

Universität Hannover
Fachbereich Wirtschaftswissenschaften
Institut für Betriebsforschung
Lehrstuhl Marketing II:
Prof. Dr. K.-P. Wiedmann

Betreuer: Dipl.- Ök. Dominik Halstrup

Seminar
Strategisches Marketing

Management strategischer Netzwerke im E-Business
Problemfelder und Gestaltungsdimensionen

Verfasser:

Thomas Kraft
Marienstrasse 92
30171 Hannover
Matr. Nr. 1832073
Datum: 23.04.2001

| <u>Inhaltsverzeichnis</u> | Seite |
|--|-------|
| Abbildungsverzeichnis | II |
| 1. Einführung | 1 |
| 2. Strategische Netzwerke als Kooperationsform im E-Business | 2 |
| 2.1 Grundlagen strategischer Netzwerke | 2 |
| 2.2 Begriff und Merkmale des E-Business | 3 |
| 2.3 Ausgewählte Kooperationsmöglichkeiten im E-Business | 5 |
| 3. Management interorganisationaler Kooperationen im E-Business | 7 |
| 3.1 Problemorientierte Anforderungen an das E-Business Management | 7 |
| 3.2 Generierung eines E-Business-Management-Frameworks | 9 |
| 3.3 Strategische Implikationen für das E-Business Management | 10 |
| 3.3.1 E-Business Strategie | 10 |
| 3.3.2 E-Organization | 11 |
| 3.3.3 Strategisches Netzwerk-Management | 12 |
| 3.3.4 E-Supply Chain Management | 13 |
| 3.3.5 E-Customer Relationship Management | 14 |
| 4. Zusammenfassende Beurteilung | 15 |
| Literaturverzeichnis | 17 |

Abbildungsverzeichnis

Seite

| | |
|---|----|
| Abbildung 1: Grundlegende Merkmale virtueller Organisationen | 6 |
| Abbildung 2: E-Business-Management-Framework für strategische Netzwerke | 9 |
| Abbildung 3: Zentrale Managementfunktionen in strategischen Netzwerken | 12 |
| Abbildung 4: Instrumente des E-CRM | 15 |

1. Einführung

Das kompetitive Unternehmensumfeld ist durch die rasante Entwicklung der Informations- und Kommunikationstechnologien von Komplexität und dynamischer Veränderung geprägt. Insbesondere ist hier die Entwicklung der Internetökonomie mit den auf ihr basierenden „Electronic-Konzepten“ (kurz: „E-“) hervorzuheben.¹ Durch zunehmende Markttransparenz und Intensivierung des Wettbewerbs rücken die Faktoren Geschwindigkeit, Kostendegression und Kundenorientierung in den Mittelpunkt unternehmerischer Prozesse.² Dies bedeutet für Unternehmen aller Art ein ständiges Reagieren unter hohem Veränderungsdruck, so daß Strategien und Strukturen permanent überdacht und angepaßt werden müssen.

Die Wertschöpfungsprozesse enden nicht mehr an den Grenzen des Unternehmens, sondern sind durch zunehmende Verflechtung zwischen Lieferanten und Abnehmern gekennzeichnet.³ Als Konsequenz ergeben sich interorganisationale Kooperationsformen, die eine Organisationsform zwischen Markt und Hierarchie darstellen. Dazu zählen beispielsweise Joint-Ventures, Franchising-Systeme oder auch strategische Netzwerke, die im folgenden betrachtet werden. Damit findet häufig eine Konzentration auf Kernkompetenzen statt, die einher geht mit der Dezentralisation der Organisationsstrukturen und der Nutzung von Synergieeffekten. Ökonomisch sinnvoll ist die Verzahnung und Integration unternehmensübergreifender Geschäftsprozesse erst durch E-Business auf Basis der Internettechnologien geworden.⁴

Entscheidender als die Technologie ist die intelligente Verknüpfung zwischen E-Business und betriebswirtschaftlichen Potentialen respektive Organisationsform.⁵ Auf Basis problemorientierter Anforderungen ist das Ziel dieser Arbeit die Gestaltung dieser intelligenten Verknüpfung, das E-Business Management. Da fast alle Tätigkeitsbereiche eines Unternehmens(-netzwerkes) betroffen sind, soll das E-Business Management unter einem ganzheitlich integrativen Ansatz entlang der Wertschöpfungskette betrachtet werden.

¹ Vgl. Wirtz, B.W. (2000), S. V.

² Vgl. Baumgarten, H. (2001), S. 9.

³ Vgl. Klinkers, M. (1998), S. 46.

⁴ Vgl. Bliemel, F./Fassot, G./Theobald, A. (1999), S. 2.

⁵ Vgl. Köppen, A. (2000), S. 3.

Vorab ist ein gemeinsames Verständnis über die Terminologie strategischer Netzwerke und E-Business zu schaffen (Kapitel 2). Dies impliziert auch mögliche Gestaltungsformen, die anhand ausgewählter Kooperationsformen illustriert werden sollen. Die Darstellung unternehmerischer Problemfelder bildet den Ausgangspunkt zur Generierung eines ganzheitlichen E-Business-Management-Frameworks (Kapitel 3). Dessen einzelne Komponenten sollen aufgezeigt und näher spezifiziert werden. Eine zusammenfassende Beurteilung soll sowohl rekapitulieren als auch einen möglichen Ausblick geben (Kapitel 4).

2. Strategische Netzwerke als Kooperationsform im E-Business

2.1 Grundlagen strategischer Netzwerke

Netzwerke zwischen Akteuren aller Art basieren auf sozialen Interaktionen.⁶ Ein soziales Netzwerk ist somit ein „specific set of linkages among a defined set of actors, with the additional property that the characteristics of these linkages as a whole may be used to interpret the social behaviour of the actors involved.“⁷ Werden die Akteure durch Unternehmungen substituiert, spricht man von Unternehmungsnetzwerken. Diese stellen eine intermediäre Organisationsform zwischen Markt und Hierarchie dar, für die „... komplex-reziproke, eher kooperative denn kompetitive und relativ stabile Beziehungen zwischen rechtlich selbständigen, wirtschaftlich jedoch zumeist abhängigen Unternehmungen ...“⁸ konstitutiv sind. Erfolgt sowohl die strategische Führung als auch die Koordination und Kontrolle strategischer Entscheidungen und Aufgaben durch eine fokale Unternehmung, so spricht man von einem strategischen Netzwerk.⁹ Strategisch bedeutet in diesem Zusammenhang die proaktive Organisation des Netzwerkes in Bezug auf die ökonomische und technologische Generierung und Absicherung wettbewerbsrelevanter Potentiale.¹⁰

Ziel von strategischen Netzwerken ist die Verbesserung der Wettbewerbsposition jedes Kooperationspartners. Entscheidende Subziele sind einerseits die Erhöhung der Wirtschaftlichkeit, bei der Kostendegressionspotentiale durch economies of scale and scope

⁶ Vgl. Sydow, J. (1992), S. 78.

⁷ Mitchell, J.C. (1969), S. 2.

⁸ Sydow, J. (1992), S. 82.

⁹ Vgl. Jarillo, J.C. (1988), S. 31ff.

¹⁰ Vgl. Sydow, J. (1995), S. 163.

realisiert werden sollen. Andererseits ist die Erhöhung der Kundenorientierung durch verbesserte technische Produktqualität, Added Values und erhöhter Innovationsfähigkeit anzustreben. Insbesondere durch Akkumulation von Know-How und durch Zeitvorteile soll zudem eine Flexibilitätserhöhung einhergehen.¹¹

Charakteristisches Merkmal dieser interorganisationalen Kooperationsform ist die Konzentration auf Kernkompetenzen und ihre dezentrale Organisationsform.¹² Dabei verfügen strategische Netzwerke sowohl in struktureller als auch kultureller Dimension über ein hohes Maß an sozialer Organisiertheit.¹³ Zum einen fördert dies nachhaltig die Stabilität dieser polyzentrischen Systeme, obwohl ihr interne Konkurrenz inhärent ist. Zum anderen erzeugt die partnerschaftliche Zusammenarbeit Vertrauen und fördert somit die Akkulturation der involvierten Unternehmungen.¹⁴

Um die Potentiale strategischer Netzwerke zu realisieren, ist ein internationaler Zugang zu Ressourcen und Märkten ebenso erforderlich wie die integrative IT-Gestaltung und die effiziente Verknüpfung der unternehmungsübergreifenden Wertschöpfungskette.¹⁵ Unter der Berücksichtigung der Faktoren Zeit und Kompatibilität bietet das Internet als „elektronische Basis“ die vielversprechende Möglichkeit, sämtliche Geschäftsprozesse in globalen Netzwerken zu perfektionieren.¹⁶

2.2 Begriff und Merkmale des E-Business

Der Begriff E-Business wird in praxi häufig synonym als E-Commerce oder digitales Business bezeichnet.¹⁷ Ebenso disgruent sind Begriffsabgrenzungen und Definitionen, so daß für ein gemeinsames Begriffsverständnis als erste Annäherung der Definitionsansatz von IBM dienen kann. Demnach ist E-Business „the use of Internet technologies to improve and transform key business processes.“¹⁸ Nahezu allen Definitionsansätzen

¹¹ Vgl. Zimmermann, S./Winkler, G. (2000), <http://www.flexible-unternehmen.de/fb991223.htm>, Datum 02.03.00.

¹² Vgl. Sydow, J. (1995), S. 160.

¹³ Vgl. Wirth, C. (1999), S. 19.

¹⁴ Vgl. Krystek, U./Redel, W./Reppengather, S. (1997), S. 308f.; Wirth, C. (1999), S. 20.

¹⁵ Vgl. Baumgarten, H. (2001), S. 28f.

¹⁶ Vgl. Hessler, A. (2000), S. 38. Mit dem Begriff Internet wird nach Fritz, W. (2000), S. 19 ein „globales Netzwerk, in dem mittels Telekommunikations- oder Datenleitungen Computer sowie lokale Netze weltweit verbunden sind und miteinander kommunizieren bzw. Daten austauschen können“, bezeichnet. Als elektronische Basis stellt es derzeit die höchste einheitliche Stufe technologischer Evolution dar, vgl. O.V. (2001b), http://www.symposion.de/e-success/e-success_02.htm, Datum: 23.03.2001.

¹⁷ Vgl. zur Heterogenität der Definitionen nur Wirtz, B.W. (2000), S. 28.

¹⁸ IBM (2001), <http://www-3.ibm.com/e-business/overview/28212.html>, Datum: 23.03.2001. IBM benutzte 1998 als einer der ersten den Begriff E-Business.

ist die Gestaltung von Geschäftsprozessen, ohne deren Umfang zu determinieren, auf Basis elektronischer Netzwerke inhärent.¹⁹ Unter dem Begriff E-Business wird im vorliegenden Kontext die digitale und durch Internet-Technologien integrierte Abbildung und Durchführung jeglicher Art von Geschäftsprozessen verstanden.²⁰ Charakteristisch ist dabei die ganzheitliche und integrative Betrachtung sämtlicher End-to-End-Aktivitäten in der Wertschöpfungskette.²¹

Durch die verschiedenen Akteure und Geschäftspartner, die miteinander interagieren, existieren verschiedene Ausprägungen des E-Business. Neben den Bereichen Business-to-Administration und Business-to-Employee, sind für Geschäftsabläufe die Bereiche Business-to-Consumer (B2C) und Business-to-Business (B2B) von zentraler Bedeutung.²² Der Einsatz des Internet für Direktmarketing, -vertrieb und -service ist die gebräuchlichste Form im B2C-Bereich. Portale zur Geschäftsabwicklung zwischen Unternehmen und Verbraucher sind beispielsweise Shops, Malls und virtuelle Marktplätze.

Die B2B-Geschäftsbeziehung fokussiert die elektronische Geschäftsabwicklung zwischen Unternehmen. Im Mittelpunkt steht die Optimierung der Zusammenarbeit zwischen Lieferanten, Herstellern und Distributoren entlang der Wertschöpfungskette bis zur Kundenintegration.²³ Somit verlieren die Dimensionen von Raum und Zeit ihre beschränkende Wirkung auf Unternehmensabläufe und es geht eine strukturelle Flexibilisierung einher. Die folgenden Ausführungen basieren auf den B2B-Bereich.

Durch die unternehmensübergreifende und integrative Gestaltung vertikaler und/oder horizontaler B2B-Geschäftsbeziehungen können folgende Potentiale erschlossen werden: Durch das Internet werden die Faktoren Zeit und Schnelligkeit zu zentralen Erfolgsfaktoren, die sich zum einen im schnelleren Austausch von Informationen und Wissen und zum anderen in direkter globaler Kommunikation äußern.²⁴ Damit einher geht eine Erhöhung der Transparenz gerade bei Geschäftsabwicklungen, die bis zu ak-

¹⁹ Vgl. Wirtz, B.W. (2000), S. 27f.

²⁰ Vgl. Köppen, A. (2000), S. 5ff.

²¹ Vgl. Weiland, H. (2000), S. 54; Ritter, U. (1998), S. 86; Klinkers, M. (1998), S. 46.

²² Vgl. auch nachfolgend Microsoft (2001), http://www.microsoft.com/germany/ebusiness/strategie/was_ist_ebusiness/default.htm, Datum: 23.03.2001 BPU Unternehmensberatung GmbH (2001), <http://www.competencesite.de/ebusiness.nsf/DCB9603F4097EF>, Datum: 23.03.2001.

²³ Microsoft (2001) http://www.microsoft.com/germany/ebusiness/strategie/was_ist_ebusiness/default.htm, Datum: 23.03.2001.

²⁴ Vgl. Hessler, A. (2000), S. 38f.

tuellen Statusabfragen von Bestellungen und Lieferungen führen kann.²⁵ Mit dem Internet ist ein Standard gesetzt und akzeptiert, der zur Reduzierung von Schnittstellen führt und somit den Abbau von Transaktionskosten ermöglicht.²⁶ Darüber hinaus ist die Verbesserung des Serviceangebotes und der Kundenansprache zu konstatieren, so daß gerade in Bezug auf Kundenbindung neue Ressourcen und Potentiale entstehen können.²⁷

Die Verknüpfung von Netzwerkorganisation mit E-Business erscheint durch deren gleichartige Grundstruktur nicht nur aussichtsreich zu sein, sondern kann implizit als Bedingung für eine erfolgreiche Gestaltung von Kooperationsformen angesehen werden. Im folgenden Abschnitt werden als mögliche Kooperationsformen im E-Business elektronische Marktplätze und virtuelle Organisationen dargestellt.

2.3 Ausgewählte Kooperationsmöglichkeiten im E-Business

Die Abwicklung von Geschäftstransaktionen über das Internet läßt dieses zu einer elektronischen Marktplattform werden.²⁸ Als Koordinationsort der Geschäftsbeziehungen kristallisieren sich zunehmend themenorientierte elektronische Marktplätze (E-Marketplaces) heraus.²⁹ Unter einem E-Marketplace „...is a many-to-many, Web-based trading and collaboration solution that enables companies to more efficiently buy, sell and collaborate on a global scale ...“³⁰ zu verstehen.

Charakteristisch für E-Marketplaces ist die Bereitstellung eines virtuellen Begegnungsraumes (Agorá), in dem sich Anbieter und Nachfrager respektive ihre elektronischen Agenten treffen und austauschen können.³¹ Zentrales Merkmal ist die Ubiquität von E-Marketplaces, die u.a. durch deren Offenheit und durch den Partizipationsgrad des Marktplatzbetreibers weiter differenziert werden können.³² Die Leistungskoordination umfaßt die Informationsphase (Anbahnung), Vereinbarungsphase (Abschluß) sowie die

²⁵ Vgl. Höschl, P./Straub, N. (2001), <http://www.akademie.de/gratiskurse/b2b/index.html>, Datum: 23.03.2001.

²⁶ Vgl. O.V.(2001c), <http://webagency.de/infopool/internetwissen/geschaefschancen.htm>, Datum: 28.03.2001.

²⁷ Vgl. Höschl, P./Straub, N. (2001), <http://www.akademie.de/gratiskurse/b2b/index.html>, Datum: 23.03.2001.

²⁸ Vgl. Fritz, W. (2000), S. 42ff.

²⁹ Vgl. Kollmann, T. (2000), S. 124.

³⁰ O.V.(2001a), http://ibm-i2-ariba.com/us1/global/home_e-marketplace.pdf, Datum: 23.03.2001.

³¹ Vgl. Schmid, B.F. (2000), S. 181ff.

³² Vgl. Glasner, K./Passenberg, I. (2001), S. 81 und Fritz, W. (2000), S. 43.

Abwicklungsphase (Durchführung) von Geschäftstransaktionen.³³ Ziel aus Sicht des Marktplatzbetreibers muß neben ökonomischen Zielgrößen die Marktattraktivität und die Kundenbindung durch bspw. Value-Added-Services sein.³⁴ Diese Zusatzleistungen werden zwar vom Marktplatzbetreiber aus „einer Hand“ angeboten, können aber als strategisches Optimierungsproblem aufgrund ihrer Heterogenität nur durch ein Kooperations-Netzwerk erfüllt werden.³⁵

Die virtuelle Organisation fokussiert situativ die Integration individueller Kernkompetenzen unabhängiger Unternehmen entlang der gesamten Wertschöpfungskette.³⁶ Das Hybridmodell virtuelle Organisation kann als Kooperationsform rechtlich selbständiger, aber wirtschaftlich abhängiger Unternehmen, die eine Leistung auf Basis eines gemeinsamen Geschäftsverständnisses erbringen, verstanden werden.³⁷ Abbildung 1 visualisiert schlagwortartig die grundlegenden Merkmale virtueller Organisationen.

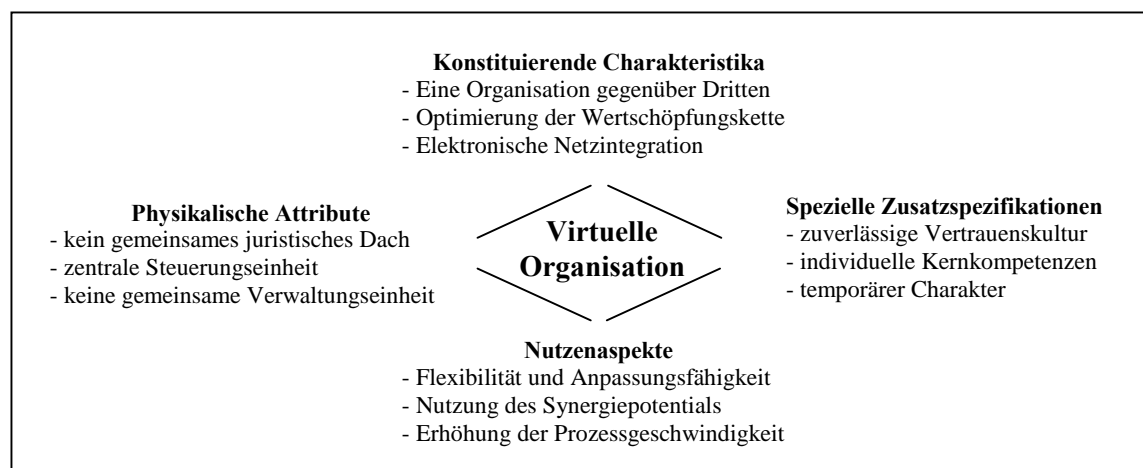


Abbildung 1: Grundlegende Merkmale virtueller Organisationen

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Scholz, C. (1996), S. 208; Konradt, U. (1999), S. 103ff.

Die Koordination der virtuellen Organisation kann durch ein fokales Unternehmen übernommen werden, dies impliziert auf einer elektronischen Basis, daß virtuelle Organisationen eine innovative Form strategischer Netzwerke darstellen.³⁸

³³ Vgl. Schmid, B.F. (2000), S. 198ff.; Kollmann, T. (2000), S. 125f.

³⁴ Vgl. Wichmann, T. (2001), S. 32f. und Glasner, K./Passenberg, I. (2001), S. 81f.

³⁵ Vgl. Heil, B. (1999), S. 17f.

³⁶ Vgl. Gilbert, D.U. (1999), S. 30; Scholz, C. (1996), S. 208.

³⁷ Vgl. Arnold et al. (2000), <http://www.vnc.de/Begriffsdefinitionen.htm>, Datum: 22.02.2000; Schulte-Zurhausen, M. (1999), S. 269.

³⁸ Vgl. Gilbert, D.U. (1999), S. 30; Schulte-Zurhausen, M. (1999), S. 269.

3. Management interorganisationaler Kooperationen im E-Business

Für ein erfolgreiches E-Business-Management strategischer Netzwerke werden die problemorientierten Anforderungen als Herausforderung in Abschnitt 3.1 aufgezeigt. Darauf basierend wird in Abschnitt 3.2 ein E-Business-Framework generiert, welches in Abschnitt 3.3 näher spezifiziert wird.

3.1 Problemorientierte Anforderungen an das E-Business-Management

Gerade die Symbiose aus Kooperationsformen und E-Business ermöglicht viele Potentiale, beinhaltet aber auch Risiken und Anforderungen, die es für eine erfolgreiche Gestaltung zu beachten gilt. Diese werden in den fünf kritischen Feldern Strategie, Unternehmen/Mitarbeiter, Netzwerk, Logistik und Kunde aufgezeigt.

Grundsätzlich muß jedes Unternehmen für sich entscheiden, welche Relevanz E-Business für das eigene Unternehmen besitzt und welche Strategie mit E-Business verfolgt werden soll.³⁹ Allerdings erscheint es als nicht sinnvoll, sich einfach E-Business „auf die Fahnen“ zu schreiben, ohne eine Strategie entwickelt zu haben. Denn unabhängig von der Softwaretechnologie geht mit einer E-Business-Einführung eine Umstrukturierung der Unternehmensprozesse und -strukturen sowie eine Umorientierung in der Unternehmenskultur einher.⁴⁰ Dies impliziert eine umfassende Change Management Konzeption, die das Unternehmen selbst und auch Kunden und Partner/Lieferanten einbezieht.⁴¹

Neben der E-Process-Gestaltung muß der Faktor Mensch involviert werden. Denn die Mitarbeiter sind diejenigen, die in den Prozessen und mit der Informationstechnologie arbeiten müssen. Ziel sollte die Entwicklung einer E-Organization sein, die von den Mitarbeitern getragen und „gelebt“ wird.⁴² Dabei gilt es, Widerstände auf Seiten der Mitarbeiter zu minimieren respektive ihnen die Vorteile des Umganges mit dem Medium transparent zu machen. Gerade Führungskräfte leisten großen Widerstand und übertragen diesen als Promotoren auf die Mitarbeiter. Insbesondere Sicherheitsfragen und persönlicher Kundenkontakt sind Gegenargumente zum E-Business.⁴³

³⁹ Vgl. Pohl, A./Litfin, T./Wilger, G. (2000), S. 212.

⁴⁰ Vgl. Strauß, R.E. (1999), S. 82; Simon, R. (2000), S. 3.

⁴¹ Vgl. Pattloch, A. (2001), S. 26ff.

⁴² Vgl. Pattloch, A. (2001), S. 26.

⁴³ Vgl. O.V. (2001b), http://www.symposium.de/e-success/e-success_02.htm, Datum: 23.03.2001.

Die Dimension des Netzwerkes ist durch die hybride Konstellation zwischen Kooperation und Konkurrenz geprägt, welche auf die Mischform zwischen Markt und Hierarchie zurückgeht.⁴⁴ Dieser „Koopkurrenz“ sind die speziell ausgeprägten Spannungsverhältnisse zwischen Vertrauen und Mißtrauen, Flexibilität und Spezifität, Autonomie und Interdependenz oder Differenzierung und Integration inhärent.⁴⁵ Um Unsicherheiten des Mißbrauchs wie einseitige Ausnutzung von Kompetenzen und Ressourcen zu reduzieren, können Kompetenz-Redundanzen erhalten werden, die aber die Gefahr der Kompetenzerosion in sich bergen.⁴⁶ Zur Komplexitäts- und Unsicherheitsreduktion gilt Vertrauen als zentrale Schlüsselgröße, unterliegt aber selbst der Gefahr des Vertrauensbruchs.⁴⁷ Dies macht eine strategische Koordination der Partner erforderlich.

Damit die Logistik zu einem kritischen Erfolgsfaktor im E-Business werden kann, müssen sowohl die Informations- und Materialflüsse entlang der Wertschöpfungskette als auch deren Kosten unter Berücksichtigung des Faktors Zeit optimiert werden.⁴⁸ Problematisch ist allerdings, daß keine einheitliche Standardisierung der Versorgungskette existiert, so daß es insbesondere in Netzwerken zu intransparenten Materialflüssen und Kostenzuordnungen kommen kann.⁴⁹ Das zentrale Problem liegt in der intransparenten und nicht prozeßorientierten Weitergabe von Informationen zwischen den Kooperationspartnern. Durch ein E-Supply Chain Management soll die interorganisationale Integration optimiert werden.⁵⁰

Kundenorientierung, Kundenzufriedenheit und -bindung, der Kunde als Co-Produzent: Die Fokussierung auf den Kunden geht weit über den Verkaufsabschluß hinaus, denn durch den steigenden globalen Wettbewerb und die Assimilation von Produkten können sich Unternehmen nur schwer über ihre Kernleistung am Markt positionieren.⁵¹ Zudem erhöhen die heterogenen Kommunikationskanäle die Schwierigkeiten für eine zu jeder Zeit individuellen Kundenansprache.⁵² Gerade für strategische Netzwerke bedeutet dies die Schaffung einer gemeinsamen Datenbasis als informatorische Grundlage. Denn nur eine effiziente und effektive Koordination und Steuerung der Kundeninformation kann

⁴⁴ Vgl. Reiß, M. (1998), S. 226.

⁴⁵ Vgl. Krystek, U./Redel, W./Repegather, S. (1997), S. 311 und Sydow, J. (1999), S. 300.

⁴⁶ Vgl. Konradt, U. (1999), 104f. und Reiß, M. (1998), S. 225.

⁴⁷ Vgl. Gilbert, U. (1999), S. 30ff.

⁴⁸ Vgl. Drost, M./Hessler, A. (1999), S. 45 und Straube, F. (2001), S. 177f.

⁴⁹ Vgl. Straube, F. (2001), S. 182ff.

⁵⁰ Vgl. Wirtz, B.W. (2000), S. 36.

⁵¹ Vgl. Schimmel-Schloo, M. (2001), S. 14.

⁵² Vgl. Schimmel-Schloo, M. (2000), S. 54.

nachhaltig die Leistungsqualität des Anbieters sichern und verbessern.⁵³ Dazu bietet sich ein E-Customer Relationship Management an.

3.2 Generierung eines E-Business-Management-Frameworks

Die in Abschnitt 3.1 aufgezeigten Problemfelder sollen im folgenden proaktiv durch ihre Integration in ein ganzheitliches E-Business-Management-Framework gelöst werden. Dabei bildet das Internet die elektronische Basis des zugrunde gelegten Modells. Ausgangspunkt ist die E-Business Strategie mit der Entscheidung, an einem strategischen Netzwerk zu partizipieren. Bedingung ist gerade im E-Business, daß das eigene Unternehmen, bspw. das fokale Unternehmen, sich zu einer E-Organization entwickelt.

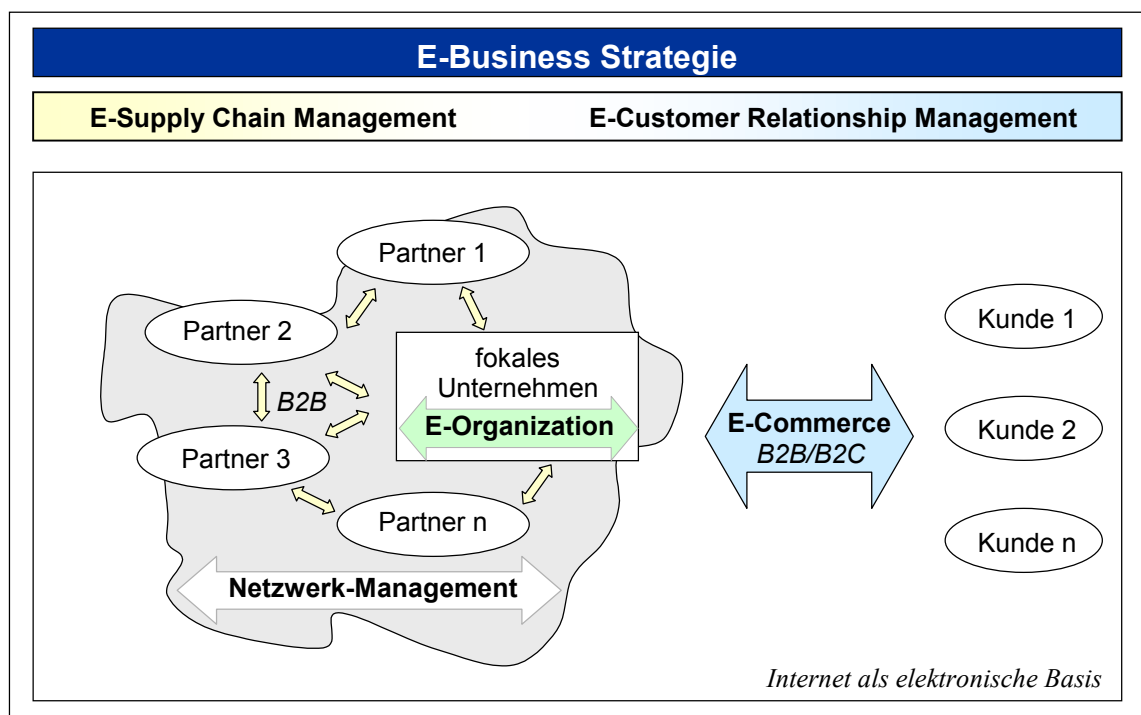


Abbildung 2: E-Business-Management-Framework für strategische Netzwerke

Quelle: Eigene Darstellung

Um das strategische Netzwerk zu koordinieren und zu steuern, wird ein spezifisches Netzwerk-Management benötigt, das die polyzentrischen Beziehungen zwischen den Kooperationspartnern steuert und regelt. Partner können bspw. Lieferanten, Dienstleister/Produzenten oder Distributoren sein, die auch in anderen Netzwerken integriert sein können.⁵⁴ Darauf basierend wird eine Optimierung der Prozesse zwischen den Kooperationspartnern durch ein E-Supply Chain Management angestrebt. Die Integration des Kunden respektive die kundenorientierte Prozeßgestaltung soll durch ein

⁵³ Vgl. Klinkers, M. (1998), S. 46.

⁵⁴ Vgl. Baumgarten, H. (2001), S. 9ff.

E-Customer Relationship Management erreicht werden. Abbildung 2 visualisiert die Zusammenhänge des E-Business-Management-Frameworks, dessen strategische Implikationen im folgenden Abschnitt näher untersucht werden.

3.3 Strategische Implikationen für das E-Business Management

3.3.1 E-Business-Strategie

Die richtige strategische Ausrichtung ist das Fundament für ein erfolgreiches E-Business. Dazu empfiehlt sich grundlegend eine strategische Analyse der Unternehmens- und Marktsituation sowie der Konkurrenz und der Zielgruppe.⁵⁵ Beispielsweise können die Informationen durch eine Kosten-Nutzen- oder Produktportfolio-Analyse eruiert werden.⁵⁶ Das Bindeglied zwischen Analyse und E-Business-Strategie kann zum Beispiel eine SWOT-Analyse (Stärken-Schwächen, Chancen-Risiken) darstellen.⁵⁷

Die strategische Planung des E-Business-Einsatzes setzt an der Zieldefinition des Unternehmens an. So muß für eine E-Business-Konzeption evident sein, ob bspw. ein Rendite- oder Umsatzwachstum des Unternehmens angestrebt wird.⁵⁸ Die „E-Zielsetzung“ ist somit aus den Unternehmenszielen abzuleiten, wobei für die E-Business-Strategie idealerweise verschiedene Optionen generiert und evaluiert werden sollten.⁵⁹ Dabei ist eine Strategie der reinen Kostenführerschaft aufgrund der globalen Preis-transparenz langfristig nahezu nicht haltbar. Gerade strategische Netzwerke bieten die Möglichkeit der Differenzierungsstrategie, da sie durch Zusatzleistungen einen Mehrwert schaffen und somit hohe Wechselkosten aufbauen können.⁶⁰ Eine weitere Strategie ist die der Innovationsführerschaft, die in der Internetökonomie bedeutet, einen signifikanten Wandel auszulösen respektive durch revolutionäre Inventionen Kundenpräferenzen einzigartig zu erfüllen oder neu zu generieren.⁶¹

In einer ganzheitlichen Perspektive impliziert eine E-Business-Strategie für ein strategisches Netzwerk ein Change-Management der intra- und interorganisationalen Prozesse und Kulturen.⁶² Ziel ist somit die ganzheitlich integrative Gestaltung der Wertschöp-

⁵⁵ Vgl. Cohan, P.S. (2000), S. 83ff.

⁵⁶ Vgl. Pohl, A./Litfin, T./Wilger, G. (2000), S. 212f.

⁵⁷ Vgl. Maier, R. (2001), <http://bulletin.credit-suisse.ch/ebusiness/976281422.html>, Datum: 28.03.2001. Der Begriff SWOT steht dabei für Strengths, Weaknesses, Opportunities und Threats.

⁵⁸ Vgl. Pohl, A./Litfin, T./Wilger, G. (2000), S. 212f.

⁵⁹ Vgl. Cohan, P.S. (2000), S. 91ff.

⁶⁰ Vgl. Schneider, D./Gerbert, P. (1999), S. 87ff.

⁶¹ Vgl. Wirtz, B.W. (2000), S. 141f.

⁶² Vgl. Cohan, P.S. (2000), S. 161ff.

fungskette bis zum Kunden auf elektronischer Basis. Gerade in einem strategischen Netzwerk übernimmt das fokale Unternehmen zumindest die strategischen Aufgaben und Entscheidungen. Dabei ist die Institutionalisierung eines Strategie-Teams empfehlenswert, welches sowohl das E-Business- als auch Netzwerk-Management übernimmt.⁶³ Idealerweise ist jeder Netzwerk-Partner im Strategie-Team vertreten, so daß ein effizientes Management praktiziert werden kann.

3.3.2 E-Organization

Die E-Business-Ausrichtung und Modellierung des eigenen Unternehmens stellt die Basisaufgabe eines E-Business-Managements für strategische Netzwerke dar, denn „... nur wer seine internen Abläufe beherrscht und elektronisch abwickelt, kann sie über Grenzen der Unternehmung hinaus in (...) Kunden- und Partner-Netzwerke einbinden.“⁶⁴ Dabei müssen bestehende Unternehmensprozesse so verändert werden, daß sie digital abbildbar sind.⁶⁵ Häufig wird dazu das Konzept des Business-Process-Reengineering, das Produktivitätssteigerungen durch Kosteneffizienz anstrebt, eingesetzt.⁶⁶

Durch die Transformation der Unternehmensprozesse kommen spezifische Informationssysteme zur automatisierten Ablaufsteuerung, sogenannte Workflow-Systeme, zum Einsatz.⁶⁷ Zum einen verliert die räumliche Dimension durch die elektronische Vorgangsbearbeitung ihre beschränkende Wirkung und einher geht eine erhöhte Flexibilität des Unternehmens. Zum anderen kann die Transparenz innerhalb des Unternehmens erhöht werden, was zudem ein wichtiger Baustein für die Integration interorganisationaler Prozesse darstellt. Darüber hinaus besteht die Möglichkeit, z.B. auf Basis des Intranets, die Wissensressourcen des Unternehmens zentral zu speichern und für jeden Mitarbeiter zur Verfügung zu stellen.⁶⁸

Für die E-Business-Implementierung und erfolgreiche Realisierung ist die interne Akzeptanz der Mitarbeiter und Führungskräfte gegenüber einer veränderten Arbeitsweise von entscheidender Bedeutung.⁶⁹ Denn die Motivation und Bereitschaft zur Veränderung kann einerseits nur durch Identität und Sinnstiftung und andererseits durch erhöhte

⁶³ Vgl. Cohan, P.S. (2000), S. 88.

⁶⁴ Köppen, A. (2000), S. 10.

⁶⁵ Vgl. Weiber, R./Krämer, T. (2000), S. 159.

⁶⁶ Vgl. Hammer, M./Champy, J. (1994), S. 66ff.

⁶⁷ Vgl. Köppen, A. (2000), S. 12.

⁶⁸ Vgl. Alpar, P./Pickerodt, S. (2000), S. 41.

⁶⁹ Vgl. Bliemel, F./Fassot, G./Theobald, A. (1999), S. 5; Hammer, M./Champy, J. (1994), S. 133.

„E-Qualification“ erreicht werden.⁷⁰ Damit einher geht der Wandel im Sinne eines Change Managements von der herkömmlichen Unternehmenskultur hin zu einer „E-Culture“, die von allen Mitarbeitern und Führungskräften gelebt werden muß.⁷¹

3.3.3 Strategisches Netzwerk-Management

Im Zentrum des strategischen Netzwerk-Managements steht die Gestaltung, Lenkung und Entwicklung interorganisationaler Beziehungen. Dazu soll ein technisches und menschliches Informationsnetz zwischen den Kooperationspartnern sowie eine gemeinsame Netzwerk-Kultur und ein einheitliches unternehmerisches Verständnis aufgebaut, implementiert und integriert werden.⁷² Zur Reproduktion der Interorganisationsbeziehungen in Raum und Zeit sowie zur Koordination und Bewältigung strategischer Netzwerke und deren inhärenten Spannungsverhältnissen, können vier zentrale Netzwerk-Managementfunktionen ausgeübt werden (siehe Abbildung 3).⁷³

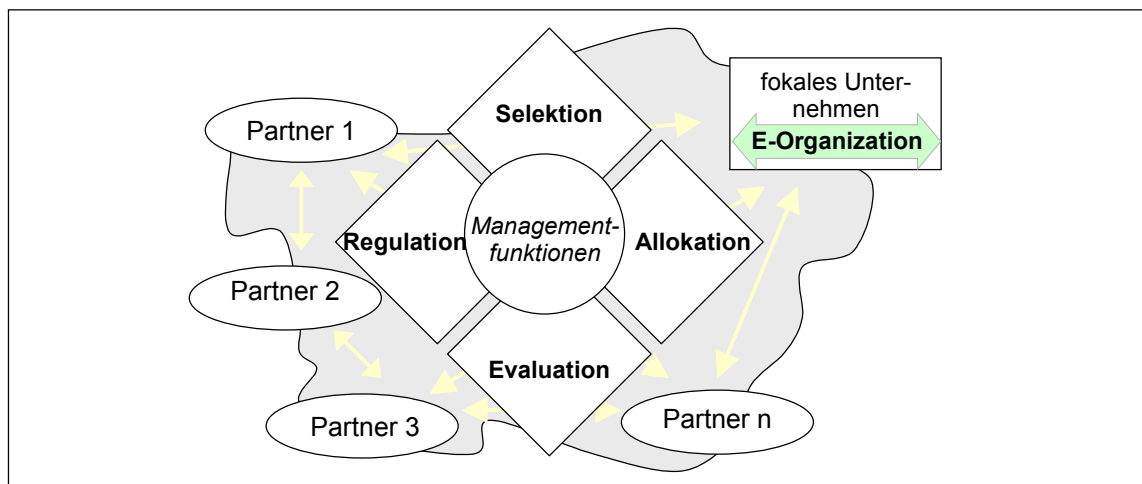


Abbildung 3: Zentrale Managementfunktionen in strategischen Netzwerken
Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Sydow, J./Windeler, A. (1997), S. 151.

Die Selektion geeigneter Kooperationspartner findet unter der Prämisse ihrer Kernkompetenzen und Intentionen zur Erreichung der Netzwerkziele statt. Um die Stabilität des Netzwerkes zu sichern, erscheint es sinnvoll, die Unternehmenskultur „als Katalysator für die Aktivierung möglicher Synergien und sonstiger kulturabhängiger Erfolge in den Selektionsprozeß einzubeziehen.“⁷⁴ Darauf basierend fokussiert die Regulation der Aktivitäten und Beziehungen die Entwicklung und Festlegung gemeinsamer Spielregeln

⁷⁰ Vgl. Weiber, R./Krämer, T. (2000), S. 159.

⁷¹ Vgl. O.V. (2001d), <http://www.sparkasse.at/newsroom/content/0,2576,344,00.html>, Datum: 28.03.2001; Pattloch, A. (2001), S. 26.

⁷² Vgl. Sydow, J./Windeler, A. (1997), S. 226f.; Krystek, U./Redel, W./Repegather, S. (1997), S. 308ff.

⁷³ Vgl. nachfolgend Sydow, J./Windeler, A. (1994), S. 4ff.

⁷⁴ Krystek, U./Redel, W./Repegather, S. (1997), S. 311.

bspw. zur Konfliktbewältigung oder zur Speicherung des Netzwerkwissens.⁷⁵ Da es sich auch um personelle Verflechtungen handelt, bedeutet dies für das Management einerseits selbst über fachliche und soziale Kompetenz zu verfügen und andererseits Anreizsysteme zur Pflege partnerschaftlicher Beziehungen zu schaffen.⁷⁶

Die Allokationsfunktion erstreckt sich im wesentlichen auf die Verteilung und Koordination der Aufgaben, Ressourcen und Zuständigkeiten auf die einzelnen Netzwerkpartner. Die Kontrolle der Aufgabenerfüllung und des Leistungsbeitrages wird durch die Funktion der Evaluation wahrgenommen. Neben der Erfolgskontrolle steht dabei die Suche nach Verbesserungspotentialen im Vordergrund, so daß Lerneffekte erzielt werden können.⁷⁷ Gerade das Netzwerk-Management setzt an den „weichen“ integrativen Faktoren wie Vertrauen, Netzwerk-Identität und Netzwerk-Kultur an.

3.3.4 E-Supply Chain Management

Supply Chain Management (SCM) integriert die unternehmensübergreifenden Logistikprozesse entlang der Wertschöpfungskette und bezweckt somit die netzwerkartige Verzahnung der beteiligten Unternehmen.⁷⁸ Die Herausforderung liegt zum einen in der effizienzorientierten Optimierung der Supply Chain und zum anderen in der durchgängigen End-to-End-Gestaltung der Unternehmensprozesse.⁷⁹

Internet und E-Business sorgen nicht nur für eine Vereinfachung und Flexibilisierung der Geschäftsbeziehungen, sondern erhöhen in der intelligenten Verknüpfung mit dem Supply Chain Management die Reaktionsgeschwindigkeit und ermöglichen somit nachhaltige Wertschöpfungspotentiale.⁸⁰ Durch die Symbiose aus Supply Chain und strategischen Netzwerken auf Basis der Internettechnologie entstehen komplexe Wertschöpfungsnetzwerke, sogenannte Supply Webs.⁸¹ Beispiele dafür sind E-Marketplaces oder auch virtuelle Unternehmen.

E-Supply Chain Management besitzt demnach die Aufgabe, interorganisationale Wertschöpfungsketten im Hinblick auf Flexibilität und Integrierbarkeit zu koordinieren und

⁷⁵ Vgl. Sydow, J. (1999), S. 297.

⁷⁶ Vgl. Ritter, T./Gemünden, H.G. (1998), S.262 und Sydow, J. (1999), S. 297.

⁷⁷ Vgl. Schröder, A. (1996), S. 82.

⁷⁸ Vgl. Hiemenz, C. (1998), S. 56; Poirier, C.C./Reiter, S.E. (1996), S. 7.

⁷⁹ Vgl. Werner, H. (2000), S. 813; Hiemenz, C. (1996), S. 56.

⁸⁰ Vgl. Baumgarten, H. (2001), S. 25.

⁸¹ Vgl. KPMG Germany (2001), S. 2.

zu steuern.⁸² Effiziente Geschäftsabwicklungen zu niedrigen Transaktionskosten können bspw. durch das elektronische Beschaffungsmanagement (E-Procurement), durch E-Distribution sowie durch die elektronische Steuerung und Verfolgung des Transport- und Warenflusses (E-Logistic) erzielt werden.⁸³ Darüber hinaus können weitere integrale Bestandteile die internetbasierte Produktentwicklung (E-Design) zur Reduktion der Produktkomplexität, die kooperative Planung (E-Collaborative) zum Real Time-Austausch wichtiger Daten oder auch die internetbasierte Auftragsabwicklung und Versorgung (E-Fulfillment) zur Abstimmung der physischen Aktivitäten mit der virtuellen Welt sein.⁸⁴

Insbesondere die Transparenz der interorganisationalen Geschäftsbeziehungen ermöglicht es dem E-Business-Management durch das Wertschöpfungsnetzwerk zu navigieren und so einerseits Problemfelder frühzeitig zu identifizieren und andererseits wirtschaftliche Strategien auf strategischer und operativer Ebene zu entwickeln.⁸⁵

3.3.5 E-Customer Relationship Management

Das Internet bietet dem Konsumenten eine so enorme Markttransparenz, daß dieser sich durch nur einen „Click“ über die Angebote des direkten Konkurrenten informieren kann. Durch die Möglichkeit das individuell den höchsten Nutzen stiftende Angebot auswählen zu können, wird Kundenbindung zu einem zentralen Erfolgsfaktor.⁸⁶ Da die Kundenorientierung vom Call-Center über das Internet bis zum persönlichen Gespräch nach individuellen Präferenzen gestaltet werden soll, wird ein Customer Relationship Management (CRM) zur systematischen Analyse, Steuerung, Gestaltung und Controlling benötigt.⁸⁷

Durch die Verknüpfung von CRM mit E-Business auf Basis der Internettechnologie zu E-Customer Relationship Management wird die Optimierung des Kundenkontaktes entlang des Lebenszyklus' der Kundenbeziehungen angestrebt.⁸⁸ Abbildung 4 zeigt schlagwortartig mögliche Instrumente des E-CRM auf allen Stufen des Kundenbeziehungsprozesses auf. Das Fundament bildet dabei eine einheitliche Wissensbasis durch

⁸² Vgl. Köppen, A. (2000), S. 22f.

⁸³ Vgl. Wirtz, B.W. (2000), S. 37ff.; Straube, F. (2001), S. 187ff..

⁸⁴ Vgl. KPMG Germany (2001), S. 3.

⁸⁵ Vgl. Hiemenz, C. (1998), S. 58.

⁸⁶ Vgl. Wirtz, B.W. (2000), S. 162f.

⁸⁷ Vgl. Schimmel-Schloo, M. (2000), S. 54 und Wirtz, B.W. (2000), S. 158.

⁸⁸ Vgl. Köppen, A. (2000), S. 15 und Schimmel-Schloo, M. (2001), S. 15.

Integration aller kundenbezogenen Aktivitäten und Synchronisation der kundenrelevanten Medien.⁸⁹

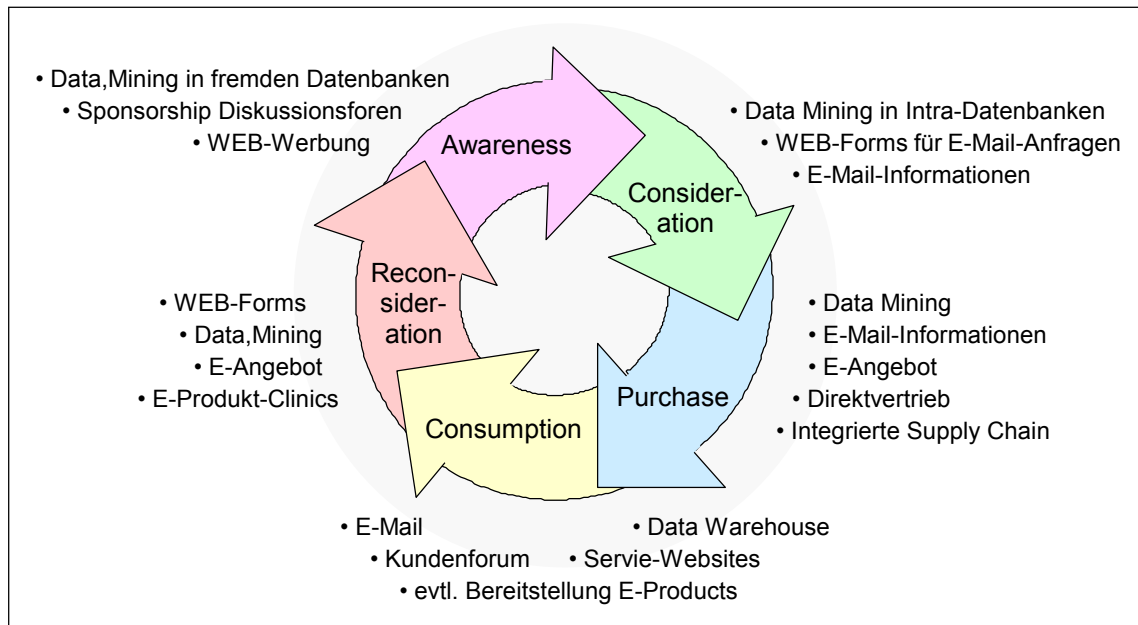


Abbildung 4: Instrumente des E-CRM

Quelle: Eigene Darstellung in inhaltlicher Anlehnung an Wirtz, B.W. (2000), S. 169.

E-CRM ermöglicht über die Interaktivitätspotentiale des Internets eine One-to-One Kommunikation. So kann eine kundenindividuelle Ansprache bspw. durch personalisierte Websites gestaltet werden.⁹⁰ Durch Customer Integration können Geschäftstransaktionen bspw. in E-Marketplaces oder Portalen direkt eingegeben und Bearbeitungsvorgänge über Statusabfragen verfolgt werden.⁹¹ Gerade für strategische Netzwerke impliziert das E-CRM eine plattformunabhängige Gestaltung, die mit allen anderen Systemen verzahnt werden muß. Denn erst so kann ein „E-Added-Value“ geschaffen werden und sind Kostendegressionspotentiale und somit nachhaltige Kundenbindung realisierbar.⁹²

4. Zusammenfassende Beurteilung

Die Kongruenz der Grundstruktur strategischer Netzwerke und E-Business fördert deren Verknüpfung zu Kooperationsformen wie E-Marketplaces oder virtuellen Organisationen. Deren Potentiale liegen u.a. in der Schaffung von Added Values durch bspw. Nut-

⁸⁹ Vgl. Jost, A. (1999), S. 337.

⁹⁰ Vgl. Schimmel-Schloo, M. (2000), S. 55.

⁹¹ Vgl. Kleinaltenkamp, M. (2000), S. 335ff. und Schimmel-Schloo, M. (2001), S. 15ff.

⁹² Vgl. Wirtz, B.W. (2000), S. 165.

zung von Synergieeffekte, Senkung der Transaktionskosten und Erhöhung der Kundenorientierung entlang der Wertschöpfungskette.

Die Problemfelder werden zum einen durch E-Business initiiert, denn E-Business bedeutet einerseits die Umstrukturierung der Unternehmensprozesse und -strukturen und andererseits den Wandel der Unternehmenskultur zu einer E-Culture. Zum anderen impliziert der Netzwerk-Gedanke Unsicherheit. Dies gilt insbesondere für das Vertrauen zwischen den Kooperationspartnern, bspw. in der Informationstransparenz und -weitergabe, und für die Koopkurrenz innerhalb des Netzwerkes.

Das E-Business Management-Framework setzt hier durch seine ganzheitliche und integrative Gestaltung an. Denn auf der Basis einer E-Business Strategie wird jedes Unternehmen selbst, aber auch die interorganisationale Gestaltung betrachtet. Dabei bildet die E-Organization das Fundament für die Gestaltung und Integration interorganisationaler Prozesse. Erst so können Supply Webs entstehen, deren Stabilität und Produktivität durch ein Netzwerk-Management abzusichern ist. Die Customer Integration ist essentiell für die ganzheitliche End-to-End-Gestaltung des E-Business, um letztendlich das Ziel unternehmerischen Handelns, ökonomische Gewinne, zu realisieren.

E-Business und deren Umsetzungsgrad bestimmt schon heute die Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen. Allerdings darf die Komplexität einer „digitalen“ Abbildung eines Unternehmens respektive eines strategischen Netzwerkes nicht unterschätzt werden.⁹³ Fehlende Innovationskraft und Abschätzung von Chancen und Risiken kann aber gerade durch Partizipation an Kooperationsformen gemildert werden. Insofern erscheint ein E-Business Change Management in interorganisationalen Kooperationen sinnvoll, um Erfahrungen und Lerneffekte mit E-Business zu realisieren.

Die größte Herausforderung des E-Business wird darin liegen, das intelligente Unternehmen respektive Unternehmensnetzwerk der Zukunft trotz immer stärkerer digitaler Steuerung auch als organisches Gebilde zu verstehen, dessen größter Erfolgsfaktor der Mensch ist. Insofern darf man gespannt sein, ob und wie es in praxi gelingt, diese intelligente Verknüpfung zwischen dem Netzwerk-Gedanken und E-Business zu gestalten.

⁹³ Vgl. Köppen, A. (2000), S. 28.

Literaturverzeichnis

- Alpar, P./Pickerodt, S.** (2000): Geschäftsprozesse digital optimieren. In: Unternehmer-Magazin, 48. Jg. (2000), Heft 9, S. 40-41.
- Arnold et al.** (2000): <http://www.vnc.de/Begriffsdefinitionen.htm>, Druckdatum: 22.03.2000.
- Baumgarten, H.** (2001): Trends und Strategien in der Logistik – Die Entwicklung und die Zukunft der Logistik. In: Ders. (Hrsg.): Logistik im E-Zeitalter. Die Welt der globalen Logistiknetzwerke, Frankfurt am Main 2001, S. 9-32.
- Bliemel, F./Fassot, G./Theobald, A.** (1999): Einleitung – Das Phänomen Electronic Commerce. In: Dies. (Hrsg.): Electronic Commerce. Herausforderungen – Anwendungen – Perspektiven, 2. Aufl., Wiesbaden 1999, S. 1-8.
- BPU Unternehmensberatung GmbH** (2001): Grundlagentext: E-Business, <http://www.competence-site.de/ebusiness.nsf/DCB9603F4097EF>, Datum:23.03.2001.
- Cohan, P.S.** (2000): e-Profit. High Payoff Strategies for Capturing the E-Commerce Edge, New York 2000.
- Dorsten, M./Hessler, A.** (1999): Supply Chain neu ausrichten. In: absatzwirtschaft, 42. Jg. (1999), Heft 12, S. 44-50.
- Fritz, W.** (2000): Internet-Marketing und Electronic Commerce. Grundlagen – Rahmenbedingungen – Instrumente. Mit Erfolgsbeispielen, Wiesbaden 2000.
- Gilbert, D. U.** (1999): Vertrauen in virtuellen Unternehmen. Die Bedeutung von Vertrauen für die erfolgreiche Zusammenarbeit in virtuellen Unternehmen. In: io-Management, 68. Jg. (1999), Heft 12, S. 30-34.
- Glasner, K./Passenberg, I.** (2001): E-Markets – Erscheinungsformen, Business-Modelle und Entwicklungschancen. In: Information Management & Consulting, 16. Jg. (2001), Heft 1, S. 79-85.
- Hammer, M./Champy, J.** (1994): Business Reengineering – Die Radikalkur für das Unternehmen, 4. Aufl., Frankfurt am Main u.a. 1994.
- Heil, B.** (1999): Wettbewerb auf elektronischen Märkten. E-Business = Business as Usual? In: PricewaterhouseCoopers Deutsche Revision (Hrsg.): Leitfaden E-Business, Band 1, Frankfurt am Main 1999.
- Hessler, A.** (2000): Internet-Marktplatz: Wie sich die Beziehung Kunde – Lieferant ändert. In: Absatzwirtschaft – Zeitschrift für Marketing, 43. Jg. (2000), Heft 5, S. 38-41.
- Hiemenz, C.** (1998): Potentiale nutzen – Durchgängiges Supply Chain Management erhöht die Wertschöpfung. In: Information Management & Consulting, 13. Jg. (1998), Heft 3, S. 56-59.

-
- Höschl, P./Straub, N.** (2001): <http://www.akademie.de/gratiskurse/b2b/index.html>, Datum: 23.01.2001.
- IBM** (2001), <http://www-3.ibm.com/ee-business/overview/28212.html>, Datum: 23.03.2001.
- Jarillo, J.C.** (1988): On strategic networks. In: *Strategic Management Journal*, Vol. 9 (1988), pp. 31-41.
- Jost, A.** (1999): Kundenmanagementsteuerung – Erweiterung der Vertriebssteuerung im Rahmen umfassender CRM-Systeme. In: Bliemel, F./Fassot, G./Theobald, A. (Hrsg.): *Electronic Commerce. Herausforderungen – Anwendungen - Perspektiven*, 2. Aufl., Wiesbaden 1999, S. 331-348.
- Kleinaltenkamp, M.** (2000): Customer Integration im Electronic Business. In: Weiber, R. (Hrsg.): *Handbuch Electronic Business. Informationstechnologien – Electronic Commerce – Geschäftsprozesse*, Trier 2000, S. 333-357.
- Klinkers, M.** (1998): Management unternehmensübergreifender Geschäftsprozesse zwischen Kunden und Anbietern. In: *Information Management & Consulting*, 13. Jg. (1998), Heft 3, S. 46-48.
- Köppen, A.** (2000): E-Business managen. In: Scheer, A.-W. (Hrsg.): *Veröffentlichungen des Instituts für Wirtschaftsinformatik*, Saarbrücken 2000, Heft 155.
- Kollmann, T.** (2000): Elektronische Marktplätze – Die Notwendigkeit eines bilateralen One to One-Marketingansatzes. In: Bliemel, F./Fassot, G./Theobald, A. (Hrsg.): *Electronic Commerce: Herausforderungen – Anwendungen – Perspektiven*, 3. Aufl., Wiesbaden 2000, S. 121-144.
- Konradt, U.** Partner im virtuellen Unternehmen. Wer durch Vernetzung mit anderen seine Marktchancen erhöhen will, sollte die Erfolgsfaktoren und Risiken kennen. In: *Harvard Business Manager* (1999), Heft 3, S. 103-107.
- KPMG Germany** (2001): *eSupply Chain Management. Supply Chain Excellence als Basis für erfolgreiches eBusiness*, München 2001.
- Krystek, U./Redel, W./Repegather, S.** (1997): *Grundzüge virtueller Organisationen: Elemente und Erfolgsfaktoren, Chancen und Risiken*, Wiesbaden 1997.
- Maier, R.** (2001): <http://bulletin.credit-suisse.ch/ebusiness/976281422.html>, Datum: 28.03.2001.
- Microsoft** (2001): http://www.microsoft.com/germany/ebusiness/strategie/was_ist_ebusiness/default.htm, Datum: 23.03.2001.
- Mitchell, J.C.** (1969): The concept and use of social networks. In: Ders. (Hrsg.): *Social networks in urban networks*, Manchester 1969, S. 1-32.
- O.V.** (2001a): http://ibm-i2-ariba.com/us1/global/home_e-marketplace.pdf, Datum: 23.03.2001.

-
- O.V.** (2001b): http://www.symposion.de/e-success/e-success_02.htm, Datum: 23.03.2001.
- O.V.** (2001c): <http://webagency.de/infopool/internetwissen/geschaefschancen.htm>, Datum: 28.03.2001.
- O.V.** (2001d): <http://www.sparkasse.at/newsroom/content/0,2576,344,00.html>, Datum: 28.03.2001
- Pattloch, A.** (2001): >> 20 Prozent Software – 80 Prozent Mitarbeiter << Change Management. In: *acquisa. Die Zeitschrift für Führungskräfte in Verkauf und Marketing*, 49. Jg. (2001), Heft 3, S. 26-30.
- Pohl, A./Litfin, T./Wilger, G.** (2000): Marktauftritt Internet: Strategische Herausforderung und Umsetzung im Marketing-Mix. In: Weiber, R. (Hrsg.): *Handbuch Electronic Business. Informationstechnologien – Electronic Commerce – Geschäftsprozesse*, Trier 2000, S. 211-237.
- Poirier, C.C./Reiter, S.E.** (1996): *Supply Chain Optimization: Building the Strongest Total Business Network*, San Francisco 1996.
- Reiß, M.** (1998): Mythos Netzwerkorganisation. In: *Zeitschrift Führung + Organisation*, 67. Jg. (1998), Heft 4, S. 224-229.
- Ritter, U.** (1998): Management von Kundenbeziehungen. In: *Information Management & Consulting*, 13. Jg. (1998), Heft 4, S. 86-90.
- Ritter, T./Gemünden, H.G.** (1998): Die netzwerkende Unternehmung: Organisationale Voraussetzungen netzwerk-kompetenter Unternehmen. In: *Zeitschrift Führung + Organisation*, 67. Jg. (1998), Heft 5, S. 260-265.
- Schimmel-Schloo, M.** (2001): Was Sie schon immer über CRM wissen wollten. In: *acquisa. Die Zeitschrift für Führungskräfte in Verkauf und Marketing*, 49. Jg. (2001), Heft 3, S. 14-20.
- Schimmel-Schloo, M.** (2000): Ohne E-Commerce ist CRM tot. In: *acquisa. Die Zeitschrift für Führungskräfte in Verkauf und Marketing*, 48. Jg. (2000), Heft 2, S. 54-57.
- Schmid, B.F.** (2000): Elektronische Märkte. In: Weiber, R. (Hrsg.): *Handbuch Electronic Business. Informationstechnologien – Electronic Commerce – Geschäftsprozesse*, Trier 2000, S. 179-207.
- Schneider, D./Gerbert, P.** (1999): *E-Shopping: Erfolgsstrategien im electronic commerce: Marken schaffen, Shops gestalten, Kunden binden*, Wiesbaden 1999.
- Scholz, C.** (1996): Virtuelle Organisation: Konzeption und Realisation. In: *Zeitschrift Führung + Organisation*, 65. Jg. (1996), Heft 4, S. 204-210.

-
- Schröder, A.** (1996): Management virtueller Unternehmungen: organisatorische Konzeption und informationstechnische Unterstützung flexibler Allianzen, Frankfurt am Main/New York 1996.
- Schulte-Zurhausen, M.** (1999): Organisation, 2. Aufl., München 1999.
- Simon, R.** (2000): Packen wir's an! E-Business Integration erfordert Umbau des Unternehmens – auch mental. In: Cybiz. Das Fachmagazin für Erfolg mit E-Commerce, o. Jg. (2000), Heft 12, S. 3.
- Straube, F.** (2001): E-Business braucht E-Logistics. In: Baumgarten, H. (Hrsg.): Logistik im E-Zeitalter. Die Welt der globalen Logistiknetzwerke, Frankfurt am Main 2001, S. 177-196.
- Strauß, R.E.** (1999): Electronic Commerce ändert die Strukturen. In: absatzwirtschaft, 42. Jg. (1999), Heft 5, S. 82-84.
- Sydow, J.** (1999): Management von Netzwerkorganisationen – Zum Stand der Forschung. In: Ders. (Hrsg.): Management von Netzwerkorganisationen: Beiträge aus der „Managementforschung“, Wiesbaden 1999, S. 279-314.
- Sydow, J.** (1995): Unternehmungsnetzwerke. In: Corsten, H./Reiß, M. (Hrsg.): Handbuch Unternehmungsführung: Konzepte – Instrumente – Schnittstellen, Wiesbaden 1995, S. 159-169.
- Sydow, J.** (1992): Strategische Netzwerke. Evolution und Organisation, Wiesbaden 1992.
- Sydow, J./Windeler, A.** (1997): Komplexität und Reflexivität in Unternehmungsnetzwerken. In: Ahlemeyer, H.W./Königswieser, R. (Hrsg.): Komplexität managen, Wiesbaden 1997, S. 147-162.
- Sydow, J./Windeler, A.** (1994): Über Netzwerke, virtuelle Integration und Interorganisationsbeziehungen. In: Dies. (Hrsg.): Management interorganisationaler Beziehungen – Vertrauen, Kontrolle und Informationstechnik, Opladen 1994, S. 1-21.
- Weiber, R./Krämer, T.** (2000): Paradoxien des Electronic Business. In: Weiber, R. (Hrsg.): Handbuch Electronic Business. Informationstechnologien – Electronic Commerce – Geschäftsprozesse, Trier 2000, S. 149-177.
- Weiland, H.** (2000): Alleskönner kommen. E-Business SAP & Co. Setzen auf unternehmensübergreifende End-to-End-Komplettlösungen. In: <e>MARKET Wochenmagazin für Online-Marketing und E-Commerce, o. Jg. (2000), Heft 24, S. 54.
- Werner, H.** (2000): Supply Chain Management – Partnerschaft zwischen Lieferant und Kunde (I). In: Das Wirtschaftsstudium (WISU), 29. Jg. (2000), Heft 6, S. 813-816.
- Wichmann, T.** (2001): Spezialangebote für jeden Zweck. In: Unternehmer-Magazin, 49. Jg. (2001), Heft 1/2, S. 32-33.

Wirth, C. (1999): Unternehmungsvernetzung, Externalisierung von Arbeit und industrielle Beziehungen: die negotiation of order von ausgewählten Netzwerkbeziehungen einer Warenhausunternehmung, München/Mering 1999.

Wirtz, B. W. (2000): Electronic Business, Wiesbaden 2000.

Zimmermann, S./Winkler, G. (2000): Strategische Netzwerke als Chance, <http://www.flexible-unternehmen.de/fb991223.htm>, Datum: 02.03.2000.