

Tobias Roder

**Organisationsmodelle im eCommerce -
Analyse und Gestaltungsempfehlungen auf
Basis einer Betrachtung von
Unternehmensumfeld und -strategie**

Diplomarbeit

BEI GRIN MACHT SICH IHR WISSEN BEZAHLT



- Wir veröffentlichen Ihre Hausarbeit, Bachelor- und Masterarbeit
- Ihr eigenes eBook und Buch - weltweit in allen wichtigen Shops
- Verdienen Sie an jedem Verkauf

Jetzt bei www.GRIN.com hochladen
und kostenlos publizieren



**Organisationsmodelle im eCommerce –
Analyse und Gestaltungsempfehlungen auf Basis einer
Betrachtung von Unternehmensumfeld und -strategie**

Freie wissenschaftliche Arbeit
zur Erlangung des akademischen Grades
„Diplom-Kaufmann“

an der

Wirtschafts- und Sozialwissenschaftlichen Fakultät
der Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg

Bearbeiter:

Tobias Roder

Bearbeitungszeit:

02.05.2000 bis 02.11.2000 (6 Monate)

Kurzzusammenfassung

Die vorliegende Arbeit beschäftigt sich mit den Bedingungen der Organisationsgestaltung im Electronic Commerce. Dazu werden aus dem Unternehmensumfeld die Anforderungen an die strategische Führung eines Unternehmens abgeleitet und in einen Analyserahmen eingebunden. Dieser dient als Grundlage für die Beurteilung verschiedener Organisationsmodelle auf ihre Eignung im Electronic Commerce und die Ableitung von Gestaltungsempfehlungen.

Inhaltsverzeichnis

	Seite
Kurzzusammenfassung	I
Inhaltsverzeichnis	II
Abkürzungsverzeichnis	V
Abbildungsverzeichnis	VI
Tabellenverzeichnis	VI
WWW-Verzeichnis der aufgeführten Unternehmen	VII
1. Einleitung und Übersicht.....	1
2. Grundlagen Electronic Commerce	3
2.1. Begriff von Electronic Commerce	3
2.2. Anwendungsfelder von Electronic Commerce	4
2.3. Elektronische Geschäftsabwicklung	5
2.4. Technologische Grundlagen.....	6
2.5. Zusammenfassung	6
3. Grundlagen Strategisches Management.....	7
3.1. Entwicklungsstufen des Strategischen Managements	7
3.2. Inhalt des Strategischen Managements	8
3.3. Quellen von Wettbewerbsvorteilen.....	9
3.3.1. Market-Based View	9
3.3.2. Resource-Based View.....	10
3.3.3. Integriertes Management von Wettbewerbsvorteilen	11
3.4. Strategisches Management und Electronic Commerce	12
3.5. Zusammenfassung	12
4. Grundlagen Organisation und Organisationsgestaltung	13
4.1. Organisationsbegriff	13
4.2. Organisationsgestaltung.....	13
4.2.1. Strukturelle Organisationsgestaltung	13
4.2.2. Prozessuale Organisationsgestaltung	15
4.3. Organisationsmodelle.....	15
4.3.1. Unternehmensbezogene Organisationsmodelle.....	15
4.3.2. Unternehmensübergreifende Organisationsmodelle	16
4.4. Organisationsdynamik.....	18
4.5. Zusammenfassung	19

5. Bezugs- und Analyserahmen der Organisationsgestaltung	20
5.1. Theoretische Grundlagen der Organisationsgestaltung.....	20
5.1.1. Situativer Ansatz	20
5.1.2. Strategie-Struktur-Forschung.....	21
5.2. Bezugsrahmen der Organisationsgestaltung	21
5.3. Analyserahmen der Organisationsgestaltung	23
5.3.1. Problematik der Effizienzmessung.....	24
5.3.2. Systematik kontextbezogener Effizienzbeurteilung	24
5.3.3. Ableitung organisatorischer Beurteilungskriterien	25
5.3.4. Einflussbereiche von Electronic Commerce	27
5.4. Zusammenfassung	27
6. Umweltanalyse	28
6.1. Struktur der Umweltanalyse	28
6.2. Analyse der globalen Umwelt.....	28
6.3. Analyse der Wettbewerbsumwelt	30
6.3.1. Potenzielle neue Konkurrenten	30
6.3.2. Konsumenten	32
6.3.3. Lieferanten	33
6.3.4. Substitutionsprodukte und –dienste.....	33
6.3.5. Wettbewerbsintensität.....	34
6.4. Analyse der Entwicklung der externen Umwelt.....	34
6.5. Analyse der internen Umwelt.....	36
6.5.1. Wertkettenanalyse	36
6.5.2. Ressourcenanalyse.....	37
6.5.3. Implikationen für die Kernkompetenzen.....	40
6.6. Zusammenfassung	40
7. Strategische Optionen	42
7.1. Strategische Optionen auf Gesamtunternehmensebene	42
7.2. Strategische Optionen auf Wettbewerbsebene.....	43
7.2.1. Typen von Wettbewerbsstrategien	43
7.2.2. Differenzierungsansätze im Electronic Commerce	44
7.2.3. Ansätze für eine Kostenführerschaft im Electronic Commerce	45
7.3. Strategische Optionen auf Funktionalebene	46
7.4. Strategische Wahl	48
7.4.1. Externe Umwelt und Wachstumsstrategien	48
7.4.2. Externe Umwelt und Wettbewerbsstrategien.....	49
7.4.3. Interne Umwelt und Wachstumsstrategien	51
7.4.4. Interne Umwelt und Wettbewerbsstrategien	52
7.5. Zusammenfassung	53

8. Effizienzanalyse der Organisationsmodelle im Electronic Commerce.....	54
8.1. Beurteilungsfelder der kontextbezogenen Effizienzanalyse.....	54
8.1.1. Ableitung von Potenzialfaktoren	54
8.1.2. Einfluss von Electronic Commerce	56
8.2. Effizienzanalyse traditioneller Organisationsmodelle	57
8.2.1. Funktionale Organisation	57
8.2.2. Objektorientierte Organisation	58
8.2.3. Matrixorganisation	59
8.3. Effizienzanalyse erweiterter Organisationsmodelle	60
8.3.1. Holdingorganisation	60
8.3.2. Prozessorganisation.....	60
8.3.3. Modulorganisation	61
8.4. Effizienzanalyse unternehmensübergreifender Organisationsmodelle	62
8.4.1. Strategische Allianz.....	62
8.4.2. Stabiles Netzwerk	63
8.4.3. Dynamisches Netzwerk.....	63
8.4.4. Virtuelle Organisation.....	64
8.5. Potenzialanalyse der Organisationsmodelle	65
8.5.1. Potenziale traditioneller Organisationsmodelle.....	65
8.5.2. Potenziale erweiterter Organisationsmodelle	67
8.5.3. Potenziale unternehmensübergreifender Organisationsmodelle.....	68
8.6. Zusammenfassung	70
9. Implikationen für die Organisationsgestaltung	71
9.1. Organisationsgestaltung in der Pionierphase.....	71
9.1.1. Auswahl des Organisationsmodells	71
9.1.2. Organisationsgestaltung	73
9.2. Organisationsgestaltung in der Markterschließungsphase	74
9.3. Organisationsgestaltung in der Diversifikationsphase	75
9.3.1. Auswahl des Organisationsmodells	75
9.3.2. Organisationsgestaltung	76
9.4. Zusammenfassung	77
10. Schlussbetrachtung.....	78
Literaturverzeichnis	VIII
Bewertung der Arbeit.....	XVIII
Auszeichnung der Arbeit	XIX
Lebenslauf des Autors	XX

Abkürzungsverzeichnis

B2B	Business-to-Business-Commerce
B2C	Business-to-Consumer-Commerce
BGB	Bürgerliches Gesetzbuch
BTX	Bildschirmtext
EDI	Electronic Data Interchange
E-Mail	Electronic Mail
ERP	Enterprise Resource Planning
F&E	Forschung & Entwicklung
FTP	File Transfer Protocol
TDDSG	Teledienstedatenschutzgesetz
VRIO	Value, Rare, Imitability, Organization
WWW	World Wide Web

Abbildungsverzeichnis

	Seite
Abb. 1 Aufbau der Arbeit	2
Abb. 2 Electronic Commerce-Schichtenmodell nach Kalakota/Whinston	6
Abb. 3 Integriertes Markt- und Ressourcenmanagement	11
Abb. 4 Idealtypische Phasen der Unternehmensentwicklung	18
Abb. 5 Bezugsrahmen situativer Organisationsgestaltung	23
Abb. 6 Systematik kontextbezogener Effizienzbeurteilung	25
Abb. 7 Organisationsgestaltung und Autonomiekosten	26
Abb. 8 Prognostizierter EC-Umsatz weltweit	35
Abb. 9 B2B-/B2C-Umsatzprognosen	35
Abb. 10 Differenzierungsansätze im Electronic Commerce	44
Abb. 11 Kostensenkungspotenziale im Electronic Commerce	45
Abb. 12 Zusammenhänge zwischen den Potenzialfaktoren	55
Abb. 13 Effizienz-Beurteilungsfelder für interne EC-Einflüsse	56
Abb. 14 Prozessorganisation und Electronic Commerce	73
Abb. 15 Netzwerkmodell im Electronic Commerce	77

Tabellenverzeichnis

	Seite
Tab. 1 Ausgewählte Definitionen von Electronic Commerce	3
Tab. 2 Entwicklungsphasen des Strategischen Managements	7
Tab. 3 Kontextfaktoren der internen Umwelt	40
Tab. 4 Kontextfaktoren der externen Umwelt	41
Tab. 5 Effizienzkriterien in der Pionierphase	72
Tab. 6 Potenzialfaktoren in der Pionierphase	72
Tab. 7 Potenzialfaktoren in der Diversifikationsphase	75

WWW-Verzeichnis der aufgeführten Unternehmen

ActivMedia Inc.	http://www.activmedia.com/
Amazon.com	http://www.amazon.com/
AOL Inc.	http://www.aol.com/
Barnesandnoble.com	http://www.barnesandnoble.com/
Bertelsmann AG	http://www.bertelsmann.de/
BOL Medien GmbH	http://www.bol.de/
Bol.com	http://www.bol.com/index.html
DealTime.com	http://www.dealtime.de/
Deloitte Research	http://www.dc.com/Research/
Deutsche Börse AG	http://www.exchange.de/Internet/Exchange/index.htm
Deutsche Post AG	http://www.deutschepost.de/
FedEx Corp.	http://www.fedex.com/
Forrester Research Inc.	http://www.forrester.com/
Gartner Group Inc.	http://www.gartner.com/
Global Reach	http://www.glreach.com/
IDC	http://www.idc.com/
Letsbuyit.com	http://www.letsbuyit.com/
Lindmaier & Partner	http://www.lindmaier.de/
Lycos Inc.	http://www.lycos.de/
MusicMusicMusic Inc.	http://www.musicmusicmusic.com/
NielsenNetratings	http://www.nielsennetratings.com/
PickPoint AG	http://www.pickpoint.de/
Platow	http://www.platow.de/
Terra Networks	http://www.terra.es/
UPS	http://www.ups.com/

1. Einleitung und Übersicht

Problemstellung:

Seit der Kommerzialisierung des Internet hat Electronic Commerce einen entscheidenden Auftrieb erhalten. Mit zunehmender Zahl der Internetnutzer haben immer mehr Unternehmen einen Web-Auftritt realisiert. Stand zunächst nur die Kommunikation im Vordergrund, wurde schon bald erkannt, daß das Netz weit mehr bietet: die Möglichkeit, Kunden auf der ganzen Welt anzusprechen und Produkte zu vertreiben. Dies führte zu einer Euphorie, in der sich immer mehr Unternehmen gründeten, um am Internet-Boom zu partizipieren. Firmen wie Amazon.com erlangten astronomische Börsenbewertungen und das Zeitalter der New Economy wurde ausgerufen. Traditionelle Unternehmen der sogenannten Old Economy waren aufgrund ihrer historisch gewachsenen Unternehmensstrukturen zunächst nicht in der Lage, in diesem neuen dynamischen Wettbewerbsumfeld Schritt zu halten.

Inzwischen ist jedoch eine weitgehende Ernüchterung eingetreten. Ausgelöst wurde diese durch die ersten Pleiten von Internet Start-Ups wie dem Online-Kleiderhandel Boo.com. Nach und nach setzt sich die Erkenntnis durch, daß ein großes Absatzpotenzial und hervorragende Wachstumsaussichten nicht genügen, um langfristig erfolgreich zu sein. Vielmehr wird es darauf ankommen, wie die betriebswirtschaftlichen Herausforderungen des Electronic Commerce bewältigt werden können. Eine tragende Rolle spielt hierbei die Organisation, da sie den Rahmen vorgibt, innerhalb dessen die gewählten Strategien umgesetzt und Wachstum erzielt werden sollen. Damit stellt sich die grundlegende Frage, wie die Gestaltung der Strukturen und Abläufe zielgerichtet erfolgen kann, um einerseits die Chancen des Electronic Commerce zu realisieren und andererseits die Risiken zu verhindern.

Ziele der Arbeit:

Diese allgemeine Frage weist auf ein komplexes Entscheidungsproblem hin, welches schrittweise durch Erreichen folgender Teilziele geklärt werden soll:

- Aufzeigen der Zusammenhänge zwischen Electronic Commerce, Strategie und Organisation
- Entwicklung eines theoretischen Bezugsrahmens zur Ableitung der organisatorischen und strategischen Implikationen
- Identifikation der Einflüsse von Electronic Commerce auf die Determinanten der Organisationsgestaltung
- Bewertung von Organisationsmodellen auf ihre Eignung im Electronic Commerce
- Ableitung von Implikationen für die Organisationsgestaltung