Unternehmens ermöglicht, kann der Kunde online bei der Lösung eventuell entstehender Probleme unterstützt werden.

Der Online-Support im After-Sales-Bereich ist eine mögliche Anwendung für eine Community, die zusätzlich von einem Experten des Unternehmens moderiert wird. So können sich Kunden untereinander austauschen und oftmals Probleme mit Artikeln selbst lösen. Ist dies nicht möglich, greift der Experte ein. Die Ergebnisse einer Problembehandlung innerhalb der Community können vom Anbieter auf einer Hilfeseite allen Nutzern zur Verfügung gestellt werden.

3.3.2.5 Portale

Eine allgemein gültige Definition von Webportalen gibt es nicht bzw. es gibt mehrere Arten von Portalen, die eine genaue Definition äußerst schwierig machen. Alle Internetportale haben jedoch das Ziel, über eine Website Orientierungshilfe zu leisten und den Einstieg in ein bestimmtes Thema im Internet zu erleichtern.[28]

Eine mögliche Gliederung von Portalen ist die Unterscheidung zwischen allgemeinen Webportalen, Fach- und Themenportalen und Unternehmensportalen.[29]

Allgemeine Webportale. Suchmaschinen waren die ersten Portale im Internet, die sich inzwischen zu sogenannten Megaportale wie *Yahoo!*, *T-Online* oder *AOL* entwickelten und ein umfangreiches, in der Regel kostenfreies, durch Werbeeinnahmen finanziertes, Serviceangebot zur Verfügung stellen:

- Suchfunktion: einfache Stichwortsuche
- Kataloge: methodisch geordnete Themenauflistungen
- Informationsangebote: aktuelle Nachrichten, Wetter, Aktienkurse etc.

Zudem bieten große Portale meist die Einrichtung einer E-Mail-Adresse an, stellen Webspace zur Verfügung oder bieten die Möglichkeit mit anderen Besuchern zu chatten.

---

[28] vgl. Bauer, H. [2001], S. 19

[29] hier und im Folgenden vgl. Bauer, H. [2001], S. 23 ff.

Fach- und Themenportale. Diese Art von Internetportalen bieten hauptsächlich Informationen zu spezifischen Themen, die für spezielle Benutzergruppen von Interesse sind. Die IHK[30] bietet Handwerksunternehmen beispielsweise umfangreiche Informationen und fachliche Unterstützung.

Da der Besucher eines solchen Portals Fachinformationen sucht, sollte darauf geachtet werden, wer das Portal betreibt. Wirklichen Mehrwert liefern nur anerkannte und unabhängige Betreiber.

Unternehmensportale. Der Übergang zwischen der Website eines Unternehmens und einem Unternehmensportal ist fließend. Beide beginnen mit einer Startseite, die den Einstieg zu weiteren Unternehmensinformationen bietet. Im Gegensatz zu einer Website, die allen Besuchern den gleichen Inhalt anzeigt, sind Unternehmensportale personalisiert. Sobald der Besucher die URL eingibt, wird er identifiziert und bekommt Informationen, die seinem Profil entsprechen, angezeigt. Die Identifikation erfolgt mit Hilfe von Cookies, die beim letzten Besuch des Kunden auf dessen Rechner hinterlassen wurden oder durch die Eingabe von Benutzername und Kennwort.

Unternehmensportale können in mehrere Bereiche gegliedert sein, die unterschiedlichen Nutzern zur Verfügung stehen. So kann ein Unternehmen einen Teil seines Portals für alle Internetnutzer freigeben, einen anderen für Geschäftspartner und einen weiteren nur für Mitarbeiter. Portalangebote für Mitarbeit sind über den Begriff Intranet oder B2E-Portal (Business-to-Employee) definiert. Angebote für Geschäftspartner laufen im allgemeinen unter dem Begriff Extranet oder B2B-Portal.

Websites bestehen zumeist aus einer Kombinatione von ein oder zwei Grundmodellen und ergänzenden Elementen. Je nach Geschäftsmodell und Zielsetzung des Online-Vertriebs können die einzelnen Elemente zusammengestellt werden.

3.4 Prozesse

Entscheidet sich ein Unternehmen das Internet als zusätzlichen Absatzkanal einzusetzen, sind grundlegende Veränderungen der Geschäftsprozesse erforderlich. Wie tiefgreifend diese Umgestaltungen sind hängt davon ab, in welcher Größenordnung der Online-Vertrieb eingesetzt werden soll.

Ein Unternehmen, das seinen Marktauftritt durch eine einfache Webpräsenz nur um ein weiteres Werbemittel erweitert, betreibt keinen Online-Vertrieb, sondern Online-Marketing. In diesem Fall spricht man häufig auch von einer elektronischen Visitenkarte. Bestehende Geschäftsprozesse werden nicht beeinflusst, da weder online kommuniziert wird, noch Geschäfte abgewickelt werden können.

[30] vgl. http://www.ihk.de

Ein Prozess ist durch Tätigkeiten gekennzeichnet, die funktionsübergreifend verbunden sind und sachlich zusammengehören. Er besteht aus[31]:

- sich wiederholend ablaufenden Tätigkeiten
- Input (z.B. eingehende Bestellung)
- Output (z.B. ausgehende Rechnung)

Ein Prozess umfasst einen Arbeitsablauf und die daraus resultierende Leistung mit dem Ziel Wertschöpfung zu generieren.

In diesem Kapitel werden die wichtigsten Prozesse, die von der Einführung eines Online-Vertriebs betroffen sind, kurz aufgeführt, um den Umfang eines solchen Vorgehens deutlich zu machen. Außerdem werden beispielhaft die Prozesse der Vertriebslogistik und des Retourenmanagements dargestellt, um die Komplexität einer solchen Veränderung deutlich zu machen.

3.4.1 Prozesse des Online-Vertriebs

Ein Online-Vertrieb kann nur dann gewinnbringend sein, wenn Kunden diesen neuen Vertriebskanal akzeptieren und nutzen. Aus diesem Grund sollten alle Unternehmensbereiche die in diese neue Vertriebsform involviert sind ihre Prozesse so gestalten, dass der Kunde daraus einen direkten Mehrwert erfährt.

Je nachdem welcher Lösungsansatz (vgl. Kapitel 3.3 Lösungsansätze) eingesetzt wird, entstehen Schnittstellen zu unterschiedlichen Unternehmensbereichen.

Zunächst ist eine leistungsfähige IT-Infrastruktur zu schaffen, die an dieser Stelle jedoch vorausgesetzt wird. Hinzu kommt der Aufbau eines E-Business-Systems, das zahlreiche Prozesse automatisiert und neue Prozesse entstehen lässt. Eine Commerce Engine bildet das Herzstück eines E-Business-Systems und ist die technische Grundlage für sämtliche Funktionalitäten des Online-Vertriebs, wie Suchfunktion, Produktanzeige, Warenkorb mit Preiskalkulation, Verwaltung der Kundendaten etc..[32] Die automatisierten Prozesse innerhalb des E-Business-Systems werden im Rahmen dieser Arbeit nicht näher behandelt.

Ziel dieses Kapitels ist vielmehr die Identifikation jener Prozesse des Online-Vertriebs, die nur zum Teil oder überhaupt nicht automatisiert werden können, sondern von Mitarbeitern angestoßen oder ausgeführt werden müssen. Hierbei werden ausschließlich diejenigen Prozesse betrachtet, die direkt den Absatz der Produkte beeinflussen.

Um die Veränderungen bei der Einführung eines Online-Vertriebs zu verdeutlichen, dient ein Einzelhändler als Beispiel. Im Moment bezieht er seine Produkte vom Großhändler und verkauft sie im Ladengeschäft. In Zukunft möchte er zusätzlich das

---

[31] vgl. Nowak, M. in: http://www.innovation-aktuell.de
[32] vgl. Brandstetter, C./Fries, M. [2002], S.193

Internet als Vertriebskanal nutzen. Der Händler entscheidet sich für einen Online-Shop der folgende Funktionen enthalten soll:

- Allgemeine Informationen zum Unternehmen
- Kontaktdaten, wie Postanschrift, Telefon, Fax und E-Mail
- Newsletter
- Produktkatalog und Produktinformationen
- Suchfunktion für Stichwortsuche im Produktkatalog
- Warenkorb
- Zahlungsmöglichkeiten über das Internet
- Online-Community

Abbildung 8 stellt zunächst vereinfacht dar, wie der Vertriebsprozess des Einzelhändlers beim Verkauf seiner Produkte im Ladengeschäft abläuft. Die Teilprozesse sind dabei in die drei Phasen des Kundenkontaks Pre-Sales, Sales und After-Sales eingeteilt.

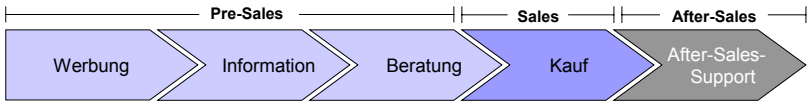

Abbildung 8: Teilprozesse des stationären Verkaufs

Quelle: in Anlehnung an Brandstetter, C./Fries, M. [2002], S. 29

Werbung und weitere Marketingkomponenten werden vom Einzelhändler eingesetzt, um seine Artikel bekannt zu machen. Mit Hilfe eines ausgeglichenen Marketing-Mix (vgl. Kapitel 3.5 Marketing) spricht er den Kunden beispielsweise über Printwerbung, Sonderangebote und Sonderaktionen an.

Information. Das Interesse des Kunde ist durch die Werbung geweckt. Er informiert sich zunächst im gedruckten Produktkatalog und kommt dann in das Geschäft, um sich vor Ort zu informieren. Dort hat er die Möglichkeit sämtliche Artikel zu betrachten, anzufassen und zu vergleichen.

Beratung. Benötigt der Kunde weitere Hilfestellung zum Kauf, kann er sich von einem Verkäufer persönlich beraten lassen. Dadurch können Unsicherheiten beseitigt und Artikel näher erklärt werden. Der Einzelhändler sollte an dieser Stelle für kompetentes und freundliches Personal sorgen.

Kauf. Ist der Kunde überzeugt, wird er die ausgewählten Artikel in den Einkaufskorb legen und damit zur Kasse gehen. Dort zahlt er entweder bar oder bargeldlos, packt seine Ware ein und nimmt sie direkt mit nach Hause. Die Registrierkasse erfasst sämtliche Tageseinnahmen, die anschließend in die Buchhaltung einfließen.

After Sales. Der Kunde tritt erneut mit dem Einzelhändler in Kontakt, da er weitere Fragen zum gekauften Artikel hat oder weil er ein defektes Produkt umtauschen möchte. Zu diesem Zweck kommt der Kunde entweder in das Geschäft, meldet sich per Telefon oder sendet die Ware zurück. An dieser Stelle ist ebenfalls qualifiziertes, entgegenkommendes Personal erforderlich. Außerdem sollte der Einzelhändler ein kundenfreundliches Reklamationsmanagement anbieten.

Durch die Nutzung des Internets als zusätzlichen Vertriebskanal ändern sich diese Abläufe maßgeblich. Wie Abbildung 9 zeigt, kommen zudem weitere Teilprozesse hinzu, die der Einzelhändler zukünftig berücksichtigen sollte.

Abbildung 9: Teilprozesse des Online-Verkaufs

Quelle: in Anlehnung an Brandstetter, C./Fries, M. [2002], S. 29

Werbung. Neben der Bewerbung des neuen Vertriebskanals und der online angebotenen Produkte, ist der komplette Marketing-Prozess neu zu strukturieren. Dies betrifft alle vier Komponenten des Marketingmix: Preis-, Produkt-, Kommunikations- und Vertriebspolitik (vgl. Kapitel 3.5 Marketing). Der Einzelhändler muss neue Werbeformen einsetzen, Werbepartner für Online-Werbung suchen, Produkte online-gerecht präsentieren, schnell auf Preisänderungen reagieren, dem Kunden elektronische Kommunikation ermöglichen etc.

Information. Der Informationsprozess erfährt im Internet eine neue Dimension. Produktinformationen zu jedem einzelnen Artikel können online zur Verfügung gestellt und laufend aktualisiert werden. An dieser Stelle birgt der Online-Vertrieb entscheidende Vorteile gegenüber klassischen Informationsmedien, wie gedruckten Produktkatalogen.[33] Zudem kann dem Online-Kunden hochwertige Information geboten werden, die zuvor von einem Team an Fachleuten zusammengestellt wurde. Die Qualität der Information steigt dadurch im Vergleich zur Information durch einen einzelnen Fachverkäufer vor Ort.

Der Umfang der Informationen ist unbeschränkt, sollte den Kunden jedoch nicht überfluten. Zunächst wird auf der Eingangsseite eine Kurzinformation bereitgestellt. Zum Vergleich ähnlicher Artikel kann dem Kunden eine detaillierte Beschreibung angeboten werden. Zudem besteht die Möglichkeit das Angebot anhand von Animationen aufzubereiten. Außerdem kann der Kunde direkt auf besondere Produkte oder Angebote aufmerksam gemacht werden.

[33] hier und im Folgenden vgl. Brandstetter, C./Fries, M. [2002], S. 30

Der Einzelhändler stellt sämtliche relevanten Produktdaten online bereit und aktualisiert diese laufend. Zusätzlich wird der Informationsprozess durch den Newsletter und die Integration einer umfangreichen Stichwortsuche unterstützt.

Beratung. Der persönliche Beratungsprozess, wie er für das Ladengeschäft des Einzelhändlers typisch ist, kann online nicht geboten werden. Bei Unklarheiten hat der Kunde im Internet keine Möglichkeit direkt nachzufragen. Die Information muss aus diesem Grund so genau und ausführlich sein, dass der Beratungsprozess dadurch nahezu ersetzt werden kann. Der Einzelhändler hat zwar die Möglichkeit, dem Kunden Beratung per E-Mail oder Telefon anzubieten, doch die wenigsten Kunden werden sich darauf einlassen. In diesem Fall wird der Kunde seinen Beratungsbedarf und in Folge auch den Kauf bei der Konkurrenz decken, wo die Information besser aufbereitet ist.

Der Beratungsprozess im Internet kann durch den Einsatz komplexer Systeme nachgeahmt werden, indem dem Kunden beim Kauf einer Gardine beispielsweise eine Gardinenstange angeboten wird. Diese „Intelligenz“ des Systems kann auch anhand eines virtuellen Agenten, der den Kaufprozess begleitet, an den Kunden weitergegeben werden. Solche virtuellen Kundenberater, die Fragen des Käufers in einem vorgegebenen Rahmen beantworten können, werden beispielsweise von der Firma *Kiwilogic*[34] angeboten.

Zudem wird im oben genannten Beispiel eine Online-Community eingeführt. Dadurch kann der Beratungsprozess ergänzt werden, indem sich Kunden in der Community gegenseitig beraten bzw. Hilfestellung durch einen Mitarbeiter des Einzelhändlers bekommen.

Bestellung. Entschließt sich der Kunde im Ladengeschäft zum Kauf, nimmt er die Ware, geht damit zur Kasse und bezahlt. Bei der Bezahlung mit Bargeld bleibt der Kunde für den Verkäufer anonym. Der Verkäufer erhält keine weiteren Informationen über den Kunden.

Im Internet legt der Kunden den ausgesuchten Artikel per Mausklick in seinen elektronischen Warenkorb. Um die Ware bestellen zu können, wird er aufgefordert ein Kunden-Konto anzulegen. Dazu muss er beispielsweise Name, Anschrift und E-Mail angeben. Anschließend kann er die Zahlungsart wählen, gibt die dafür notwendigen Daten an und kann die Bestellung mit einem weiteren Mausklick absenden. Auf die Lieferung der bestellte Ware muss er dann jedoch warten.

Der Bestellvorgang ist im Internet wesentlich komplizierter gestaltet. Dies liegt daran, dass der Kunde sich identifizieren muss, wenn er einen Kauf tätigen möchte. Der Einzelhändler wertet diese Kundendaten aus und kann seinen Kunden bei weiteren Käufen dadurch individualisierte Artikelvorschläge anbieten.

Auftragsabwicklung. Die Bestellung wird in das Warenwirtschaftssystem des Einzelhändlers aufgenommen und von dort aus elektronisch weiter verarbeitet. Wie

[34] vgl. http://www.kiwilogic.de

zuvor bereits erwähnt werden außerdem sämtliche Daten, die der Kunde angegeben hat und Informationen über den Kauf in einer Kundendatenbank gespeichert, die Grundlage für weitere Marketingmaßnahmen und den Aufbau eines Customer Relationship Managements (CRM) (vgl. Kapitel 3.6 Customer Relationship Management) sein können. In diesem Teilprozess kann außerdem eine Schnittstelle zur Buchhaltung geschaffen werden, indem diese in das System integriert wird, um auf die Daten der Online-Bezahlung zugreifen zu können.

Nach erfolgreicher Adressen- und Kontodatenüberprüfung werden die bestellten Artikel zusammengestellt, verpackt und zur Auslieferung einem Logistikdienstleister übergeben.

Lieferung. Je nachdem, wie der Logistikdienstleister in den Online-Verkaufsprozess integriert ist, erfolgt beim Vorliegen eines Auftrags dessen manuelle oder automatische Benachrichtigung. Außerdem besteht die Möglichkeit, die Logistik bereits bei der Bestellung durch den Kunden in den Prozess einzubinden. Im vorliegenden Beispiel benachrichtigt der Einzelhändler den Logistikdienstleister manuell.

In Kapitel 3.4.2.1 wird der Prozess der Vertriebslogistik beispielhaft für die Veränderung der Prozesse durch einen Online-Vertrieb detailliert dargestellt.

After-Sales-Support. Da der Einzelhändler in diesem Beispiel zusätzlich zum Online-Vertrieb auch ein Ladengeschäft führt, kann er die Kundenbetreuung nach dem Kauf ausschließlich über dieses Geschäft abwickeln. Dadurch ändert sich dieser Prozess nicht. Der Online-Kunde kann in diesem Fall das persönliche Gespräch nutzen oder meldet sich per Telefon.

Der Einzelhändler nutzt dann jedoch den Vorteil des Online-Supports nicht aus. Gibt er dem Kunden die Möglichkeit, sich elektronisch mit ihm in Verbindung zu setzen, müssen die Prozesse in diesem Bereich ebenfalls angepasst werden. Dadurch hat der Einzelhändler dann jedoch den Vorteil gleichzeitig auf das entsprechende Kundenprofil zugreifen und zielgerichtet vorgehen zu können. Wie ein solcher Reklamationsprozess aussehen kann, ist unter Kapitel 3.42.2 beispielhaft beschrieben.

Durch das Betreiben einer Community hat der Einzelhändler einen zusätzlichen Nutzen, da die Kunden sich untereinander bei Problemen mit den gekauften Artikeln helfen können. So kann er den Aufwand für eine telefonische Hilfestellung senken. Allerdings sollte er die Community so integrieren, dass er über auftretende Probleme informiert ist und geeignete Lösungsvorschläge gesammelt den Kunden online zur Verfügung stellen kann (FAQ-Site). Außerdem erhält er durch die Community wertvolle Informationen über seine Kunden, die er dann zur Verbesserung seiner Leistungen einsetzen kann.

Anders als im Ladengeschäft ist der Kunde bei Online-Shopping auf sich gestellt. Er kann nicht nachfragen, die Ware nicht in die Hand nehmen und sich nicht spezifisch beraten lassen. Der Betreiber eines Online-Vertriebs dafür sorgen, dass der Kaufprozess zu jeder Zeit optimal und reibungslos abläuft, um den Kunden zufrieden zu

stellen. Anders als bei einer persönlichen Beratung kann im Internet nicht improvisiert und vor allem nicht unmittelbar reagiert werden.

Um die Komplexität der Prozesse im Online-Vertrieb zu verdeutlichen wird im Folgenden der Prozess der Vertriebslogistik und des Retourenmanagements als Teil der Supply Chain detailliert vorgestellt.

3.4.2 Supply Chain Management

Supply Chain Management (SCM) verfolgt entlang der gesamten Wertschöpfungskette das Prinzip von integrierter prozessorientierter Planung und Steuerung der Waren-, Informations- und Geldflüsse. Durch elektronischen Datenaustausch wird der Ablauf vom Zulieferer bis zum Endkunden mit folgenden Zielen organisiert und verknüpft:[35]

- Verbesserte Kundenorientierung
- Synchronisation von Versorgung und Bedarf
- Flexible und bedarfsgerechte Produktion
- Abbau der Lagerbestände entlang der Wertschöpfungskette

Folgende Darstellung gibt einen vereinfachten Überblick über eine mögliche Supply Chain.

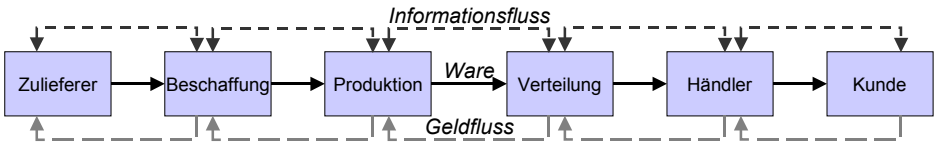

Abbildung 10: Aufbau einer Supply Chain

Quelle: in Anlehnung an Kuhn, A./Hellingrath, B. [2002], S. 10

Von der Auftragserteilung des Kunden bis hin zur Rechnungsstellung des Zulieferers sind alle Beteiligten über eine gemeinsame Datenbasis des E-Business-Systems in den Prozess der Supply Chain integriert.

Die Einführung von E-Business kann alle Beschaffungs- und Auslieferungsprozess betreffen. Die grundlegende Veränderung besteht in der Integration der Daten aller Beteiligten durch elektronische Kommunikations- und Informationsflüsse. Dadurch können beispielsweise Lagerkosten gesenkt werden, indem sämtliche Produkte, vom Rohstoff über Halbfertigprodukte bis hin zum Endprodukt, erst bei Bedarf geliefert werden.

Die Vertriebslogistik, die Auslieferung der bestellten Ware zum Kunden, ist in der Regel der letzte Teil der Supply Chain. Eine mögliche Reklamation durch den Kunden

[35] hier und im Folgenden vgl. Kuhn, A./Hellingrath, H. [2002], S. 10

verlängert die Supply Chain durch das Retourenmanagement. Da diese beiden Teilprozesse den Kunden unmittelbar betreffen, finden sie in dieser Arbeit eine nähere Betrachtung.

Beide Teilprozesse werden am Beispiel der *Deutschen Post Fulfillment (DPF)*,[36] einer Tochter der *Deutschen Post AG*, dargestellt. Die *Deutsche Post AG* bietet ihren Kunden verschiedene Arten der Zusammenarbeit im Logistikbereich an. Diese reichen von der einfachen Auslieferung bis hin zur Bearbeitung des gesamten Versand- und Logistikprozesses durch die *DPF*.

Für *Tchibo* übernimmt die *DPF* den gesamten Prozess ab der Bestellung der Ware durch den Kunden. Das Dienstleistungsangebot erstreckt sich vom Bestellmanagement über die Auftragsabwicklung und das Finanzmanagement bis hin zur Dokumentation anfallender Daten und Informationen.

3.4.2.1 Vertriebslogistik

Unter 70 Kriterien für Online-Shops haben die befragten Personen der Studie *eCommerce Facts 3.0*[37] die Zuverlässigkeit der Lieferung als wichtigsten Punkt ausgewählt, dicht gefolgt von einer kostengünstigen Lieferung. Um diese Kundenwünsche erfüllen zu können ist eine leistungsstarke IT-Architektur und eine gut organisierte Zusammenarbeit mit Logistikdienstleistern notwendig.

Je nach Unternehmen und Organisation läuft der Prozess der Vertriebslogistik unterschiedlich ab. Viele Unternehmen betreiben eine eigene Versandabteilung, um die Kommissionierung der Ware intern abzuwickeln. Für den Schritt der Auslieferung werden zum Großteil externe Dienstleister beauftragt.

Im Folgenden wird ein möglicher Ablauf von der Online-Bestellung bis hin zur Auslieferung der Ware dargestellt. Der gesamte Prozess wird hier beispielhaft von einem externen Logistikdienstleister wie der *DPF* betreut.

---

[36] hier und im Folgenden vgl. http://www.deutschepost.de

[37] vgl. Deutsche Post Consult GmbH/ Deutsche Post eBusiness GmbH (Hrsg.) [2001], S. 42 f.

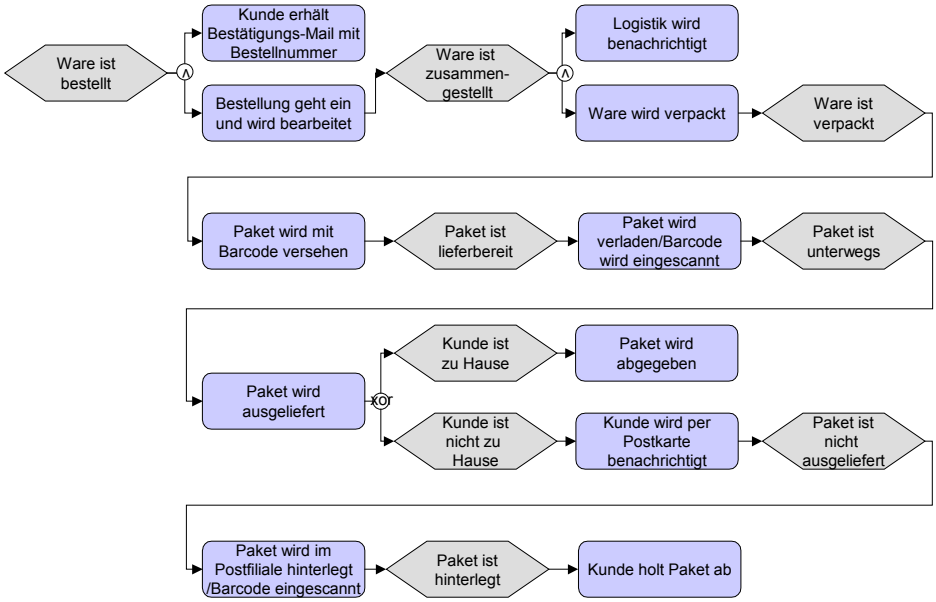

Abbildung 11: Prozess der Vertriebslogistik (vereinfacht)

Quelle: eigene Darstellung

Nachdem der Kunde die Bestellung per Mausklick abgesendet hat, bekommt er umgehend eine Bestätigungsmail mit Bestellnummer zugeschickt. Zeitgleich geht die Bestellung automatisch im Warenwirtschaftssystem des Anbieters ein und wird weiter bearbeitet. Bevor die Ware zusammengestellt wird, werden unter anderem Zahlungsdaten und Adressdaten geprüft. So kann beispielsweise kontrolliert werden, ob die Kreditkarte noch gültig ist. In einem weiteren Schritt wird der Frachtschein ausgestellt und an die Kommissionierung weitergeleitet. Sobald die Ware zusammengestellt ist, wird in diesem Beispiel das Logistikunternehmen benachrichtigt. Die Ware wird von der internen Versandabteilung verpackt und mit einem Barcode versehen, der das Paket eindeutig identifizierbar macht. Durch das wiederholte Scannen dieses Codes während des Lieferprozesse kann der Kunde online den Weg seiner Bestellung nachvollziehen (Track & Trace).

Die Auslieferung der Ware erfolgt direkt an die angegebenen Lieferadresse, falls der Kunde dort angetroffen wird. Ist dies nicht der Fall, wird der Kunde per Postkarte benachrichtigt und das Paket wird in diesem Beispiel bei der nächsten Postfiliale hinterlegt.

Wird der Kunde nicht zu Hause angetroffen, muss er selbst mobil werden, um sein Paket abzuholen. Dies ist eine Schwachstelle des Online-Vertriebs. Der Vorteil des „Home-Shopping“ geht verloren. Der Kunde muss die Ware in diesem Fall selbst abholen und sich zudem an die Öffnungszeiten der Postfiliale halten.

Unternehmen wie die Darmstädter *Pickpoint AG* versuchen durch die Einrichtung von Abholpunkten diese Hemmschwelle von Online-Bestellungen zu senken.[38] Neben *Pickpoint* sind zahlreiche Start-Up-Unternehmen bemüht, mit dieser Geschäftsidee Fuß zu fassen. Mögliche Übergabepunkte mit langen Öffnungszeiten, wie etwa Tankstellen, sind aus diesem Grund stark umworben. Unternehmen wie die *Deutsche Post AG* oder *Otto Versand* haben durch ihr bundesweit bestehendes Filialennetz einen deutlichen Wettbewerbsvorsprung.

3.4.2.2 Retourenmanagement

Die bequeme Rückgabemöglichkeit wurde unter den 70 Kriterien für Online-Shops bei der Umfrage zur Studie *eCommerce Facts 3.0* an zwölfter Stelle aufgeführt. Im stationären Handel hat der Kunde die Möglichkeit Produkte genau zu betrachten, zu probieren und anzufassen. Beim Distanzkauf kann die Kaufentscheidung zu Enttäuschungen führen, wenn die bestellte Ware nicht den Erwartungen entspricht. Damit der Kunde dem Unternehmen trotz dieses Risikofaktors erhalten bleibt, ist eine bequeme und zuverlässige Rückgabemöglichkeit wichtig.

Unternehmen mit Multi-Channel-Vertrieb bieten Online-Kunden meist die Möglichkeit ihre Ware vor Ort zurückzugeben. Anbieter die ihre Waren ausschließlich über das Internet vertreiben sind besonders gefordert dem Kunden eine zufriedenstellende Reklamationsmöglichkeit zu bieten. Kunden wechseln schnell den Anbieter, wenn der Reklamationsvorgang unsicher und aufwendig ist.

Im Folgenden wird ein möglicher Reklamationsprozess am Beispiel eines reinen Online-Händlers in Zusammenarbeit mit der *DPF* dargestellt.

---

[38] hier und im Folgenden vgl. Dietz, D. in: <e>MARKET, Ausgabe 06/02, S. 20

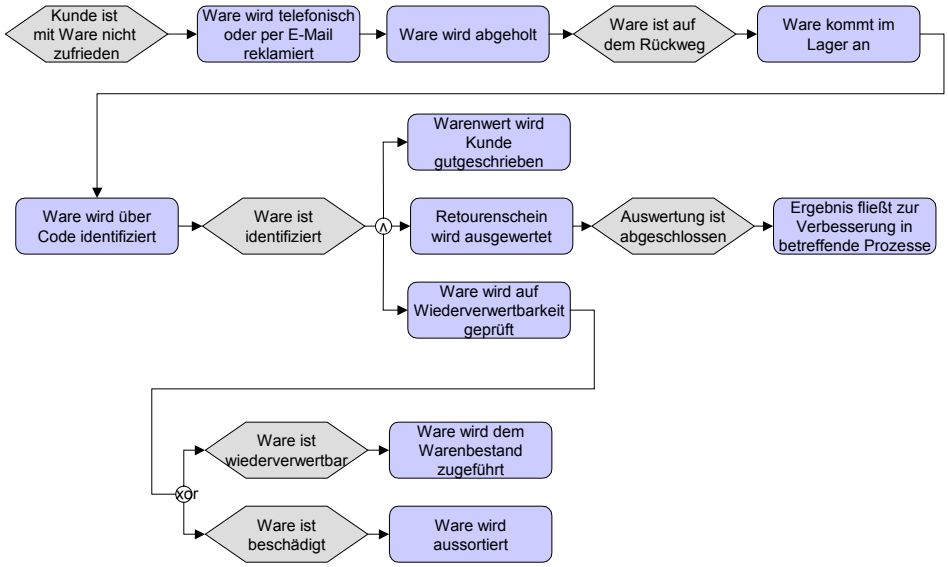

Abbildung 12: Prozess des Retourenmanagements (vereinfacht)

Quelle: eigene Darstellung

Der Kunde kann entweder per E-Mail oder telefonisch reklamieren. Die Ware wird vom zuständigen Logistiker direkt beim Kunden abgeholt und ins Lager, das ebenfalls von der *DPF* betrieben wird, zurück transportiert. Dort kann die Ware über den Barcode eindeutig dem Kunden zugeordnet werden, wodurch der Warenwert umgehend auf dem Kundenkonto gutgeschrieben bzw. zurückgezahlt werden kann. Die Ware wird im Folgenden überprüft. Unbeschädigte Retouren werden umgehend dem bestehenden Warenbestand zugeführt, beschädigte Artikel werden aussortiert. Der Retourenschein wird ausgewertet. Die Ergebnisse fließen zur Verbesserung zukünftiger Leistungen in betroffene Unternehmensbereiche ein.

Die Prozesse eines Online-Vertriebs sollten in jedem Fall am Kunden ausgerichtet sein, um eine möglichst kundenfreundliche Anwendung bieten zu können. Dies betrifft vor allem diejenigen Prozesse die den Kunden direkt betreffen, wie etwa die Auftragsabwicklung. Von Prozessen, die ganzheitlich im Unternehmen ablaufen, wie beispielsweise der Einkauf, ist der Kunde nur indirekt betroffen. Solche Prozesse sind für die Kundenorientierung im Online-Vertrieb zweitrangig. Generell wird unterschieden zwischen Hebelprozessen sowie unterstützenden Prozessen, die für den Kunden weniger wertschöpfend sind, und Schlüsselprozessen sowie opportunistischen Prozessen, die dem Kunden durch dessen direkte Beteiligung einen Mehrwert bieten.

3.5 Marketing

Die Einführung von Online-Vertrieb erfordert einerseits dessen Integration in bestehende Marketingmaßnahmen, indem beispielsweise zukünftig der Domainname auf Geschäftsunterlagen abgedruckt wird. Auf der anderen Seite sind neue Marketingkonzepte zur Bewerbung des Online-Vertriebs und den angebotenen Produkten notwendig. Dies kann entweder anhand klassischer Marketing-Instrumente oder mit Hilfe von Online-Marketing geschehen.

Klassisches Marketing wie Online-Marketing bestehen aus zahlreichen Facetten, die letztendlich alle auf Kundengewinnung und Umsatzsteigerung ausgerichtet sind.[39] Allgemein werden unter anderem folgende Maßnahmen zum Marketing gezählt:

- Werbung mit dem Ziel der Verkaufsförderung
- Öffentlichkeits- und Pressearbeit mit dem Ziel positiver Public Relations (PR) und der Steigerung der Kundenbindung
- Marktforschung

Neben diesen Gemeinsamkeiten gibt es maßgebliche Unterschiede zwischen Online-Marketing und klassischem Marketing. Der grundlegende Gegensatz besteht im Push-Konzept klassischen Marketings und im Pull-Konzept des Online-Marketings.[40] Die folgende Tabelle vermittelt einen Eindruck dieser beiden Konzepte:

Tabelle 3: Marketingkonzepte: Push versus Pull

Klassisches Marketing (Push)	Online-Marketing (Pull)
Kunde ist Bestandteil einer Masse	Kunde als Individuum
Weite Streuung der Werbebotschaft	Individuelle Ansprache notwendig, da Kunde selektiert und ggf. abbricht
Aktion geht vom Anbieter aus	Aktion geht vom Nutzer aus

Quelle: in Anlehnung an Stolpmann, M. [2001], S. 38

Die Tabelle verdeutlicht den Rollenwechsel zwischen Werbetreibendem und Kunde, im Rahmen der beiden Konzepte. Klassisches Marketing beruht auf Massenbewerbung, um möglichst viele potentielle Kunden zu erreichen, ohne die Zielgruppe genau zu kennen. Die Nutzung des Internet als Marketing-Instrument vertauscht dieses Rollenverständnis und eröffnet dem Nutzer die Möglichkeit der Selektion.

Im Vergleich zum Vorjahr hat Online-Marketing einen deutlichen Zuwachs erfahren. *Die Welt* berichtet, dass im ersten Halbjahr 2002 die Ausgaben für Internet-Werbung 114,2 Mio. Euro erreicht haben, was einem Zuwachs von 5,4% entspricht.[41] Dennoch

[39] Stoplmann, M. [2001], S. 25
[40] hier und im Folgenden vgl. Stolpmann, M. [2001], S. 35 ff.
[41] Nielsen Media Research, in: Die Welt [23.07.2002], S. 16

kann Online-Marketing klassisches Marketing nicht ersetzen. Anzustreben ist ein guter Mix, der Off- und Online-Marketing gekonnt miteinander verknüpft und Synergien schafft.

Wichtiger Bestandteil von erfolgreichem Online-Vertrieb ist ein leistungsfähiges Marketing. Um dies zu erreichen ist die rechtzeitige Integration der Marketingabteilung in sämtliche E-Business-Aktivitäten erforderlich.[42] In der Praxis wird oft der Fehler gemacht, den Online-Vertrieb allein durch die IT-Abteilung aufbauen zu lassen, mit dem Ergebnis einer funktionalen, stabilen Anwendung, die jedoch nicht genutzt wird, da potentielle Kunden nicht von deren Existenz wissen.

Da eine Website, die als Vertriebskanal genutzt wird, sowohl ein Produkt darstellt als auch ein Marketing-Instrument[43] ist, entstehen bei der Einführung eines Online-Vertriebs zwei grundlegende Aufgaben:

- Positionierung der neuen Vertriebsform am Markt
- Vermarktung der online angebotenen Produkte und Dienstleistungen

Im Folgenden wird der Marketing-Mix, bestehend aus Kommunikations-, Preis-, Produkt- und Vertriebspolitik, genauer betrachtet. Hierbei wird nicht näher auf das Zusammenspiel der vier Komponenten untereinander eingegangen. Genaueres dazu kann in Standardliteratur wie beispielsweise *Marketing Management* von Kotler/Bliemel 2001, erschienen im Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart, nachgelesen werden.

3.5.1 Produktpolitik

Unter Produkt versteht man nicht nur die Ware an sich, sondern auch die dazu gehörigen Serviceleistungen, die bei einem Produkt unterschiedlich ausfallen, da verschiedene Zielgruppen angesprochen werden sollen.[44] Zu Produkten, die über das Internet verkauft werden, zählen zudem nicht nur Waren mit physischem Charakter und digitalisierbare Güter, sondern auch Informationen und Dienstleistungen.

Durch standardisierte Artikel wird die Markttransparenz gefördert, da der Kunde besser vergleichen kann. Diese wird jedoch durch geschickte Produktpolitik vom Anbieter meist verschleiert. Besondere Serviceleistungen, längere Garantie oder zusätzliche, kostenlose Komponenten werden angeboten, um den direkten Preisvergleich für den Kunden zu erschweren.

3.5.1.1 Bevorzugte Produkte im Internet

Über die Eignung von Produkten für den Online-Vertrieb herrscht noch keine übereinstimmende Meinung. Betrachtet man das breite Angebot im Internet, entsteht der Eindruck, inzwischen so gut wie alles online erwerben zu können. Brandstetter und Fries haben in den letzten Jahren beobachtet, dass selbst Produkte, die zu Anfang für

[42] hier und im Folgenden vgl. Koop, H.J. [2000], S. 128
[43] vgl. Stolpmann, M. [2001], S. 50
[44] hier und im Folgenden vgl. Stolpmann, M. [2001], S. 28

den Online-Vertrieb als nicht geeignet angesehen wurden, inzwischen immer mehr Zuspruch finden.[45]

Kotler und Bliemel unterteilen im Hinblick auf die Eignung für den Vertrieb über das Internet Produkte jedoch in vier verschiedene Gruppen:[46]

- Güter des mühelosen Kaufs (z.B. Schokolade)
- Güter des Such- und Vergleichkaufs (z.B. Computer)
- Güter des Spezialkaufs (z.B. Ausrüstung zum Angeln)
- Güter des fremdinitiierten Kaufs (z.B. Lebensversicherung)

Außer den Gütern des mühelosen Kaufs, wozu die Autoren Schokolade und Zeitungen zählen, sprechen sie allen anderen Gruppen eine generelle Eignung für den Online-Vertrieb zu.

Letztendlich entscheidet der einzelne Konsument, welche Artikel er online kauft und welche er vorzugsweise im örtlichen Ladenlokal erwirbt. Durch folgende Abbildung wird deutlich, dass beim Online-Kauf im Moment Produkte bevorzugt werden, die nicht verderblich sind, von denen der Kunde eine genaue Vorstellung hat und die geringen Erklärungsbedarf benötigen, wie beispielsweise Bücher.

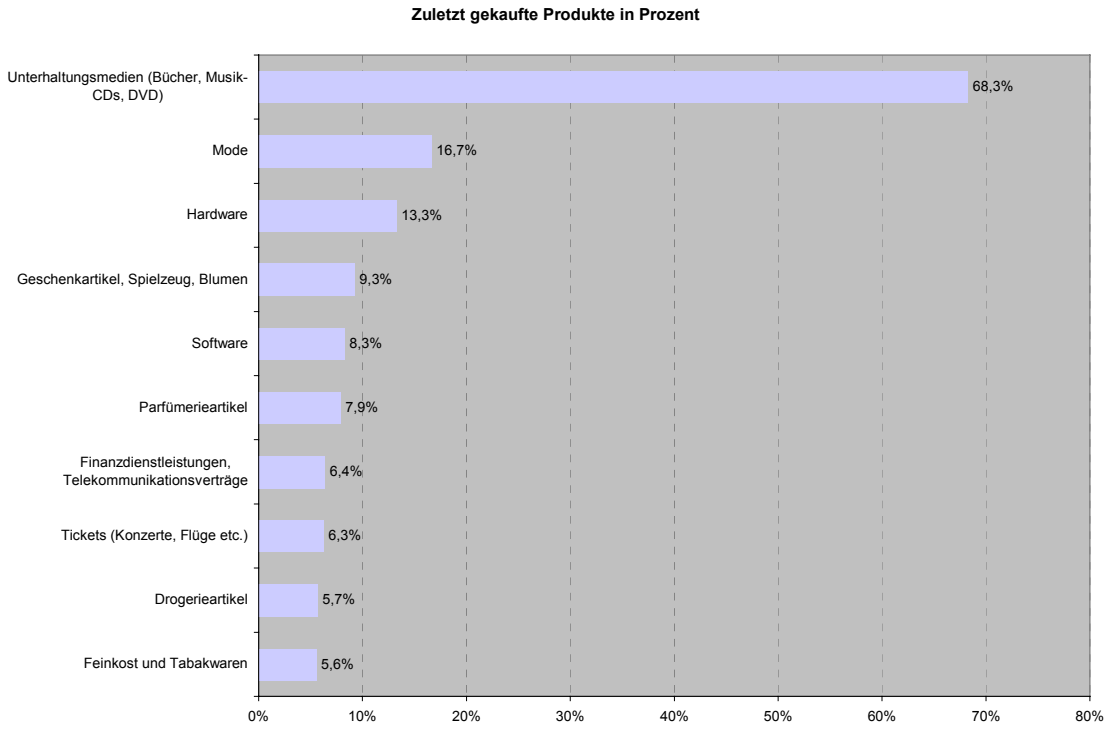

Abbildung 13: Top-Produkte im Internet

Quelle: in Anlehnung an Deutsche Post World Net [2001] in: Deutsche Post Consult GmbH/Deutsche Post eBusiness GmbH (Hrsg.) [2001], S.15

[45] vgl. Brandstetter, C./Fries, M. [2002], S. 19

[46] vgl. Kotler, P./Bliemel, F. [2001], S. 720 f.

Meist gekaufte Artikel bei Online-Einkäufen sind Unterhaltungsmedien wie Bücher, Musik-CDs, Videos und DVDs. Wenig überraschend erscheint unter diesem Aspekt der enorme Erfolg von Anbietern wie *amazon.de*, deren Kerngeschäft genau in diesem Bereich liegt.

3.5.1.2 Wettbewerbsvorteil durch Produktpräsentation

Das Internet eröffnet zudem neue Möglichkeiten der Produktpräsentation. Überzeugende Darstellung von angebotenen Produkten kann ein Wettbewerbsvorteil erzielen. Im Gegensatz zu einem gedruckten Produktkatalog kann im Internet eine Produktdatenbank mit Suchfunktion und differenzierter Produktbeschreibung eingesetzt werden. Im ersten Schritt kann dem Kunden ein Überblick geboten werden. Interessiert er sich für einen bestimmten Artikel, stehen auf weiteren Seiten detailliertere Informationen zur Verfügung. Zunächst ist dies mit einem höheren Kostenaufwand verbunden. Im Unterschied zum Printkatalog kann die Produktdatenbank im Internet jedoch mit viel geringerem Zeit- und Kostenaufwand aktualisiert werden.

3.5.1.3 Produktkonfiguration als Mehrwert für den Kunden

Eine weitere Möglichkeit den Online-Kauf für den Kunden attraktiv zu gestalten besteht in dem Angebot, das Produkt nach seinen eigenen Vorstellungen gestalten zu können. Dadurch entsteht für den Kunden ein Mehrwert und für den Anbieter ein Unterscheidungsmerkmal zum Konkurrenten. Durch die technischen Möglichkeiten des Internets kann der Kunde sein selbst konfiguriertes Produkt am Bildschirm begutachten bzw. verändern und hat somit schon vor dem Kauf einen visuellen Eindruck.

Kaufinteressenten bei *Audi*[47] können anhand des *Audi Konfigurators* ihr Auto online nach ihrem persönlichem Geschmack zusammenstellen. Zur Verfügung stehen verschiedene Modelle, Motoren, Außen- und Innenfarben und Ausstattungen. In Folge kann eine Angebotsanfrage abgesandt und ein Finanzierungsvorschlag eingeholt werden.

In diesem Zusammenhang ist die Produktpolitik sehr eng mit Kundenorientierung verbunden, die in Kapitel 3.6.1 behandelt wird.

Bei der Wahl der Produktpalette ist es wichtig, die Erwartungshaltung der Kunden zu erfüllen. Es ist wenig sinnvoll zunächst eine Übergangslösung zu schaffen und abzuwarten, wie das Online-Geschäft akzeptiert werden wird. Dies betrifft vor allem Unternehmen, die das Internet als zusätzlichen Vertriebskanal nutzen. Der Kunde erwartet, dass sämtliche Produkte des Anbieters auch im Internet zu finden sind. Somit ist die Integration der gesamten Produktpalette sinnvoll.[48]

---

[47] vgl. http://www.audi.de

[48] vgl. Brandstetter, C./Fries, M. [2002], S. 65

3.5.2 Preispolitik

Preispolitik befasst sich als weiteres Instrument des Marketing-Mix neben dem eigentlich zu bezahlenden Betrag mit Liefer- und Zahlungsbedingungen, mit Rabatten und Sonderkonditionen und unterschiedlichen Zahlungsmodalitäten.[49]

Im Vergleich zum stationären Markt ist der Online-Markt wesentlich transparenter. Kunden können in kürzester Zeit mehrere Angebote und Preise direkt miteinander vergleichen. Die Annahme, das ständig wachsende Angebot könne diesen Vergleich erschweren, ist voreilig, da inzwischen Informationsplattformen wie guenstiger.de[50] Preise der einzelnen Anbieter vergleichen und ihren Besuchern das günstigste Angebot heraus filtern. Das Zusammenspiel von Preis- und Produktpolitik gewinnt hier an Bedeutung. Wie bereits erwähnt, erschweren unterschiedliche Serviceleistungen oder zusätzliche Konditionen den direkten Preisvergleich.

Die Preispolitik unterscheidet zwischen digitalisierbaren und nicht digitalisierbaren Produkten. Für nicht digitalisierbare Produkte wie Autos werden bei der Preisfindung in der Regel die selben Modalitäten wie am stationären Markt berücksichtigt.[51] Dennoch bietet das Internet auch in diesem Bereich einen gewissen Grad an Flexibilität. Produkte, die digitalisierbar sind, wie Musik und Software, unterscheiden sich hingegen bei der Preisfindung, da sie anderen ökonomischen Regeln unterliegen. Der Anbieter hat, je nach Produkt, bei der Erstellung des Originals einen hohen Kostenaufwand. Die Vervielfältigung ist jedoch meist kostengünstig, womit jedes verkaufte Produkt einen hohen Gewinn erwirtschaftet.

Durch die Nutzung des Internets entfallen zudem Kosten für Lieferung, Verpackung und Lagerung, da der Interessent das Produkt per Datentransfer auf seinen Rechner lädt. Diese Einsparungen können dann zum Nutzen des Kunden verbucht werden.

Im Rahmen dieser Arbeit die Preispolitik keine nähere Betrachtung, da sie im Vergleich mit den anderen drei Elementen des Marketing-Mix in geringerem Maße am Erfolg eines Online-Vertriebs beteiligt ist.

3.5.3 Kommunikationspolitik

> *„Kommunikationspolitik umfaßt die bewußte Gestaltung der auf den Markt gerichteten Informationen eines Unternehmens mit dem Ziel, die Erwartungen, Einstellungen und Verhaltensweisen potentieller Käufer zu beeinflussen.“*[52]

Dieses Zitat lässt bereits vermuten, dass Kommunikationspolitik ein facettenreiches Thema ist. Sie beinhaltet u.a. Werbung, Markenplatzierung, Verkaufsförderung, Öffentlichkeitsarbeit und Direktmarketing. Im Folgenden werden ausschließlich Werbung und

---

[49] hier und im Folgenden vgl. Stolpmann, M. [2001], S. 29
[50] vgl. http://www.guenstiger.de
[51] vgl. Booz, Allen & Hamilton (Hrsg.) [2000], S. 76
[52] vgl. Meffert, H. [1991], S. 119

Markenplatzierung behandelt. Weitere Differenzierungen würden den Rahmen der Arbeit sprengen.

3.5.3.1 Werbung

Ebenso wie Marketing kann auch Werbung in Offline- und Online-Werbung eingeteilt werden. Offline-Werbung umfasst sämtliche Werbemaßnahmen außerhalb des Internets. Online-Werbung beschreibt Werbung im Internet. Diese Werbeform wird hauptsächlich für die Bewerbung von Angeboten innerhalb dieses Mediums eingesetzt, um einen Medienbruch zu vermeiden.[53] Da sich die Arbeit thematisch mit Online-Vertrieb auseinandersetzt, liegt der Schwerpunkt der folgenden Ausführungen auf dem Bereich der Online-Werbung.

Wesentliche für den neuen Vertriebskanal, ist die Gewinnung von Kunden, die zunächst auf das neue Angebot aufmerksam gemacht werden müssen. In der Studie *eCommerce Facts 3.0*[54] wurde der Weg zum Online-Angebot am Beispiel von Online-Shops ermittelt. Die der Studie zu Grunde liegende Umfrage wurde in zwei Teilen durchgeführt. Die qualitative Stufe wurde anhand psychologischer Tiefeninterviews von 16 Online-Shoppern mit unterschiedlichem demographischem Hintergrund abgedeckt. Die quantitative Stufe beruht auf einer Online-Befragung, an der 1250 geübte Internetnutzer teilgenommen haben.

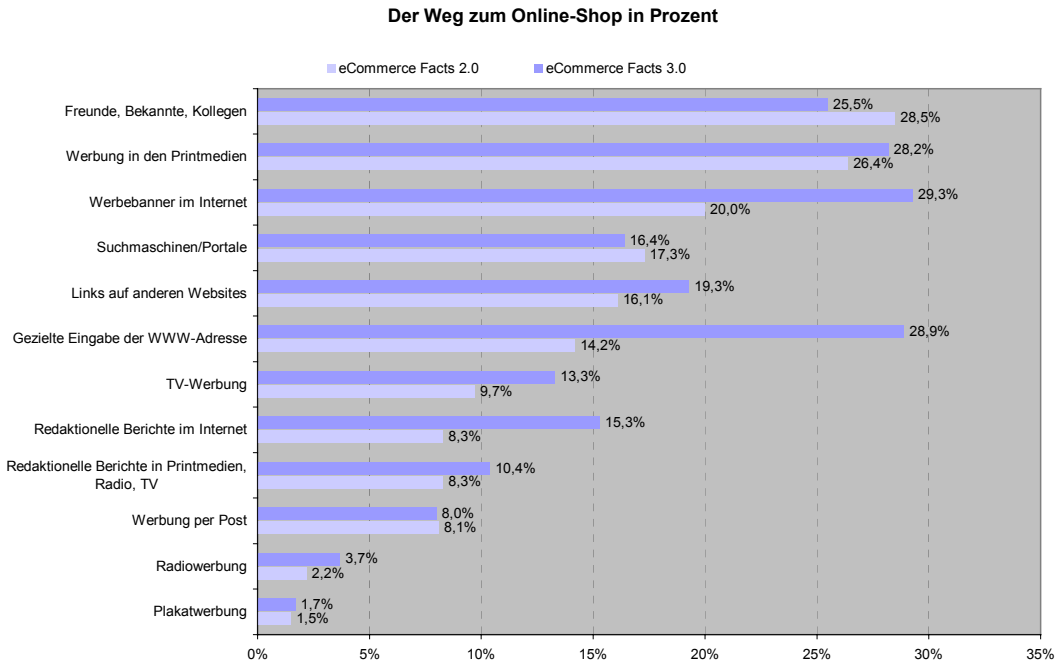

Abbildung 14: Der Weg zum Online-Shop

Quelle: in Anlehnung an Deutsche Post World Net [2001] in: Deutsche Post Consult GmbH/Deutsche Post eBusiness GmbH (Hrsg.) [2001], S. 16

---

[53] hier und im Folgenden vgl. Stolpmann, M. [2001], S. 158 ff.

[54] vgl. Deutsche Post Consult GmbH/ Deutsche Post eBusiness GmbH (Hrsg.) [2001], S. 9

3.5.3.2 Offline-Werbung

Abbildung 14 macht deutlich, dass die meisten Online-Shopper über Offline-Quellen, wie Empfehlung von Bekannten und Printmedien, zum betreffenden Online-Shop gelangen. Im Vergleich zu *eCommerce Facts 2.0* im Vorjahr haben Online-Werbequellen, wie Eingabe der entsprechenden Domain oder Anklicken eines Werbebanners, an Bedeutung verloren. Im Jahresvergleich nahezu unverändert sind Werbequellen wie Suchmaschinen und Portale.[55]

Eine der wichtigsten Werbeformen sind gute Public Relations. Dies kann durch eine tragfähige Presse- und Öffentlichkeitsarbeit erreicht werden. Die Ausmaße guter PR sind daran zu erkennen, dass die meisten Online-Shopper über die Empfehlung von Bekannten zum entsprechenden Online-Angebot gelangen.

Empfehlung und Erfahrungsaustausch. An dieser Stelle wird deutlich, dass ein Unternehmen durch einen positiven Eindruck bei seinen Kunden mehr Neukunden erwerben kann, als durch gezielt eingesetzte Werbemaßnahmen. Der Weg zu einem Online-Shop durch die Empfehlung von Freunden und Bekannten ist mit fast 30 Prozent führend und hat im Vergleich zum Vorjahr weiter zugenommen. Abbildung 15 zeigt zudem, dass ein sehr großer Teil der Online-Shopper Empfehlungen ausspricht, die meist befolgt werden.

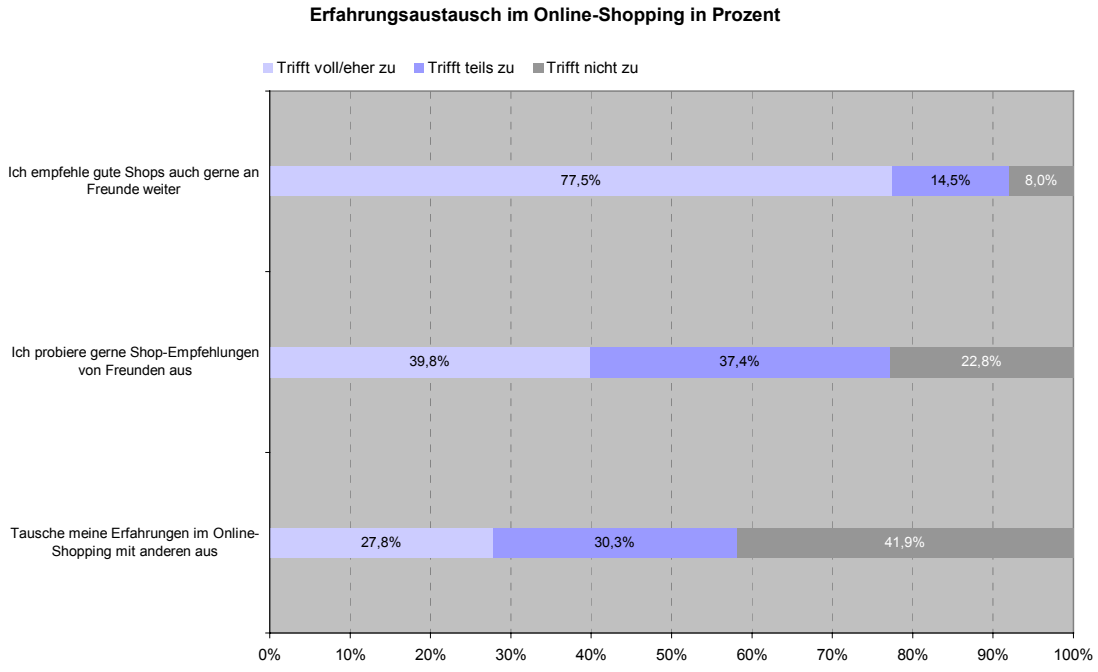

Abbildung 15: Erfahrungsaustausch im Online-Shopping

Quelle: in Anlehnung an Deutsche Post World Net [2001] in: Deutsche Post Consult GmbH/Deutsche Post eBusiness GmbH (Hrsg.) [2001], S. 18

[55] vgl. Deutsche Post Consult GmbH/Deutsche Post eBusiness GmbH (Hrsg.) [2001], S. 16

Dadurch stößt die gezielte Bewerbung des Online-Shops an ihre Grenzen. Die Empfehlungen Dritter werden vielmehr durch gute PR beeinflusst als durch die Bewerbung des Shops als Produkt an sich. Außerdem spielen *soft facts*, auf die in einem späteren Teil dieser Arbeit eingegangen wird (vgl. Kapitel 3.7 Online-Shopper), in diesem Zusammenhang eine sehr große Rolle.

Printmedien. Andere Werbemaßnahmen dürfen dennoch nicht außer Acht gelassen werden. Nach Abbildung 14 stehen Printmedien an Platz zwei der zum Erstkontakt führenden Werbemaßnahmen bei Online-Shops. Da es sich um die Bewerbung eines Online-Angebots durch Offline-Medien handelt, spricht man in diesem Zusammenhang von Cross-Media-Marketing. Die klassischen Marketing-Kanäle werben für die eigene Internetpräsenz. Ein solches Vorgehen hat einen Medienbruch zur Folge, was in diesem Fall jedoch den Vorteil mit sich bringt, dass Kundengruppen angesprochen werden, die von einer Online-Werbung nicht erreicht worden wären.[56]

Nutzbare Kommunikationsmedien sind beispielsweise Geschäftsunterlagen, die mit der firmeneigenen Internetadresse versehen werden können. Ebenso wie Werbeanzeigen, Aufkleber oder Plakate. Zudem kann die Internetadresse in Radio- und TV-Spots eingebunden werden.

3.5.3.3 Online-Werbung

Im Gegensatz zu klassischen Werbeformen ist Online-Werbung fokussierter[57] und sollte folglich den Betrachter innerhalb von Sekunden aufmerksam machen, sein Interesse und Verlagen wecken und dadurch eine Handlung erzeugen. Anders als bei TV- oder Printwerbung muss dieses Prinzip bei Online-Werbung sofort funktionieren, da sie ansonsten einfach weggeklickt werden kann.

Klickt ein Nutzer tatsächlich auf ein Werbeanzeige ist zudem von Bedeutung, dass seine Erwartungen nicht enttäuscht werden. Überreizte Anzeigen werden zwar öfters wahrgenommen, führen aber zum sofortigen Abbruch, wenn das Angebot nicht den Erwartungen entspricht. Der Werbekontakt ist in diesem Fall vergeblich. Stolpmann bezeichnet einen Kontakt erst dann als guten Kontakt, wenn das Werbeversprechen auch erfüllt wird und mit den Bedürfnissen des Nutzers konform ist. An dieser Stelle kommt das One-to-One-Marketing ins Spiel das darauf abzielt, jede Kundengruppe bzw. jeden Kunden gezielt anzusprechen.

Obwohl es bei Online-Werbung zahlreiche Einsatzvarianten gibt, sind diese letztendlich, im Gegensatz zur konventionellen Werbung, auf wenig unterschiedliche Instrumente reduziert, die nachfolgend erläutert werden.

Banner. In der Online-Werbung werden zumeist Werbebanner in verschiedenen Ausführungen eingesetzt. Grundlegend wird zwischen klassischen und interaktiven Bannern unterschieden. Die klassische Form besteht aus einer Grafik, einer

[56] hier und im Folgenden vgl. Stolpmann, M. [2001], S. 120
[57] hier und im Folgenden vgl. Stolpmann, M. [2001], S. 159 ff.

Werbebotschaft und einem Hyperlink zum entsprechenden Angebot. Im Gegensatz dazu bestehen interaktive Banner aus teilweise sehr aufwendigen Animationen oder Filmen, die mit Hilfe von Java, JavaScript oder diversen Plug-In's realisiert werden.[58]

Abbildung 16: Werbebanner

Quelle: http://www.webtris.de

Werbebanner haben wie die Abbildung zeigt, stets ein rechteckiges Format und sind direkt in eine Website integriert. Häufig werden Werbebanner nach bestimmten Regeln ausgetauscht. Dies erfolgt entweder nach der Anzahl der Website-Besucher oder nach bestimmten Zeitvorgaben. Beispielhaft sehen die ersten fünf Besucher einer Website ein Werbebanner von *Tchibo*, die nächsten fünf eines von *Otto Versand*.

Werbebanner sind einfach zu handhaben und können durch die große Anzahl an Werbeträgern im Netz sehr gezielt eingesetzt werden. Ihr Nachteil besteht darin, dass sie durch die Integration in Websites oft vom eigentlichen Inhalt ablenken und zudem das Design stören.

Suchmaschinen/Portale/Webkataloge. Suchmaschinen, Portale und Webkataloge sind umfangreiche Datenbanken, die URLs so speichern, dass der Nutzer diese anhand entsprechender Stichwortabfragen finden kann. Sie gehören zu den wichtigsten Informationsquellen im Internet.[59] Die Ausgabe der Ergebnisse der Abfrage erfolgt mittels einer Liste an gefundenen URLs und ist jeweils einem Ranking unterworfen, das bei jeder Suchmaschine anders definiert ist. Ziel eines jeden Website-Betreibers ist es, möglichst unter den ersten zehn aufgeführten Ergebnissen zu erscheinen. Dies kann mittels zahlreicher Tricks, wie zum Beispiel anhand von Metatags oder der Vergabe bestimmter Titel, beeinflusst werden, die an dieser Stelle aufgrund ihrer Vielschichtigkeit nicht näher erläutert werden.

Ein Webangebot wird allerdings von den meisten Suchmaschinen und Katalogen nicht automatisch gefunden, sondern muss angemeldet werden. Dies erfolgt eines einfachen Online-Formulars und ist in der Regel kostenlos, allerdings ohne Anspruch auf einen der ersten Listenplätze.

Links auf anderen Websites. Eine weitere Möglichkeit den eigenen Online-Vertrieb anzuregen besteht darin, sein Angebot auf anderen Websites durch entsprechende Links bekannt zu machen. Dies geschieht häufig im Tauschgeschäft mit anderen Unternehmen. Manche Unternehmen bieten bereits vorgefertigte

[58] hier und im Folgenden vgl. Stolpmann, M. [2001], S. 162 ff.

[59] hier und im Folgenden vgl. Stolpmann, M. [2001], S. 139

Grafiken oder HTML-Codes zum Download an, die in das eigene Angebot integriert werden können.[60]

URL. Obwohl laut *eCommerce Facts 3.0*[61] immer weniger Nutzer durch direkte Eingabe der URL zu einem Online-Shop finden ist die Wahl des richtigen Namens für eine Website von großer Bedeutung.[62] Bevor die Entscheidung für eine bestimmte Domain fällt, sollte Klarheit darüber bestehen, welche Assoziationen potentielle Kunden haben, sprich welche Domain ein Kunde erwarten würde. Entspricht der Name des Webangebots den Erwartungen der Kunden, ist die Chance von diesen gefunden zu werden um einiges höher als bei der Wahl eines Namens, der vom Kunden nicht mit dem Unternehmen in Verbindung gebracht wird.

Buttons. Buttons haben sich zu einer Sonderform der Banner etabliert. Sie sind ebenfalls mit einem Link hinterlegt, ansonsten jedoch weniger aufdringlich, da nicht animiert und meist kleiner als Banner. Dennoch erzielen sie teilweise deutlich mehr Werbekontakte, da sie in der Regel keiner Rotation unterliegen und somit für lange Zeit immer an derselben Stelle zu finden sind.[63]

Interstitials. Unterbrechungswerbung zwischen zwei Websites wird, unabhängig vom Klick-Verhalten des Besuchers, als Interstitial bezeichnet. Es handelt sich hierbei um eine sehr aufdringliche Werbeform, da sie ohne Aktion des Users aktiv wird. Interstitials füllen das komplette Browserfenster aus und können in der Regel nicht weggeklickt werden, ohne die ganze Website zu schließen. Diese Werbeform zwingt den Betrachter somit zur Aufmerksamkeit.[64]

Interstitials haben durch ihr unerwartetes Auftreten jedoch den Vorteil hoher Beachtung, was zudem durch das Ausfüllen des kompletten Browserfensters unterstützt wird. Nachteile entstehen für den Besucher durch die Aufdringlichkeit und für den Werbeträger durch ständige Unterbrechung seines Angebots.[65]

Pop-ups. Bei Pop-ups handelt es sich um eine Sonderform der Unterbrechungswerbung, die sehr viel weniger aufdringlich ist, da sie in einem kleinen zusätzlichen Fenster erscheint.[66] Für den Besucher einer Website ist diese Werbeform wesentlich angenehmer, da das Werbefenster jederzeit geschlossen werden kann. Dies wirkt sich jedoch nachteilig auf die Werbewirkung aus.

Pop-ups werden von vielen Unternehmen auch auf der eigenen Website eingesetzt, um auf ein spezielles Angebot hinzuweisen. *Amazon.de* wirbt mit einem Pop-up-Gutschein Neukunden an, wie die Abbildung zeigt.

---

[60] vgl. Stolpmann, M. [2001], S. 156
[61] vgl. Deutsche Post Consult GmbH/Deutsche Post eBusiness GmbH (Hrsg.) [2001], S. 16
[62] vgl. Stolpamm, M. [2001], S. 112
[63] vgl. Stolpmann, M. [2001], S. 170 f.
[64] vgl. Koop, H.J. et al. [2000], S. 141
[65] vgl. Stolpmann, M. [2001], S. 176 f.
[66] hier und im Folgenden vgl. Stolpmann, M. [2001], S. 180 ff.

Abbildung 17: Pop-up

Quelle: http://www.amazon.de

Sponsoring. Ebenso wie klassisches Sponsoring beruht das Sponsoring im Internet auf Leistung und Gegenleistung. Der Sponsor stellt dem Leistungserbringer Geld oder Sachmittel zur Verfügung und erhält im Gegenzug einen Beitrag zum Erreichen seines Marketingziels, zum Beispiel durch die Platzierung von Werbung auf der Website des Partners.

Sonderwerbeformen. Als Ergänzung zu den oben erwähnten Maßnahmen, kann auf zahlreiche Sonderwerbeformen zurückgegriffen werden, wie zum Beispiel das Versenden von E-Mails in unterschiedlicher Form:

- Werbemail: Eignet sich vor allem für individuelles One-to-One-Marketing.
- Newsletter: Massenmailing, beispielsweise zur Bekanntmachung neuer Produkte; kann vom Interessenten abonniert werden.
- Mailling-Liste: Versenden von E-Mails an eine eingetragene Benutzergruppe; findet meist in Diskussionsforen Einsatz, da auf diese Art von E-Mails, im Gegensatz zum Newsletter, auch geantwortet werden kann.
- Auto-Responder: Anfragen per Mail können anhand eines vordefinierten Betrefffeldes automatisch mit einer standardisierten Mail beantwortet werden; eignet sich zum Beispiel für die automatisiert Abfrage von Preislisten.

Das Marktforschungsunternehmen *Jupiter Communications* belegt in einer Studie, dass der kommerzielle E-Mail-Versand in den kommenden Jahren extrem zunehmen wird. So muss ein Online-Käufer im Jahr 2005 mit rund 1600 kommerziellen E-Mails rechnen. 1999 waren es laut *Jupiter Communications* nur ca. 40 Mails.[67]

Allerdings ist in Deutschland das unaufgeforderte Versenden von E-Mails verboten.[68] Der Empfänger hat jedoch nahezu keine Möglichkeit sich dagegen zu wehren, da entsprechende Mails nicht beantwortet und Sender oft nicht identifiziert werden können.

[67] vgl. Stolpmann, M. [2001], S.186

[68] vgl. http://www.online-recht.de

Online-Werbung bringt den größten Erfolg, wenn sie auf beliebten Websites platziert ist, die zudem sehr attraktiv für die entsprechende Zielgruppe sind.

Abschließend ist zu bemerken, dass bei allen genannten Werbemaßnahmen die Ansprache der Zielgruppe von Bedeutung ist, die zunächst definiert werden muss. Es ist wichtig, dass der Sprachgebrauch den Erwartungen des Kunden entspricht. Anders als bei einem Beratungsgespräch zwischen Kunde und Verkäufer, kann sich eine Website nur bedingt auf den Kunden einstellen.

3.5.3.4 Markenplatzierung

Die Diskussion über den Erfolg der Integration bestehender Marken in das Online-Geschäft, im Gegensatz zur Schaffung von Internet-Marken, hat in kurzer Zeit eine interessante Wendung genommen. Vor drei bis vier Jahren verlief die Tendenz noch dahingehend eine neue Marke zu etablieren. Allerdings bereits mit der Einschränkung auf den frühzeitigen Eintritt in den Online-Handel.[69] Zwei Jahre später hat sich die Tendenz bereits dahingehend entwickelt, dass bestehende Marken auch im Internet wesentlich mehr Erfolg haben.[70]

Diese Verschiebung liegt darin begründet, dass Kunden im Internet im Laufe der vergangenen Jahre ein immer größeres Angebot an verschiedenen Shop-Betreibern gefunden haben, wodurch sich die Konkurrenzsituation enorm verstärkt hat. Je mehr Anbieter auf dem Markt sind, desto wichtiger ist die eigene Bekannt- und Beliebtheit bei den Konsumenten. Dies ist vom stationären Markt bekannt und hat sich im Zuge des enormen Wachstums des Internet-Handels auf den virtuellen Markt übertragen. Verstärkt wird die Situation durch das Wegfallen räumlich bedingter Hürden im Internet. Der nächste Anbieter ist nicht mehrere Kilometer, sondern nur einen Mausklick weit entfernt.

Hinzu kommt, dass inzwischen nahezu alle Produkte im Internet angeboten werden und somit auch keine Nischen mehr frei sind, die einer neuen Internet-Marke Erfolg einbringen könnten.

Integration einer bestehenden Marke in das Online-Geschäft

Unternehmen die mit Standardprodukten jetzt erst in den Online-Handel eintreten, haben sehr geringe Chancen, den Wettbewerbsvorsprung bestehender Vertriebskonzepte der Konkurrenz einzuholen. Einzige Chance ist oft der Besitz einer bekannten, am stationären Markt beliebten Marke, die in das Online-Geschäft integriert werden kann.

Großkonzerne haben beim Einstieg in das Online-Geschäft den Wert einer etablierten Marke inzwischen sehr wohl erkannt. Dies wird darin deutlich, dass nicht nur der Firmenname als Domain existiert, sondern sämtliche Marken eines Konzerns unter eigenen Internetadressen zu finden sind.

---

[69] vgl. Schneider, D./Gerbert, P. [1999], S.107

[70] vgl. Stolpmann, M. [2001], S.41

Die wenigsten Kunden wissen zum Beispiel, dass *Milka* eine Marke des Konzerns *Kraft Foods* ist und würden somit nicht unter dem Firmennamen nach näheren Informationen suchen, sondern intuitiv unter www.milka.de[71]. So hat *Kraft Foods* für seine bekanntesten Marken eine eigene Internetadresse eingerichtet.

Der Misserfolg der Kaufhauskette *Karstadt* mit einem Online-Shop unter der Internetmarke *MyWorld* ist ein Beispiel dafür, dass etablierte Marken stringent in das Internet übertragen werden sollten, anstatt mit hohem Aufwand neue Namen für den Online-Shop einzuführen.[72]

3.5.3.5 Aufbau einer neuen Marke

Dennoch gibt es einige Internetmarken, die sich etablieren konnten. Allerdings handelt es sich dabei zum Großteil um Unternehmen, die am stationären Markt nicht beteiligt sind und bereits sehr früh in den Online-Handel eingestiegen sind.

Die meist genannten Beispiele in diesem Zusammenhang sind das Online-Auktionshaus *eBay* und der Online-Buchhändler *amazon.de*. Beide Firmen wurden 1995 in den USA gegründet, sind nach eigenen Angaben[73] inzwischen in mehr als 200 Ländern vertreten und außerdem Marktführer in ihrem Bereich.

Firmen wie *eBay* und *amazon.de* haben die Gunst der Stunde erkannt, genutzt und verzeichnen einen Wettbewerbsvorsprung, der kaum einzuholen ist. Nur wenige Konkurrenten wie etwa *Bertelsmann* mit *bol.de* oder die Auktionsplattform *ricardo.de* versuchten, ernsthaft den Kampf mit diesen beiden Online-Pionieren aufzunehmen. Nach wie vor konnten nach Angaben der *GfK Panel Services Consumer Research*[74] jedoch weder *amazon.de* noch *eBay* von Platz eins bzw. Platz vier der E-Commerce-Anbieter in Deutschland verdrängt werden.

3.5.4 Vertriebspolitik

Die Vertriebspolitik befasst sich u.a. mit der Wahl des Standortes, der Absatzwege und Absatzmittler, mit Versand und Verkaufspolitik. Ist die Wahl des Standortes beim Vertrieb über das Internet weniger relevant als am stationären Markt, so spielen die Absatzmittler eine entscheidende Rolle, vor allem da sich der konventionelle Vertriebsweg meist vom Online-Vertriebsweg unterscheidet.

Nachfolgend werden mögliche Vertriebsformen im Internet ausschließlich unter dem Aspekt der Integration bzw. des Ausschlusses bestehender Absatzmittler aufgeführt.

---

[71] vgl. http://www.milka.de
[72] vgl. Thunig, C. in: http://www.absatzwirtschaft.de
[73] vgl. http://www.ebay.de und http://www.amazon.de
[74] vgl. http://www.gfk.de

3.5.4.1 Vertriebsformen

Der Vertrieb über das Internet ist, wie der Vertrieb am stationären Markt, auf direktem oder indirektem Weg möglich. Der Direktvertrieb erfährt durch das Internet allerdings einen Zuwachs, da zahlreiche Abläufe verbessert werden können, wodurch Funktionen in der bestehenden Vertriebskette an Bedeutung verlieren oder überflüssig werden. Dies kann zur Folge haben, dass Unternehmen entweder „[...] eine Vorwärtsintegration ihrer Wertschöpfung [...]“[75] anstreben, indem sie beispielsweise klassische Händlerfunktionen übernehmen oder aber weiterhin die Dienste von Zwischenhändlern in Anspruch nehmen, gegebenenfalls aber neue, im Online-Vertrieb erfahrene, Handelspartner suchen.[76]

Brandstetter und Fries sehen darin zwei mögliche Richtungen, aus denen Veränderungen im Vergleich zum konventionellen Vertrieb entstehen können. Zum einen durch Produzenten oder Händler, die Absatzmittler ausschalten, indem sie auf der bestehenden Wertschöpfungskette nach vorne integrieren (Disintermediation), zum anderen durch Dritte, die als neue Wettbewerber auf den Markt drängen und mit speziellen Qualifikationen im Online-Bereich einen Teil der bisherigen Vertriebsstruktur für sich in Anspruch nehmen (Reintermediation).

Neben diesen beiden Möglichkeiten besteht der Extremfall, der den kompletten Austausch bestehender Aufgabenteilungen innerhalb einer bestimmten Branche durch neue Dienstleister verursacht (Substitution). Außer der Beibehaltung der Vertriebsstrukturen existieren somit drei weitere Vertriebsformen (Disintermediation, Reintermediation, Substitution). Zusätzlich sind zahlreiche Mischformen möglich.

Trotz verschiedener Absatzformen und Aufgabenteilungen besteht die grundlegende Entscheidung darin, ob durch Verzicht auf Absatzmittler mehr oder minder direkt vertrieben werden soll oder ob indirekter Vertrieb durch Integration von Absatzmittlern bevorzugt wird.

Verzicht auf Absatzmittler

Beim Verzicht auf Absatzmittler stehen mehrere grundsätzliche Möglichkeiten des Online-Vertriebs zur Verfügung.[77] Um den Sachverhalt deutlich zu machen, erfolgen die nachstehenden Überlegungen am Beispiel eines mehrstufigen, am stationären Markt bereits bestehenden Vertriebs.

Vertrieb über Großhandel - Ausschaltung des Einzelhandels

Die Hürde zur Substitution des Einzelhandels ist relativ gering, da durch eine vorgezogene Produktspezialisierung durch den Großhandel Wettbewerbsvorteile gesichert werden können.

---

[75] Brandstetter, C./Fries, M. [2002], S. 21

[76] hier und im Folgenden vgl. Brandstetter, C./Fries, M. [2002], S. 21

[77] hier und im Folgenden vgl. Brandstetter, C./Fries, M. [2002], S. 22 ff.

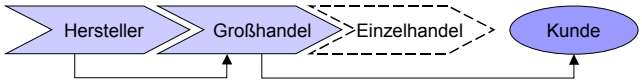

Abbildung 18: Ausschaltung des Einzelhandels

Quelle: in Anlehnung an Brandstetter, C./Fries M. [2002], S. 22

Der Großhändler erhält beispielsweise den direkten Kontakt zum Kunden und profitiert, ebenso wie der Hersteller, von Kostenersparnissen im Transaktions- und Koordinationsbereich. Der Hersteller profitiert durch die Option zeitnaher Produktion, wodurch die Beeinflussung des Marktes steigt.

Als bekanntes Beispiel für dieses Szenario steht der Online-Buchhändler *amazon.com*. Das Unternehmen bedient sich des klassischen Buchgroßhandels unter Umgehung des Einzelhandels. Dieses Vertriebskonzept war von Gründer Jeff Bezos schon angestrebt worden, als er sich nach einem geeigneten Standort für sein Unternehmen umgesehen hat. Um eine hohe Verfügbarkeit und schnelle Lieferung zu garantieren, schien ihm die nahe Umgebung zum größten Buchlager in den USA am vorteilhaftesten.[78]

Vertrieb über Einzelhandel - Ausschaltung des Großhandels

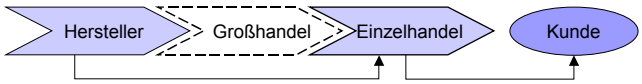

Abbildung 19: Ausschaltung des Großhandels

Quelle: in Anlehnung an Brandstetter, C./Fries M. [2002], S. 23

Oben genannte Vorteile bestehen für den Hersteller ebenso bei der Umgehung des Großhandels. Zudem können bei der Direktbelieferung des Einzelhandels Lagerkosten reduziert werden. Der Hersteller verfügt in diesem Fall über ein E-Business-System, auf das alle Abnehmer zugreifen können.

Diese Möglichkeit es Vertriebs ist häufig bei Internet-Handelsplattformen zu finden. Ein Beispiel für eine solche Plattform in der europäischen Konsumgüterindustrie ist unter www.cpgmarket.com zu finden. Hier kann der Einzelhandel u.a. direkt bei Bahlsen, Südzucker, Loréal und Coca-Cola einkaufen.[79]

Direktvertrieb - Ausschaltung des Groß- und Einzelhandels

Bei dieser Form des Online-Vertriebs kann der Endverbraucher direkt beim Hersteller einkaufen. Dieser hat die Verantwortung ein leistungsfähiges System zur Verfügung zu stellen. Die Auslieferung bestellter Ware erfolgt in Zusammenarbeit mit Logistikdienstleistern.

---

[78] vgl. Booz, Allen & Hamilton (Hrsg.) [2000], S. 38

[79] vgl. Brandstetter, C./Fries M. [2002], S. 23

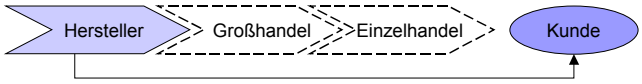

Abbildung 20: Direktvertrieb

Quelle: in Anlehnung an Brandstetter, C./Fries M. [2002], S. 24

Momentan wird diese Vertriebsform im Internet noch selten genutzt, da viele Hersteller ihr Angebot mit Hilfe bestehender Vertriebsstrukturen vertreiben, ohne von den Kosteneinsparungen des Direktvertriebs zu profitieren. Brandstetter und Fries sind jedoch davon überzeugt, dass der Direktvertrieb über elektronische Medien ansteigen wird, sobald sich durch zunehmende Erfahrungen in diesem Bereich neue Vertriebsstrukturen etabliert haben.

Beispielhaft für den Direktvertrieb steht das Joint Venture *Opodo,* welches von *Lufthansa* und acht weiteren Fluggesellschaften gegründete wurde, um Flugtickets online direkt an den Endkunden zu verkaufen. Ein weiteres Beispiel für den zunehmenden Direktvertrieb in der Touristikbranche ist die *Deutsche Bahn AG*. Seit Mai 2002 haben Bahncard-Kunden die Möglichkeit ihr Ticket online zu kaufen und selbst auszudrucken. In beiden Fällen werden frühere Vertriebspartner, wie Reisebüros, umgangen.

Bei allen genannten Gestaltungsmöglichkeiten des Online-Vertriebs unter Umgehung von Handelsstufen oder Einführung von Direktmarketing, spielen vorhandene Vertriebsstrukturen und deren Übertragbarkeit auf den Online-Handel eine weitreichende Rolle. Zudem sollten Unternehmensorganisation und IT-Systeme an die neuen Anforderungen angepasst werden. Diese Umstellung wird nicht innerhalb kurzer Zeit erfolgen können, sondern erfordert einen umfassenden Entwicklungsprozess, der den Produzent auf das Endkundengeschäft vorbereitet.

Durch immer mehr Online-Angebote fühlen sich viele Unternehmen unter Druck gesetzt und treffen übereilte Entscheidungen, die sich dann oft als zu teuer und zu groß, funktional aber unzureichend entpuppen. Sicherlich ist ein rascher Einstieg in den Online-Markt gefragt, allerdings sollte dieser nicht überstürzt erfolgen.[80]

Integration von Absatzmittlern

Neben der Möglichkeit auf Absatzmittler zu verzichten, existiert außerdem die Option, das Internet im Sinne eines zusätzlichen Informations- und Angebotsmediums in die bestehende Vertriebsorganisation zu integrieren,[81] wie die folgende Abbildung zeigt.

Multi-Channel-Ansatz

Diese Variante wird oft von traditionellen Unternehmen in der Absicht genutzt, bewährte Vertriebsstrukturen und moderne Internettechnik zu vereinen. Die daraus resultierende Kombination von Kommunikations- und Vertriebskanal wird als Multi-Channel-

[80] vgl. Koop, H.J. et al. [2000], S. 44

[81] hier und im Folgenden vgl. Brandstetter, C./Fries, M. [2002], S. 25

Ansatz bezeichnet und eröffnet dem Kunden zum Beispiel die Möglichkeit, sich in einer Filiale beraten zu lassen, nachdem er entsprechende Informationen zuvor online abgerufen hat.

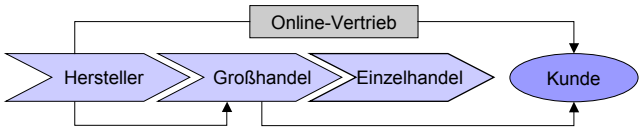

Abbildung 21: Multi-Channel-Vertrieb

Quelle: in Anlehnung an Brandstetter, C./Fries M. [2002], S. 24

Der Vorteil zeigt sich darin, dass der Verbraucher sich ungestört informieren kann und der Beratungsbedarf vor Ort reduziert wird, was dem Unternehmen Zeit- und Kostenersparnis einbringt. Neben einem verbessertem Serviceangebot und der zusätzlichen Ansprache einer anderen Zielgruppe, sinkt außerdem die Hemmschwelle eines Online-Kaufs, da der Kunde fehlerhafte oder unzufriedenstellende Produkte in der Filiale zurückgeben kann.

Die Verbundgruppe für TV, Video, HiFi, Telecom und Multimedia *EletrconicPartner EP:* hat Anfang 2001 die Tochtergesellschaft *EP:Netshop* gegründet, die durch ein zentrales E-Business-System alle beteiligten Händler integriert und dem Kunden durch On- und Offline-Betreuung umfassenden Service anbietet. So kann ein online gekauftes Gerät ggf. auch bei einem Händler vor Ort zurückgegeben werden.[82]

Die Ergebnisse der *ePeople Studie* „Shopping im Internet – Bequem Online Einkaufen“ belegen, dass der Multi-Channel-Vertrieb von Kunden sehr geschätzt wird. 42,9 Prozent der Befragten kaufen dann besonders gerne online ein, wenn es den ausgewählten Shop nicht nur im Internet gibt.[83] 37,5 Prozent der Teilnehmer der Befragung für *eCommerce Facts 3.0*[84] informieren sich sogar offline, bevor sie im Internet einen Kauf tätigen.

Die Option der Ausschaltung von Handelsstufen ist nichts Neues in der Entwicklung des Handels. Neu sind allerdings die zahlreichen unterschiedlichen Möglichkeiten der Ausschaltung und Umgehung von Handelsstufen, die durch den Online-Vertrieb entstanden sind und sich zunehmend weiterentwickeln. Jahrelang bewährte Vertriebskonzepte werden gegenüber innovativen Online-Konzepten an Bedeutung verlieren.[85]

Durch die verschiedenen Möglichkeiten des Vertriebs, die durch das Internet entstanden sind, wird deutlich, dass Unternehmen bisherige Geschäftsmodelle und Marktpositionierungen hinterfragen sollten. Neue Vertriebskonzepte sind gefragt, um den An-

[82] vgl. http://www.electronicpartner.de

[83] vgl. http://www.golem.de

[84] vgl. Deutsche Post Consult GmbH/ Deutsche Post eBusiness GmbH (Hrsg.) [2001], S. 49

[85] hier und im Folgenden vgl. Brandstetter, C./Fries, M. [2002], S. 26 ff.

schluss an den Markt nicht zu verlieren. Dies erfordert systematische Planung und Abstimmung mit Vertriebspartnern. Der entscheidende Punkt liegt in der Schaffung neuer Synergien und in der Integration erfolgreicher Marken.

Diese Kapitel hat deutlich gemacht, dass sich Marketingmaßnahmen nicht auf Werbung beschränken lassen. Alle vier Komponenten des Marketing-Mix sind erforderlich, um Synergieeffekte zu schaffen und dadurch effektives Marketing betreiben zu können. Die Einführung einen Online-Vertriebs stellt neue Anforderungen an alle Bereiche des Marketing-Mix. Die Wahl online-geeigneter Produkte ist ebenso wichtig wie eine flexible Preisgestaltung. Der Einsatz von Informationstechnologie ermöglicht zudem neue Kommunikationswege mit Kunden und Geschäftspartnern.

3.6 Customer Relationship Management (CRM)

Gesättigte Märkte, Wettbewerbsdruck und abnehmende Markenloyalität zwingen Unternehmen zunehmend, sich mehr am Kunden zu orientieren, respektive den Kunden in den Mittelpunkt ihrer Aktivitäten zu stellen.[86] Vor allem durch den Einsatz des Internets als Vertriebskanal und die dadurch entstehende Markttransparenz werden diese Faktoren zunehmend erhöht und erfordern ein effektives Kundenbeziehungsmanagement, vielfach diskutiert unter dem Begriff Customer Relationship Management (CRM). Durch den Einsatz von Informationstechnologie kann der Aufwand eines solchen Vorgehens zudem erstmals erbracht werden.

Dennoch scheitern laut *Gartner Group*[87] 55 Prozent aller CRM-Projekte, da viele Firmen CRM-Systeme stellvertretend für eine klar definierte Kundenstrategie einführen. Dabei sollten CRM-Software und IT-Architektur lediglich Mittel zum Zweck sein, das Unternehmen konsequent und ganzheitlich auf den Aufbau, die kontinuierliche Verbesserung und den Erhalt langfristiger und profitabler Kundenbeziehungen auszurichten. CRM betrifft alle Unternehmensbereiche mit Kundenkontakt, vor allem Marketing, Vertrieb und Service, und sollte sämtliche Kommunikationskanäle zum Kunden zusammenführen. Durch die gegenseitige Ausrichtung von Kundenstrategien und Unternehmensprozessen ermöglicht CRM die Stärkung der Kundentreue und die langfristige Steigerung des Gewinns.

CRM ist ein sehr komplexes Thema, das im Rahmen dieser Arbeit nicht annähernd vollständig behandelt werden kann. Aus diesem Grund beschränkt sich die Darstellung auf die grundlegende Strategie der Kundenbindung und der Anwendung von E-CRM im Rahmen eines Online-Vertriebs.

---

[86] vgl. Gawlik, T. et al. [2002], S. 11

[87] hier und im Folgenden vgl. Rigby, D.K. et al. [2002] in: Harvard Business Manager 4/2002, S. 55 f.

3.6.1 Strategie der Kundenbindung

Kundenbindung befasst sich mit Aufbau und Erhalt von Geschäftsbeziehungen zwischen Anbieter und Konsument und stellt die grundlegende Strategie von Customer Relationship Management dar.

Kundenbindung unterliegt einem Entwicklungsprozess, der mehrere Phasen durchläuft und eine dauerhafte Beziehung anstrebt. Die folgende Abbildung zeigt zunächst im Überblick diesen Entwicklungsprozess.

Abbildung 22: Entwicklungsprozess der Kundenbindung

Quelle: eigene Darstellung

3.6.1.1 Kunden finden

Nachdem durch geeignete Marketingmaßnahmen (vgl. Kapitel 3.5 Marketing) potentielle Kunden auf das Angebot im Internet aufmerksam geworden sind, ist für eine effektive Kundenbindung die Orientierung an den Erwartungen und Bedürfnissen des Kunden grundlegend.

3.6.1.2 Kundenorientierung

Ein Unternehmen ist dann kundenorientiert, wenn es sich ganz an den Ansprüchen seiner Kunden ausrichtet.[88] Alle Schlüsselentscheidungen sollten daraufhin ausgerichtet sein, dem Kunden zu dienen. Dabei ist wichtig, dass auch die Unternehmenskultur diesen Prozess unterstützt, so dass jeder einzelne Mitarbeiter sich im Klaren darüber ist, dass er letztendlich im Dienst des Kunden steht.

Um sich am Kunden orientieren zu können, sind zunächst Identität und Bedürfnisse des Kunden von Bedeutung. Mit Hilfe von CRM können diese Informationen gewonnen und genutzt werden. Die folgende Abbildung stellt die wichtigsten Komponenten der Kundenorientierung dar. Von Bedeutung ist dabei der Austausch der drei Elemente untereinander.

[88] vgl. Gawlik, T. et al. [2002], S. 38

Abbildung 23: Komponenten der Kundenorientierung

Quelle: in Anlehnung an Handlbauer/Matzler [1998] in: Gawlik, T. et al. [2002], S. 22

Kernkompetenzen. Durch die Konzentration auf die Kernkompetenzen kann eine erhöhte Kundenzufriedenheit erreicht werden, da der Kunde den Eindruck erhält, von einer Fachkraft informiert zu werden.

Lernprozesse. Die Bereitschaft des Unternehmens mit dem Kunden zu lernen respektive auf seine sich ständig entwickelnden Bedürfnisse einzugehen, ermöglicht die Gestaltung von Veränderungsprozessen und dadurch eine langfristige Wertsicherung von Produkten und Dienstleistungen, von der wiederum der Kunde profitiert.

Informationsmanagement. Nur ein abteilungsübergreifendes Informationsmanagement ermöglicht kundengerechte Problemlösungen. Dadurch können alle kundenrelevanten Informationen von jedem Arbeitsplatz und zu jedem Zeitpunkt abgerufen werden.

Kundenorientierung beschränkt sich somit nicht auf die Qualitätssteigerung der Produkte und Dienstleistungen, sondern sollte vielmehr eine aktive Gestaltung der Kundenbeziehungen erzielen,[89] die mit Hilfe eines „lernenden“ CRM-Systems unterstützt werden kann.

3.6.1.3 Kundenzufriedenheit

Der nächste Schritt in Richtung Kundenbindung ist die Zufriedenheit des Kunden. Nichts kann einem Online-Vertrieb mehr schaden, als unzufriedene Kunden,[90] vor allem, da das Unternehmen davon meist nichts erfährt. Unzufriedene Kunden suchen sich einen anderen Anbieter und geben zudem ihre negativen Erfahrungen an

[89] hier und im Folgenden vgl. Gawlik, T. et al. [2002], S. 21

[90] hier und im Folgenden vgl. Stolpmann, M. [2000], S. 31 ff.

durchschnittlich zehn andere potentielle Kunden weiter. Kundenzufriedenheit sollte somit oberstes Unternehmensziel sein.

Die Zufriedenheit des Kunden ist ein Vergleichsprozess zwischen den subjektiven Erwartungen und der tatsächlich wahrgenommenen Leistung. Ansatzpunkte für die Entwicklung von Kundenzufriedenheit sind in sämtlichen Stufen der Wertschöpfungskette möglich, wie in der folgenden Abbildung deutlich wird.[91]

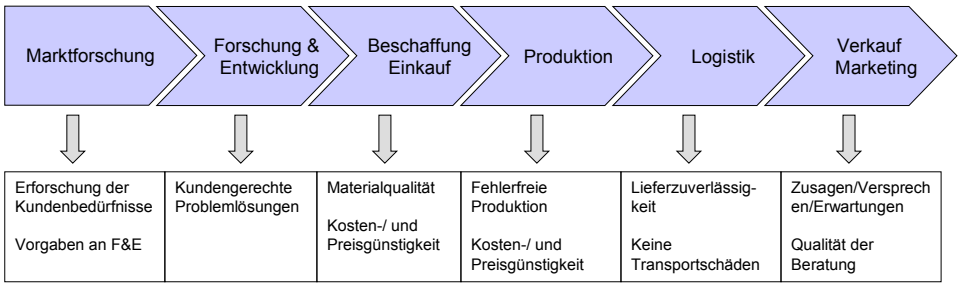

Abbildung 24: Wertschöpfungskette und mögliche Beiträge zur Kundenzufriedenheit

Quelle: in Anlehnung an Simon/Homburg [1998] in: Gawlik, T. et al. [2002], S. 24

Mittels eines kontinuierlich gepflegten CRM-Systems kann die Kundenzufriedenheit zusätzlich durch Up- und Cross-Selling erhöht werden. Anhand des Kundenprofils können dem Kunden beim Kauf eines Produktes wichtige Ergänzungsprodukte (Cross-Selling) oder ähnliche, qualitativ hochwertigere Produkte (Up-Selling) angeboten werden.[92] Dies ist ein Vorgehen, das der Kunde vom Einkauf im Ladengeschäft kennt. So wird jeder Verkäufer dem Kunden beim Kauf eines Fotoapparats, Batterien oder Filme anbieten.

3.6.1.4 Wechselhürden

Kundenzufriedenheit durch Kundenorientierung generiert noch keine Bindung des Kunden an das entsprechende Unternehmen. Bis zu 85 Prozent der ehemaligen Kunden waren mit den Leistungen eines Unternehmens durchaus zufrieden und können oft keinen plausiblen Grund für den Wechsel zu anderen Anbietern nennen.[93]

Dieser demnach meist willkürliche Vorgang des Wechsels, kann durch Wechselbarrieren unterbunden werden. Dadurch wird freiwillige oder unfreiwillige Kundenbindung erreicht:

- Freiwillige Verbundenheit (Mehrwert, guter Service, persönliche Ansprache etc.)
- Unfreiwillige Gebundenheit (vertragliche, organisatorische oder technologische Bindung)

[91] vgl. Gawlik, T. et al. [2002], S. 24
[92] vgl. Stolpmann, M. [2000], S. 39
[93] hier und im Folgenden vgl. Stolpmann, M. [2000], S. 40

Um die Abwanderung von Kunden zu verhindern, ist eine Kombination von freiwilligen und unfreiwilligen Hürden sinnvoll. Eine lose Verbindung mit dem Unternehmen kann schnell durch günstigere Anbieter gestört oder beendet werden. Eine feste Gebundenheit an das Unternehmen wird vom Kunden allerdings oft als Abhängigkeit empfunden und sollte deshalb nur sehr zielgerichtet eingesetzt werden.

3.6.1.5 Kunden binden

Für erfolgreiche Kundenbindung ist es zudem von Vorteil, sich auf die Bedürfnisse weniger Zielgruppen zu spezialisieren. So kann der unüberschaubare Massenmarkt ausgeschlossen werden. Dies schafft Raum für die Umsetzung von Wettbewerbsvorteilen und verhindert die wenig gewinnbringende Befassung mit versprengten Gelegenheitskunden.[94]

Letztendlich wird deutlich, dass Kundenbindung im Internet aus zahlreichen unterschiedlichen Facetten besteht, die erst in der Zusammenfassung eines intelligenten E-Business-Geschäftsmodells ihre Wirkung erreicht. Durch den Schritt von der statischen Website zum dynamischen CRM können die Bedürfnisse und Beschwerden jedes einzelnen ernst genommen werden. Dies sorgt für eine konstante Kundenzufriedenheit und ist Grundlage für eine langfristige Kundenbindung.

3.6.2 E-CRM

Die Verwendung moderner Informations- und Kommunikationstechnik kann den Einsatz von CRM, durch unternehmensweite und individuelle Marketing- und Servicekonzepte, maßgeblich unterstützen. Entsprechend der Ausprägung der eingesetzten technischen Möglichkeiten wird bei internetbasierten Anwendungen auch von E-CRM gesprochen. In jedem Fall nutzt CRM die weitreichenden Möglichkeiten leistungsfähiger Datenverarbeitung.

E-CRM ist jedoch kein Ersatz, sondern lediglich eine Ergänzung zum klassischen CRM. Allerdings lässt sich ganzheitliche und individuelle Kundenansprache als Grundgedanke des CRM durch die Möglichkeiten des Internet besonders gut verwirklichen.[95] Im Rahmen von verbesserten Kundenbeziehungen birgt das Internet vor allem folgende Potentiale:

- umfassende Information über Informations- und Kaufverhalten der einzelnen Kunden
- kostengünstige Realisierung eines hohen Personalisierungsgrads
- stabilere Gestaltung der Kundenbeziehung durch zusätzlichen Service

Da das Thema E-CRM für den Online-Vertrieb von besonderer Bedeutung ist, werden im Folgenden ausschließlich mögliche Instrumente des E-CRM vorgestellt.

---

[94] vgl. Stolpmann, M. [2000], S. 37

[95] hier und im Folgenden vgl. www-winfo.ku-eichstaett.de

3.6.3 Instrumente des E-CRM

Die Komplexität des CRM und die Verbindung mit Informations- und Kommunikationstechnik ergibt eine große Anzahl unterschiedlicher E-CRM-Instrumente. In der folgenden Auflistung wird zudem deutlich, dass E-CRM-Instrumente keine neuen Maßnahmen sind, sondern beispielsweise auf Marketing-Instrumenten oder auf Web-Design-Elementen beruhen. Im Kontext von CRM erhalten sie jedoch zusätzliche Funktionen.

Tabelle 4: Auswahl einiger E-CRM-Instrumente

Ziel	E-CRM-Instrument
Identifizierung des Kunden	Log-Dateien, Cookies, Registrierung/Anmeldung
Differenzierung zur Erstellung eines umfassenden Kundenprofils	Beobachtung durch Clickstream-Analyse. Steigerung der Auskunftsbereitschaft des Kunden durch Offenlegung der Datenschutzbestimmung und des jeweiligen Profils, um persönliche Daten zu erhalten.
Individualisierung der Kundenansprache	Individueller Einsatz von Marketing-Instrumenten in Produkt-, Preis-, Kommunikations- und Vertriebspolitik. Zum Beispiel Produktvorschläge aufgrund der Clickstream-Analyse.
Aufbau einer Beziehung zum Kunden	Einsatz elektronischer Kommunikations- und Informationsinstrumente (E-Mail, Newsletter, Chat-Forum, Community). Angebot der bidirektionalen Kommunikation durch Call-Back-Button oder Live-Chat mit Beratern.
Erleichterung der Kundenhandlung	Bedienerfreundliche Website. Einfache Abwicklung des Kaufprozesses, durch Speicherung der Kundendaten, um beim nächsten Kauf die Eingabe der Daten für den Kunden abzukürzen.
Verbundenheit	Steigerung des Kundennutzens durch hohe Servicequalität vor, während und nach dem Kauf.
Gebundenheit	Wechselbarrieren durch vertragliche Bindung.

Quelle: in Anlehnung an Fassott, G. [2001], S. 152

Die Auflistung von E-CRM-Instrumenten kann beliebig fortgesetzt werden. Zahlreiche Maßnahmen im Online-Vertrieb, die auf den Kunden ausgerichtet sind, seine Zufriedenheit steigern und somit zur langfristigen Bindung führen können als Instrument des E-CRM betrachtet werden. Die Tabelle gibt lediglich einen beispielhaften Überblick.

In diesem Kapitel wurde deutlich, dass CRM mehr ist als die auf Transaktion ausgerichtete Anwendung einer Kundendatenbank, wie sie im Direktmarketing oder Database-Marketing eingesetzt wird.[96] Es sollte als wissensbasierter One-to-One-Prozess angesehen werden, der mehr erfordert als Rabattaktionen und das Angebot von Treuepunkten. Solche Konzepte sind inzwischen so zahlreich, dass Kunden sie nicht mehr als Bonus ansehen, sondern vielmehr als Last. Zudem können sie einfach nachgeahmt werden. Das Schlagwort von erfolgreichem CRM lautet jedoch Differenzierung und dementsprechend sollte gehandelt werden.

Das Internet birgt durch E-CRM neue Möglichkeiten zur Verbesserung der Kundenbeziehungen. Allerdings ist auch deutlich geworden, dass profitable Kundenbeziehungen im Online-Vertrieb sehr viel schwieriger zu erreichen sind. Selbst sinnvoll angewandte E-CRM-Instrumente behalten einen gewissen Grad von Anonymität bei der Kommunikation über das Internet bei.

3.7 Online-Shopper

Nach der Aufführung einiger wichtiger Faktoren des Online-Vertriebs, wird abschließend ein Blick auf diejenigen geworfen, die letztendlich für den Erfolg eines Online-Vertriebs verantwortlich sind: die Online-Shopper.

Neben leistungsfähiger Informationstechnologie, einem passenden Lösungsansatz, integrierten Prozessen, zweckmäßig eingesetztem Marketing und umfassendem CRM ist der Online-Shopper ein weiterer Faktor, der nicht außer acht gelassen werden sollte. Sicherlich dienen alle zuvor genannten Faktoren bei entsprechendem Einsatz vorrangig dem Ziel, dem Kunden den Einkauf im Internet so angenehm wie möglich zu machen. Dennoch bleiben einige Faktoren, die in erster Linie durch das subjektive Empfinden jedes einzelnen geprägt sind. Dies können beispielsweise persönliche Kaufmotive, individueller Geschmack oder besondere Vorlieben beim Online-Shopping sein. Ein guter Online-Vertrieb fängt mit gekonntem Einsatz der *hard facts* einen Großteil der nun folgenden *soft facts* ab.

Es gibt zahlreiche Gründe online einzukaufen. Die nachfolgende Abbildung zeigt, dass in Deutschland jedoch nur die Hälfte der im Internet versierten Personen, täglich bis zu einmal im Monat im Internet ein kaufen.

[96] vgl. Newell, F. [2001], S. 30

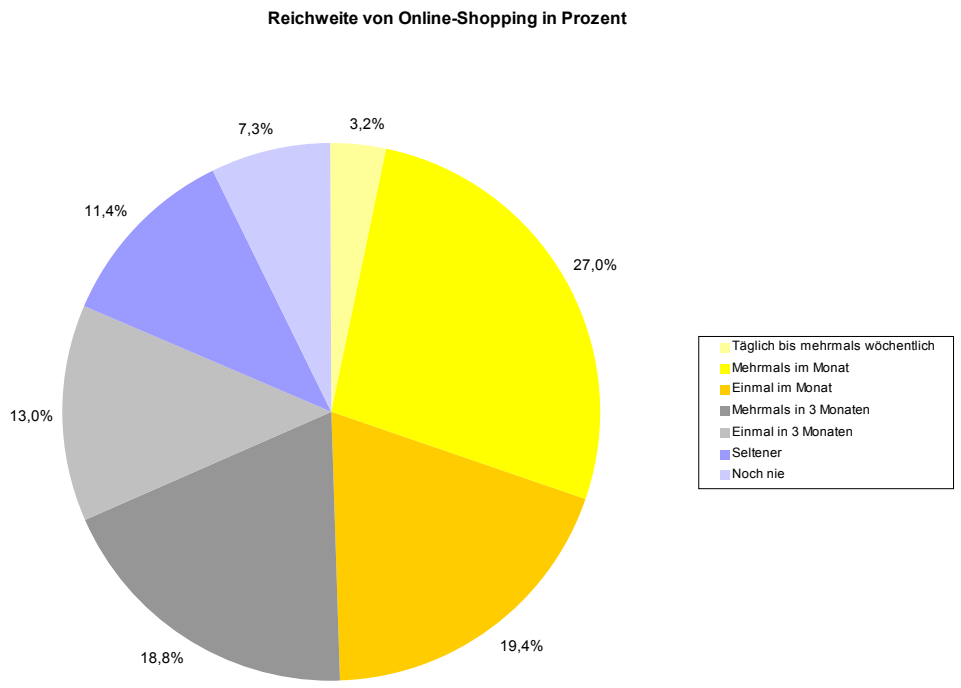

Abbildung 25: Reichweite von Online-Shopping

Quelle: in Anlehnung an Deutsche Post World Net [2001] in: Deutsche Post Consult GmbH/Deutsche Post eBusiness GmbH (Hrsg.) [2001], S. 14

Die andere Hälfte der befragten Personen der Studie *eCommerce Facts 3.0* hat entweder noch nie, oder maximal einmal in drei Monaten im Internet eingekauft. Der Grund für diese Spaltung in zwei Lager wird in diesem Kapitel anhand verschiedener Kaufmotive, unterschiedlicher Nutzungsformen und präferierten Zahlungsarten erläutert.

3.7.1 Kaufmotive

Online wie offline ist der Kaufakt ein „[...] lustvoll-dramatischer Prozess [...]“[97], nicht trivial und viel mehr als der bloße Erwerb eines Produktes.[98] Beim Online-Shopping werden generelle Kaufmotive vor allem durch die speziellen Eigenschaften des Mediums Internet beeinflusst. Daraus entstehen im Vergleich zum Offline-Shopping, sowohl Mehrwert als auch bestimmte Einschränkungen. Anhand der Matrix sind die verschiedenen Kaufmotive und ihre online-spezifischen Ausprägungen dargestellt.

[97] Deutsche Post Consult GmbH/Deutsche Post eBusiness GmbH (Hrsg.) [2001], S. 32

[98] hier und im Folgenden vgl. Deutsche Post Consult GmbH/Deutsche Post eBusiness GmbH (Hrsg.) [2001], S. 32

Tabelle 5: Kaufmotive und ihre online-spezifischen Ausprägungen

	Bedürfnis	Mehrwert	Einschränkung
Kauflust	Befriedigung von Wünschen	„globale Auswahl“ Anonymität	Kauflust kann durch großes Angebot zu Kaufrausch werden.
Kauferlebnis	Eintauchen in Erlebniswelten	Zahlreiche Kauf- und Erlebniswelten nur einen Klick voneinander getrennt. Keine Ablenkung durch andere Kunden, Straßenlärm o.a.	Keine direkten Produkterfahrungen. Nur Augen können „erleben“, die anderen Sinne nicht. Rückzug aus dem sozialen Leben.
Haushalten	Diszipliniertes Einkaufen	Preisvergleich mit Hilfe von Tools.	Desorientierung und Entscheidungsnot durch große Auswahl.
Zugriff und Befriedigung	Befriedigung durch Tausch von Geld gegen materielle Güter	Schneller Zugriff auf Produkte möglich. Geringer Aufwand.	Ware kann nicht gleich mitgenommen werden.

Quelle: in Anlehnung an Deutsche Post Consult GmbH/Deutsche Post eBusiness GmbH (Hrsg.) [2001], S. 32

Je nachdem wie die Kaufbedürfnisse des einzelnen Online-Shoppers ausfallen, wird er sich für oder gegen einen Kauf im Internet entscheiden.

3.7.2 Nutzformen von Online-Shopping

Oftmals werden Internet-Einkäufer in verschiedene Typen eingeteilt, um das gruppenspezifische Kaufverhalten zu begründen. Das Kaufverhalten wird jedoch vielmehr durch die Produktbereiche beeinflusst.[99] Die folgende Auflistung geht auf diese verschiedenen Nutzformen des Online-Vertriebs ein.

Bequeme Abwicklung. Online-Shopping wird hier unter dem Aspekt des einfachen Bestellprozesses und der Lieferung frei Haus angesehen. Grund dafür ist die Entlastung von alltäglichen Einkäufen, wie Bekleidungsstandards, technische Verbrauchsgüter, Getränkevorräte, Standard-Lebensmittelvorräte u.a.

Neben der entsprechenden Produktpalette können Anbieter bei dieser Nutzform durch die Zusammenarbeit mit einem zuverlässigen Lieferdienst Wettbewerbsvorteile erzielen, da es sich zum Großteil um Waren handelt, die schnell benötigt werden. Zudem legen Käufer vor allem bei solchen Routinekäufen Wert auf einen einfachen Bestellvorgang durch ein personifiziertes Bestellformular, das immer wieder verwendet werden kann.

[99] hier und im Folgenden vgl. Deutsche Post Consult GmbH/Deutsche Post eBusiness GmbH (Hrsg.) [2001], S. 36 ff.

Schnäppchenjagd. Das Durchsuchen des Internets nach besonders günstigen Angeboten findet in fast allen Produktbereichen statt und wird durch Tools wie Preisfinder, Suchmaschinen, Auktionen sowie die einfache Vergleichbarkeit, durch das Wechseln von Shops mit einem Mausklick, unterstützt.

Die Schnäppchenjagd ersetzt das oft fehlende Kauferlebnis im Internet. Günstige Angebote dienen bei vielen Online-Shoppern als Ausgleich für die entgangene Erlebniswelt des Offline-Kaufs. Diese Tatsache können Unternehmen durch geschicktes Platzieren günstiger Ware nutzen.

Unterhaltungsprogramm. Im Rahmen dieser Nutzform wird Online-Shopping als spannendes Erlebnis angesehen. Der Online-Shopper wagt sich sozusagen in unbekanntes Gebiet vor, probiert einen neuen Shop aus oder bestellt zum ersten Mal im Ausland, testet eine neue Zahlungsart oder nimmt an einer Auktion teil.

Anbieter können diesen Einkaufsaspekt nutzen, indem sie eine ansprechende Webpräsenz betreiben, die laufend aktualisiert wird und immer wieder neue Besonderheiten anbietet. Der Kunde unterliegt einer gewissen Verführung durch das Angebot.

Erweiterung von produktspezifischen Welten. Diese Nutzform betrifft vor allem Produkte, die offline auch nicht besser „erlebt“ werden können als bei einem Online-Kauf. Hierzu gehören Reisen, Tickets, Banking, Brokerage, Bücher, Soft- und Hardware.

Anbieter solcher Produkte haben den Vorteil, Beratungsgespräche in diesem Bereich einzusparen. Sie sollten jedoch Wert auf den Ausbau online-spezifischer Erlebniswelten speziell in diesen Produktbereichen legen.

Suche nach Besonderem. Online-Shopping dreht sich hier um spezielle Interessen oder ausgefallene Hobbys. Dies bezieht sich meist auf Produktbereiche wie Antiquitäten, Erotika, Alkoholika, etc.

Dieser Aspekt des Online-Shoppings kann von Unternehmen mit Standardprodukten weniger genutzt werden. Nischenanbieter, die ein ganz bestimmtes Publikum ansprechen, können hier Erfolge erzielen.

3.7.3 Präferierte Zahlungsarten

Für viele Kunden spielen die Möglichkeiten der angebotenen Zahlungsarten eines Online-Vertriebs eine wichtige Rolle, bei der Entscheidung für einen bestimmten Anbieter, respektive dafür überhaupt im Internet einzukaufen. Dies hat einerseits mit unterschiedlichen Ansprüchen an die Sicherheit der Datenübertragung und Datenspeicherung zu tun. Auf der anderen Seite verfügt nicht jeder Online-Shopper über dieselben Zahlungsmöglichkeiten. Wird beispielsweise ausschließlich die Zahlung mit Kreditkarte angeboten, sind Personen die keine Kreditkarte besitzen gezwungen den Kaufprozess abzubrechen.

Kaufabbrüche dieser Art können vom Anbieter vermieden werden, in dem möglichst viele Zahlungsarten akzeptiert werden. Abbildung 26 führt die momentan bevorzugten Zahlungsarten bei Online-Einkäufen auf.

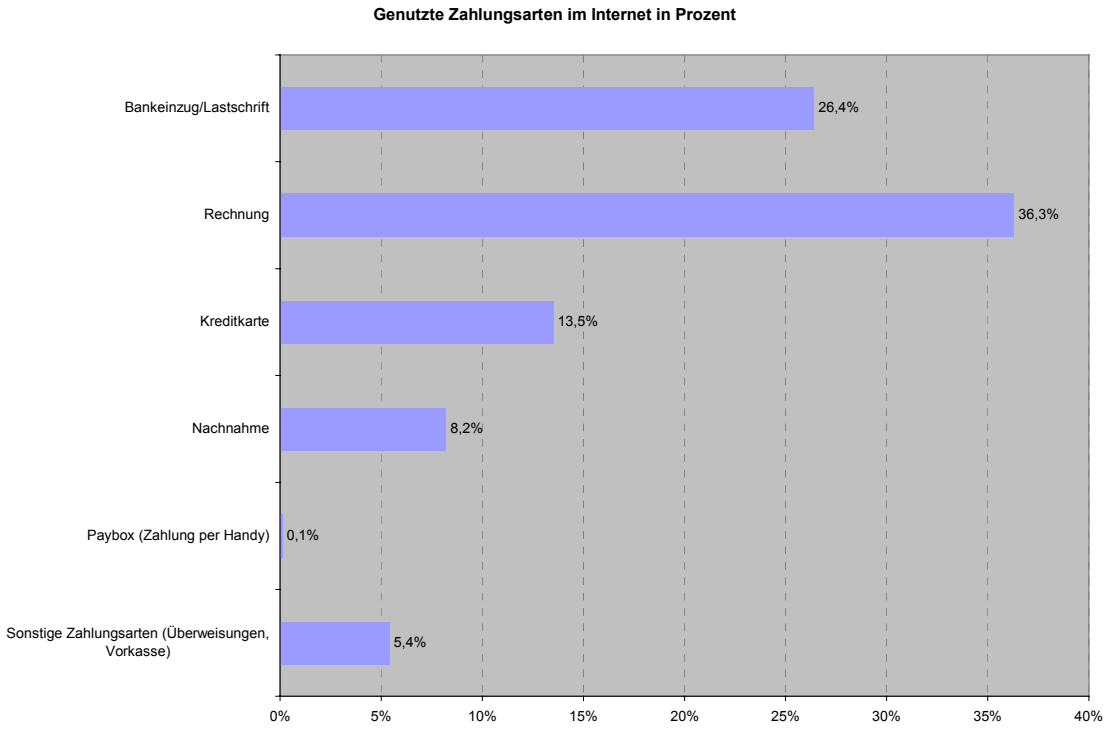

Abbildung 26: Zahlungsarten im Internet

Quelle: in Anlehnung an Deutsche Post Consult GmbH/Deutsche Post eBusiness GmbH (Hrsg.) [2001], S. 20

Über 60 Prozent der Online-Shopper bevorzugen demnach entweder die Zahlung per Bankeinzug oder per Rechnungsstellung. Mit Kreditkarte zahlen hingegen nur 13,5 Prozent, obwohl Kreditkartenzahlung für den Kunden nicht mehr Sicherheitsrisiken birgt als die Zahlung per Bankeinzug. Die Zahlung per Nachnahme oder weitere Zahlungsarten wie etwa Vorauszahlung werden insgesamt nur von rund 13 Prozent der Kunden in Anspruch genommen. Neue Zahlungsmethoden, wie beispielsweise die Bezahlung per Handy, haben sich entsprechend der Studie *eCommerce Facts 3.0*[100] noch nicht etabliert.

[100] vgl. Deutsche Post Consult GmbH/Deutsche Post eBusiness GmbH (Hrsg.) [2001], S. 20

Dieses Kapitel hat deutlich gemacht, dass es neben den *hard facts* noch zahlreiche weitere Faktoren gibt, die den Erfolg eines Online-Vertriebs beeinflussen. Signifikant ist dabei, dass Personen die wenig bis überhaupt nicht im Internet einkaufen, andere Kaufbarrieren benennen, als Personen, die mindestens alle drei Monate einen Online-Kauf tätigen.

Tabelle 6: Kaufbarrieren im Online-Shopping

Nicht-Shopper	Online-Shopper
• Sicherheit • Kosten/Preise • Seriosität/Vertrauen • Lieferung • Kaufwunsch/-erfahrung • Produkte/Infos • Bestellung	• Kosten/Preise • Bestellung • Sicherheit • Produkte/Infos • Lieferung • Seriosität/Vertrauen • Kaufwunsch/-erfahrung

Quelle: in Anlehnung an Deutsche Post World Net [2001] in: Deutsche Post Consult GmbH/Deutsche Post eBusiness GmbH (Hrsg.) [2001], S. 22/24

Die Tabelle zeigt, dass für beide Gruppen die Kosten eines Online-Kaufs und der Preis der Produkte von großer Bedeutung sind. Personen die nicht oder nur sehr selten im Internet einkaufen, geben vorrangig die Datensicherheit als Barriere an. Für versierte Online-Shopper hingegen ist ein einfacher Bestellvorgang wichtiger als Datensicherheit.

Nicht-Shopper stellen im Rahmen der Studie *eCommerce Facts 3.0* nicht die Vorstufe zum begeisterten Online-Shopper dar, sondern vielmehr jene Internetnutzer, die Offline-Einkaufe aus diversen Gründen bevorzugen. Folglich sollten Unternehmen vor allem darauf Wert legen, die Kaufbarrieren der Online-Shopper zu senken, da aus einem überzeugten Nicht-Shopper schwer ein Online-Shopper zu machen ist.

3.8 Zusammenfassung

Die Darstellung der grundlegenden Faktoren eines Online-Vertriebs hat gezeigt, dass die Einführung dieses Absatzkanals zahlreiche Herausforderungen, im organisatorischen als auch im finanziellen Bereich, an ein Unternehmen stellt. Jedes einzelne Kriterium ist sehr vielschichtig. Dies macht eine differenzierte und vorausschauende Planung und Organisation erforderlich. Sehr wichtig ist zudem die Integration aller

betroffener Unternehmensbereich, wodurch unterschiedliche Erfahrungen in die Entwicklung des Online-Vertriebs einfließen können.

Des Weiteren wurde klar, dass dem Kunden eine bedeutende Rolle zukommt, wenn der Vertrieb über das Internet von Dauer sein soll. Durch die Ausrichtung aller Unternehmensaktivitäten und Prozesse an den Erwartungen des Kunden kann ein fester und vor allem zufriedener Kundenstamm aufgebaut werden. Durch ein reibungsloses Zusammenspiel der einzelnen Faktoren erfährt der Kunde eine Mehrwert, der ihn an das entsprechende Unternehmen binden wird.

Inwieweit die in diesem Kapitel aufgeführten Faktoren in der Praxis Anwendung finden, wird in Kapitel 5 anhand der Ergebnisse eines Fragebogens, der von einigen Unternehmen beantwortet wurde, dargestellt. Als Ergänzung zur Thematik erfolgt jedoch zunächst ein Einblick in die Möglichkeiten der Erfolgsmessungen eines Online-Vertriebs.

4 Möglichkeiten der Erfolgsmessung des Online-Vertriebs

Bevor das Internet als Vertriebskanal genutzt werden kann, sind hohe Investitionskosten erforderlich. Zunächst müssen die technische Infrastruktur und ein E-Business-System finanziert werden. Zudem ist Software und qualifiziertes Personal notwendig. Dies sind nur einige Kostentreiber, die der Vertriebskanal Internet mit sich bringt.

Hohe Kosten machen eine Kontrolle der Rentabilität der Investition erforderlich, um zu überprüfen, ob die angestrebten Ziele erreicht worden sind respektive wann sie erreicht werden können. Dies ist nur durch eine kontinuierliche Erfolgsmessung möglich.[101] Zusätzlich können die Ergebnisse der Erfolgsmessung in die Verbesserung und Weiterentwicklung des Online-Vertriebs einfließen.

Die Erfolgsmessung eines Online-Vertriebs sollte sich dabei nicht auf finanzielle Ziele beschränken. Wie in Kapitel 3 bereits deutlich wurde, spielt beim Vertrieb über Internet die Kundenbindung eine sehr große Rolle. Aus diesem Grund sollten auch kundenbezogene Ziele bei der Erfolgsmessung berücksichtigt werden. Somit ergeben sich zwei Schwerpunktbereiche:

- kunden- und marktbezogene Ziele und Messgrößen
- finanzielle Ziele und Messgrößen

Beide Bereiche werden im Anschluss kurz vorgestellt. Dabei erfolgt lediglich ein Einblick in einige mögliche Messgrößen, die sich abhängig von den Unternehmenszielen unterschieden.

4.1 Kunden- und marktbezogene Erfolgsmessung

In diesem Bereich stehen die klassische Besucheranalyse und die Auswertung des Nutzerverhaltens im Mittelpunkt.[102] Mit Unterstützung elektronischer Instrumente kann mehr über potentielle und bestehende Kunden und folglich über die Attraktivität der Website und der angebotenen Artikel erfahren werden.

4.1.1 Besucheranalyse

Durch eine Besucheranalyse wird festgestellt, von welcher Website der potentielle Kunde zum Angebot des entsprechenden Unternehmens gelangt ist. Dadurch kann kontrolliert werden, ob sich Werbebanner oder Links auf anderen Seiten lohnen.

[101] hier und im Folgenden vgl. Brandstetter, C./Fries, M. [2002], S. 323 f.
[102] hier und im Folgenden vgl. Brandstetter, C./Fries, M. [2002], S. 324

Entsprechend der Ergebnisse kann die Bewerbung auf bestimmten Websites vertieft oder eingestellt werden.

Eine Websiteanalyse ergänzt die Besucheranalyse durch das Ermitteln von Pageviews, Visits und Verweildauer eines Besuchers. Klickverhalten und Kaufabbrüche können mittels einer Navigationsanalyse ebenfalls verfolgt werden. Grundlage für diese Untersuchungen bildet die Auswertung der Log-Files. Die Ergebnisse werden anschließend ebenfalls für die Verbesserung der entsprechenden Werte eingesetzt. Dies kann sich beispielsweise in einer grundlegenden Veränderung des Web-Designs oder verstärkten Marketing-Maßnahmen äußern.

4.1.2 Nutzerverhalten

Die Auswertung und Beurteilung des Nutzerverhaltens basiert auf den Aktivitäten des E-CRM (vgl. Kapitel 3.6.2 E-CRM), dessen Ergebnisse zur Erfolgsmessung genutzt werden. Die folgende Tabelle gibt einen Überblick über mögliche Ziele und Messgrößen.

Tabelle 7: Kunden- und marktbezogene Kriterien zur Erfolgsmessung im Online-Vertrieb

Ziele	Messgrößen
Stärkere Kundenbindung	• Anzahl der Wiederholungsbesuche • Umsatz pro Kunde und Bestellung
Erhöhte Kundenzufriedenheit	• Zeitlicher Verlauf der Abrufe • Zufriedenheitsmessung durch Befragung • Anzahl der Reklamationen
Erhöhte Service- und Beratungsqualität	• Anzahl der Anfragen über das Internet im Vergleich zu anderen Kontaktmöglichkeiten • Anzahl der Beschwerden
Verbesserte Kundenprozesse	• Anzahl der Medienbrüche z.B. beim Kaufprozess • Durchlaufzeit für die Bearbeitung von Bestellungen • Reaktionszeit auf Anfragen

Quelle: in Anlehnung an Brandstetter, C./Fries, M. [2002], S. 326

Die Anzahl der Wiederholungskäufe sowie der Umsatz pro Kunde und Bestellung ermöglichen einen Einblick in die bestehende Kundenbindung. Durch kontinuierlichen Vergleich dieser Daten kann der Prozess der Kundenbindung verfolgt und durch geeignete Maßnahmen, wie etwa den gezielten Einsatz von Treuepunkten, unterstützt werden. Durch Ermittlung zeitlicher Zugriffsdaten, Befragungen und Reklamationshäufigkeiten kann zudem die Entwicklung der Kundenzufriedenheit ermittelt werden.

Unternehmen, die durch einen Online-Vertrieb eine Steigerung ihrer Serviceleistungen anstreben, können die Anfragen über Internet mit der Häufigkeit von Anfragen

anderer Kontaktmöglichkeiten vergleichen. Außerdem zeichnet sich die Servicequalität in der Anzahl der Beschwerden ab.

Ein weiteres Ziel ist die Verbesserung der Kundenprozesse, die durch die Verringerung der Medienbrüche, die beispielsweise beim Kaufprozess auftreten, gesteigert werden kann. Geringere Durchlaufzeit für Bestellungen sowie eine verkürzte Reaktionszeit auf Kundenanfragen sind ausschlaggebend für verbesserte Kundenprozesse im Vergleich zu anderen Vertriebskanälen.

4.2 Finanzielle Erfolgsmessung

Neben kunden- und marktbezogenen Erfolgskriterien spielen finanzielle Aspekte eine tragende Rolle. An dieser Stelle werden die getätigten Investitionen, erzielte Umsätze, Gewinne und Kosteneinsparungen betrachtet. Die nachfolgende Auflistung stellt mögliche Messgrößen im finanziellen Bereich dar.

Tabelle 8: Finanzielle Kriterien zur Erfolgsmessung im Online-Vertrieb

Ziele	Messgrößen
Steigerung des Umsatzes	• Umsatz durch Online-Vertrieb • Cross-Selling Umsätze anderer Vertriebskanäle • Anteil des Online-Vertriebs am Gesamtumsatz
Kosteneinsparung durch Prozessautomatisierung	• Ressourceneinsatz und Kosten im Vertrieb und Kundenservice im Verhältnis zum Umsatz und zur Kundenanzahl im Zeitverlauf • Vergleich der Vertriebskosten im Internet mit denen anderer Vertriebskanäle
Zusätzliche Einnahmen	• Gebühren • Werbeeinnahmen
Gewinn	• Deckungsbeitrag je Online-Bestellung im Vergleich zu anderen Vertriebskanälen • Break-Even

Quelle: in Anlehnung an Brandstetter, C./Fries, M. [2002], S. 326

Primäres Ziel vieler Multi-Channel-Unternehmen ist die Steigerung des Umsatzes durch die Einführung des Online-Vertriebs als zusätzlichen Absatzkanal. Eine Messgröße ist der unmittelbare Online-Umsatz, der sich aus allen über das Internet verkauften Produkten ergibt. Dabei ist von Bedeutung, ob eine Umsatzverschiebung von bestehenden Vertriebskanälen zum Online-Vertrieb oder eine tatsächliche Steigerung des Umsatzes eingetreten ist.

Eine weitere Messgröße ist der Cross-Selling-Umsatz anderer Vertriebskanäle. Dabei wird ermittelt, wo sich der Kunde informiert hat und über welchen Vertriebskanal

er letztendlich den Kauf getätigt hat. Die Erfassung dieser Kenngröße ist sehr aufwendig und kann zum Beispiel durch die Befragung der Kunden erfolgen.

Der Anteil des Online-Umsatzes am Gesamtumsatz spielt eine entscheidende Rolle. Die Ergebnisse dieser Auswertung können ausschlaggebend für eine Weiterentwicklung respektive für die Einstellung des neuen Vertriebskanals sein. Dies hängt vor allem von der Zielsetzung des Online-Vertriebs ab. Ein niedriger Anteil am Gesamtumsatz muss nicht zwangsläufig zur Einstellung des Online-Vertriebs führen. Vielen Unternehmen ist eine Präsenz im Internet wichtiger als hohe Umsätze über dieses Medium.

Ein weiteres Ziel im finanziellen Bereich sind Kosteneinsparungen, die beispielsweise durch Prozessautomatisierung erreicht werden. So können Ressourceneinsatz und Kosten im Vertrieb und Kundenservice mit Umsatz und Kundenanzahl im zeitlichen Verlauf verglichen werden, um Einsparungen zu ermitteln. Zudem besteht die Möglichkeit, die Vertriebskosten im Internet mit denen anderer Absatzkanäle zu vergleichen. Online-Vertrieb ist auf die Dauer günstiger als beispielsweise Außendienstmitarbeiter, die jeden Kunden persönlich betreuen. Folglich macht diese Betrachtung im weiteren Verlauf den Vergleich mit den Umsätzen der einzelnen Vertriebskanälen notwendig.

Durch den Betrieb einer Website können außerdem zusätzliche Einnahmen erzielt werden, wie etwa durch den Verkauf von Werbeflächen oder die Erhebung von Gebühren für bestimmte Informationen und Dienstleistungen.

Letztendlich spielt der Gewinn, der über den neuen Vertriebskanal erwirtschaftet werden kann, eine wichtige Rolle. Die Erreichung des Deckungsbeitrags und des Break-Even-Punkts im Vergleich zu anderen Vertriebskanälen, sind hier von Bedeutung.

Die Herausforderung der Erfolgsmessung liegt bei beiden Bereichen in der konkreten Zieldefinition und der Ermittlung entsprechender Kennzahlen. Der Ablauf der Messung sollte einem Kreislauf von Zieldefinition, Messung und Verbesserung folgen, der kontinuierlich durchlaufen wird.

4.3 Zusammenfassung

Wie in vielen Bereichen ist auch im Online-Vertrieb Erfolg ein relativer Begriff, da er zum einen von vielen unterschiedlichen Faktoren beeinflusst werden kann, wie dieses Kapitel gezeigt hat. Zum anderen hängt er von der Zielsetzung des einzelnen Unternehmens ab. In jedem Fall sollte jedoch sowohl kunden- und marktbezogene als auch finanzielle Erfolgsmessung durchgeführt werden. Die alleinige Betrachtung eines Bereichs wird in den meisten Fällen negative Konsequenzen haben, da die Ziele beider Seiten direkt voneinander abhängig sind.

5 Praxisbeispiele

Nachdem in den vorhergehenden Kapiteln grundlegende Faktoren und Möglichkeiten der Erfolgsmessung eines Online-Vertriebs dargestellt wurden, befasst sich dieses Kapitel mit einige Unternehmen, die im Online-Vertrieb tätig sind. Dadurch werden die zuvor erarbeiteten theoretischen Kriterien durch Beispiele aus der Praxis ergänzt.

Kapitel 4 hat deutlich gemacht, dass sich Erfolg im Online-Vertrieb nicht auf hohe Umsatzzahlen beschränken lässt. Aus diesem Grund kann auch nicht der erfolgreiche Online-Vertrieb vorgestellt werden. Die Praxisbeispiele wurden vielmehr anhand unterschiedlicher Produktangebote und Unternehmensgeschichte ausgewählt. Zum einen soll dadurch deutlich gemacht werden, dass inzwischen so gut wie jedes Produkt über das Internet angeboten wird, auch verderbliche oder sehr teure Ware. Zum anderen machen die unterschiedlichen Unternehmensentwicklungen deutlich, dass sowohl Anbieter der *Old Economy* als auch der *New Economy* am globalen Online-Markt beteiligt sind.

Außer *amazon.de* haben alle hier vorgestellten Unternehmen an einer Befragung teilgenommen. Im Folgenden wird zunächst die Methodik der Befragung und einer ergänzenden Analyse des Web-Designs erläutert. Anschließend werden die einzelnen Unternehmen, das jeweilige Online-Produktangebot und die befragten Personen kurz vorgestellt. Abschließend erfolgt die Zusammenfassung und Bewertung der Ergebnisse der Befragung und der Untersuchung des Angebots.

5.1 Methodik

5.1.1 Fragebogen

Der erstellte Fragebogen orientiert sich systematisch an den Unterkapiteln von Kapitel 3: Faktoren des Online-Vertriebs, um von den befragten Unternehmen festzustellen, welche Faktoren beim Aufbau eines Online-Vertriebs jeweils berücksichtigt wurden.

Auswahlkriterien. Die Unternehmen wurden aufgrund ihrer unterschiedlichen Entwicklungsgeschichten, sowie den verschiedenen Waren- bzw. Dienstleistungsangeboten ausgewählt. Berücksichtigt wurden sowohl Unternehmen mit Multi-Channel-Vertrieb als auch reine Internetanbieter.

Bei den befragten Personen handelt es sich ausschließlich um Verantwortliche aus den Bereichen E-Commerce, Marketing und Online-Vertrieb, die vor Ausgabe der Fragebögen durch telefonische Anfrage ermittelt worden sind. Die Ansprechpartner hatten ihre Unterstützung im Vorfeld zugesichert, so dass eine 100 prozentige Rücklaufquote zustande kam.

Amazon.de beantwortet prinzipiell keine Fragebögen. Aufgrund seiner Erfolgsgeschichte und der angebotenen Serviceleistungen wird das Unternehmen dennoch als Beispiel aufgeführt.

Fragemethodik. Der Fragebogen besteht zum einen aus geschlossenen Fragen, wobei die Teilnehmenden die einzelnen Fragen ggf. kommentieren konnten. Zum anderen wurden einige offene Fragen als auch welche mit mehreren vorgegebenen Antwortmöglichkeiten gestellt. Einige Fragen wurden unternehmensspezifisch angepasst.

Der Fragebogen wurde als Word-Formular erstellt und per E-Mail verschickt. Die Befragung fand 2002 innerhalb der ersten beiden Septemberwochen statt. Auf Wunsch der teilnehmenden Person wurde sie schriftlich oder telefonisch durchgeführt.

Die Befragung wurde in dieser Form abgewickelt, da die Bearbeitungszeit nicht mehr als 15 Minuten betragen sollte, um die Bereitschaft an der Teilnahme zu sichern. Die elektronische Form des Fragebogens machte zudem eine unkomplizierte Bearbeitung, Rücksendung und Auswertung möglich.

Auswertung. Die Ergebnisse der allgemeinen Fragen werden in Kapitel 5.3 anhand einer Matrix zusammengefasst dargestellt und bewertet. Unternehmensspezifische Ergebnisse sind im Anhang zu finden, wo die ausgefüllten Fragebögen eingesehen werden können.

5.1.2 Analyse des Web-Designs

Aufgrund der begrenzten Zeit konnte der Bereich des Web-Designs durch die Befragung nicht abgedeckt werden. Ergänzend zum Fragebogen erfolgt deshalb eine Analyse der einzelnen Websites in Bezug auf das Design.

Bewertungskriterien. Die Bewertungskriterien entsprechen den Grundlagen des Web-Designs, die in Kapitel 3.2 vorgestellt worden sind.

Bewertungsmethodik. Durch eine Untersuchung der betreffenden Websites wurde festgestellt, ob das einzelne Kriterium vorhanden ist. Die Ergebnisse werden in einer Matrix zusammengefasst.

Auswertung. Durch die Untersuchung sollen die Unternehmen nicht verglichen werden. Die Anzahl der erfüllten Kriterien lässt lediglich einen Rückschluss auf den Grad der Nutzerfreundlichkeit einer Website zu.

5.2 Unternehmen

5.2.1 Amazon.de

Amazon.de wurde im Oktober 1998 als deutsche Tochterfirma des 1995 in den USA gegründeten Online-Buchhändlers *amazon.com* gegründet und wird, laut amazon.com-Gründer Jeff Bezos, noch in diesem Jahr die Gewinnschwelle überschreiten.[103]

Das Angebot von *amazon.de* hat sich seit der Gründung kontinuierlich weiterentwickelt und besteht inzwischen aus mehreren Shops zu folgenden Themen: Bücher, englische Bücher, Elektronik und Foto, Musik, DVD, Video, Software, PC- und Videospiele, Geschenke und E-Cards, Auktionen, zShops und Kinderwelt.

Unter der Rubrik Auktionen können Produkte aller Art ver- und ersteigert werden. zShop hingegen ermöglicht Dritten ihre Produkte zu festen Preisen über *amazon.de* zu verkaufen. In beiden Shops können sowohl gebrauchte als auch neue Artikel zum Kauf angeboten werden. Die Attraktivität des zShops ist Anfang des Jahres für den Kunden, durch die Aufnahme der gebrauchten Artikel in den allgemeinen Katalog, gestiegen. Dadurch wird dem Käufer, der ein bestimmtes Buch sucht, nicht nur das neue Produkt von *amazon.de* angeboten, sondern auch der entsprechend gebrauchte Artikel eines beliebigen Anbieters. Innerhalb von drei Monaten ist das Geschäft in diesem Bereich um 90 Prozent gestiegen, so Jeff Bezos. Zudem konnten durch das neue Angebot zahlreiche Neukunden gewonnen werden.

Amazon wurde innerhalb weniger Jahre[104] zum führenden Online-Buchhändler im globalen Internethandel. Der Online-Vertrieb ist für *Amazon.com* und die Tochterfirmen der einzige Vertriebskanal, wobei dieser durch den Vertrieb über mobile Endgeräte ergänzt wird. *Amazon* arbeitet unter Substitution des Bucheinzelhandels mit dem Buchgroßhandel zusammen und ist somit im Endkundengeschäft tätig.

Amazon belegt in fast allen Ländern den ersten Platz unter den Online-Buchhändlern.[105] *Bol.de*, eine Tochter des Bertelsmannkonzerns, konnte sich trotz massiver Investitionen nicht gegen den Online-Pionier durchsetzen und wird gegenwärtig zum Kauf angeboten.[106] *Amazon* ist einer der Kaufinteressenten und könnte durch den Erwerb von *bol.de* seine Marktführerschaft weiter ausbauen. Die Bertelsmann-Tochter ist gegenwärtig in den Niederlanden und in Skandinavien Marktführer.

---

[103] hier und im Folgenden vgl. Bezos, J. [2002] in http://www.focus-money.de
[104] hier und im Folgenden vgl. http://www.amazon.de
[105] hier und im Folgenden vgl. http://www.manager-magazin.de
[106] vgl. http://www.handelsblatt.com

5.2.2 Otto.de

Der *Otto Versand* ist nach eigenen Angaben Weltmarktführer im Versandhandel[107] und definiert sich über vier tragende Säulen: Universalversand, Spezialversand, Großhandel und Stationärhandel. Ergänzt werden diese Säulen durch den Online-Vertrieb und die Servicegesellschaften, wie etwa den *Hermes Versand Service.* Insgesamt besteht die Otto-Handelsgruppe aus dem Otto-Konzern, der nordamerikanischen Spiegel-Gruppe und verschiedenen Gemeinschaftsunternehmen. Sie ist mit 90 Versand- und Stationäranbietern in 23 Ländern in Europa, Asien und Amerika vertreten.

Der *Otto Versand* wurde 1949 in Hamburg gegründet und entwickelte sich in weniger als 40 Jahren zur weltweit größten Versandhandelsgruppe. Durch permanente Weiterentwicklung des Kundenservice konnte der Konzern diese Position bis heute halten. Bereits in den 70er Jahren führte *Otto* zur besseren Kundenbetreuung die erste Direktverbindung vom Kundentelefon zum Zentralrechner ein und ist somit schon sehr früh im Bereich des E-Commerce tätig geworden. Der erste Produktkatalog auf CD-ROM folgte 1994, ein Jahr später wurde der Internetauftritt unter www.otto.de eingeführt. 1997 eröffnete der Konzern die Internet Mall *shopping24.de* und stieg damit in den eigentlichen Online-Vertrieb ein. Ein Jahr später stand unter www.otto.de ebenfalls das gesamte Sortiment des Konzern online zur Verfügung. Seit 2000 bietet *Otto* seinen Kunden die Möglichkeit der virtuellen Anprobe und stieg im selben Jahr mit der WAP-Technologie in den M-Commerce ein. Seit 2002 können auch über *i-mode TM* multimediale Inhalte auf entsprechenden mobilen Endgeräten abgerufen werden.

Beim Einstieg in den Online-Vertrieb konnte *Otto Versand* auf fast 50 Jahr Erfahrung im Distanzhandel zurückgreifen und hatte dadurch einen deutlichen Wettbewerbsvorsprung im Vergleich zu anderen Unternehmen, die zuvor nur stationär tätig waren oder neu gegründet worden sind. Auf der Website bietet *Otto Versand* folgende drei Produktgruppen an: Mode, Einrichten und Technik.

Beantwortung des Fragebogens: Dr. Thomas Schnieders,
Direktor Neue Medien

5.2.3 Tchibo.de

Der Tchibo Konzern ist eine Beteiligungsgesellschaft der *Tchibo Holding AG*, die über 100 Prozent der Geschäftsanteile der *Tchibo Frisch-Röst-Kaffee GmbH* verfügt und als deren Führungsgesellschaft fungiert.[108]

Tchibo Frisch-Röst-Kaffee GmbH wurde 1949 als Versandhandel von Kaffee gegründet.[109] Sechs Jahre danach wurde in Hamburg der erste Kaffeeausschank eröffnet, 1973 kam der Geschäftsbereich der Non-Food-Artikel hinzu. Seitdem bietet *Tchibo*

[107] hier und im Folgenden vgl. http://www.otto.de
[108] vgl. http://www.tchibo-holding.de
[109] hier und im Folgenden vgl. http://company.tchibo.de

eine wöchentlich wechselnde Themenwelt mit ca. 15 unterschiedlichen Artikeln zu günstigen Preisen an. Im Laufe der Zeit erweiterte *Tchibo* seine Handelsstrukturen zudem um die Bereiche Fach-, Lebensmittel- und Großhandel Außerdem ist das Unternehmen seit 1998 auch im Internethandel tätig. Seit 2001 wird der Online-Vertrieb von der *Tchibo Direct GmbH* betrieben.

Durch seine Unternehmensgeschichte kann der Tchibo Konzern auf Jahrzehntelange Erfahrung im Distanzhandel zurückblicken und hat zudem den Vorteil, den Online-Vertrieb durch persönlichen Kundenkontakt in stationären Fachgeschäften für den Kunden attraktiver gestalten.

Beantwortung des Fragebogens: Petra von Strombeck,
Bereichsleitung E-Commerce

5.2.4 Christ.de

Christ Juweliere und Uhrmacher seit 1863 ist im Uhren- und Schmuckhandel in über 200 Fachgeschäften in ganz Deutschland tätig. Trotz des sehr spezifischen und exklusiven Produktportfolios, stieg das Unternehmen 2000 in den Online-Vertrieb ein und gewann über diesen Vertriebskanal innerhalb von zwei Jahren über 3000 Kunden. Marco Schöner definiert den typischen Online-Kunden des Unternehmens über ein gehobenes Einkommen, lange Arbeitszeiten und im Schnitt jünger als den Kunden im stationären Handel.[110]

Christ bietet seinen Kunden im Internet sowohl Uhren und Schmuck als auch Pflegeprodukte an. Die Website ist in die vier Kategorien: Magazin, Shop, Auktion und Persönlich eingeteilt.

Beantwortung des Fragebogens: Marco Schöner,
Leitung E-Commerce
Mitglied der Geschäftsleitung

5.2.5 Otto-Supermarkt.de

Die *Otto Supermarkt Service GmbH & Co. KG* wurde 2000 als Gemeinschaftsunternehmen von *Otto Versand* und der *CITTI Handelsgesellschaft* gegründet. In einer Testphase konnten zunächst ausschließlich Kunden im Großraum Hamburg den Service nutzen. Danach wurde das Angebot auf ganz Deutschland ausgedehnt, allerdings vorerst ohne Kühlprodukte.[111] Ein Jahr nach der Gründung erfolgte in Hamburg die Integration von Tiefkühlprodukten, die Reduzierung der Liefergebühren und die Erweiterung der Lieferzeiten.

Das Unternehmen ist ausschließlich im Online-Vertrieb tätig und bietet seinen Kunden ein komplettes Supermarktangebot mit geringfügigen Einschränkungen je

[110] telefonische Interview am 02.09.2002 mit Schöner, M.
[111] hier und im Folgenden vgl. http://www.otto-supermarkt.de

nach Wohnort. Durch die Verbindung zu *Otto Versand* kann auf die Marke *Otto* und auf Erfahrungen im Logistikbereich zurückgegriffen werden. Dadurch erfährt das sehr junge Unternehmen einen starken Wettbewerbsvorteil.

Beantwortung des Fragebogens: Jörg Fiebig,
Leitung Marketing/Vertrieb

5.2.6 Blume2000.de

Blume2000 new media ag ist ein Tochterunternehmen von *Blume2000*, das 1999 weitgehend unabhängig vom Mutterkonzern in den Online-Vertrieb mit Blumen und Pflanzen eingestiegen ist.[112] Das Unternehmen verfügt laut Sören Somann, Projektleiter im Online-Vertrieb, über eigene Bezugsquellen und Bindewerkstätten für Sträuße und bietet nur gelegentlich Artikel aus den stationären Fachgeschäften an. Meist handelt es sich dabei um Non-Flower-Artikel. Das Produktportfolio des Unternehmens ist abhängig von der Jahreszeit. Es beinhaltet 20 bis 30 verschiedene Sträuße, einige Pflanzen und Non-Flower-Artikel wie Grußkarten und Deko-Gegenstände.

Beantwortung des Fragebogens: Sören Somann,
Projektleitung Online-Vertrieb

5.2.7 E-Sixt.de

Die heutige *Sixt AG* wurde 1912 als eine der ersten deutschen Autovermietungen gegründet. Durch kontinuierliche Entwicklung des Angebots, Erweiterung des Konzerns im Ausland und Schließung strategischer Partnerschaften, wie etwa mit dem Lufthansa-Konzern, wird *Sixt* 1994 nach eigenen Angaben[113] der führende Autovermieter in Deutschland. Ein Jahr später betreibt das Unternehmen als erster deutscher Autovermieter einen Vertriebskanal über das Internet.

2000 gründete der Sixt-Konzern die *e-Sixt AG* und eröffnete eine neue E-Commerce-Plattform, auf der neben Mietwagen auch Autos geleast oder gekauft und Chauffeurdienste gebucht werden können. Außerdem können über *e-Sixt* bei führenden Reiseveranstaltern Reisen und Flüge gebucht werden. Durch den Namen *e-Sixt* wurde gleichzeitig eine Internetmarke geschaffen.

Beantwortung des Fragebogens: Sandra Wiesgigl,
Leitung E-Business

5.3 Ergebnisse der Befragung

In der folgenden Matrix werden die Ergebnisse des Fragebogens zusammengefasst, die keiner unternehmensspezifischen Abweichung unterlagen, sondern von allen be-

[112] telefonisches Interview am 11.09.2002 mit Somann, S.
[113] hier und im Folgenden vgl. http://www.ag.sixt.de

fragten Unternehmen in dieser Form beantwortet wurden. Die Darstellung in Form einer Matrix erleichtert den direkten Vergleich.

Aufgrund unterschiedlicher Geschäftsmodelle und Produktangebote treffen dennoch einige Fragen nicht auf alle Unternehmen zu. Zudem wurden Fragen teilweise nicht beantwortet, da einige Unternehmen diese unter internen Unternehmensinformationen eingestuft haben. Dies erfordert eine differenzierte Darstellung der Ergebnisse anhand der folgenden Legende:

x	trifft zu	---	keine Angabe
(x)	trifft bedingt zu	-/-	nicht relevant für das Unternehmen
	trifft nicht zu (leeres Feld)		

Die Angaben zu *amazon.de* beruhen auf Informationen, die auf der Website des Unternehmens zu finden sind.[114] Der Aufbau der Matrix basiert auf der Systematik des Fragebogens und somit auf den Faktoren des Online-Vertriebs, die in Kapitel 3 erarbeitet wurden.

Tabelle 9: Zusammenfassung allgemeiner Ergebnisse des Fragebogens (Teil 1)

	amazon.de	otto.de	tchibo.de	christ.de	otto-supermarkt.de	blume2000.de	e-sixt.de
Basistechnologie							
M-Commerce	x	x					x
M-Commerce geplant							
Lösungsansätze							
Online-Shop	x	x	x	x	x	x	x
Internet Mall							
Auktionssystem	x			x			
Marktplatz	x						
Prozesse							
Vertriebslogistik und Retourenmanagement laufen im Online-Vertrieb **anders** ab als bei weiteren Vertriebskanälen	-/-		x	x	-/-	-/-	-/-
Vertriebslogistik und Retourenmanagement laufen im Online-Vertrieb **gleich** ab wie bei weiteren Vertriebskanälen	-/-	x			-/-	-/-	-/-
Zulieferer sind in den Prozess des Online-Vertriebs integriert	---	(x)				x	---

Quelle: Fragebogen bzw. http://www.amazon.de

[114] vgl. http//www.amazon.de

Die oben aufgeführte Matrix fasst aus Gründen der Übersichtlichkeit zunächst die ersten drei Themenbereiche des Fragebogens zusammen. Die Auswertung der Ergebnisse lässt mehrere Schlussfolgerungen zu:

Basistechnologie. Drei von sieben befragten Unternehmen bieten den Kunden die Möglichkeit, Einkäufe über mobile Endgeräte zu tätigen. Die anderen vier Unternehmen planen auch zukünftig keinen Einsatz von Mobilfunktechnologie im Rahmen ihres Online-Vertriebs.

→ Vor allem große Unternehmen wie *amazon.de* und *Otto* betreiben M-Commerce. Der Großteil online-tätiger Unternehmen ist bist jetzt nicht in diesem Feld tätig. Als Grund hierfür wurde hauptsächlich die mangelnde Akzeptanz beim Kunden genannt.

Lösungsansätze. Alle sieben Unternehmen bezeichnen ihr Angebot als Online-Shop. *Christ* und *amazon.de* betreiben zusätzlich eine Auktionsplattform. Einen Marktplatz stellt nur *amazon.de* seinen Kunden zur Verfügung.

→ Online-Vertrieb findet seine häufigste Anwendung in Online-Shops. Die Wahl des Lösungsansatzes hängt vom Geschäftsmodell ab und lässt somit keine weiteren Rückschlüsse zu. Zudem unterscheiden sich die Auktionsplattformen von *Christ* und *amazon.de*. *Christ* versteigert fabrikneue Produkte, *amazon.de* stellt die Auktionsplattform seinen Kunden zur Verfügung, die dort ihre eigenen Artikel versteigern können.

Prozesse. Bei *Tchibo* und *Christ* laufen die Prozesse der Vertriebslogistik und des Retourenmanagements im Online-Vertrieb anders ab als bei anderen Vertriebskanälen. Bei *Otto* gibt es in diesem Bereich keine Unterschiede. Für die anderen vier befragten Unternehmen trifft diese Fragestellung nicht zu, da es sich um reine Internetanbieter handelt. Bei *E-Sixt* spielen diese Prozesse keine Rolle, da zum Großteil Dienstleistungen bzw. Produkte, die nicht verschickt werden können, verkauft werden. Die Integration von Zulieferern wird nur sehr beschränkt eingesetzt.

→ Bei zwei der sieben befragten Unternehmen kommt die Anpassung der Prozesse im Bereich der Vertriebslogistik und des Retourenmanagements in Frage. *Tchibo* und *Christ* waren zunächst stationär tätig. Die Einführung eines Online-Vertriebs machte somit eine Veränderung dieser Prozesse erforderlich. *Otto* betreibt verschiedene Vertriebskanäle, die jedoch alle im Distanzhandel angesiedelt sind. Somit laufen die Prozesse in den oben genannten Bereichen gleich ab wie bei den anderen Vertriebskanälen.

Supply Chain Management wird von den befragten Unternehmen nicht betrieben, was einerseits vom Produktangebot abhängig ist und auf der anderen Seite scheint die Integration aller Beteiligten in die Prozesse des Online-Vertriebs erst in der Entwicklung zu sein.

Tabelle 10: Zusammenfassung allgemeiner Ergebnisse des Fragebogens (Teil 2)

	amazon.de	otto.de	tchibo.de	christ.de	otto-supermarkt.de	blume2000.de	e-sixt.de
Marketing							
Produkte							
Angebot der aller Produkte des stationären Handels	-/-	-/-	x	(x)	-/-	-/-	x
Wöchentliche bzw. tägliche Aktualisierung	x	x	x	x	x	(x)	x
Kommunikation (Werbung)							
Printmedien	---	x	x	x	x	x	x
Postwurfsendung	---	x				x	
Plakate	---	x				x	
TV-Werbung	---		x			x	x
Radio-Werbung	---	x		x		x	
Werbebanner im Internet	x	x	x	x	x	x	x
Links auf anderen Websites	x	x	x	x		x	
Markenplatzierung							
Integration bestehender Marken		x	x	x	x	x	x
Schaffung einer Internetmarke	x						x

Quelle: Fragebogen bzw. http://www.amazon.de

Produkte. *Amazon*, *Otto-Supermarkt* und *Blume2000* sind nicht stationär tätig bzw. arbeiten getrennt vom stationären Vertrieb. Somit trifft die Frage, ob alle Produkte des stationären Handels im Internet zu erhalten sind nicht zu. Ähnlich verhält es sich bei *Otto*, da das Unternehmen nur im Distanzhandel tätig ist. Die beiden Unternehmen, die stationär tätig sind, gaben an, alle Produkte über Internet zu vertreiben.

→ Bei Unternehmen, die im stationären Handel tätig sind, lohnt sich bei der Einführung eines Online-Vertriebs die Integration der gesamten Produktpalette.

Kommunikation (Werbung). Alle Unternehmen setzen sowohl Offline- als auch Online-Werbung ein, um den Online-Vertrieb bekannt zu machen. Durchgängig finden Printwerbung und Werbebanner Anwendung.

→ Durch den Einsatz von klassischem Marketing und Online-Marketing können mehrere Zielgruppen gleichzeitig erreicht werden. Es kann eine leichte Tendenz in Richtung Online-Werbung festgestellt werden.

Markenplatzierung. Alle befragten Unternehmen haben bestehende Marken in den Online-Vertrieb integriert. Für *amazon.de* trifft diese Fragestellung nicht zu, da es sich um eine Internetgründung handelt. Der Amazon-Konzern hat eine Internetmar-

ke geschaffen. *E-Sixt* hat ebenfalls eine neue Marke geschaffen, die jedoch sehr stark an die bestehende Marke erinnert.

→ Die Integration bekannter Marken in den Online-Vertrieb ist durchaus sinnvoll und wird von Unternehmen mit Multi-Channel-Vertrieb zum Großteil eingesetzt. Die Anlehnung von Internetmarken an bestehende Marken ist erfolgsversprechender als die Schaffung einer neuen Marke unter Ausschluss einer bestehenden. Internetmarken können durchaus erfolgreich sein, wenn sie bereits in der Vorphase des Internetbooms geschaffen worden sind.

Tabelle 11: Zusammenfassung allgemeiner Ergebnisse des Fragebogens (Teil 3)

	amazon.de	otto.de	tchibo.de	christ.de	otto-supermarkt.de	blume2000.de	e-sixt.de
CRM							
Einsatz eines CRM-Systems (sehr unterschiedliche Ausprägungen)	---	x	x	x	x	x	x
E-CRM-Instrumente							
Cookies	---			x	---	x	x
Log-Files	---				---	x	x
Clickstream-Analyse	---		x	x	---	x	x
Individuelle Kundenansprache	x	x		x	---		
Kundenbindungsinstrumente							
Newsletter	x	x	x	x	x	x	x
Elektronisches Beschwerdemanamgenet	---	x	x		x		
Community	---			x			
Track & Trace	x	x					
Angebotsindividualisierung	x	x					x
Persönliche Website		x		x			x
Zukunft							
Ausbau des Online-Vertriebs geplant	---	x			---		x
Umsatzsteigerung im Online-Vertrieb erwartet	---	x	x	x	x	x	x

Quelle: Fragebogen bzw. http://www.amazon.de

CRM. Alle befragten Unternehmen gaben an, ein CRM-System einzusetzen. Bei einzelnen Nachfragen wurde jedoch deutlich, dass die Systeme in sehr unterschiedlichen Ausprägungen verwendet werden. Zwei Unternehmen gaben an, sich im Moment ausführlich mit diesem Thema zu beschäftigen. Weitere Fragen zur Strategie der Kundenbindung wurden von allen Unternehmen abgelehnt und sind deshalb nicht mehr im Fragebogen zu finden.

→ CRM ist ein sehr aktuelles Thema mit dem sich Unternehmen die im Online-Vertrieb tätig sind, vertieft auseinander setzten. Der gegenwärtige Einsatz von CRM ist sehr unterschiedlich. Die offensichtliche Aktualität lässt jedoch darauf schließen, dass an dieser Stelle noch sehr viel Potential für den Erfolg eines Online-Vertriebs verborgen liegt.

E-CRM-Instrumente. Außer *Blume2000* und *Sixt*, die beide sowohl Cookies als auch Logfile-Auswertung und Clickstream-Analyse einsetzten, fielen die Antworten in diesem Bereich sehr unterschiedlich aus. Einige Unternehmen gaben an, ausschließlich die individuelle Kundenansprache einzusetzen.

→ Die genannten E-CRM-Instrumente finden bei den befragten Unternehmen keinen großen Einsatz. Da es in diesem Bereich zahlreiche Instrumente gibt, finden vermutlich andere Instrumente Anwendung. Da Cookies bei Anwendern oft auf Ablehnung stoßen, sind Unternehmen unter Umständen auch nicht bereit, deren Anwendung anzugeben.

Kundenbindungsinstrumente. Alle befragten Unternehmen setzten mindestens drei der aufgeführten Instrumente ein. Newsletter werden von allen Unternehmen eingesetzt. Elektronischen Beschwerdemanagement setzen drei der sieben Unternehmen ein. Eine Community wird nur von *Christ* angeboten. Bei *amazon.de* und *Otto* kann der Kunde den Web seiner Ware mittels Track & Trace online nachvollziehen. Angebotsindividualisierung und das Einrichten einer persönlichen Website wird von drei Unternehmen angeboten.

→ Elektronische Newsletter werden inzwischen von den meisten Unternehmen angeboten. Offenkundig erfahren sie eine hohe Akzeptanz beim Kunden. Sowohl Unternehmen mit Multi-Channel-Vertrieb als auch reine Internetanbieter offerieren ihren Kunden ein elektronisches Beschwerdemanagement. Einige der befragten Unternehmen scheinen bis jetzt jedoch nicht bereit zu sein, diesen Kundenservice in ihre Prozesse zu integrieren. Ebenso verhält es sich mit dem Angebot den Weg der Ware online verfolgen zu können. Der Nutzen durch den Einsatz einer Community wurde offensichtlich bis jetzt nicht erkannt bzw. die Kosten gescheut.

Zukunft. Zwei der befragten Unternehmen planen einen weiteren Ausbau ihres gegenwärtigen Online-Angebots. *Christ* hat sein Angebot vor kurzem erst durch die Auktionsplattform erweitert. *Otto-Supermarkt* machte hierzu keine Angaben. Alle Unternehmen rechnen mit einer Umsatzsteigerung im Online-Vertrieb.

→ Die Entwicklung des Online-Angebots wird weiter vorangetrieben, wenn auch mit unterschiedlichem Schwerpunkt. Das Online-Angebot wird augenscheinlich gut genutzt, die Gewinnung neuer Kunden ist für die befragten Unternehmen unproblematisch, da alle mit einer Umsatzsteigerung rechnen.

5.4 Analyse des Web-Designs

Die Analyse der Websites der befragten Unternehmen ergänzt die Befragung im Bereich des Web-Designs.

In Kapitel 3.2 wurden die Grundlagen des Web-Designs und ihre Bedeutung für eine benutzerfreundliche Schnittstelle zwischen Anbieter und Kunde im Online-Vertrieb erläutert. Anhand der Untersuchung der Websites wurde festgestellt, welche Elemente des Web-Designs von den einzelnen Unternehmen eingesetzt werden. Die Ergebnisse sind in der folgenden Matrix aufgeführt.

Tabelle 12: Web-Design der befragten Unternehmen

	amazon.de	otto.de	tchibo.de	christ.de	otto-supermarkt.de	blume2000.de	e-sixt.de
Web-Design							
Grundlagen							
Orientierung		x		x		x	x
Navigation	x	x	x	x	x	x	x
Inhalt	x	x	x		x	x	x
Screenlayout		x	x	x	x	x	
Interaktion		x			(x)	x	x
Motivation	x		x				
Gestaltung der Website							
Visuell unterstützter Kaufprozess	x	x	(x)	x		x	
Kurze Ladezeiten (56k Modem)	x			x		x	x
Keine Plug In's	x	x	x	x	x	x	x
Guided Tour					x		
Serifenlose Schrift		x	x	x	x	x	x
Gut lesbare Schrift		x			x	x	x
Zoom-Funktion bei den Artikeln	x	x	x	x	x	x	

Quelle: Websites der befragten Unternehmen

Web-Design. Die grundlegenden Elemente werden sehr häufig beachtet, wie die Matrix zeigt. Allerdings finden Interaktions- und Motivationselemente eher selten Anwendung. Die Gestaltung der Website ist sehr unterschiedlich. Alle Unternehmen achten jedoch darauf, keine Plug-In's zu verwenden.

→ Im Rahmen eines funktionalen Web-Designs bestehen bei allen Unternehmen durchaus Verbesserungsmöglichkeiten, wenn auch in unterschiedlichen Bereichen.

5.5 Zusammenfassung

In Anbetracht der in Kapitel 3 erarbeiteten Faktoren des Online-Vertriebs und der Ergebnisse des Fragebogens lassen sich folgende Rückschlüsse ziehen:

Basistechnologie. Es hat sich bestätigt, dass sich die Erweiterung des Online-Vertriebs von E-Commerce auf M-Commerce-Anwendungen noch nicht bei allen Anbietern durchgesetzt hat. Offensichtlich lohnt sich vor allem für Unternehmen mit sehr spezifischem Sortiment eine solche Investition gegenwärtig nicht. Dies liegt unter anderem daran, dass die Mobilfunktechnologie sich in einem Entwicklungsstadium befindet, das komfortables Einkaufen noch nicht ermöglicht. Der Durchbruch auf diesem Sektor kann mit der flächendeckenden Einführung von UMTS erfolgen.

Web-Design. Die grundlegenden Kriterien des Web-Designs werden von den befragten Unternehmen zum Großteil eingesetzt. Dadurch bestätigt sich die Bedeutung dieser Elemente für den Online-Vertrieb. Ebenso bestärkt wurde allerdings auch die Feststellung, dass viele Unternehmen die Gestaltung ihres Online-Angebots als zweitrangig ansehen. Dies betrifft bei den genannten Beispielen vor allem die Bereiche der visuellen Unterstützung von Prozessen und die Ladezeiten. Web-Design bietet noch zahlreiche Möglichkeiten, dem Kunden den Kaufprozess zu erleichtern und den Internetkauf zum Kauferlebnis zu machen.

Lösungsansätze. Des Weiteren hat sich erwiesen, dass Online-Vertrieb von den meisten Unternehmen ausschließlich in Form eines Online-Shops betrieben wird. Je nach Geschäftsmodell und Sortiment wird dieser Ansatz durch weitere Anwendungen ergänzt. Die starke Verbreitung von Online-Shops liegt darin begründet, dass vor allem bestehende Unternehmen zunächst das Modell anderer Vertriebskanäle ins Internet übertragen haben. Nur wenige Unternehmen haben die Möglichkeiten der Internettechnologie in bezug auf die Erweiterung ihres Geschäftsmodells wahrgenommen. An dieser Stelle liegt noch sehr viel Potential verborgen.

Prozesse. Die Notwendigkeit der Anpassung bzw. Identifikation neuer Prozesse bei der Einführung eines Online-Vertriebs hat sich ebenfalls erhärtet. Unternehmen die zunächst ausschließlich stationär tätig waren, haben beim Eintritt in den Internethandel Vertriebslogistik und Retourenmanagement auf den neuen Vertriebskanal ausgerichtet.

Marketing. In Kapitel 3 wurde festgestellt, dass für Angebote im Internet meist Online-Werbung eingesetzt wird, um einen Medienbruch zu vermeiden. Dies hat sich durch die Befragung nur zum Teil bestätigt. Alle Unternehmen setzen Online-Werbung ein. Allerdings gaben sogar die reinen Internetanbieter an, den Online-Vertrieb mit Printwerbung bekannt zu machen. Dadurch können auch Zielgruppen angesprochen werden, die nicht oder nur selten das Internet nutzen. Im Gegensatz dazu hat sich bestätigt, dass die Integration einer bestehenden Marke und des gesamten Produktangebots von den meisten Anbietern durchgeführt wurde.

CRM. Die Aktualität des Customer Relationship Managements wurde durch die Umfrageergebnisse bestätigt. Allerdings wurde auch deutlich, dass der Begriff CRM sehr unterschiedlich ausgelegt wird. Der Einsatz von E-CRM-Instrumenten und somit die Nutzung der Potentiale der Internettechnologie hat sich noch nicht flächendeckend durchgesetzt. Ebenso verhält es sich mit elektronischen Kundenbindungsinstrumenten. Die meisten Online-Angebote können in diesem Bereich noch weiter ausgebaut werden.

6 Erfolgsfaktoren des Online-Vertriebs

In Kapitel 3 wurden grundlegende Faktoren eines Online-Vertriebs erarbeitet und in Kapitel 5 durch die Befragung von Unternehmen ergänzt, um einen Bezug zur Praxis herzustellen.

Dieses Kapitel gibt abschließend einen Überblick, welche Faktoren maßgeblich zum Erfolg eines Online-Vertriebs beitragen und welche weniger von Bedeutung sind. Grundsätzlich ist festzustellen, dass ein Zusammenspiel aller genannten Faktoren wichtig ist, um einen Online-Vertrieb erfolgreich am Markt zu etablieren. Allerdings lassen sich die einzelnen Faktoren in folgende drei Gruppen unterteilen einteilen.

6.1 Grundlegende Faktoren

Die grundlegenden Faktoren sind Voraussetzung für einen Online-Vertrieb. Ohne diese Kriterien wäre ein solcher Absatzkanal nicht realisierbar.

Basistechnologien. Der Einsatz von Internettechnologie ist die technische Voraussetzung für den Betrieb eines Online-Shops oder anderen Lösungsansätzen. Ohne diese Entwicklung wäre ein Online-Vertrieb nicht möglich. Ebenso macht erst die Nutzung des Mobilfunknetzes M-Commerce-Anwendungen realisierbar.

Lösungsansätze. Die Wahl des Lösungsansatzes hängt vorrangig vom Geschäftsmodell und der Zielsetzung des Absatzkanals ab. Vor allem bestehende Unternehmen werden ihr Geschäftsmodell nicht wegen der Einführung von Online-Vertrieb komplett ändern. Dies ist auch der Grund dafür, dass alle vorgestellten Unternehmen mindestens einen Online-Shop betreiben. Andere Lösungsansätze werden hauptsächlich von Internetgründern eingesetzt, die von Anfang an ihre Aktivitäten auf einen bestimmten Ansatz ausrichten.

Eine klare Definition der Ziele, die mit Online-Vertrieb erreicht werden sollen, ist grundlegend für den Erfolg dieses Vertriebskanals. Erst durch dadurch können alle weiteren Faktoren entsprechend ausgerichtet und eingesetzt werden. Somit ist die Wahl des Lösungsansatzes fundamental für weitere Faktoren.

Die grundlegenden Faktoren bilden das technische und organisatorische Fundament eines Online-Vertriebs. Ein gutes Fundament ist verantwortlich für den Erfolg weiterer Faktoren, die darauf aufsetzen.

6.2 Unterstützende Faktoren

Unterstützende Faktoren bilden, um bei obigem Bild zu bleiben, die Fassade eines Online-Vertriebs. Sie setzen auf dem Fundament auf und stellen die Schnittstelle zum

Kunden dar. Sie werden vor allem eingesetzt, um das Interesse des Kunden zu wecken, ihn zum Kauf anzuregen und einen positiven Eindruck zu hinterlassen.

Web-Design. Die Gestaltung des Benutzer-Interface unterstützt den Erfolg eines Online-Vertriebs. Bei reinen Internetanbietern ist das Web-Design die einzige Möglichkeit der Unternehmenspräsentation. Der Kunde beurteilt den Anbieter nach der Gestaltung der Website. Durch ansprechendes und funktionales Design kann Vertrauen geweckt und dadurch die Chance Kunden zu gewinnen erhöht werden.

Marketing. Mit Hilfe von Marketing-Instrumenten wird der neuen Vertriebskanal zunächst beworben, um Kunden zu gewinnen. In einem weiteren Schritt wird versucht die Kunden mit immer neuen Angeboten, Werbemaßnahmen und Kommunikationsmittel, an das entsprechende Unternehmen zu binden. Dieser Prozess wird durch gekonnten Einsatz des Marketing-Mix unterstützt. Wichtig dabei ist vor allem die Einführung bzw. Integration einer anerkannten Marke.

6.3 Zentrale Faktoren

Fundament und Fassade ergeben noch keine stabile Konstruktion. Vor allem die Fassade, die unterstützenden Faktoren, hat noch keinen Halt. Dieser kann erst durch eine solides Bauwerk geschaffen werden. Die zentralen Faktoren arbeiten sozusagen hinter dieser Fassade. Sie sind für den Kunden nicht sichtbar, sind aber durch die Ausrichtung auf den Kunden letztendlich maßgeblich für den Erfolg eines Online-Vertriebs.

Prozesse. Die Ausrichtung der Prozesse an den Erwartungen und Bedürfnissen des Kunden steigert die Kundenorientierung und trägt somit direkt zur Kundenbindung bei. Da ein Vertrieb ohne Abnehmer nicht durchgeführt werden kann, unterstützen kundenorientierte Prozesse einen Online-Vertrieb deutlich.

CRM. Durch das Management der Kundenbeziehungen erfährt ein Anbieter mehr über seine Kunden und kann dadurch alle anderen Faktoren zielgerichtet einsetzen. Außerdem kann das Wissen über Erwartungen und Bedürfnisse des Kunden für die individualisierten Ansprache verwendet werden. Durch diese Differenzierung wird die Kundenorientierung gesteigert und äußert sich in einer erhöhten Kundenbindung, die den Aufbau eines dauerhaften Kundenstamms ermöglicht. CRM ist somit ausschlaggebend für den Erfolg eines Online-Vertriebs, da es den eigentlich anonymen Charakter dieses Absatzkanals abschwächt, indem jedem einzelnen Kunden das Gefühl vermittelt wird, aus er Masse hervorgehoben zu werden.

Online-Shopper. Der Online-Shopper nutzt die Einkaufsmöglichkeit über das Internet mit gewissen Erwartungen und Bedürfnissen, die vom Anbieter erkannt und erfüllt werden müssen. Erst dann wird sich der Online-Vertrieb lohnen. Online-Shopper sind sowohl grundlegender als auch zentraler Faktor. Erst potentielle Kunden machen die Einführung eines Online-Vertriebs sinnvoll und erst gewonnene Stammkunden machen ihn erfolgreich.

6.4 Schlussfolgerung

Sowohl die Abhängigkeit der einzelnen Faktoren untereinander als auch die Anwendung aller genannten Faktoren durch die vorgestellten Unternehmen belegen, dass der eigentliche Erfolg eines Online-Vertriebs durch Synergieeffekte der genannten Faktoren entsteht. Sobald ein Kriterium vernachlässigt oder außer acht gelassen wird, wirkt sich dies negativ auf das Zusammenspiel der anderen Faktoren und somit auf den Erfolg aus.

Entscheidend ist die Ausrichtung aller Unternehmensaktivitäten auf den Kunden. Erst wenn der Wert des Faktors „Kunde“ erkannt und berücksichtigt wird, kann ein erfolgreicher Online-Vertrieb entstehen. Das Schlagwort an dieser Stelle heißt Customer Relationship Management, das durch die wechselseitige Ausrichtung von Kundenstrategie und Unternehmensprozessen die Kundenbindung stärkt und somit auch zu finanziellem Erfolg beiträgt. Die Ergebnisse der Befragung belegen, dass die Unternehmen bereits in diesem Bereich aktiv sind, allerdings mit unterschiedlichen Schwerpunkten. Das Thema CRM birgt große Potentiale, um die Attraktivität eines Online-Vertriebs weiter zu steigern und seinen Erfolg zu sichern.

7 Zusammenfassung und Ausblick

Ziel dieser Arbeit war die Benennung der Erfolgsfaktoren eines Online-Vertriebs im B2C-Bereich. Im ersten Schritt wurden grundlegende Begriffe definiert, um ein Begriffsbasis für die Arbeit zu schaffen. Im nächsten Schritt wurden wichtige Faktoren des Online-Vertriebs ausgearbeitet und mögliche Messgrößen für den Erfolg dargestellt. Abschließend wurden die Ergebnisse durch eine Befragung von Unternehmen, die im Online-Vertrieb tätig sind, abgerundet.

Als Ausgangspunkt wurde zunächst Internet- und Mobilfunktechnologie als Grundlage für einen Online-Vertrieb ausgearbeitet. Aus zeitlichen Gründen wurde das Mobilfunknetz als Vertriebskanal im Rahmen dieser Arbeit nicht weiter berücksichtigt.

Im Folgenden wurden die Grundlagen des Web-Designs dargestellt. Anhand wichtiger Gestaltungsregeln konnte deutlich gemacht werden, dass Web-Design mehr beinhaltet als ein ansprechendes Gesamtbild. Nutzerfreundlichkeit und Funktionalität stehen bei diesem Thema im Vordergrund. Web-Design stellt die Schnittstelle zum Kunden dar.

Daraufhin wurden verschiedenen Lösungsansätze eines Online-Vertriebs vorgestellt. Dabei wurde festgestellt, dass sich ein Unternehmen, abhängig vom Geschäftsmodell, für vier verschiedene Grundmodelle des Online-Vertriebs entscheiden kann. Zur Ergänzung stehen weitere Elemente zur Verfügung.

Welche Herausforderungen auf Unternehmen mit Online-Vertrieb zukommen wurde, anschließend in Kapitel 3.4 erläutert. Durch den Absatz über das Internet müssen bestehende Unternehmensprozesse angepasst und vor allem neue Prozesse identifiziert und berücksichtigt werden. Welche Ausmaße dies annehmen kann, wurde anhand eines fiktiven Beispiels erläutert. Ergänzt wurde dies durch die Ausarbeitung der Prozesse in der Vertriebslogistik und im Retourenmanagement.

Im nächsten Schritt wurde die Bedeutung des Marketings für einen Online-Vertrieb beschrieben. Dies erfolgte durch die Darstellung der einzelnen Elemente des Marketing-Mix. Es konnte festgestellt werden, dass erst ein Zusammenspiel aller Elemente die nötigen Synergien entstehen, die zum Erfolg eines Online-Vertriebs beitragen.

Darauffolgend wurde ein Blick auf den Einfluss von Customer Relationship Management auf einen Online-Vertrieb geworfen. Zum einen wurde hier die Strategie der Kundenbindung und zum anderen E-CRM und der Einsatz von E-CRM-Instrumenten im Internet erläutert.

Abschließend wurde der Kunde als Online-Shopper mit bestimmten Erwartungen und Bedürfnissen vorgestellt. Dabei wurden mögliche Kaufmotive, Nutzformen von Online-Shopping und bevorzugte Zahlungsarten ausgearbeitet.

Um die Thematik der Erfolgsfaktoren abzurunden wurden in Kapitel 4 die Möglichkeiten der Erfolgsmessung dargestellt. Abhängig von den jeweiligen Unternehmenszielen konnten verschiedene Messgrößen benannt werden und in kunden- und marktbezogene und finanzielle Aspekte unterteilt wurden. Dabei konnte festegestellt werden, dass diese Aspekte eng voneinander abhängig sind.

Die Grundlage für Kapitel 5 bildete eine Befragung von Unternehmen, die ihre Waren entweder ausschließlich oder zusätzlich über das Internet vertreiben. Der Fraugebogen wurde systematisch nach den Unterkapiteln von Kapitel 3 aufgebaut und per E-Mail verschickt. Ergänzt wurde die Befragung durch eine Analyse der Websites auf Basis der zuvor erarbeiteten Grundlagen des Web-Designs. Die Ergebnisse der Befragung und der Analyse wurden zusammenfassend dargestellt. Zudem wurde die Methodik der Befragung und der Analyse erklärt und die Unternehmen kurz vorgestellt.

Anhand der Erkenntnisse, die aus den vorangehenden Kapiteln gewonnen werden konnten, wurden in Kapitel 6 die tatsächlichen Erfolgsfaktoren eines Online-Vertriebs dargestellt. Dabei wurde deutlich, dass Erfolg nur durch das Zusammenspiel der einzelnen Faktoren möglich ist. Allerdings konnten sowohl grundlegende und unterstützende als auch zentrale Faktoren definiert werden, die ihren Teil zum Erfolg beitragen.

Die zukünftige Entwicklung des Online-Vertriebs ist von zahlreichen Faktoren abhängig. Zum einen wird die flächendeckende Einführung von UMTS den Vertrieb über das Mobilfunknetz durch die Übertragung multimedialer Inhalte wesentlich interessanter machen. Das gegenwärtig wenig attraktive Benutzer-Interface im M-Commerce wird sich dadurch deutlich verbessern. Der kontinuierlich wachsende Anspruch an mehr Mobilität wird die Akzeptanz dieses Absatzkanals unterstützen.

Interessant ist und bleibt jedoch der Vertrieb über das Internet, der auch in den kommenden Jahren deutlich zunehmen wird. Die Akzeptanz des Online-Vertriebs wird immer höher, vorhandene Hemmschwellen werden ständig geringer. Neue Geschäftsideen und Vertriebskonzepte, sowie verbesserter Kundenservice werden diesen Prozess beschleunigen. Technologische Fortschritte wie etwa die Einführung von Breitband-ISDN wird durch höhere Datenübertragungsraten den Online-Vertrieb voranbringen. Zukünftig lohnt sich dadurch das Digitalisieren von Produkten, die im Moment noch zu große Datenmengen ergeben würden. Dies wird vor allem beim Verkauf von Software über das Internet Anwendung finden.

Allerdings wird auch in Zukunft der Erfolg eines Online-Vertriebs in erste Linie von den Kunden abhängig sein. Um den Erwartungen und Bedürfnissen der Online-Shopper gerecht zu werden, muss der Anbieter gegenwärtig wie zukünftig großen Wert auf eine wechselseitige Beziehung legen. Nur durch Beobachtung und Befragung können die Ansprüche der Kunden festgestellt und erfüllte werden. Der Einsatz eines leistungsfähigen CRM-Systems wird für Online-Anbieter ebenso unumgänglich sein, wie eine gute Kundenbindungsstrategie. Durch die Internettechnologie konnten bereits

viele Kundenbindungsinstrumente geschaffen werden. Allerdings werden die Potentiale dieser Instrumente nicht immer ausgeschöpft, da sie häufig nicht erkannt werden. So betreiben die wenigsten Unternehmen eine eigene Community. Zunächst ist darin auch kein besonderer Mehrwert für den Unternehmenserfolg zu erkennen. Bei näherer Betrachtung wird jedoch klar, dass eine Community eine sehr gute Möglichkeit ist, Informationen über die Kunden zu bekommen und zwar deutlich einfacher und kostengünstiger als anhand einer Umfrage, die von den meisten Kunden noch nicht einmal beachtet wird. Die Schaffung eines Gemeinschaftsgefühls durch das Bereitstellen einer Community oder ähnlichen Elementen auf einer Website, trägt dazu bei, dass der Kunde sich wohlfühlt. Die Gemeinschaft mit Internetnutzern mit ähnlichen Interessen wird ihn dazu veranlassen, dass Angebot immer wieder in Anspruch zu nehmen und somit zum Stammkunden machen.

Der Aufbau eines loyalen Kundenstamms sollte das oberstes Ziel eines Unternehmens sein, das einen erfolgreichen Online-Vertrieb anstrebt. Zukünftig werden immer mehr Anbieter diesen Absatzweg nutzen. Allerdings werden wohl weniger die Langsamen von den Schnellen als vielmehr die unflexiblen von den kundenorientierten Anbietern verdrängt werden.

Anhang

Fragebogen

Otto Versand GmbH

Unternehmensdaten

Firmenname:	Otto Versand
Firmensitz:	Hamburg
Gründungsjahr:	1949
Online-Vertrieb seit:	1995
Anteil des Online-Vertriebs am Umsatz:	>12 %

Daten der Person, die den Fragebogen beantwortet

Name:	Dr. Thomas Schnieders
Position:	Direktor Neue Medien
Telefon:	040-6461-7777
E-Mail:	schnieders@otto.de

Basistechnologie

Wie hoch ist der Anteil von M-Commerce am Gesamtumsatz?

< 1%

Rechnen Sie mit einer Steigerung des Umsatzes im M-Commerce?

- [x] ja
- [ ] nein

Lösungsansätze

Wo würden Sie das Online-Angebot Ihres Unternehmens einstufen?

- [x] Online-Shop
- [ ] Internet Mall
- [ ] Auktionssystem
- [ ] Marktplatz

Sonstiges:

Prozesse

Laufen die Prozesse der Vertriebslogistik und des Retourmanagements im Online-Vertrieb anders ab, als bei anderen Vertriebskanälen?

- [ ] ja
- [x] nein

Sind Ihre Zulieferer in die Prozesse des Online-Vertriebs integriert?

[x] ja, sehr bedingt und indirekt
[ ] nein

Produkte

Bieten Sie alle Produkte des stationären Handels auch im Internet an?

[x] ja (wir sind nicht stationär tätig)
[ ] nein
Warum nicht?

Wie oft aktualisieren Sie das Online-Produktangebot?

[x] täglich
[ ] wöchentlich
[ ] monatlich
Sonstiges:

Wie oft erscheint der Print-Katalog Ihres Unternehmens?

[ ] täglich
[ ] wöchentlich
[ ] monatlich
Sonstiges:Der Hauptkatalog erscheint halbjährlich, unsere besten Kunden bekommen aber mindesten monatlich einen Angebotsträger von uns

Kommunikation

Wie bewerben Sie den Online-Vertrieb?

[x] Printmedien
[ ] TV-Werbung
[x] Postwurfsendung (Kataloge und Mailings)
[ ] Radiowerbung
[x] Plakatwerbung
[x] Werbebanner im Internet
[x] Links auf anderen Web-Sites
Sonstige: komplettes Spektrum der Online-Werbung

Haben Sie beim Eintritt in den Online-Vertrieb bestehende Marken übernommen?
(z.B. bestimmte Produktmarken, URL, ...)

[x] ja
[ ] nein

Haben Sie beim Eintritt in den Online-Vertrieb eine Internet-Marke geschaffen?
(z.B. nicht den bestehenden Firmennamen als URL)

[ ] ja
[x] nein

CRM

Setzen Sie ein CRM-System ein

[x] ja
[ ] nein

Welche E-CRM-Instrumente setzen Sie ein?

- [ ] Logfiles
- [ ] Cookies
- [ ] Clickstream-Analyse
- [x] individuelle Kundenansprache (z.B. Produktvorschläge aufgrund von Kaufverhalten)

Sonstige:

Welche Kundenbindungsinstrumente setzen sie speziell im Online-Vertrieb ein?

- [x] Newsletter
- [x] elektronisches Beschwerdemanagement
- [ ] Community
- [x] Track and Trace
- [x] Angebotsindividualisierung
- [x] persönliche Website

Sonstige: Was verstehen Sie unter Community?

Was macht Ihrer Meinung nach den Online-Vertrieb Ihres Unternehmens besonders kundenorientiert?

Die lange und steile Erfahrungskurve im online und offline Geschäft.

Wie viele Kunden sind bei otto.de im Moment registriert?

k.a.

Wie viel Prozent der registrierten Kunden nutzen bereits das Angebot der *Virtuellen Anprobe*?

k.a.

Kann online bestellte Ware auch in einem OTTO Shop vor Ort zurückgegeben werden?

Das geht natürlich, und zwar bei den OttoShops, die auch als sog. Paketshop arbeiten. Darüber hinaus betreibt Hermes mehrere Tausend dieser Paketshop in der Republik.

Zukunft

Planen Sie in nächster Zeit einen Ausbau Ihres Online-Angebots?

- [x] ja
- [ ] nein

In welcher Form:

Wir machen keine Ankündigungen, aber wir stehen z. B. beim 1to1 Marketing oder bei Breitbandinhalten noch ziemlich am Anfang

Erwarten Sie in nächster Zeit eine Umsatzsteigerung durch Ihren Online-Vertrieb?

- [x] ja
- [ ] nein

Warum?

Die Markt wächst, das Angebot wird für die User attraktiver und wir werden uns auch stetig weiter verbessern

TCHIBO Frisch-Röst-Kaffe GmbH

Unternehmensdaten

Firmenname: TCHIBO
Firmensitz: Hamburg
Gründungsjahr: 1949

Online-Vertrieb seit: k.a.
Anteil des Online-Vertriebs am Umsatz: k.a.

Daten der Person, die den Fragebogen beantwortet

Name: Petra von Strombeck
Position: Bereichtsleiterin e-Commerce
Telefon: k.a.
E-Mail: k.a.

Basistechnologie

Betreiben Sie zusätzlich zu E-Commerce auch M-Commerce?

- [ ] ja
- [x] nein

Warum nicht: Akzeptanz beim Kunden zu gering

Planen Sie die Einführung von M-Commerce?

- [ ] ja
- [x] nein

Lösungsansätze

Wo würden Sie das Online-Angebot Ihres Unternehmens einstufen?

- [x] Online-Shop
- [ ] Internet Mall
- [ ] Auktionssystem
- [ ] Marktplatz

Sonstiges:

Prozesse

Laufen die Prozesse der Vertriebslogistik und des Retourmanagements im Online-Vertrieb anders ab, als bei anderen Vertriebskanälen?

- [x] ja
- [ ] nein

Sind Ihre Zulieferer in die Prozesse des Online-Vertriebs integriert?

- [ ] ja
- [x] nein

Produkte

Bieten Sie alle Produkte des stationären Handels auch im Internet an?

- [x] ja
- [ ] nein

Warum nicht?

Wie oft aktualisieren Sie das Online-Produktangebot?

- [ ] täglich
- [x] wöchentlich
- [ ] monatlich

Sonstiges:

Wie oft erscheint der Print-Katalog Ihres Unternehmens?

- [ ] täglich
- [x] wöchentlich
- [x] monatlich

Sonstiges:
Der Hauptkatalog erscheint halbjährlich, unsere besten Kunden bekommen aber mindesten monatlich einen Angebotsträger von uns

Kommunikation

Wie bewerben Sie den Online-Vertrieb?

- [x] Printmedien
- [x] TV-Werbung
- [ ] Postwurfsendung
- [ ] Radiowerbung
- [ ] Plakatwerbung
- [x] Werbebanner im Internet
- [x] Links auf anderen Web-Sites

Sonstige: Integration in alle Maßnahmen im Haus

Haben Sie beim Eintritt in den Online-Vertrieb bestehende Marken übernommen?
(z.B. bestimmte Produktmarken, URL, ...)

- [x] ja
- [ ] nein

Haben Sie beim Eintritt in den Online-Vertrieb eine Internet-Marke geschaffen?
(z.B. nicht den bestehenden Firmennamen als URL)

- [ ] ja
- [x] nein

CRM

Setzen Sie ein CRM-System ein

- [x] ja
- [ ] nein

Welche E-CRM-Instrumente setzen Sie ein?

- [ ] Logfiles
- [ ] Cookies

- [x] Clickstream-Analyse
- [ ] individuelle Kundenansprache (z.B. Produktvorschläge aufgrund von Kaufverhalten)

Sonstige:

Welche Kundenbindungsinstrumente setzen sie speziell im Online-Vertrieb ein?

- [x] Newsletter
- [x] elektronisches Beschwerdemanagement
- [ ] Community
- [ ] Track and Trace
- [ ] Angebotsindividualisierung
- [ ] persönliche Website

Sonstige:

Was macht Ihrer Meinung nach den Online-Vertrieb Ihres Unternehmens besonders kundenorientiert?

k.a.

Wie viele Kunden sind bei Ihnen im Moment registriert?

ca. 600.000

Kann online bestellte Ware im stationären Handel zurückgegeben werden?

- [x] ja
- [ ] nein

Zukunft

Planen Sie in nächster Zeit einen Ausbau Ihres Online-Angebots?

- [ ] ja
- [x] nein

In welcher Form:

Erwarten Sie in nächster Zeit eine Umsatzsteigerung durch Ihren Online-Vertrieb?

- [x] ja
- [ ] nein

Warum? Ständiger Ausbau des Kundenstamms.

Christ Juweliere und Uhrmacher seit 1863

Unternehmensdaten

Firmenname:	Christ Juweliere und Uhrmacher seit 1863 GmbH
Firmensitz:	Hagen
Gründungsjahr:	1863
Online-Vertrieb seit:	10/2000
Anteil des Online-Vertriebs am Umsatz:	k.a.

Daten der Person, die den Fragebogen beantwortet

Name:	Marco Schöner
Position:	Mitglied der Geschäftsleitung
Telefon:	02331-690-8401
E-Mail:	m.schoener@christ.de

Basistechnologie

Betreiben Sie zusätzlich zu E-Commerce auch M-Commerce?

- [ ] ja
- [x] nein

Warum nicht: Passt nicht zum Geschäftsmodell, weil Übertragung von emotional geladenen Bildern sehr schwierig ist und das ist bei Schmuck von großer Bedeutung.

Planen Sie die Einführung von M-Commerce?

- [ ] ja
- [x] nein

Lösungsansätze

Wo würden Sie das Online-Angebot Ihres Unternehmens einstufen?

- [x] Online-Shop
- [ ] Internet Mall
- [x] Auktionssystem
- [ ] Marktplatz

Sonstiges:

Prozesse

Laufen die Prozesse der Vertriebslogistik und des Retourmanagements im Online-Vertrieb anders ab, als bei anderen Vertriebskanälen?

- [x] ja
- [ ] nein

Sind Ihre Zulieferer in die Prozesse des Online-Vertriebs integriert?

- [ ] ja
- [x] nein

Online-Shop wird von interner Einkaufsabteilung wie Filiale behandelt.

Produkte

Bieten Sie alle Produkte des stationären Handels auch im Internet an?

- [ ] ja
- [x] nein

Warum nicht?Die Agenturen sind aus meiner Sicht im wesentlichen "Bestell-Center" und haben keine/kaum Warenbestände, sind also keine Kaufhäuser.

Wie oft aktualisieren Sie das Online-Produktangebot?

- [x] täglich
- [ ] wöchentlich
- [ ] monatlich

Sonstiges:

Wie oft erscheint der Print-Katalog Ihres Unternehmens?

- [ ] täglich
- [ ] wöchentlich
- [ ] monatlich

Sonstiges: jährlich

Kommunikation

Wie bewerben Sie den Online-Vertrieb?

- [x] Printmedien
- [ ] TV-Werbung
- [ ] Postwurfsendung
- [x] Radiowerbung, vor besonderen Tagen wie Valentin oder Muttertag
- [ ] Plakatwerbung
- [x] Werbebanner im Internet
- [x] Links auf anderen Web-Sites

Sonstige: k.a.

Haben Sie beim Eintritt in den Online-Vertrieb bestehende Marken übernommen?
(z.B. bestimmte Produktmarken, URL, ...)

- [x] ja
- [ ] nein

Haben Sie beim Eintritt in den Online-Vertrieb eine Internet-Marke geschaffen?
(z.B. nicht den bestehenden Firmennamen als URL)

- [ ] ja
- [x] nein

CRM

Setzen Sie ein CRM-System ein

- [x] ja
- [ ] nein

Welche E-CRM-Instrumente setzen Sie ein?

- [x] Logfiles
- [ ] Cookies
- [x] Clickstream-Analyse

[x] individuelle Kundenansprache (z.B. Produktvorschläge aufgrund von Kaufverhalten)
Sonstige:

Welche Kundenbindungsinstrumente setzen sie speziell im Online-Vertrieb ein?

[x] Newsletter
[ ] elektronisches Beschwerdemanagement
[x] Community
[ ] Track and Trace
[ ] Angebotsindividualisierung
[x] persönliche Website
Sonstige: kostenlose SMS, Wunschliste, Monatsaktionen

Was macht Ihrer Meinung nach den Online-Vertrieb Ihres Unternehmens besonders kundenorientiert?

Lieferung innerhalb von 48 Stunden, Multi-Channel-Vertrieb, Telefonhotline, Grußkarten, Geschenkverpackung

Wie viele Kunden sind bei Ihnen im Moment registriert?

ca. 3000

Kann online bestellte Ware im stationären Handel zurückgegeben werden?

[x] ja
[ ] nein

Zukunft

Planen Sie in nächster Zeit einen Ausbau Ihres Online-Angebots?

[ ] ja
[x] nein
In welcher Form: Ausbau ist eben durch die Auktionsplattform geschehen.

Erwarten Sie in nächster Zeit eine Umsatzsteigerung durch Ihren Online-Vertrieb?

[x] ja
[ ] nein
Warum? Im Vergleich zm Vorjahr jetzt schon eine 25% Steigerung.

Otto-Supermarkt-Service GmbH & Co. KG

Unternehmensdaten

Firmenname:	Otto-Supermarkt-Service GmbH & Co. KG
Firmensitz:	Hamburg
Gründungsjahr:	2000
Online-Vertrieb seit:	---
Anteil des Online-Vertriebs am Umsatz:	---

Daten der Person, die den Fragebogen beantwortet

Name:	Jörg Fiebig
Position:	Leiter Marketing / Vertrieb
Telefon:	040/6969486902
E-Mail:	joerg.fiebig@otto.de

Basistechnologie

Betreiben Sie zusätzlich zu E-Commerce auch M-Commerce?

- [ ] ja
- [x] nein

Warum nicht: Akzeptanz beim Kunden zu gering

Planen Sie die Einführung von M-Commerce?

- [ ] ja
- [x] nein

Lösungsansätze

Wo würden Sie das Online-Angebot Ihres Unternehmens einstufen?

- [x] Online-Shop
- [ ] Internet Mall
- [ ] Auktionssystem
- [ ] Marktplatz

Sonstiges:

Prozesse

Sind Ihre Zulieferer in die Prozesse des Online-Vertriebs integriert?

- [ ] ja
- [x] nein

Produkte

Wie oft aktualisieren Sie das Online-Produktangebot?

- [x] täglich
- [ ] wöchentlich
- [ ] monatlich

Sonstiges:

Wie oft erscheint der Print-Katalog Ihres Unternehmens?

- [ ] täglich
- [ ] wöchentlich
- [ ] monatlich

Sonstiges: alle 3 Monate, alle 2-3 Wochen Flyer

Kommunikation

Wie bewerben Sie den Online-Vertrieb?

- [x] Printmedien
- [ ] TV-Werbung
- [ ] Postwurfsendung
- [x] Radiowerbung
- [ ] Plakatwerbung
- [x] Werbebanner im Internet
- [ ] Links auf anderen Web-Sites

Sonstige: Direktmarketing

CRM

Setzen Sie ein CRM-System ein

- [x] ja
- [ ] nein

Welche E-CRM-Instrumente setzen Sie ein?

- [ ] Logfiles
- [ ] Cookies
- [ ] Clickstream-Analyse
- [ ] individuelle Kundenansprache (z.B. Produktvorschläge aufgrund von Kaufverhalten)

Sonstige: k.a.

Welche Kundenbindungsinstrumente setzen sie speziell im Online-Vertrieb ein?

- [x] Newsletter
- [x] elektronisches Beschwerdemanagement
- [ ] Community
- [ ] Track and Trace
- [ ] Angebotsindividualisierung
- [ ] persönliche Website

Sonstige:

Was macht Ihrer Meinung nach den Online-Vertrieb Ihres Unternehmens besonders kundenorientiert?

Für verschiedene Käufertypen optimierte Shop, kein Gimmicks.

Wie viele Kunden sind bei Ihnen im Moment registriert?

k.a.

Zukunft

Planen Sie in nächster Zeit einen Ausbau Ihres Online-Angebots?

- [ ] ja
- [ ] nein

In welcher Form: k.a.

Erwarten Sie in nächster Zeit eine Umsatzsteigerung durch Ihren Online-Vertrieb?

[x] ja
[ ] nein

Warum?

Blume2000 new media ag

Unternehmensdaten

Firmenname:	Blume2000 new media ag
Firmensitz:	Norderstedt
Gründungsjahr:	1999
Online-Vertrieb seit:	1999
Anteil des Online-Vertriebs am Umsatz:	k.a.

Daten der Person, die den Fragebogen beantwortet

Name:	Sören Somann
Position:	Projektmanager
Telefon:	040-28802-255
E-Mail:	s.somann@blume2000.de

Basistechnologie

Betreiben Sie zusätzlich zu E-Commerce auch M-Commerce?

- [ ] ja
- [x] nein

Warum nicht: keine Vorteile

Planen Sie die Einführung von M-Commerce?

- [ ] ja
- [x] nein

Lösungsansätze

Wo würden Sie das Online-Angebot Ihres Unternehmens einstufen?

- [x] Online-Shop
- [ ] Internet Mall
- [ ] Auktionssystem
- [ ] Marktplatz

Sonstiges:

Prozesse

Sind Ihre Zulieferer in die Prozesse des Online-Vertriebs integriert?

- [x] ja
- [ ] nein

Produkte

Bieten Sie alle Produkte des stationären Handels auch im Internet an?

- [ ] ja
- [x] nein

Warum nicht? Nur manchmal Artikel aus dem Non-Flower-Bereich aus Filialen.

Wie oft aktualisieren Sie das Online-Produktangebot?

- [ ] täglich
- [ ] wöchentlich
- [ ] monatlich

Sonstiges: Regelmäßig, wenn neue Sträuße kommen und vor allem zu bestimmten Anlässen, wie jetzt im Herbst mit dem Herbst Shop.

Wie oft erscheint der Print-Katalog Ihres Unternehmens?

- [ ] täglich
- [ ] wöchentlich
- [ ] monatlich

Sonstiges: Flyer monatlich, Katalog jährlich

Kommunikation

Wie bewerben Sie den Online-Vertrieb?

- [x] Printmedien
- [x] TV-Werbung
- [x] Postwurfsendung
- [x] Radiowerbung
- [x] Plakatwerbung
- [x] Werbebanner im Internet
- [ ] Links auf anderen Web-Sites

Sonstige: Mailings

Haben Sie beim Eintritt in den Online-Vertrieb bestehende Marken übernommen?
(z.B. bestimmte Produktmarken, URL, ...)

- [x] ja
- [ ] nein

Haben Sie beim Eintritt in den Online-Vertrieb eine Internet-Marke geschaffen?
(z.B. nicht den bestehenden Firmennamen als URL)

- [ ] ja
- [x] nein

CRM

Setzen Sie ein CRM-System ein

- [x] ja
- [ ] nein

Welche E-CRM-Instrumente setzen Sie ein?

- [x] Logfiles
- [x] Cookies
- [x] Clickstream-Analyse
- [ ] individuelle Kundenansprache (z.B. Produktvorschläge aufgrund von Kaufverhalten)

Sonstige: CRM ist momentan in Arbeit

Welche Kundenbindungsinstrumente setzen sie speziell im Online-Vertrieb ein?

- [x] Newsletter
- [ ] elektronisches Beschwerdemanagement

- [ ] Community
- [ ] Track and Trace
- [ ] Angebotsindividualisierung
- [ ] persönliche Website

Sonstige: Mailings, Geburtstagskalender

Was macht Ihrer Meinung nach den Online-Vertrieb Ihres Unternehmens besonders kundenorientiert?

Persönliche Bearbeitung und Reaktion.

Wie viele Kunden sind bei Ihnen im Moment registriert?

ca. 50.000

Kann online bestellte Ware im stationären Handel zurückgegeben werden?

- [ ] ja
- [x] nein

Zukunft

Planen Sie in nächster Zeit einen Ausbau Ihres Online-Angebots?

- [ ] ja
- [x] nein

In welcher Form:

Erwarten Sie in nächster Zeit eine Umsatzsteigerung durch Ihren Online-Vertrieb?

- [x] ja
- [ ] nein

Warum?

e-Sixt AG

Unternehmensdaten

Firmenname:	e-Sixt AG
Firmensitz:	München
Gründungsjahr:	1998
Online-Vertrieb seit:	1995
Anteil des Online-Vertriebs am Umsatz:	k.a.

Daten der Person, die den Fragebogen beantwortet

Name:	Sandra Wiesgigl
Position:	Leitung E-Business
Telefon:	k.a.
E-Mail:	sandra.wiesgigl@sixt.de

Basistechnologie

Betreiben Sie zusätzlich zu E-Commerce auch M-Commerce?

- [x] ja, seit 1995
- [ ] nein

Warum nicht:

Rechnen Sie mit einer Steigerung des Umsatzes im M-Commerce?

- [x] ja
- [ ] nein

Lösungsansätze

Wo würden Sie das Online-Angebot Ihres Unternehmens einstufen?

- [x] Online-Shop
- [ ] Internet Mall
- [ ] Auktionssystem
- [ ] Marktplatz

Sonstiges:

Wie oft aktualisieren Sie das Online-Produktangebot?

- [ ] täglich
- [x] wöchentlich
- [ ] monatlich

Sonstiges:

Kommunikation

Wie bewerben Sie den Online-Vertrieb?

- [x] Printmedien
- [x] TV-Werbung
- [ ] Postwurfsendung
- [ ] Radiowerbung

- [ ] Plakatwerbung
- [x] Werbebanner im Internet
- [ ] Links auf anderen Web-Sites

Sonstige: Kooperation z.B. mit RTL

Haben Sie beim Eintritt in den Online-Vertrieb bestehende Marken übernommen?
(z.B. bestimmte Produktmarken, URL, ...)

- [x] ja
- [ ] nein

Haben Sie beim Eintritt in den Online-Vertrieb eine Internet-Marke geschaffen?
(z.B. nicht den bestehenden Firmennamen als URL)

- [x] ja
- [ ] nein

CRM

Setzen Sie ein CRM-System ein

- [x] ja
- [ ] nein

Welche E-CRM-Instrumente setzen Sie ein?

- [x] Logfiles
- [x] Cookies
- [x] Clickstream-Analyse
- [ ] individuelle Kundenansprache (z.B. Produktvorschläge aufgrund von Kaufverhalten)

Sonstige:

Welche Kundenbindungsinstrumente setzen sie speziell im Online-Vertrieb ein?

- [x] Newsletter
- [ ] elektronisches Beschwerdemanagement
- [ ] Community
- [ ] Track and Trace
- [x] Angebotsindividualisierung
- [x] persönliche Website

Sonstige:

Was macht Ihrer Meinung nach den Online-Vertrieb Ihres Unternehmens besonders kundenorientiert?

k.a.

Zukunft

Planen Sie in nächster Zeit einen Ausbau Ihres Online-Angebots?

- [x] ja
- [ ] nein

In welcher Form:

Erwarten Sie in nächster Zeit eine Umsatzsteigerung durch Ihren Online-Vertrieb?

- [x] ja
- [ ] nein

Literaturverzeichnis

Bauer, H. [2001]: Unternehmensportale. Galileo Press GmbH, Bonn

Baumann, M./Kistner A.C. [2000]: e-Business. C&L Computer und Literaturverlag, Böblingen

Bezos, J. [2002]: Es hat nie eine New Economy gegeben. In: http://www.focus-money.de; Abrufdatum: 10.09.02

Booz, Allen & Hamilton (Hrsg.) [2000]: 10 Erfolgsfaktoren im e-business. F.A.Z.-Institut für Management-, Markt- und Medieninformationen GmbH, Frankfurt a.M.

Brandstetter, C./Fries, M. [2002]: E-Business im Vertrieb. Hanser Verlag, München/Wien

Deutsche Post Consult GmbH/ Deutsche Post eBusiness GmbH (Hrsg.) [2001]: eCommerce Facts 3.0

Deutsche Post World Net [2001] in: Deutsche Post Consult GmbH/Deutsche Post eBusiness GmbH (Hrsg.) [2001]: eCommerce Facts 3.0

Diederich, B. et al. [2001]: Mobile Business. Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler GmbH, Wiesbaden

Dietz, D.: Tabak, Tanken und Pakete. In: <e>MARKET, Ausgabe 06/02. Europa-Fachpresse-Verlag GmbH & Co. KG, München

Fassott, G. [2001]: eCRM-Instrumente: Ein beziehungsorientierter Überblick. In: Eggert, A./Fassott, G. (Hrsg.) [2001]: eCRM. Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart

Fritz, W. [2000]: Internet-Marketing und Electronic Commerce. Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler GmbH, Wiesbaden

Gawlik, T. et al. [2002]: Effiziente Kundenbindung mit CRM. Galileo Press GmbH, Bonn

Handlbauer, G./Matzler, K. (Hrsg.) [1998] in Gawlik, T. et al. [2002]: Effiziente Kundenbindung mit CRM. Galileo Press GmbH, Bonn

Koop, H.J. et al [2000]: Business E-volution. Vieweg & Sohn Verlagsgesellschaft mbH, Braunschweig/Wiesbaden

Kotler P./Bliemel F. [2001]: Marketing-Management. Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart

Kuhn, A./Hellingrath, B. [2002]: Supply Chain Management. Springer Verlag, Berlin/Heidelberg

Meffert, H. [1991]: Marketing. Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler GmbH, Wiesbaden

Newell, F. [2001]: Customer Relationship Management im E-Business. Verlag Moderne Industrie, Landsberg/Lech

Nielsen Media Research in: Die Welt [23.07.2002]: Online-Werbung legt wieder zu.

Nowak, M. in: http://www.innovation-aktuell.de; Abrufdatum: 01.08.02

Pagé, P./Ehring, T. [2001]: Electronic Business und New Economy. Springer Verlag, Berlin/Heidelberg

Rigby, D.K. et al. [2002]: CRM - wie Sie die vier größten Fehler vermeiden. In: Harvard Business Manager 4/2002

Schneider, D./Gerbert, P. [1999]: E-Shopping. Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler GmbH, Wiesbaden

Simon, H. (Hrsg.)/Homburg, C. [1998] in: Gawlik, T. et al. [2002]: Effiziente Kundenbindung mit CRM. Galileo Press GmbH, Bonn

Steimer, F.L. et al. [2001]: mCommerce. Addison-Wesley Verlag, München

Stolpmann, M. [2000]: Kundenbindung im E-Business. Galileo Press GmbH, Bonn

Stolpmann, M. [2001]: Online-Marketingmix. Galileo Press GmbH, Bonn

Thissen, F. [2001]: Screen-Design Handbuch. Springer Verlag, Berlin/Heidelberg

Thunig, C. in: http://www.absatzwirtschaft.de; Abrufdatum: 29.07.02

http://**www.absatzwirtschaft.de**; Abrufdatum: 06.08.02

http://**www.amazon.de**; Abrufdatum: 29.07.02

http://**www.atrada.de**; Abrufdatum: 23.08.02

http://**www.audi.de**; Abrufdatum: 29.08.02

http://**www.blume2000.de**; Abrufdatum: 23.09.02

http://**www.christ.de**; Abrufdatum: 23.09.02

http://**www.deutschepost.de**; Abrufdatum: 25.09.02

http://**www.ebay.de**; Abrufdatum: 29.07.02

http://**www.ecin.de**; Abrufdatum: 10.09.02

http://**www.electronicpartner.de**; Abrufdatum 01.10.02

http://**www.e-sixt.de**; Abrufdatum: 23.09.02

http://**www.finanznachrichten.de**; Abrufdatum: 23.08.02

http://**www.galeria-kaufhof.de**; Abrufdatum: 24.07.02

http://**www.gfk.de**; Abrufdatum 23.09.02

http://**www.golem.de**; Abrufdatum: 30.07.02

http://**www.guenstiger.de**; Abrufdatum: 15.08.02

http://**www.handelsblatt.com**; Abrufdatum: 01.10.02

http://**www.ibusiness.de**; Abrufdatum: 02.10.02

http://**www.ihk.de**; Abrufdatum: 04.09.02

http://**www.internet-werksverkauf.de**; Abrufdatum: 14.08.02

http://**www.jacobs.de**; Abrufdatum: 04.09.02

http://**www.kiwilogic.de**; Abrufdatum: 04.09.02

http://**www.kunst-marktplatz.com**; Abrufdatum: 14.08.02

http://**www.manager-magazin.de**; Abrufdatum: 10.09.02

http://**www.mediamarkt.de**; Abrufdatum: 24.07.02

http://**www.milka.de**; Abrufdatum: 30.07.02

http://**www.online-recht.de**; Abrufdatum: 27.09.02

http://**www.otto.de**; Abrufdatum: 12.09.02

http://**www.otto-supermarkt.de**; Abrufdatum: 16.09.02

http://**www.shopping24.de**; Abrufdatum: 06.08.02

http://**www.ag.sixt.de**; Abrufdatum: 20.09.02

http://**www.tchibo.de**; Abrufdatum: 23.09.02

http://**www.tchibo-holding.de**; Abrufdatum: 16.09.02

http://**company.tchibo.de**; Abrufdatum: 16.09.02

http://**www.w3b.de**; Abrufdatum: 20.07.02

http://**www.webtris.de**; Abrufdatum: 04.09.02

http://**www-winfo.ku-eichstaett.de**; Abrufdatum: 19.08.02

Nachwort

Bei der Erstellung dieser Arbeit wurde ich von einigen Personen und Institutionen in unterschiedlicher Weise unterstützt. Ohne diese Hilfe wäre die Anfertigung meiner Diplomarbeit um einiges schwieriger gewesen. Besonders bedanken möchte ich mich an dieser Stelle bei:

Prof. Dr. Alexander W. Roos,	der mich vor und während der Anfertigung fachlich betreut hat und durch seine kompetenten Ratschläge zum Gelingen dieser Arbeit beigetragen hat.
Uwe Jens Neumann,	der sich bereit erklärt hat, die Zweitkorrektur meiner Arbeit zu übernehmen und mir durch Firmenkontakte und die Bereitstellung der nötigen technischen Infrastruktur in den Räumen der Hamburgischen Gesellschaft für Wirtschaftsförderung (HWF) die Arbeit erleichtert hat.
Den Mitarbeitern der HWF und des Förderkreises für Multimedia,	die mich sowohl bei fachlichen, organisatorischen als auch technischen Problemen unterstützt haben.
Dem Team der Commerzbibliothek der Handelskammer Hamburg,	die mir sämtliche Fachliteratur über den gesamten Zeitraum meiner Arbeit uneingeschränkt zu Verfügung gestellt haben und mich darüber hinaus mit weiteren Sonderleistungen unterstützt haben. Außerdem möchte ich mich besonders für den stets herzlichen Zuspruch des Teams bedanken.
Der Handelskammer Hamburg,	die freundlicher Weise den Druck und das Binden meiner Arbeit übernommen hat. Ohne diese Unterstützung wäre ein Farbdruck sehr kostspielig gewesen.

Außerdem möchte ich mich bei den Personen bedanken, die durch die Beantwortung meines Fragebogens einen wesentlichen Teil zu meiner Arbeit beigetragen haben:

Jörg Fiebig, Otto-Supermarkt Service
Dr. Thomas Schnieders, Otto Versand
Marco Schöner, Christ
Sören Somann, Blume2000
Petra von Strombeck, Tchibo
Sandra Wiesgigl, e-Sixt

Ganz herzlich bedanke ich mich bei meiner Familie, Freunden und Bekannten, die in den vergangenen drei Monaten stets ein offenes Ohr und außerdem den ein oder anderen fachliche Tipp für mich hatten.

Besonders danken möchte ich an dieser Stelle meinen Eltern, Claus Böttcher, Veronika Schaff, Harald Schneider und Kai J. Steuck, die bereit waren, meine Arbeit Korrektur zu lesen.

Erklärung

Hiermit erkläre ich, dass ich die vorliegende Diplomarbeit selbständig angefertigt habe. Es wurden nur die in der Arbeit ausdrücklich benannten Quellen und Hilfsmittel benutzt. Wörtlich oder sinngemäß übernommenes Gedankengut habe ich als solches kenntlich gemacht.

Ort, Datum

Unterschrift