

Schriften zu Familienunternehmen | Band 9

Herausgegeben vom Wittener Institut für
Familienunternehmen



E-Commerce-Strategien von Familienunternehmen

Erfolgs- und Risikopotenziale

Alexander Leberling



Schriften zu Familienunternehmen · Band 9
Herausgegeben vom Wittener Institut für Familienunternehmen

Dr. Alexander Leberling

E-Commerce-Strategien von Familienunternehmen

Erfolgs- und Risikopotenziale

Mit einem Geleitwort von Prof. Dr. Rudolf Wimmer,
Universität Witten/Herdecke



Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <<http://dnb.d-nb.de>> abrufbar.

Dissertation, Universität Witten/Herdecke, 2011, unter dem Titel: Erfolgs- und Risikopotenziale von Familienunternehmen bei der Entwicklung und nachhaltigen Implementierung von E-Commerce-Strategien im Handel – Eine theoretische und empirische Analyse zu familienunternehmerischen Weiterentwicklungsbedarfen im Rahmen der erfolgreichen Umsetzung von E-Commerce als Kanal der Marktbearbeitung

ISBN 978-3-8441-0127-0

1. Auflage Februar 2012

© JOSEF EUL VERLAG GmbH, Lohmar – Köln, 2012

Alle Rechte vorbehalten

Titelmotiv: Florian Danner, 2011, www.floriandanner.com

JOSEF EUL VERLAG GmbH

Brandsberg 6

53797 Lohmar

Tel.: 0 22 05 / 90 10 6-6

Fax: 0 22 05 / 90 10 6-88

E-Mail: info@eul-verlag.de

<http://www.eul-verlag.de>

Bei der Herstellung unserer Bücher möchten wir die Umwelt schonen. Dieses Buch ist daher auf säurefreiem, 100% chlorfrei gebleichtem, alterungsbeständigem Papier nach DIN 6738 gedruckt.

Geleitwort

Der Handel befindet sich schon seit geraumer Zeit in einem ganz bemerkenswerten Umbruch. Der Strukturwandel dieser Branche wird getrieben von einem grundlegenden Wandel im Einkaufsverhalten der Konsumenten. Diese nutzen mehr und mehr die neuartigen Orientierungsmöglichkeiten, die ausgefeilte Webshop-Lösungen dem Einzelnen bieten. Während der klassische Stationär – sowie auch der Versandhandel in der Tendenz eine stagnierende Entwicklung zu verzeichnen hat, so sind über den Onlinekanal ganz bemerkenswerte Zuwächse zu beobachten und in Zukunft noch in verstärktem Maße zu erwarten. Es ist deshalb nicht überraschend, dass die Anstrengungen im Handel in Richtung einer Implementierung von Multichannel-Lösungen enorm zugenommen haben. Der Untergang des Traditionshauses Quelle ist ein vieldiskutiertes Beispiel dafür, was passiert, wenn Unternehmen diesen offenkundigen Strukturwandel in ihrer eigenen strategischen Ausrichtung verpassen. Im Unterschied dazu zeigt Amazon als wohl erfolgreichster Internet-Pure-Player welches Chancenpotenzial heutzutage über den Onlinekanal zu heben ist.

Die Erfahrungen des letzten Jahrzehntes seit dem Ende des ersten E-Commerce-Hypes zeigen allerdings, dass die nachhaltige Implementierung einer erfolgreichen Multichannel-Strategie eine ausgesprochen voraussetzungsvolle Angelegenheit darstellt. Die Weiterentwicklung etablierter Handelsunternehmen in diese Richtung stellt diese vor eine Fülle von Herausforderungen, deren Bewältigung an spezifische technisch-organisatorische, führungsstrukturelle wie auch finanzielle Voraussetzungen gebunden ist. Die vorliegende Doktorarbeit geht vor diesem allgemeinen Hintergrund der Frage nach, in welcher Weise speziell familiengeführte Unternehmen in dieser Branche für diesen unternehmerischen Weiterentwicklungsbedarf gerüstet sind. Welche der charakteristischen Besonderheiten dieses Unternehmenstypus begünstigen diesen Strukturwandel, welche implizieren eher eine Behinderung?

Mit dieser Forschungsfrage erweitert der Autor das aktuelle Spektrum der Familienunternehmensforschung um einen ganz wesentlichen Aspekt. Lassen sich nämlich aus der spezifischen Eigenart von Familienunternehmen Anhaltspunkte dafür finden, in welchem Ausmaß diese Unternehmen den gut diagnostizierbaren Strukturwandel einer Branche bewältigen können?

Der Handel repräsentiert in diesem Sinne einen Wirtschaftszweig, der von der fortschreitenden Digitalisierung unserer Alltagswelt in besonderer Weise betroffen ist. Gerade am Beispiel

dieser hochaktuellen gesellschaftlichen Veränderungsprozesse lässt sich gut untersuchen, welche Voraussetzungen Familienunternehmen aufgrund ihrer spezifischen Eigenart für die Bewältigung dieser Herausforderungen mitbringen und wo sie ihre charakteristischen Behinderungen aufweisen.

Es ist ein besonderes Verdienst dieser Doktorarbeit, sich intensiv mit dem Strategiebegriff auseinanderzusetzen, um dem im Alltag so ganz selbstverständlich gewordenen Wortgebrauch zum Thema „E-Commerce-Strategie“ eine theoretische Fundierung zu geben. Der Autor gewinnt aus den unterschiedlichen von ihm verwendeten Theoriesträngen ein eigenes „Integrativmodell“, das ihm letztlich auch als Hintergrundfolie für seine ausgesprochen wertvollen empirischen Forschungsanstrengungen dient. Anhand von sieben detaillierten Fallstudien leitet er eine Fülle von Hypothesen ab, die hochinteressante Einsichten für die Familienforschung zur Verfügung stellen, die weit über die Handelsbranche hinaus von Bedeutung sind.

Rudolf Wimmer

Witten, im Januar 2012

Vorwort

Mit diesem Vorwort möchte ich meinen Dank gegenüber Denjenigen zum Ausdruck bringen, die ganz maßgeblich zum erfolgreichen Abschluss meines Promotionsprojektes beigetragen haben. Da mir dies schwerer fällt, als ich zuvor angenommen hatte, hoffe ich, dass es mir auf eine angebrachte Weise gelingt und von ihnen genauso herzlich und mit großer Verbundenheit aufgefasst wird, wie von mir intendiert.

Eine mit dieser Doktorarbeit ganz besonders eng verknüpfte Dankbarkeit gilt an erster Stelle meinem wunderbaren Doktorvater Rudi Wimmer. Durch exzellente fachliche Expertise, aber mehr noch durch seine souveräne Art der Führung und die absolut verlässliche Verbindlichkeit seiner Kommunikation hat er zu jedem Zeitpunkt ganz maßgeblich zum Erfolg dieses Forschungsprojektes beigetragen. Professor Wimmer schätze ich insbesondere auch über die nun abgeschlossene Zeit der Promotion hinaus als Ansprechpartner und Mensch.

Mein ebenfalls herzlicher Dank gebührt an dieser Stelle meinem Zweitgutachter Professor Andreas Dutzi. Insbesondere seine detaillierten und motivierenden Hilfestellungen im Rahmen diverser Forschungskolloquien haben mich so manchen ‚Engpass‘ im Forschungsverlauf bereits nach kurzer Zeit der inneren Zweifel überwinden lassen.

Für die – im Rahmen eines Promotionsprozesses nicht ganz unerheblichen! – administrativen und organisatorischen Hilfestellungen möchte ich dem WIFU im Allgemeinen und stellvertretend drei Personen im Besonderen danken. Zunächst sei hier Heike Korn vom Wittener Promotionsbüro genannt, die sich in zahllosen E-Mails und Telefonaten unermüdlich eingesetzt hat. Im Rahmen der Veröffentlichung dieser Doktorarbeit in den ‚Wittener Schriften zu Familienunternehmen‘ gebührt mein Dank für das vertrauensvolle Entgegenkommen und die teils zeitaufwendige Unterstützung Dr. Tom Rüsen und Christian Pieper.

Mit der Wittener Schriftenreihe ist meiner Ansicht nach ein optimales Medium geschaffen worden, um zielgruppengerichtete Fachliteratur zu publizieren. Ich bin stolz auf das in mich gesetzte Vertrauen und dankbar dafür, dieses besondere Literaturmedium auch für die Publikation meines Werkes nutzen zu dürfen. Hoffentlich kann meine Monographie im Gegenzug einen kleinen Beitrag zu einem großen Gesamtbild leisten.

Da ich diese Doktorarbeit als externer Doktorand – größtenteils im ‚Home-Office‘ – verfasst habe, richtet sich meine tief empfundene Dankbarkeit außerdem ganz maßgeblich an mein privates Umfeld, ohne das der erfolgreiche Abschluss der Promotion in dem überschaubaren Zeitraum undenkbar gewesen wäre:

Danke meine liebe Julia, dass Du trotz aller parallelen Schwierigkeiten immer eine wirklich unverzichtbare Unterstützerin gewesen bist. Das werde ich nie vergessen! Danke an meine lieben Eltern, Angelika und Heiner Leberling, dafür, dass ihr mir schon so früh die ‚richtige‘ Werteorientierung mitgegeben habt, die für das teils so zähe Durchstehen eines 500-Seiten-Forschungsprojektes notwendig ist. Aber auch ganz konkret für die endlosen und geduldigen Korrekturschleifen beim mehrfachen Lesen des Manuskriptes – das war gerade in der finalen Phase unendlich wertvoll. Danke an meine liebe Schwester Stella, die gerade in schwierigen Zeiten immer ein offenes Ohr für mich hat und deren Meinung ich über alles schätze. Danke an Matthias für Deine ‚Multifunktionalität‘ als akademischer Weggefährte, Privatkolloquium, unermüdlicher Korrekturleser, schonungsloser Kritiker, aber insbesondere als ehrlicher und verlässlicher Freund in jeder Lebenslage.

Und abschließend danke an Chersa, Georgie und insbesondere Paula, die mir durch ihre treue, geduldige und sich selbst zurücknehmende Anwesenheit im besagten Home-Office so manche einsame Stunde des Schreibens ganz enorm verüßt haben.

Euch allen soll diese Doktorarbeit gewidmet sein.

Düsseldorf, im Januar 2012

Alexander Leberling

Das WIFU

Das Wittener Institut für Familienunternehmen (WIFU) ist in Deutschland der Pionier und Wegweiser akademischer Forschung und Lehre zu Besonderheiten von Familienunternehmen. Bereits bei der Institutsgründung 1998 wurde das Fundament der konsequent interdisziplinären Ausrichtung des WIFU gelegt: drei Forschungsgebiete – Betriebswirtschaftslehre, Psychologie / Soziologie und Rechtswissenschaften – bilden das wissenschaftliche Spiegelbild der Gestalt von Familienunternehmen. Dadurch hat sich das WIFU eine einzigartige Expertise im Bereich Familienunternehmen erarbeitet. Seit 2004 ermöglichen die Institutsträger – ein exklusiver Kreis von knapp 50 Familienunternehmen – dass das WIFU auf Augenhöhe als Institut von Familienunternehmen für Familienunternehmen agieren kann. Das WIFU nutzt diese europaweit einzigartigen Voraussetzungen, um Forschung und Lehre über diese besondere Organisationsform konsequent voranzutreiben und innovative Problemlösungsansätze zu erarbeiten. Mit aktuell 12 Professoren leistet das WIFU mittlerweile seit über 14 Jahren einen signifikanten Beitrag zur generationenübergreifenden Zukunftsfähigkeit von Familienunternehmen.

Inhaltsübersicht

Teil 1: Einführung

1. Überblick und einleitende Überlegungen in die Thematik.....1

Teil 2: Konzeptionell-theoretische Grundlagen

2. Zeitgemäße Rahmenbedingungen des Handels und klare Kundenbedürfnisse
– Die Begründung hoher E-Commerce-Relevanz.....15
3. Gelingens- und Scheiternsfaktoren der Entwicklung und Implementierung von E-Commerce-Strategien im Handel – Eine kritische Würdigung des theorie- und empiriebezogenen Literaturstandes.....41
4. Familienunternehmen und ihre besonderen Merkmale im Kontext der Anforderungen nachhaltig erfolgreicher E-Commerce-Umsetzung.....161
5. Theoretische Modellierung von Erfolgs- und Risikopotenzialen in Familienunternehmen bei der Entwicklung und nachhaltigen Implementierung von E-Commerce-Strategien im Handel – Ein Propositionenkatalo.....199

Teil 3: Ergebnisspiegelung nach den empirischen Erhebungen

6. Kritische Spiegelung theoretisch-konzeptioneller Propositionen und empirischer Ergebnisse – Familienunternehmerische Weiterentwicklungsbedarfe im Kontext der Herausforderungen von E-Commerce in der Handelsbranche.....255

Teil 4: Ergebnisaufbereitung und Schlussfolgerungen

7. Resümé – Ergebnisaufbereitung, Handlungsempfehlungen und Schlussfolgerungen.....311

Inhaltsverzeichnis

Geleitwort	V
Vorwort	VII
Das WIFU	IX
Inhaltsübersicht	XI
Abbildungsverzeichnis	XXI
Tabellenverzeichnis	XXIV
Abkürzungsverzeichnis	XXVI
1 Überblick und einleitende Überlegungen in die Thematik	1
1.1 Aktualität und Relevanz der Ausgangssituation in Praxis und Wissenschaft	1
1.1.1 Aktualität und Relevanz der Ausgangssituation in der Praxis – aussagekräftige Entwicklungen in der Handelsbranche	1
1.1.2 Aktualität und Relevanz der Ausgangssituation in der Wissenschaft – Stand der Forschung und Herleitung der Forschungslücke durch Literaturanalyse	3
1.2 Grundannahmen und zentrale Leitfragen	6
1.3 Zielsetzung der Arbeit	8
1.3.1 Wissenschaftliche Zielsetzung.....	8
1.3.2 Praxisorientierte Zielsetzung	9
1.4 Konzeption der Arbeit	10
2 Zeitgemäße Rahmenbedingungen des Handels und klare Kundenbedürfnisse – Die Begründung hoher E-Commerce-Relevanz	15
2.1 E-Commerce – Die große Relevanz des Online-Kanals für den Handel	15
2.2 Der Einfluss globalisierter Märkte auf die E-Commerce-Relevanz für die Handelsbranche.....	20
2.3 Online-Kanal als Treiber des Multi-Channel-Handels	24
2.4 Phasensprung durch Internet-Handel: Innovativer ‚Multi-Channel-Handel‘ versus traditionelle ‚Mehrkanalsysteme‘	32

2.5 Ursprung aktueller E-Commerce-Relevanz für den Handel: Der Kunde und seine Bedürfnisse	35
2.6 E-Commerce- und Multi-Channel-Handel in den kommenden Jahren – Ein zusammenfassender Prognoseversuch	39
3 Gelingens- und Scheiternsfaktoren der Entwicklung und Implementierung von E-Commerce-Strategien im Handel – Eine kritische Würdigung des theorie- und empiriebezogenen Literaturstandes.....	41
3.1 Konzeptionelle Grundlagen	41
3.1.1 Handelsbegriff.....	42
3.1.2 E-Commerce-Begriff	43
3.1.2.1 Abgrenzung von E-Commerce und E-Business	46
3.1.2.2 Fünf Arten des Online-Handels	47
3.1.3 Strategiebegriff.....	53
3.2 Bestandsaufnahme der Literatur zur bisherigen Forschung im Bereich E-Commerce-Strategie	56
3.2.1 Systematisierung des Literaturbestandes im Bereich E-Commerce-Strategie.....	56
3.2.2 Porter – Gültigkeit klassischer Theorien zur Strategiefindung auch im E-Commerce.....	58
3.2.3 De Figueiredo – Notwendigkeit neuartiger Theorien zur Strategiefindung im E-Commerce.....	61
3.2.4 Überblick über weitere Beiträge zur Strategiefindung im E-Commerce	64
3.2.5 Fazit zur Bestandsaufnahme der bisherigen Forschung im Bereich E-Commerce-Strategie	72
3.3 Theoretische Bezugspunkte	74
3.3.1 Situativer Ansatz.....	75
3.3.1.1 Darstellung des Situativen Ansatzes	75
3.3.1.2 Fazit zum Situativen Ansatz.....	77
3.3.2 Marktorientierter Ansatz.....	78
3.3.2.1 Darstellung des Marktorientierten Ansatzes	78
3.3.2.2 Fazit zum Marktorientierten Ansatz.....	83
3.3.3 Ressourcenorientierter Ansatz	83

3.3.3.1 Darstellung des Ressourcenorientierten Ansatzes.....	83
3.3.3.2 Fazit zum Ressourcenorientierten Ansatz.....	95
3.3.4 Kundenorientierter Ansatz der ‚Value Disciplines‘.....	96
3.3.4.1 Darstellung des kundenorientierten Ansatzes der ‚Value Disciplines‘.....	96
3.3.4.2 Fazit zum kundenorientierten Ansatz der ‚Value Disciplines‘.....	100
3.3.5 Herleitung des ‚Integrativmodells der E-Commerce-Strategie-Entwicklung und -Implementierung‘ auf der ersten Stufe – Basierend auf den Theorien des marktorientierten und ressourcenorientierten Ansatzes sowie des kundenorientierten Ansatzes der ‚Value Disciplines‘.....	102
3.3.5.1 Ganzheitliche Einbettung des ‚Integrativmodells der E-Commerce- Strategie-Entwicklung und -Implementierung‘ – Die Strategieschleife als umfassender Rahmen der unternehmerischen Strategieentwicklung und - implementierung.....	104
3.3.5.1.1 Darstellung der inhaltlichen Schritte der Strategieschleife als ganzheitlicher strategischer Management-Prozess.....	105
3.3.5.1.2 Fazit zur Strategieschleife als umfassender Rahmen der unternehmerischen Strategieentwicklung und –implementierung.....	112
3.3.5.2 Entwicklung des ‚Integrativmodells der E-Commerce-Strategie- Entwicklung und -Implementierung‘ unter Berücksichtigung von ‚5- Forces‘ der Branchenstruktur, Kernkompetenzansatz und ‚Value Disciplines‘.....	113
3.3.6 Fazit zur theoretischen Fundierung der Arbeit.....	123
3.4 Literaturbasierte Gelingens- und Scheiternsfaktoren der Entwicklung und Implementierung von E-Commerce-Strategien im Handel.....	124
3.4.1 Vorgehensweise bei der Ermittlung der Gelingens- und Scheiternsfaktoren.....	125
3.4.2 Gelingensfaktoren der Entwicklung von E-Commerce-Strategien im Handel.....	126
3.4.2.1 Darstellung der Gelingensfaktoren der Entwicklung von E-Commerce- Strategien im Handel.....	127
3.4.2.2 Zwischenfazit.....	135
3.4.3 Erfolgsfaktoren der Implementierung von E-Commerce-Strategien im Handel...	137
3.4.3.1 Darstellung der Erfolgsfaktoren der Implementierung von E-Commerce- Strategien im Handel.....	138
3.4.3.2 Zwischenfazit.....	151
3.4.4 Fazit zu den literaturbasierten Gelingens- und Scheiternsfaktoren der Entwicklung und Implementierung von E-Commerce-Strategien im Handel.....	152

3.5 Verknüpfung des ‚Integrativmodells der E-Commerce-Strategie-Entwicklung und -Implementierung‘ mit den literaturbasierten Gelingens- und Scheiternsfaktoren der Entwicklung und Implementierung von E-Commerce-Strategien im Handel.....	153
3.5.1 Weiterentwicklung des ‚Integrativmodells der E-Commerce-Strategie-Entwicklung und -Implementierung‘ auf der zweiten Stufe	153
3.5.2 Fazit zur Weiterentwicklung des ‚Integrativmodells der E-Commerce-Strategie-Entwicklung und -Implementierung‘ auf der zweiten Stufe	157
3.6 Kapitelfazit	158
4 Familienunternehmen und ihre besonderen Merkmale im Kontext der Anforderungen nachhaltig erfolgreicher E-Commerce-Umsetzung	161
4.1 Vorgehen zur literaturbasierten Erarbeitung der besonderen Merkmale von Familienunternehmen mit Relevanz für die Entwicklung und/oder Implementierung von E-Commerce-Strategien im Handel.....	161
4.1.1 Grundlegende Annahme des Vorliegens besonderer Strukturmerkmale von Familienunternehmen	161
4.1.2 Literaturanalyse anhand der sechs Dimensionen der Unternehmenssteuerung	162
4.2 Begriffliche Abgrenzung des Familienunternehmens	164
4.3 Darstellung besonderer Merkmale von Familienunternehmen mit Relevanz für die Entwicklung und/oder Implementierung von E-Commerce-Strategien im Handel anhand der sechs Dimensionen der Unternehmenssteuerung.....	166
4.3.1 Dimension 1: Der familienunternehmerische Blick in die Zukunft – Strategie	166
4.3.1.1 Verständnis der Dimension Strategie.....	166
4.3.1.2 Besondere Merkmale von Familienunternehmen innerhalb der Dimension Strategie	167
4.3.2 Dimension 2: Umweltbeziehungen von Familienunternehmen – Marketing	172
4.3.2.1 Verständnis der Dimension Marketing	172
4.3.2.2 Besondere Merkmale von Familienunternehmen innerhalb der Dimension Marketing.....	173
4.3.3 Dimension 3: Soziale Architektur von Familienunternehmen – Organisationsentwicklung	176
4.3.3.1 Verständnis der Dimension Organisationsentwicklung.....	176
4.3.3.2 Besondere Merkmale von Familienunternehmen innerhalb der Dimension Organisationsentwicklung	177

4.3.4 Dimension 4: Familienunternehmen und ihr besonderer Umgang mit Knappheit – Ressourcen-Management.....	183
4.3.4.1 Verständnis der Dimension Ressourcen-Management	183
4.3.4.2 Besondere Merkmale von Familienunternehmen innerhalb der Dimension Ressourcen-Management.....	184
4.3.5 Dimension 5: Humankapitalbezogene Wertvorstellungen und Praktiken in Familienunternehmen – Personalmanagement	188
4.3.5.1 Verständnis der Dimension Personalmanagement	188
4.3.5.2 Besondere Merkmale von Familienunternehmen innerhalb der Dimension Personalmanagement	189
4.3.6 Dimension 6: Erlangung der familienunternehmerischen Selbsteinschätzung – Controlling	193
4.3.6.1 Verständnis der Dimension Controlling	193
4.3.6.2 Besondere Merkmale von Familienunternehmen innerhalb der Dimension Controlling.....	194
4.4 Kapitelfazit	197
5 Theoretische Modellierung von Erfolgs- und Risikopotenzialen in Familienunternehmen bei der Entwicklung und nachhaltigen Implementierung von E-Commerce-Strategien im Handel – Ein Positionenkatalog	199
5.1 Vorgehen zur Modellierung von Erfolgs- und Risikopotenzialen in Familienunternehmen bei der Entwicklung und Implementierung von E-Commerce- beziehungsweise Multi-Channel-Strategien im Handel	199
5.2 Verdichtung und weiterführende Strukturierung der im vierten Kapitel erarbeiteten Eigenschaften von Familienunternehmen.....	200
5.3 Verknüpfung von Gelingensfaktoren der Entwicklung/Erfolgsfaktoren der Implementierung von E-Commerce- beziehungsweise Multi-Channel-Strategien im Handel mit den diesbezüglich relevanten Eigenschaften von Familienunternehmen ..	208
5.3.1 Vorgehen zur Verknüpfung von Gelingensfaktoren der Entwicklung/Erfolgsfaktoren der Implementierung von E-Commerce- beziehungsweise Multi-Channel-Strategien im Handel mit den diesbezüglich relevanten Eigenschaften von Familienunternehmen.....	208
5.3.2 Umsetzung der Verknüpfung von Gelingensfaktoren der Entwicklung/Erfolgsfaktoren der Implementierung von E-Commerce- beziehungsweise Multi-Channel-Strategien im Handel mit den diesbezüglich relevanten Eigenschaften von Familienunternehmen.....	209
5.3.3 Zwischenfazit.....	243

5.4 Integration der familienunternehmerischen Erfolgs- und Risikopotenziale bei der Entwicklung und nachhaltigen Implementierung von E-Commerce-beziehungsweise Multi-Channel-Strategien im Handel in das ‚Integrativmodell der E-Commerce-Strategie-Entwicklung und -Implementierung‘ dieser Arbeit	248
5.4.1 Weiterentwicklung des ‚Integrativmodells der E-Commerce-Strategie-Entwicklung und -Implementierung‘ auf der dritten Stufe.....	248
5.4.2 Fazit zur Weiterentwicklung des ‚Integrativmodells der E-Commerce-Strategie-Entwicklung und -Implementierung‘ auf der dritten Stufe.....	253
5.5 Kapitelfazit	253
6 Kritische Spiegelung theoretisch-konzeptioneller Propositionen und empirischer Ergebnisse – Familienunternehmerische Weiterentwicklungsbedarfe im Kontext der Herausforderungen von E-Commerce in der Handelsbranche.....	255
6.1 Betrachtung der Entwicklungsphase von E-Commerce-Strategien im Handel.....	256
6.1.1 Charakterisierung der Entwicklung von E-Commerce-Strategien in den untersuchten Fallstudienunternehmen	256
6.1.1.1 Betrachtung der zwölf Gelingensfaktoren der Entwicklung von E-Commerce-Strategien im Handel in den untersuchten Fallstudienunternehmen.....	256
6.1.1.2 Betrachtung sonstiger Aspekte mit Relevanz für die Entwicklungsphase von E-Commerce-Strategien im Handel in den untersuchten Fallstudienunternehmen.....	267
6.1.2 Evaluation und Spiegelung der Fallstudien-Ergebnisse mit bestehenden empirischen und theoretischen Erkenntnissen der Entwicklung von E-Commerce-Strategien in Familienunternehmen	268
6.2 Betrachtung der Implementierungsphase von E-Commerce-Strategien im Handel.....	279
6.2.1 Charakterisierung der Implementierung von E-Commerce-Strategien in den untersuchten Fallstudienunternehmen	279
6.2.1.1 Betrachtung der acht Erfolgsfaktoren der Implementierung von E-Commerce-Strategien im Handel in den untersuchten Fallstudienunternehmen.....	279
6.2.1.2 Betrachtung sonstiger Aspekte mit Relevanz für die Implementierungsphase von E-Commerce-Strategien im Handel in den untersuchten Fallstudienunternehmen	289
6.2.2 Evaluation und Spiegelung der Fallstudien-Ergebnisse mit bestehenden empirischen und theoretischen Erkenntnissen der Implementierung von E-Commerce-Strategien in Familienunternehmen	291

6.3 Integrative Betrachtung – Theoretisch-konzeptionell hergeleitete und fallstudienempirisch vertiefte familienunternehmerische Weiterentwicklungsbedarfe im Kontext der Herausforderungen von E-Commerce in der Handelsbranche – eine abschließende Gesamtbeurteilung	299
7 Resümé – Ergebnisaufbereitung, Handlungsempfehlungen und Schlussfolgerungen	311
7.1 Zusammenfassende Ergebnisaufbereitung	311
7.1.1 Beantwortung der Leitfragen und Reaffirmation getroffener Grundannahmen	311
7.1.2 Weitere Erkenntnisse	313
7.2 Handlungsempfehlungen für die familienunternehmerische Praxis in der Handelsbranche – Im Modell aufbereitete Entscheidungsstrukturen und Change-Management-Anregungen	315
7.2.1 Das ‚Integrativmodell der E-Commerce-Strategie-Entwicklung und -Implementierung‘ als in der Unternehmenspraxis nutzbare Entscheidungshilfe mit wissenschaftlicher Fundierung	315
7.2.2 Change-Management von Familienunternehmen im E-Commerce-Kontext – Strukturierung und thematische Sensibilisierung durch konkrete Erfolgs- und Risikopotenziale der E-Commerce-Strategie-Entwicklung und -Implementierung	317
7.3 Limitationen der Forschungsarbeit und Ausblick	320
Anhang I: Darstellung der Fallstudienunternehmen.....	323
Anhang II: Darstellung des verwendeten Forschungsansatzes.....	401
Anhang III: Verwendeter Interviewleitfaden zur Durchführung der Fallstudieninterviews	419
Anhang IV: Finale Hypothesen der Forschungsarbeit.....	425
Literatur- und Quellenverzeichnis.....	429

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1.1: Primäre Interessengebiete der vorliegenden Forschungsarbeit und sich ergebende Forschungslücke	4
Abbildung 1.2: Zielsystem	11
Abbildung 1.3: Konzeptioneller Aufbau der Dissertation	13
Abbildung 2.1: Versandhandelsumsätze Offline versus Online nach Altersklassen	17
Abbildung 2.2: Demographische Entwicklung in Deutschland	18
Abbildung 2.3: Bedeutung des Internets nach Branchen/Produktkategorien	19
Abbildung 2.4: Entwicklung der Versandhandels- und E-Commerce-Umsätze in Deutschland von 2006-2010.....	22
Abbildung 2.5: Steigender Versandhandelsumsatz und Anteil am Einzelhandel in der Langzeitentwicklung	26
Abbildung 2.6: Verteilung des Versandhandelsumsatzes auf E-Commerce und klassische Bestellwege sowie Betrachtung der Gesamtausgaben im Internet differenziert nach Waren und digitalen Dienstleistungen – beides für 2009 in Deutschland.....	27
Abbildung 2.7: Top-10 Online-Händler in Deutschland nach Umsatz in 2007.....	28
Abbildung 2.8: Mögliches multioptionales Kaufverhalten.....	37
Abbildung 3.1: Begriffsabgrenzung von Electronic Business und Electronic Commerce	47
Abbildung 3.2: Kernkompetenzen je Kanal aus Sicht des Händlers.....	50
Abbildung 3.3: Vorteile vertikalisierter Systeme am Fallbeispiel Inditex.....	52
Abbildung 3.4: Systematisierung der Literatur im Forschungsbereich E-Commerce	57
Abbildung 3.5: Porters klassische ‚5-Forces‘ und ihre Beeinflussung durch die Internettechnologie i.S. von E-Commerce	59
Abbildung 3.6: Modifizierte Arten von E-Commerce-Strategien nach De Figueiredo	61
Abbildung 3.7: Erklärungsmodell ‚Situativer Ansatz‘	76
Abbildung 3.8: Erklärungsmodell ‚Marktorientierter Ansatz‘	79

Abbildung 3.9: Zusammenhang zwischen Basistheorie des ‚Marktorientierten Ansatzes‘ und Porters Strategiekonzept der ‚5-Forces‘ bzw. ‚Competitive Advantage‘-Strategietypen	81
Abbildung 3.10: Phasenschema des ressourcenorientierten Strategieentwicklungsprozesses.....	87
Abbildung 3.11: Identifikation unternehmerischer Kernkompetenzen anhand komplementärer Betrachtungsdimensionen.....	92
Abbildung 3.12: Unternehmerische Kernkompetenzen als Basis für das darüberliegende Unternehmensprofil nach strategischem Verständnis des SWOT-Ansatzes	93
Abbildung 3.13: Die Strategieschleife als idealtypische Vorgehenskonzeption im Rahmen des strategischen Management-Prozesses	106
Abbildung 3.14: Konzeptionelle Betrachtung des Zustandekommens der Strategiewahl des im E-Commerce bzw. Multi-Channel tätigen Handelsunternehmens unter externer Beeinflussung durch die Branchenstruktur und interner Beeinflussung durch die Kernkompetenzperspektive in dem ‚Integrativmodell der E-Commerce-Strategie-Entwicklung und -Implementierung‘	118
Abbildung 3.15: Erste Entwicklungsstufe: ‚Integrativmodell der E-Commerce-Strategie-Entwicklung und -Implementierung‘ – Einfluss branchenstruktureller Aspekte (‚5-Forces‘), der Strategiewahl (‚Value Disciplines‘) und Kernkompetenzausstattung auf potenzielle Erfolgchancen des Unternehmens in seiner Branche	122
Abbildung 3.16: Darstellung der Zusammensetzung des ‚Integrativmodells der E-Commerce-Strategie-Entwicklung und -Implementierung‘ auf der ersten Entwicklungsstufe aus der erstmaligen Bestimmung der händlerischen Wettbewerbsstrategie und strukturellen Entscheidungsunterstützungen innerhalb konkreter Situationen unter expliziter Berücksichtigung dieser zuvor verbindlich gewählten Strategie	123
Abbildung 3.17: Einordnung der Gelingensfaktoren der Entwicklung von E-Commerce-Strategien in die vier Kategorien Strategie, Führung, Struktur und Systeme im Rahmen einer vollständigen Integration in übergeordnete Strategien	137
Abbildung 3.18: Integration von Produkt, Prozess und Kunde beim individualisierten Online-Einkaufsprozess in Abgrenzung zum klassischen Einkaufsprozess im Stationärhandel.....	141

Abbildung 3.19: Neue und differenziertere Art der Zielgruppenabgrenzung des Online-Bereiches im Vergleich zum Offline-Bereich mit direkt messbarem Verhalten als Basisinformationen	145
Abbildung 3.20: Erfolgspyramide der E-Commerce-Implementierung	152
Abbildung 3.21: Integrative Betrachtung des Zusammenhangs zwischen Gelingensfaktoren der Entwicklung und Erfolgsfaktoren der Implementierung von E-Commerce-Strategien im Handel	153
Abbildung 3.22: Zweite Entwicklungsstufe: ‚Integrativmodell der E-Commerce-Strategie-Entwicklung und -Implementierung‘ – Einfluss branchenstruktureller Aspekte (‚5-Forces‘), der Strategiewahl (‚Value Disciplines‘), Kernkompetenzausstattung und konkret angewandter Gelingensfaktoren (GF) und Erfolgsfaktoren (EF) auf potenzielle Erfolgchancen des Handelsunternehmens im E-Commerce	155
Abbildung 4.1: Gruppierung unterschiedlicher Definitionsansätze des Familienunternehmens	164
Abbildung 5.1: Logische Bausteine des fünften Kapitels zur Ableitung von Erfolgs- und Risikopotenzialen in Familienunternehmen bei der Entwicklung und Implementierung von E-Commerce-Strategien im Handel	200
Abbildung 5.2: Dritte Entwicklungsstufe: ‚Integrativmodell der E-Commerce-Strategie-Entwicklung und -Implementierung‘ – Einfluss branchenstruktureller Aspekte (‚5-Forces‘), der Strategiewahl (‚Value Disciplines‘), Kernkompetenzausstattung, konkret angewandter Gelingensfaktoren (GF) und Erfolgsfaktoren (EF) sowie familienunternehmensspezifischer Erfolgs- und Risikopotenziale auf potenzielle Erfolgchancen des familienunternehmerischen Händlers im E-Commerce	250
Abbildung 7.1: ‚Integrativmodell der E-Commerce-Strategie-Entwicklung und -Implementierung‘ – Einfluss branchenstruktureller Aspekte (‚5-Forces‘), der Strategiewahl (‚Value Disciplines‘), Kernkompetenzausstattung, konkret angewandter Gelingensfaktoren (GF) und Erfolgsfaktoren (EF) sowie familienunternehmensspezifischer Erfolgs- und Risikopotenziale auf potenzielle Erfolgchancen des familienunternehmerischen Händlers im E-Commerce	318
Abbildung AI.1: Umsatzentwicklung der s.Oliver Group von 2000 bis 2008	329
Abbildung AI.2: Organigramm der TAKKT-Holding	347
Abbildung AI.3: Umsatzentwicklung der TAKKT AG von 1985 bis 2009	348
Abbildung AII.1: Gesamtzusammenhang des gewählten Forschungsansatzes	417

Tabellenverzeichnis

Tabelle 2.1: Marktanteil-Ranking (Umsatz) nach Sortimenten im E-Commerce-Markt in Deutschland in 2007	29
Tabelle 3.1: Übersicht potenziell anwendbarer Definitionen des E-Commerce	44
Tabelle 3.2: Systematisierung relevanter Arbeiten zum Forschungsgebiet ‚E-Commerce-Strategie‘ innerhalb des Sub-Forschungsbereichs ‚Marktbearbeitung‘ – Teil 1/2	71
Tabelle 3.2: Systematisierung relevanter Arbeiten zum Forschungsgebiet ‚E-Commerce-Strategie‘ innerhalb des Sub-Forschungsbereichs ‚Marktbearbeitung‘ – Teil 2/2	72
Tabelle 3.4: Für diese Arbeit relevante Erklärungsleistungen des ‚Marktorientierten Ansatzes‘	84
Tabelle 3.5: Komplementäre Relation zwischen ressourcenorientiertem und marktorientiertem Ansatz anhand verschiedener Betrachtungsdimensionen	86
Tabelle 3.6: Für diese Arbeit relevante Erklärungsleistungen des ‚Ressourcenorientierten Ansatzes‘	96
Tabelle 3.7: Für diese Arbeit relevante Erklärungsleistungen des kundenorientierten Ansatzes der ‚Value Disciplines‘	102
Tabelle 3.8: Drei Stufen der unternehmensinternen Integration von E-Commerce- bzw. Multi-Channel-Strategien in ihrer Entwicklungsphase	129
Tabelle 5.1: Komprimierte Darstellung relevanter familienunternehmerischer Eigenschaften im Kontext von E-Commerce-Strategien – Teile 1-7	202
Tabelle 5.2: Aggregierte Darstellung theoretisch hergeleiteter Erfolgs- und Risikopotenziale von Familienunternehmen bei der Entwicklung und Implementierung von E-Commerce-Strategien im Handel – Teile 1-3	245
Tabelle 6.1: Aggregierte Gesamtdarstellung theoretisch-konzeptionell hergeleiteter und fallstudienempirisch hinterfragter Erfolgs- und Risikopotenziale von Familienunternehmen bei der Entwicklung von E-Commerce-Strategien im Handel – Teile 1-3	280
Tabelle 6.2: Aggregierte Gesamtdarstellung theoretisch-konzeptionell hergeleiteter und fallstudienempirisch hinterfragter Erfolgs- und Risikopotenziale von Familienunternehmen bei der Implementierung von E-Commerce-Strategien im Handel – Teil 1 und 2	301

Tabelle AII.1: Gesamtübersicht der Dimensionen des gewählten Forschungsansatzes und ihre konkrete Umsetzung in dieser Forschungsarbeit..... 402

Abkürzungsverzeichnis

Abb.	Abbildung
AGB	Allgemeine Geschäftsbedingungen
B2B	Business-to-Business
B2C	Business-to-Consumer
BRD	Bundesrepublik Deutschland
BSCI	Business Social Compliance Initiative
bspw.	beispielsweise
bvh	Bundesverband des Deutschen Versandhandels e.V.
bzgl.	bezüglich
bzw.	beziehungsweise
ca.	circa
CAGR	Compound Annual Growth Rate
CD-ROM	Compact Disc Read-Only Memory
CRM	Customer Relationship Management
EBIT	Earnings Before Interest and Taxes
EBITDA	Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization
E-Business	Electronic Business
EC	E-Commerce/Electronic Commerce
E-Commerce	Electronic Commerce
EDI	Electronic Data Interchange
EDV	Elektronische Datenverarbeitung

EF	Erfolgsfaktor(en)
EP	Electronic Partner
E-Procurement	Electronic Procurement
ERP	Enterprise-Ressource-Planing
etc.	et cetera
et al.	et alii
EU	Europäische Union
FSC	Forest Stewardship Council
GF	Gelingensfaktor(en)
GfK	Gesellschaft für Konsumforschung
ggf.	gegebenenfalls
HMWVL	Hessisches Ministerium für Wirtschaft, Verkehr und Landesentwicklung
HTML	Hyper Text Markup Language
i.d.R.	in der Regel
insb.	insbesondere
i.S.	im Sinne
IT	Informationstechnologie
i.w.S.	im weiteren Sinne
Kap.	Kapitel
KPI	Key-Performance-Indicator
LEH	Lebensmitteleinzelhandel
M-Commerce	Mobile Commerce

MC-EF	Multi-Channel-Erfolgsfaktor
o.V.	ohne Verfasser
PC	Personalcomputer
P&C	Peek & Cloppenburg KG, Düsseldorf
PFI	Prüf- und Forschungsinstitut Pirmasens e.V.
PVC	Polyvinylchlorid
SAP	Systemanalyse und Programmentwicklung, Firma
sog.	sogenannte(n)
SWOT	Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats
Tab.	Tabelle
T-Commerce	Television-Commerce
TK	Telekommunikation
TV	Television
u.A.	unter Anderem
USA	United States of America
USP	Unique-Selling-Proposition
vgl.	vergleiche
vs.	versus
z.B.	zum Beispiel
ZG	Zielgruppe

Teil 1: Einführung

1 Überblick und einleitende Überlegungen in die Thematik

1.1 Aktualität und Relevanz der Ausgangssituation in Praxis und Wissenschaft

Weil wissenschaftlich relevante Fragestellungen – insbesondere in den Wirtschafts- und Sozialwissenschaften – in der Regel einen praxisbezogenen Ursprung haben, soll in Kapitel 1.1.1 zunächst der praktische Lösungsbedarf aufgezeigt werden. Hieraus ergibt sich in einem nächsten Schritt in Abschnitt 1.1.2 der Brückenschlag zu der Notwendigkeit einer fundierten wissenschaftlichen Bearbeitung des Themas, da deutlich wird, welche Forschungslücken beim aktuellen Stand der wissenschaftlichen Literatur – in erkennbarer Übereinstimmung mit Herausforderungen der familienunternehmerischen Praxis – noch zu schließen sind.

1.1.1 Aktualität und Relevanz der Ausgangssituation in der Praxis – aussagekräftige Entwicklungen in der Handelsbranche

„Dank E-Commerce und Internet ist der Versandhandel stark wie nie.“¹ So urteilt zu Beginn des Jahres 2011 der Bundesverband des Deutschen Versandhandels (bvh), der regelmäßige umfangreiche Studien² im Kontext von Versandhandelsthemen durchführt. Die aktuelle Situation deutscher Familienunternehmen³ im Handel ist dementsprechend ebenso geprägt durch eine zunehmende Relevanz von Geschäftsabwicklungen im B2B⁴- und B2C⁵-Bereich unter Nutzung moderner elektronischer Medien, im B2C-Sektor speziell dem Internet. Diese Entwicklung gewinnt auch durch voranschreitende Internationalisierung immer weiter an Bedeutung.⁶ Hinzu kommt – insbesondere im Versandhandel – ein teils beträchtlicher Innovationsstau, auf den neben weiteren Medien beispielsweise auch die Tageszeitung ‚Handelsblatt‘ nach durchgeführten Recherchen und Experteninterviews ungeschönt hinweist: Demnach habe die Branche in Deutschland in den letzten Jahren ‚wesentliche Hausaufgaben‘ nicht gemacht. Die Anbieter hätten zu lange am klassischen Universalsortiment festgehalten und die

¹ Bundesverband des Deutschen Versandhandels e.V. 2011-a.

² Insb. die jährlichen Studien ‚Distanzhandel in Deutschland‘ sowie ‚Die Wirtschaftslage im B-2-B-Versandhandel‘.

³ Für die forschungsleitende Definition des zentralen Begriffs ‚Familienunternehmen‘ vgl. Kap. 4.2.

⁴ Business-to-Business

⁵ Business-to-Consumer

⁶ vgl. z.B. Bégin/Boiswert 2002, S. 28 f.; Markillie 2004, S. 3 ff. und Wimmer et al. 2005, S. 27 ff.

Bedeutung des Internets sowie der Anwendung durchdachter Multi-Channel-Ansätze zu spät erkannt.¹ Spätestens aus dieser Erkenntnis entstehen neue Herausforderungen an die Marktbearbeitung sowie die ganzheitliche Integration von E-Commerce in die marktseitig ausgerichtete Strategie eines Familienunternehmens im Sinne eines vollwertigen Multi-Channel-Ansatzes, was nur unter Berücksichtigung der besonderen Merkmale dieses Unternehmens-typs möglich – und der Logik der Marktdynamik nach auch notwendig – ist.

So wächst der deutsche Versandhandelmarkt – trotz nach wie vor wirtschafts- und finanzkrisenbedingter schwieriger makroökonomischer Kennzahlen – stetig. Dies gilt zum Einen für die – *absolut* betrachtet – steigenden Versandhandelsumsätze und zum Anderen ist auch der *relative* Anteil des Versandhandels am Einzelhandelsumsatz insgesamt langfristig kontinuierlich ansteigend.² Innerhalb des ganzheitlich betrachteten Versandhandels kommt dem *Online-Geschäft* die Rolle des *Wachstumstreibers* zu, welcher *Umsatzeinbrüche im klassischen Print-Katalog-Geschäft* überkompensiert: Im Jahr 2009 übersteigt der vom deutschen Versandhandel erzielte Umsatz im E-Commerce mit 53,3% den des traditionellen Kataloggeschäfts mit nur noch 46,7% eindeutig.³

Aufgrund dieser Entwicklung sollte E-Commerce als vielseitiger Vertriebskanal mit großem Wachstumspotenzial von Familienunternehmen aus einer neuen, integrativen Sicht – und die Umsetzung somit unter Abstimmung auf die charakteristischen Merkmale dieses Unternehmenstyps – betrachtet werden. Denn E-Commerce in diesem Sinne meint nicht mehr nur – wie es bisher oftmals der Fall war – die bloße technische Bereitstellung von Bestellmöglichkeiten im Internet, sondern vielmehr die integrative Umstellung auf E-Commerce- beziehungsweise Multi-Channel-Marktbearbeitung und die feste Verankerung in die übergeordnete Wettbewerbs- und Unternehmensgesamtstrategie von Familienunternehmen. Der Erfolg dieser ganzheitlichen Herangehensweise beinhaltet bei der *Entwicklung und Implementierung* neuer E-Commerce-Strategien *hohe Anforderungen an die Berücksichtigung der charakteristischen Merkmale von Familienunternehmen*, durch welche sie sich von anderen Unternehmenstypen differenzieren und die teilweise ganz eigene Chancen – aber auch nicht zu unterschätzende Risiken – für Familienunternehmen mit sich bringen. So spricht beispielsweise Marc Oliver Sommer (ehemaliger Aufsichtsratsvorsitzender des in seiner klassischen Form nicht mehr bestehenden Familienhandelsunternehmens Quelle GmbH) – obwohl Quelle zu diesem Zeit-

¹ Vgl. Schlautmann/Schneider, Handelsblatt vom 18.06.2009, S. 14.

² Vgl. Bundesverband des Deutschen Versandhandels e.V. 2011-b sowie Kap. 2.

³ Vgl. Bundesverband des Deutschen Versandhandels e.V. 2011-c sowie Kap. 2.

punkt bereits seit vielen Jahren Online-Bestellmöglichkeiten anbietet – im Kontext der strategischen Ausrichtung von Quelle auf den Online-Kanal von der „größten Umwälzung der (Unternehmens-)geschichte“. ¹ Es ist davon auszugehen, dass das Misslingen eben dieser ‚größten Umwälzung‘ einen entscheidenden Beitrag zum Scheitern des einst im deutschen Handel so etablierten Versandhauses Quelle beigetragen hat. Die Entwicklung des Konsumverhaltens unterstützt diese Vermutung jedenfalls. ²

So ist die Erarbeitung und Umsetzung ganzheitlicher E-Commerce- beziehungsweise Multi-Channel-Strategien eine der zentralen, aktuellen Herausforderungen deutscher Familienunternehmen in der Handelsbranche. Oftmals werden hierfür externe Beratungshäuser zur Hilfe gerufen, um sich deren Erfahrungsschatz aus ähnlichen Projekten und das Know-how der Implementierungsbegleitung neuer Strategien zunutze zu machen. Hierbei greifen die unternehmenseigenen Spezialisten oder externen Berater auf Erfahrungen aus der Praxis zurück. ³ Eine durch Forschung geschaffene, wissenschaftlich fundierte Grundlage zur Lösung derartiger Herausforderungen ist jedoch in vielen Fällen nicht oder nur ansatzweise vorhanden. Auf diese wissenschaftliche Herausforderung und Notwendigkeit wird im folgenden Abschnitt 1.1.2 eingegangen.

1.1.2 Aktualität und Relevanz der Ausgangssituation in der Wissenschaft – Stand der Forschung und Herleitung der Forschungslücke durch Literaturanalyse

Ebenso wie in der familienunternehmerischen Praxis sind die Fragestellungen und die sich daraus ableitende Forschungslücke der erfolgreichen Umsetzung von E-Commerce- beziehungsweise Multi-Channel-Strategien unter der Berücksichtigung charakteristischer Merkmale von Familienunternehmen auch in der Wissenschaft von Relevanz.

Die Literaturrecherche zu Beginn dieses Forschungsprojektes gelangt zu der Erkenntnis, dass in der Literatur das Feld der Erfolgs- und Risikopotenziale von Familienunternehmen bei der Entwicklung und Implementierung von E-Commerce-Strategien im Kontext der Handelsbranche – und der hieraus potenziell ableitbaren Weiterentwicklungsbedarfe – zu schließende Lücken aufweist.

¹ Nürnberger Nachrichten vom 11.09.2008, S. 4.

² Vgl. obige Ausführungen zur wachsenden Bedeutung von E-Commerce im Versandhandels- und ganzheitlichen Einzelhandelskontext.

³ Vgl. z.B. The Boston Consulting Group 1999, S. 17 ff.

Diese Einschätzung lässt sich wie folgt begründen: Das Erkenntnisinteresse der vorliegenden Forschungsarbeit fokussiert den Schnittmengenbereich aus den drei grundlegenden Interessengebieten

1. *Familienunternehmen*¹,
2. *Strategie*² (Entwicklung und Implementierung) sowie
3. *E-Commerce*³,

eingebettet in den größeren *Kontext der Handelsbranche* in Deutschland. In der folgenden Abbildung 1.1 sind dieser Zusammenhang und die sich hieraus ergebende Forschungslücke graphisch aufbereitet.

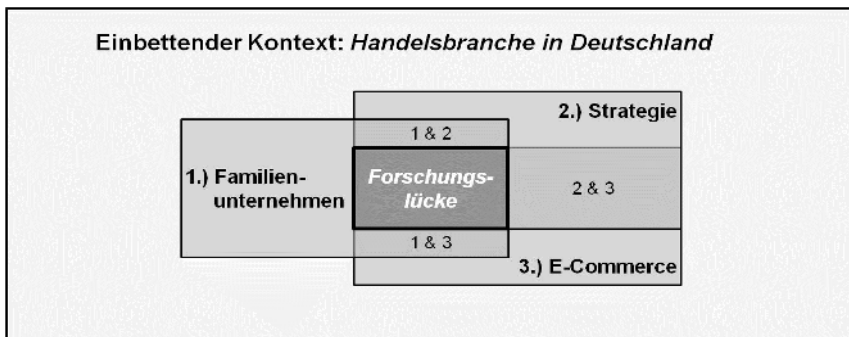


Abbildung 1.1: Primäre Interessengebiete der vorliegenden Forschungsarbeit und sich ergebende Forschungslücke (Quelle: Eigene Darstellung)

Eine Auswertung des bestehenden Literaturstandes gelangt zu dem Ergebnis, dass annahm gemäß eine Vielzahl von Beiträgen zu den jeweiligen Einzelgebieten Familienunternehmen,

¹ Vgl. exemplarisch Baus 2007; Böllhoff et al. 2006; Carlock/Ward 2001; Frasl/Rieger 2007; Hennerkes 2004 und 2007; James/Haniel 2005; Klein 2007; Moos 2003; O'Hara 2004; Rossaro 2007; Sachs 2007; Scherer et al. 2005; Schlembach/Schlembach 2004; von Schlippe et al. 2008; Schwass 2007; Simon et al. 2005; Sommerlatte et al. 2008; Ward 2004; Wimmer et al. 2005; von Windau/Schumacher 1996 sowie allgemein die zahlreichen Veröffentlichungen spezialisierter Forschungseinrichtungen wie dem Wittener Institut für Familienunternehmen (WIFU), INTES – Zentrum für Familienunternehmen, Institut für Mittelstandsforschung und Beiträge in spezialisierten wissenschaftlichen Fachmagazinen wie ‚Family Business Review‘ oder ‚Family Business Magazine‘.

² Vgl. exemplarisch Nagel/Wimmer 2009; Porter 1983; Porter 2008; Welge/Al-Laham 2008; Homburg/Krohmer 2006.

³ Vgl. exemplarisch Epstein 2004; Adam/Yesha 1996; Chatterjee et al. 1995; Choi et al. 1997; Clement et al.; Hagel/Armstrong; Kambil 1995; Becker 2001-b; Zerdick et al. 2001.

Strategie und E-Commerce existieren. Ebenso hält die Literatur Beiträge bereit zu den Schnittstellenbereichen

- Familienunternehmen und Strategie (Schnittmenge aus 1 und 2)¹ sowie
- Strategie und E-Commerce (Schnittmenge aus 2 und 3)².

Jedoch lassen sich in der bestehenden Literatur kaum, im Forschungskontext dieser Arbeit aussagekräftige, Beiträge zu *Familienunternehmen und E-Commerce (Schnittmenge aus 1 und 3)* finden. Bereits als logische Konsequenz hieraus, trifft dies ebenfalls für den hier im eigentlichen Interessensfokus liegenden Literaturbereich aus *Familienunternehmen, Strategie und E-Commerce (Schnittmenge aus 1, 2 und 3)* zu, der deshalb die zu bearbeitende *Forschungslücke dieser Arbeit* sein soll.

Teile der Literatur zu den oben aufgezeigten Interessengebieten und/oder – soweit Literatur hierzu vorhanden ist – ihren Schnittmengen beinhalten grundsätzlich kompatible Forschungsansätze und -ziele, die als Basis für das eigene Forschungsvorhaben dienen können und an deren Erkenntnisse diese Arbeit anknüpfen beziehungsweise die benötigten Integrationsleistungen erbringen wird. Die geplante empirische Forschung kann an diversen Schnittstellen an diese in der Literatur bestehenden Erkenntnisse sinnvoll anknüpfen und aufbauen sowie diese entsprechend des eigenen Erkenntnisinteresses vertiefen.

Generell fällt im Rahmen dieser ersten Literaturanalyse darüber hinaus auf, dass viele Beiträge und Forschungsbemühungen zu strategischen Fragen des E-Commerce aus dem Zeitraum der sogenannten ‚Dotcom-Blase‘ um den Jahrtausendwechsel stammen. Auch aus dieser Erkenntnis heraus ergibt sich die Möglichkeit zur Anknüpfung an bestehende Arbeiten auf der einen Seite, jedoch ebenso die Notwendigkeit der kritischen Hinterfragung dieser Erkenntnisse auf der anderen Seite: Denn vor der heute vorherrschenden – ganz anderen – gesamtwirtschaftlichen Situation, die durch eine grundsätzlich hohe Dynamik und zudem durch eine nach wie vor überdurchschnittlich angespannte Ausgangslage durch die ‚Finanz- und Wirtschaftskrise‘ charakterisiert ist, müssen Ergebnisse und ihnen zugrundeliegende Annahmen und Teilergebnisse neu hinterfragt und in den Gesamtkontext eingebunden werden. Dieses gilt umso mehr für Familienunternehmen mit ihren ganz eigenen Charakterzügen, Stärken und Schwä-

¹ Vgl. insb. Simon et al. 2005; Wimmer et al. 2005; Wimmer et al. 2009; Moos 2003; Hilse/Wimmer 2002; Harris et al. 1994; Klein 2004; Klein 2007; Mazzola et al. 2008.

² Vgl. insb. Bégin/Boisvert 2002; Heinemann 2008-b; Heinemann 2008-h; Heinemann 2009; Porter 2001; Schmecken 2007.

chen hinsichtlich erfolgreicher und oftmals besonders dynamischer E-Commerce-Strategieentwicklung und ihrer ebenso schnelllebigen Implementierung.

Darüber hinaus existiert eine große Anzahl wissenschaftlicher Beiträge, die E-Commerce-Umsetzung aus einer naturwissenschaftlich-technischen Sicht – oftmals im Zusammenhang mit algorithmischen Prozessen zur Steuerung der Systemabläufe – betrachten. Diese haben jedoch keinen verwandten wirtschaftswissenschaftlichen oder unternehmensstrategischen Hintergrund und sind aus diesem Grunde als Literaturlbasis für dieses Projekt von keiner direkten Relevanz.

1.2 Grundannahmen und zentrale Leitfragen

Aus der zuvor beschriebenen Charakterisierung der Ausgangssituation und sich daraus ergebenden Forschungslücke, lassen sich die für diese Arbeit relevanten Grundannahmen und zentralen Leitfragen ableiten. Die im Folgenden formulierten Grundannahmen bilden die Ausgangsbasis der vorliegenden Arbeit, auf deren Fundament die Leitfragen mit dem Ziel der Präzisierung der erkenntnisleitenden Fragestellungen aufbauen.

Die getätigten *Grundannahmen* lassen sich prägnant und übersichtlich in drei wesentliche Blöcke einteilen:

- Es gibt Entwicklungen im wirtschaftlichen Umfeld von Unternehmungen – unabhängig davon, ob es sich hierbei um Familien- oder sonstige Unternehmenstypen handelt –, die E-Commerce- beziehungsweise Multi-Channel-Strategien für die nachhaltige Sicherung von erfolgreicher Marktbearbeitung in der Handelsbranche sinnvoll oder sogar erforderlich machen.
- Es gibt gewisse Gelingens- und Scheiternsfaktoren bei der Entwicklung und Implementierung von E-Commerce-Marktbearbeitungsstrategien, welche sich durch systematische und strukturierte Literaturanalyse herausarbeiten und nach einer kritischen Beurteilung für den angestrebten Erkenntnisgewinn im Gesamtkontext dieser Arbeit verwenden lassen.
- Familienunternehmen verfügen über einige markante, für ihren Unternehmenstyp charakteristische Eigenschaften, welche die volle Entfaltung der Potenziale des E-Commerce-Kanals entweder begünstigen oder behindern.

Basierend auf der in Abschnitt 1.1 dargestellten Ausgangssituation und den soeben beschriebenen Grundannahmen lassen sich nun die folgenden *Leitfragen* formulieren, die im Rahmen der vorliegenden Forschungsarbeit beantwortet werden sollen:

- Welche aktuellen Entwicklungen der Rahmenbedingungen erfordern für eine erfolgreiche unternehmerische Marktbearbeitung in der Handelsbranche die Fokussierung von E-Commerce- beziehungsweise Multi-Channel-Ansätzen?
- Welches sind nach aktuellem Stand der wissenschaftlichen Literatur diejenigen Faktoren, die bei Entwicklungs- und Implementierungsvorhaben von E-Commerce-Strategien – insbesondere im Handel – zum Gelingen oder aber zum Scheitern beitragen?
- Welche – theoretisch-konzeptionell hergeleiteten und fallstudienempirisch vertieften – besonderen Merkmale von Familienunternehmen begünstigen beziehungsweise behindern die Entfaltung des Marktpotenzials von E-Commerce in der Handelsbranche?
- Wie müssen Familienunternehmen ihre Organisation, Führungsstrukturen und Marktbearbeitungsstrategien weiterentwickeln, um die aktuellen Chancen des E-Commerce nutzen zu können? Oder anders formuliert: Welche Erfolgs- und Risikopotenziale gilt es – im Sinne eines familienunternehmerischen ‚Change-Managements‘ – bei der Entwicklung und Implementierung von E-Commerce-Strategien in Familienunternehmen der Handelsbranche zu berücksichtigen, um die Wahrscheinlichkeit des Gelingens zu erhöhen?

Die Betrachtung dieser Leitfragen erfolgt im Rahmen der vorliegenden Arbeit entweder durch konzeptionell-theoretische oder empirische Herangehensweise oder lässt beide Elemente in die Beantwortung der Fragen einfließen. Eine Betrachtung des konzeptionellen Aufbaus der vorliegenden Arbeit, welcher schließlich in die Beantwortung der oben formulierten Leitfragen mündet, wird in Abschnitt 1.4 vorgenommen.

1.3 Zielsetzung der Arbeit

Die Zielsetzung der Dissertation ist zweigeteilt in eine *wissenschaftliche* und eine ergänzende *praxisorientierte* Zielsetzung. Als inhaltlicher Kern des angestrebten Erkenntnisgewinns aus dem vorliegenden Forschungsprojekt wird im folgenden Abschnitt 1.3.1 zunächst die wissenschaftliche Zielsetzung charakterisiert. Im Anschluss daran wird im Rahmen des Abschnitts 1.3.2 knapp der angestrebte, pragmatische Mehrwert der darauf aufbauenden praxisorientierten Zielsetzung aufgezeigt.

1.3.1 Wissenschaftliche Zielsetzung

Im Rahmen der wissenschaftlich orientierten Gesamtzielsetzung soll durch theoretische und empirische Forschung¹ die durch die oben dargestellte Literaturanalyse hergeleitete Forschungslücke der Identifikation von Erfolgs- und Risikopotenzialen in Familienunternehmen bei der integrativen E-Commerce-Umsetzung unter expliziter Berücksichtigung ihrer charakteristischen Merkmale geschlossen werden und daran anknüpfend die diesbezüglichen Weiterentwicklungsbedarfe strukturiert herausgearbeitet werden. Dieses geschieht im Verlauf der vorliegenden Arbeit durch die konkrete Beantwortung der oben formulierten Leitfragen.

Teilzielsetzung ist es hierbei, den aktuellen Stand der Literatur innerhalb der einzelnen, in Abschnitt 1.1 aufgezeigten, wissenschaftlichen Interessengebiete² – beziehungsweise ihrer Schnittmengen – zunächst strukturiert zu analysieren und anschließend im Sinne einer kritischen Würdigung komprimiert aufzuzeigen.³ Die oben skizzierte Fragmentiertheit der Literatur zu den Grundthemen der Dissertation macht eine vernünftige und auf die Kernthematik ausgerichtete Verdichtung und Aufarbeitung der aktuellen Literatur zu einer fordernden Aufgabe. Hier gilt es demnach, eine der den Leitfragen entsprechende Aufarbeitung in Form einer sinnvollen und in diesem Sinne zielgerichteten Komprimierung dieses ‚Literaturpuzzles‘ vorzunehmen.

Nach Anwendung dieses Filters auf die bestehende Literatur kann dann einen konzeptionellen Schritt weitergegangen und zur Identifikation von Modellen und Ansätzen aus der Theorie⁴ übergegangen werden. Basierend auf diesen und daran anknüpfenden eigenen – theoretisch-

¹ Vgl. Anhang II zum verwendeten Forschungsansatz.

² Familienunternehmen, Strategie und E-Commerce.

³ Vgl. Kap. 3.2 und Kap. 4.

⁴ Vgl. zu den theoretischen Bezugspunkten dieser Forschungsarbeit Kap. 3.3.

konzeptionell hergeleiteten – Erkenntnissen wird ein zunächst ausschließlich theoriebasiertes ‚*Integrativmodell der E-Commerce-Strategie-Entwicklung und -Implementierung*‘ erarbeitet werden, welches die strategischen Gelingensfaktoren von E-Commerce im obigen Sinne verbindet und im Kontext der spezifischen Eigenschaften von Familienunternehmen auf der erarbeiteten Theoriebasis ganzheitlich zusammenführt. Die im Kontext dieser Modellierung theoretisch-konzeptionell erarbeiteten *E-Commerce-Gelingensfaktoren* können auch als ein *detaillierter Propositionen-Katalog* aufgefasst werden, den es im weiteren Forschungsverlauf in Zuspitzung auf die konkreten eigenen Erkenntnisinteressen weiter zu hinterfragen gilt.

Hierzu soll im Rahmen des konzeptionell-theoretischen Teils der vorliegenden Arbeit als zentrale Leistung zur Realisierung des angestrebten Erkenntnisgewinns der Brückenschlag zwischen den Anforderungen erfolgreicher E-Commerce-Umsetzung im Allgemeinen und den ganz konkreten Anforderungen der Eigenarten von Familienunternehmen im Kontext der Handelsbranche an eben diese Umsetzungserfordernisse erfolgen.

Als weitere Teilzielsetzung folgt im Anschluss an die theoretisch-konzeptionelle, literaturbasierte Herleitung des Propositionen-Katalogs seine Vertiefung durch konkrete In-Bezugsetzung zu ausgewählten Familienunternehmensfallstudien. Hierzu sollen die Bestandteile des bis dahin ausschließlich theoretisch-konzeptionell erarbeiteten ‚*Integrativmodells der E-Commerce-Strategie-Entwicklung und -Implementierung*‘ sowie des *Propositionen-Katalogs* durch empirische Forschung in Form der besagten Fallstudien ergänzt werden. Dieses geschieht mit der Intention der Untermauerung und/oder insbesondere auch qualitativen Vertiefung der zuvor theoretisch-konzeptionell generierten Erkenntnisse. Abbildung 1.2 stellt das zugrundeliegende Zielsystem der Forschungsarbeit übersichtlich dar.

1.3.2 Praxisorientierte Zielsetzung

Die praxisorientierte Zielsetzung baut auf dem angestrebten, im vorherigen Abschnitt 1.3.1 beschriebenen wissenschaftlichen Erkenntnisgewinn auf, um dann in einem nächsten Schritt konkrete und praxistaugliche Handlungsempfehlungen daraus abzuleiten und praxisgerecht zu formulieren. Diese richten sich auch als erste Orientierungshilfe an Wissenschaftler in angrenzenden Forschungsgebieten, jedoch insbesondere an die Zielgruppe derer, die in der unternehmerischen Praxis mit den Herausforderungen der Entwicklung und Implementierung von E-Commerce-Strategien konfrontiert sind: Aktive Eigentümer und Familienmitglieder

sowie Fremdmanager und externe Unternehmensberater marktoffensiver Familienunternehmungen der Handelsbranche.

Um über die wissenschaftliche Primärzielsetzung hinaus auch die additionalen Praxisrelevanz der abgeleiteten Handlungsempfehlungen zu gewährleisten, sollen zum Einen konkrete Hinweise für ein familienunternehmerisches Change-Management im E-Commerce-strategischen Kontext formuliert werden. Zum Zweiten soll das bereits mehrfach erwähnte ‚*Integrativmodell der E-Commerce-Strategie-Entwicklung und -Implementierung*‘ am Ende der Arbeit weiter verdichtet werden und muss hierbei schlussendlich einem hohen Anspruch genügen: Die fundierten Ergebnisse wissenschaftlicher Forschung durch Komplexitätsreduktion auf pragmatische Art und Weise dem Praktiker in Form von klaren Erkenntnissen und modellierten Handlungsempfehlungen aufzeigen.

1.4 Konzeption der Arbeit

Zur Erreichung der anvisierten Zielsetzung¹ ist die vorliegende Arbeit in vier konzeptionelle Teile gegliedert, die jeweils ein oder mehrere Kapitel beinhalten und systematisch auf die Beantwortung der Leitfragen hinarbeiten. Der aktuell vorliegende *erste Teil* gibt einen Überblick über die Vorgehensweise innerhalb der Arbeit und zeigt die angestrebten Ziele auf.

Der *zweite Teil* hat die Funktion einer konzeptionell-theoretischen, literaturbasierten Grundlagensetzung sowie der theoretischen Herleitung eines Propositionen-Katalogs. Hierzu wird im zweiten Kapitel zunächst in einer Art ‚Hintergrundfolie‘ die Einbettung der Forschungsfragen in die relevanten einbettenden Rahmenbedingungen vorgenommen.

¹ Vgl. obigen Abschnitt 1.3.

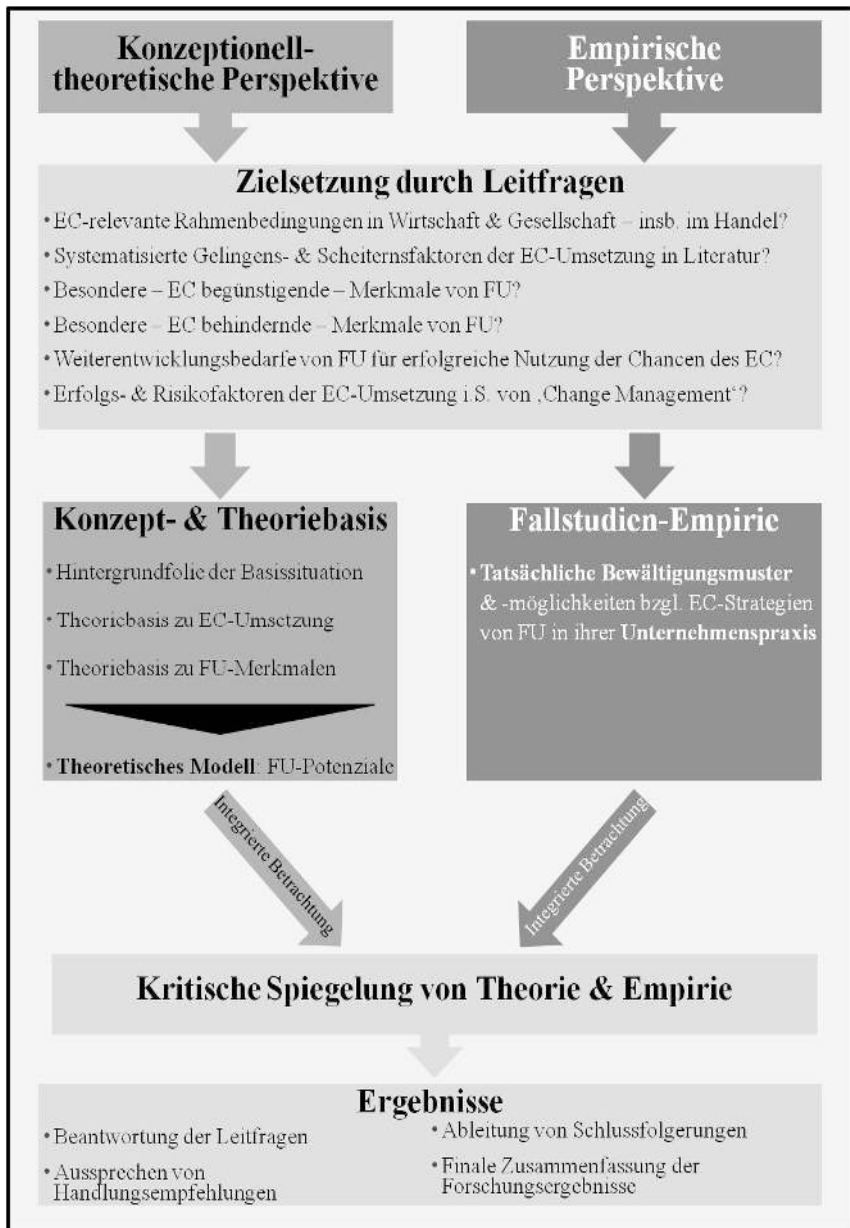


Abbildung 1.2: Zielsystem (Quelle: Eigene Darstellung)

Vor diesem Kontext werden dann (drittes Kapitel) konzeptionelle Grundlagen und eine umfassende Theoriebasis geschaffen, im Rahmen einer kritischen Literaturwürdigung die Gelingens- und Scheiternsfaktoren – zunächst noch unabhängig von der zugrundeliegenden Unternehmensart – der strategischen E-Commerce-Umsetzung analysiert und systematisiert sowie die erste Stufe des ‚Integrativmodells der E-Commerce-Strategie-Entwicklung und -Implementierung‘ entwickelt. Im nächsten Schritt und dem vierten Kapitel rücken dann Familienunternehmen als Unternehmensform selber in den Fokus der Literaturanalyse, um ihre besonderen Merkmale mit potenzieller Relevanz für die E-Commerce-Umsetzung systematisch herauszuarbeiten. Der theoretisch-konzeptionelle Teil endet im fünften Kapitel mit der Integration familienunternehmensspezifischer Aspekte in das ‚Integrativmodell der E-Commerce-Strategie-Entwicklung und -Implementierung‘, das zu diesem Zeitpunkt des Forschungsverlaufes gleichzeitig den Charakter eines fallstudienempirisch zu vertiefenden Propositionen-Katalogs besitzen wird.

Der *dritte und fallstudienempirische Teil* der Arbeit ist eben dieser Überprüfung und Vertiefung der theoretisch hergeleiteten Ergebnisse gewidmet. Hierbei kommen sorgfältig ausgewählte Familienunternehmensfallstudien aus der Handelsbranche zum Einsatz. Dieser dritte Teil widmet sich hierbei auch der *zentralen Herausforderung der kritischen Spiegelung* (sechstes Kapitel) der zuvor theoretisch-konzeptionell hergeleiteten und dann im Anschluss fallstudienempirisch vertieften Ergebnisse. Diese kritische Ergebnisspiegelung verfolgt als Ergebnis darüber hinaus das zentrale Ziel, aus der somit erworbenen ganzheitlichen Sicht auf die zugrundeliegende Thematik den entsprechenden Weiterentwicklungsbedarf von Familienunternehmen hinsichtlich der Herausforderungen des E-Commerce strukturiert herauszuarbeiten und trennscharf zu benennen.

Der *vierte und letzte Teil* der vorliegenden Forschungsarbeit endet darüber hinaus mit einem abschließenden Resümé (siebtes Kapitel), in dessen Rahmen die eingangs formulierten Leitfragen beantwortet, das Formulieren konkreter Handlungsempfehlungen für die familienunternehmerische Praxis und ein fundierter Forschungsausblick angestrebt werden.

Abbildung 1.3 soll im Folgenden die oben beschriebene Konzeption auf überschaubare Art zugänglich machen und somit als ‚Landkarte‘ dienen, die das Zusammenwirken und den Aufbau der einzelnen Bausteine der Arbeit aufeinander illustrativ verdeutlicht. So erschließt sich dem Leser die *Logik der zielgerichteten Struktur der Gesamtarbeit* auf einen Blick.



Abbildung 1.3: Konzeptioneller Aufbau der Dissertation (Quelle: Eigene Darstellung)

Teil 2: Konzeptionell-theoretische Grundlagen

2 Zeitgemäße Rahmenbedingungen des Handels und klare Kundenbedürfnisse – Die Begründung hoher E-Commerce-Relevanz

Im vorliegenden zweiten Kapitel wird nach dem Charakter einer datenbasierten ‚Hintergrundfolie‘ die hohe Relevanz von E-Commerce- beziehungsweise online-getriebenen Multi-Channel-Ansätzen der Marktbearbeitung für die Handelsbranche herausgearbeitet und somit die Bedeutung des gesamten Forschungsprojektes noch einmal vertiefend begründet. In diese Analyse fließen schwerpunktmäßig Daten des Statistischen Bundesamtes oder quantitative Erhebungen der etablierten Marktforschungsinstitute zu der E-Commerce-Relevanz mit ein. Diese umfassende – und im Sinne der Zielsetzung dieses Kapitels noch unstrukturierte – Rohdatenbasis wird durch den Autor interpretiert und aufbereitet sowie durch Komprimierung und die folgende Schwerpunktsetzung dem Leser zugänglich gemacht.

2.1 E-Commerce – Die große Relevanz des Online-Kanals für den Handel

„Nach dem Niedergang der New Economy¹ erlebt der Online-Handel einen zweiten Frühling, denn das Internet wächst so schnell wie nie zuvor. Während der stationäre Einzelhandel auch in 2008 nur auf der Stelle tritt, boomt in Deutschland der Verkauf über das Internet.“² Nach Daten der GfK³ und des bvH⁴ legt der Umsatz im B2C-Online-Handel deutlich zu. Diese Entwicklung bietet insbesondere für traditionelle Handelsunternehmen große Potenziale. Aufgrund der hohen Wachstumsraten können sie durch eine – gezielt auf die jeweiligen Bedürfnisse des eigenen Unternehmens abgestimmte und gesamtstrategisch integrierte – Nutzung des Online-Kanals klare Wettbewerbsvorteile gegenüber Wettbewerbern erzielen, wie die folgenden Ausführungen zeigen werden.

Die potenziellen *Online-Kunden* kommen dabei schon seit mehreren Jahren nicht mehr nur aus jüngeren, sondern aus *allen Altersklassen*, wie in Abbildung 2.1 zu sehen ist, welche die

¹ Vgl. aus marktstrategischer Sicht zu den Implikationen des Niedergangs der sog. ‚New Economy‘ (= in diesem Kontext der Handel über den Online-Kanal) auch den Beitrag im internationalen Magazin ‚Marketing Management‘: Jaworski/Jocz 2002, S. 22-27.

² Heinemann 2008, S. 1.

³ GfK = Gesellschaft für Konsumforschung.

⁴ bvH = Bundesverband des Deutschen Versandhandels e.V.

diesbezügliche Entwicklung im Zeitraum 2005 bis 2007 darstellt. Insbesondere im Vergleich zu den offline generierten Versandhandelsumsätzen wird bei Betrachtung der Abbildung deutlich, dass die online erwirtschafteten Umsätze deutlich gleichmäßiger über alle Altersklassen verteilt sind und der Online-Kanal somit für die Erreichung jeder altersabhängig definierten Zielgruppe große Potenziale birgt. „Generell steht der stationäre Einzelhandel in Konkurrenz zum Onlinehandel, der besonders bei der wachsenden Zielgruppe der älteren Menschen eine zunehmende Popularität und Verbreitung hat: Zwischen 2003 und 2008 wuchs die Zahl der Onlinekäufe bei den 60-69-Jährigen um 148%. Im Vergleich dazu wuchs die Zahl aller Onlinekäufe ‚nur‘ um 53%.“¹, so die GfK in einer ihrer Veröffentlichungen.

Gleichzeitig ist aus Abbildung 2.1 neben der gleichmäßigeren Umsatzverteilung auf die Altersschichten ebenfalls ersichtlich, dass die offline erzielten Versandhandelsumsätze absolut betrachtet kontinuierlich sinken, während die Umsätze im Online-Kanal im Betrachtungszeitraum absolut steigen. Auch diese beobachtete Entwicklung betrifft nicht nur einzelne Altersklassen: Während die absolut betrachteten Versandhandelsumsätze offline von 2005 bis 2007 in jeder einzelnen Altersschicht fielen, so war im gleichen Zeitraum eine ebenso alle Alterskategorien betreffende Umsatzsteigerung des Online-Bereiches zu erkennen.

Somit spielt das Internet also gerade auch bei der Bearbeitung älterer Konsumentenklassen in Zukunft eine immer wichtigere Rolle.

Diese große zukünftige Bedeutung des Internets als Vertriebskanal zur Bearbeitung höherer Altersklassen wird außerdem durch die demographische Bevölkerungsentwicklung – insbesondere in den westlichen Industrienationen – noch einmal grundsätzlich verstärkt. Wie in Abbildung 2.2 für die deutsche Bevölkerung hervorgehoben ist, gewinnt mit der fortschreitenden Alterung der Gesellschaft die Zielgruppe durch ihre Größe an ökonomischer Bedeutung, die heute 35 bis 55 Jahre alt ist.

¹ GfK GeoMarketing Magazin 2009, S. 5.

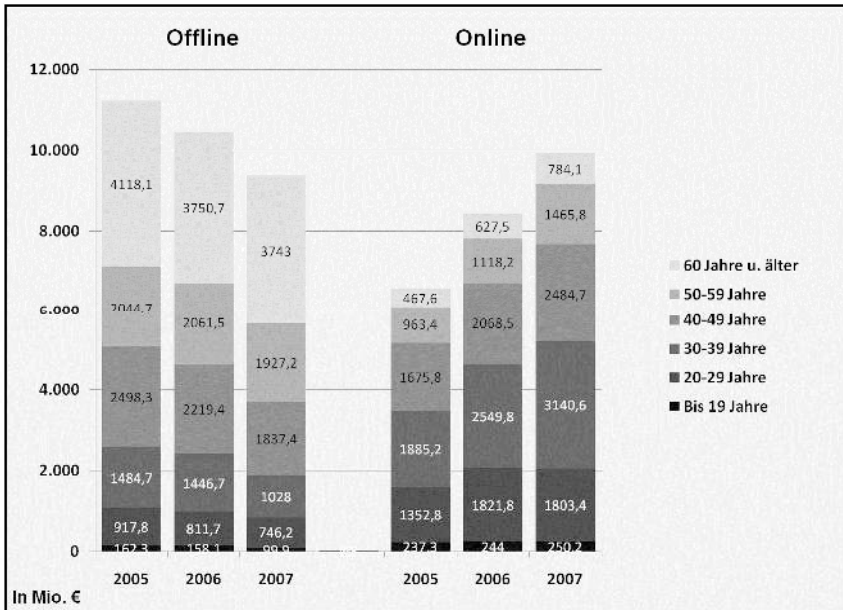


Abbildung 2.1: Versandhandelsumsätze Offline versus Online nach Altersklassen (Quelle: Eigene Darstellung; Datenbasis: GfK Universalpanel 2008)

Durch die zuvor bereits aufgezeigte (vergleiche Abbildung 2.1) Steigerung der Affinität zur Tätigkeit von Internet-Einkäufen dieser Altersgruppe, wird diese bis dahin auf 45 – 65 Jahre gealterte Bevölkerungsgruppe im Jahr 2020 von großer, grundsätzlicher ökonomischer Relevanz und durch den Vertriebskanal Internet gut erreichbar sein. Diese gute Erreichbarkeit resultiert neben einer immer höheren E-Commerce-Affinität jedoch ebenso aus dem im Alter tendenziell zunehmenden Servicebedürfnis¹, dem unter anderem durch einen zeitnahen Versand der eingekauften Waren bis an die eigene Haustür durch die Händler begegnet werden kann. Der Einsatz des Internets als Vertriebskanal sollte also insbesondere auch bei einer vorausschauenden strategischen Ausrichtung der Marktbearbeitung von Handelsunternehmen auf eine alternde Gesellschaft eine zentrale Rolle spielen.

¹ Vgl. zur steigenden Relevanz von Serviceleistungen für das Konsumverhalten in verschiedenen Branchen bei höheren Altersklassen Ronzal 2009, S. B2 und insb. in Verbindung mit dem Online-Kanal Lamers 2009, S. 18.

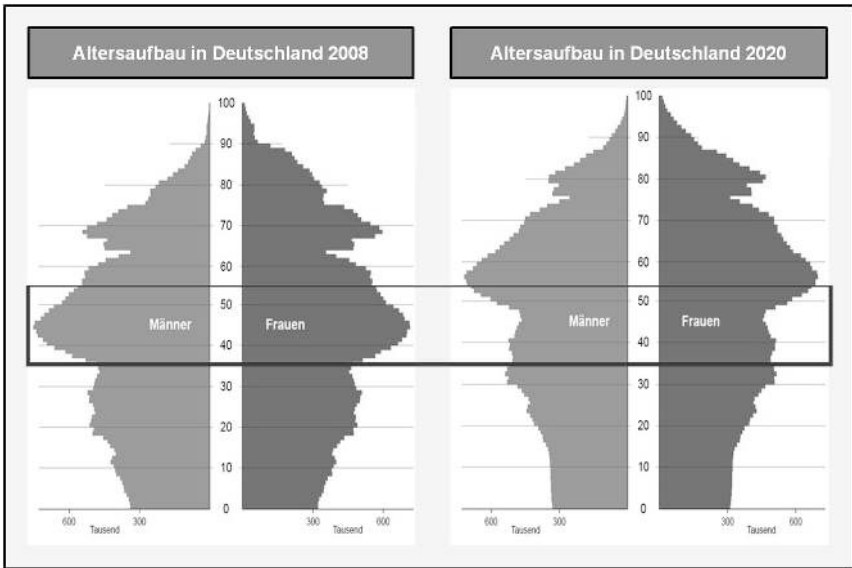


Abbildung 2.2: Demographische Entwicklung in Deutschland (Quelle: Statistisches Bundesamt 2011)

Über die Frage der Relation zwischen E-Commerce-Relevanz und Alter hinaus trifft man in der Literatur auch immer wieder auf Überlegungen bezüglich der unterschiedlichen Eignung verschiedener Branchen beziehungsweise Produktkategorien. Diese Überlegungen drehen sich um die Grundfrage, ob verschiedene Branchen oder Produktkategorien voneinander abweichend gut geeignet sind für den Vertrieb über das Internet.

Meffert identifiziert in diesem Kontext das Transaktionskostensenkungspotenzial und die Autonomie des Käufers als aussagefähige Kriterien zur Herausarbeitung mehr oder weniger ‚internet-geeigneter‘ Branchen oder Produktkategorien.¹ Die in Abbildung 2.3 gezeigte Vierfeld-Matrix soll diese Klassifizierung veranschaulichen.

¹ Vgl. Meffert 2001, S. 166 ff.

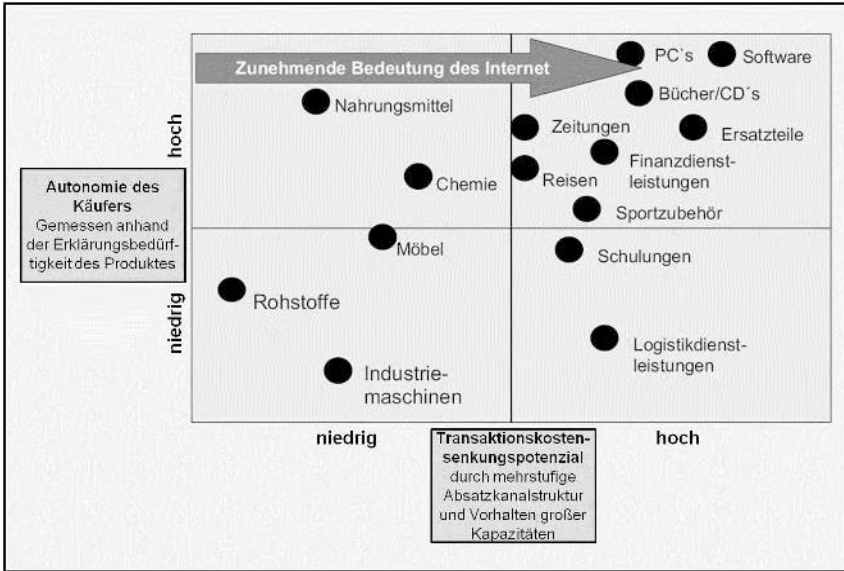


Abbildung 2.3: Bedeutung des Internets nach Branchen/Produktkategorien (Quelle: Meffert 2001, S. 167)

Die von Meffert vertretene Grundidee ist hierbei die, dass eine Branche beziehungsweise Produktkategorie umso eher für den Internet-Verkauf geeignet ist, je höher das Transaktionskostensenkungspotenzial – also die Möglichkeit zur Realisierung von Einsparungen bei der Wahl dieses Vertriebsweges – und je größer die Autonomie der potenziellen Käufer sind. Dieser Logik folgend haben natürlich sämtliche digitalisierbaren Leistungen die größte Eignung für einen Verkauf über das Internet.

Jedoch liegen auch viele weitere – für den Handel traditionell relevante – Produktgruppen wie Bücher und sonstige Medien oder auch PC's¹ und viele Weitere in dem oberen rechten ‚Quadrant der hohen Internettauglichkeit‘ (vergleiche Abbildung 2.3). Hierbei fällt auf, dass es sich bei diesen Produktgruppen um solche handelt, die grundsätzlich für den Versand geeignet sind. In den USA begann Wal-Mart bereits im Jahr 1996 mit einem Online-Angebot von circa 1.400 Artikeln und bietet mittlerweile über 140.000 Artikel online an.²

¹ PC = Personalcomputer.

² Vgl. Heinemann 2008, S. 12 und Passenheim 2003, S. 83-102.

Zusammenfassend lässt sich der Schluss ziehen, dass aufgrund der verschiedenen, hier angeführten Gründe im E-Commerce große zukünftige Entwicklungspotenziale für den deutschen Handel liegen. Diese resultieren zum Einen daraus, dass bisher viele Möglichkeiten des Internetvertriebs noch nicht pro-aktiv genutzt werden. Ein weiterer Grund ist jedoch auch, dass sich das Einkaufsverhalten der Konsumenten – unabhängig von den Bemühungen einzelner Handelsunternehmungen – vom Offline- immer weiter in Richtung des Online-Einkaufes verschiebt. Für Handelsunternehmen, die keine dieser wachsenden Marktanteile an Wettbewerber verschenken wollen, ist es demnach notwendig, sich zeitnah mit der Entwicklung von E-Commerce-Strategien und ihrer Implementierung auseinanderzusetzen.

2.2 Der Einfluss globalisierter Märkte auf die E-Commerce-Relevanz für die Handelsbranche

„Es gibt kaum noch eine Branche, die sich heute den globalen Wettbewerbseinflüssen nachhaltig entziehen könnte. Wirtschaftlich ist die Welt zu einer Einheit zusammengewachsen.“¹

Diese Entwicklung hat Auswirkungen auf die Akteure der deutschen und internationalen Handelsbranche. Insgesamt steigt durch die zunehmende Globalisierung auf den weltweiten Märkten die Komplexität der zu treffenden Entscheidungen – strategischer wie auch operativer Natur – stark an.² Denn seit langem gültige Orientierungsmuster bezüglich der abgrenzenden Funktion des eigenen Marktes, der relevanten Mitbewerber und Kooperationspartner verlieren zunehmend an Bedeutung.³ Dieses hat zur Folge, dass bisher eindeutig abgegrenzte, eigene Zielgruppen stärker durch andere Wettbewerber bearbeitet werden, bedeutet jedoch genauso, dass sich die eigene definierte Zielgruppe auch erheblich erweitern kann. Eine starke, treibende Kraft hinter dem gesamten Prozess der andauernden Globalisierung im Handel sind die zunehmenden Möglichkeiten von E-Commerce im weiteren Sinne: „Distanzlose Verfügbarkeit und zeitlose Schnelligkeit sind die Endpunkte einer Entwicklung, die durch vielfältige globale Netze für digitalen Datentransfer weit vorangekommen ist.“⁴

Dass diese Entwicklung auch längst schon signifikanten Einfluss auf die deutsche Handelsbranche hat, wird besonders gut durch das Eindringen internationaler Versandhändler auf den

¹ Wimmer et al. 2005, S. 27.

² Vgl. zu der steigenden Komplexität verschiedenartiger zu treffender Entscheidungen in einem globalisierten wirtschaftlichen Umfeld im obigen Kontext Kennedy 2009, S. 23-26; Karakas 2009, S. 11-26 und Meeker et al. 2009, S. 54-59.

³ Vgl. Wimmer et al. 2005, S. 27.

⁴ Willke 2003, S. 151.

deutschen Markt veranschaulicht. Als prominentestes und erfolgreichstes Beispiel sei an dieser Stelle der Online-Versender ‚Amazon.de‘¹ genannt. Ohne ein einziges Stationärgeschäft in Deutschland zu betreiben, führt Amazon.de als sogenannter ‚Internet-Pure-Player‘ und größter Online-Versender² den E-Commerce-Versandhandelsmarkt mit Abstand zu Otto an. Eben die Tatsache, dass die Erreichung dieser stärksten Marktposition ganz ohne stationäres Engagement des ursprünglichen Internet-Buchhauses möglich war, charakterisiert die Qualität der heutigen Globalisierung und damit in enger Verbindung stehenden E-Commerce-Möglichkeiten gut. Sie zeigt darüber hinaus auf, dass der deutsche Handel das Potenzial integrierter E-Commerce-Geschäftsmodelle zu lange Zeit unterschätzt hat.³

Dieser heute schon hohe Globalisierungsgrad wird aller Voraussicht nach in Zukunft noch weiter zunehmen. Dieses liegt auch daran, dass diese Entwicklung durch gemeinsame Bemühungen der internationalen Politik strukturell gefördert wird, indem beispielsweise institutionelle Rahmensicherheiten geschaffen werden. Dies geschieht mit dem erklärten Ziel der Politik, möglichst einen ungehinderten wirtschaftlichen Austausch zu ermöglichen. Namhafte Beispiele für diese politischen Bemühungen sind unter anderem die Umsetzung der Maastrichter Verträge innerhalb Europas, die Schaffung eines gemeinsamen Währungsraumes sowie der Weg zu einer gemeinsamen Verfassung.⁴

Auch und insbesondere im Handel werden diese wirtschaftspolitischen Bemühungen durch technische Weiterentwicklung und den gezielten Einsatz dieser neuen Möglichkeiten durch die Marktteilnehmer begleitet. „Elektronische Werkzeuge erlauben es, Leistungsangebote von Unternehmen und Kundenwünsche weltweit auf kürzestem Wege zueinander zu bringen. In Zukunft wird, alle Distanzen überwindend, in wesentlich mehr Bereichen vorwiegend auf elektronischem Wege gehandelt werden.“⁵

Diese Einschätzung der Entwicklung der Handelsmärkte durch Wimmer et al. kann durch Abbildung 2.4 am Beispiel des deutschen E-Commerce-Versandhandelsmarktes weiter gestützt und konkretisiert werden. Hier zeigt sich eine kontinuierlich positive Umsatzentwicklung. Bei

¹ Weitere illustrierende Beispiele dieser Entwicklung sind neben den umsatzmäßig großen Versendern wie ‚Amazon.de‘ insb. auch kleinere und sehr erfolgreiche Spezialversender wie bspw. ‚Clothing.com‘, ‚Dell.de‘ oder ‚Hisunglasses.com‘.

² Vgl. Abbildung 2.7.

³ Vgl. zur Relevanz von E-Commerce-Ansätzen für den deutschen Handel und die Lücke zu der tatsächlichen Nutzung dieser sich ergebenden Chancen auch den Artikel von Koenig/Wigand 2004, S. 197-227.

⁴ Vgl. zu den Ergebnissen der politischen Bestrebungen durch einen ungehinderten wirtschaftlichen Austausch die Wettbewerbsfähigkeit der Europäischen Union und ihrer Mitgliedsstaaten zu erhöhen Bogdanova/Orlovskaja 2008, S. 107-108.

⁵ Wimmer et al. 2005, S. 28.

einer detaillierteren Betrachtung der Abbildung wird außerdem deutlich, dass das *E-Commerce-Wachstum die Umsatzeinbußen im klassischen Print-Geschäft überkompensiert*.

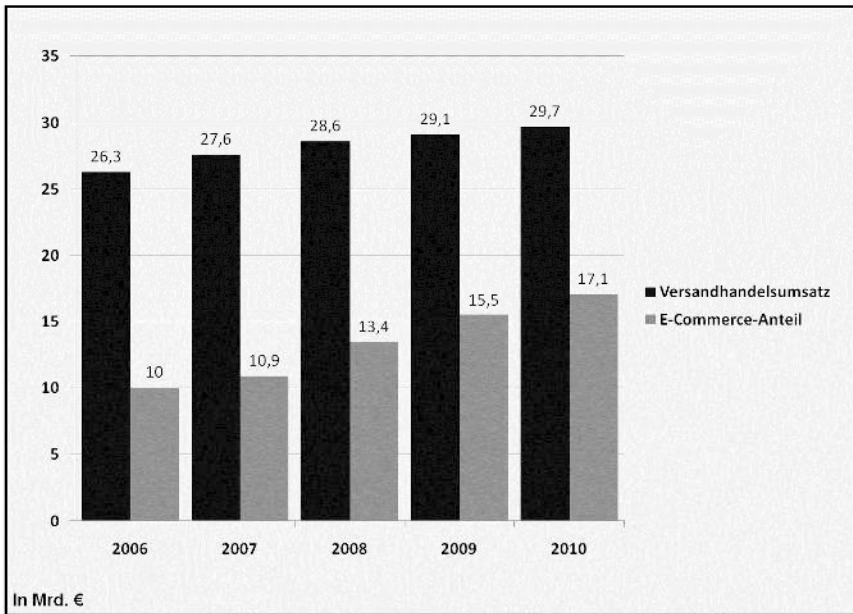


Abbildung 2.4: Entwicklung der Versandhandels- und E-Commerce-Umsätze in Deutschland von 2006-2010 (Quelle: Eigene Darstellung; Datenbasis: Bundesverband des Deutschen Versandhandels e.V. 2011-d)

Aufgrund dieser zunehmenden – stark durch Globalisierung und die Möglichkeiten des modernen, elektronischen Handels getriebenen – Dynamiken stehen die Marktteilnehmer außerdem vor einer weiteren erfolgskritischen Entscheidung bei der Ausrichtung ihrer Marktbearbeitung. Denn – wie Wagner schon vor zwanzig Jahren begründet – diese deutliche Ausweitung des Markthorizontes hat auf die grundlegende Frage, welche Größe der eigenen Unternehmung für die erfolgreiche Bearbeitung dieses vergrößerten Weltmarktes optimal sei, zentrale strategische Implikationen. Die ökonomische Theorie besagt, dass zwischen der Verteilung verschiedener Betriebsgrößen sowie der Reichweite und Ausdehnung auf einem Markt ein relevanter Zusammenhang besteht.¹ Für jeden Markt ist also eine bestimmte Mischung verschiedener Unternehmungsgrößen (Groß-, Mittel- und Kleinbetriebe) optimal, was in die-

¹ Vgl. zu den umfassenden Fragen der Anpassung der individuellen Betriebsgröße an die sich ändernde Größe des Marktumfeldes das Werk von Wagner 1989.

sem Zusammenhang auch bedeutet, dass jede Größenklasse – bei entsprechend kompetenter Unternehmensführung – ihre eigenen Potenziale bezüglich erfolgreicher Marktbearbeitung und Erträge besitzt.¹ Überträgt man diese ökonomisch-theoretische Annahme nun auf die massive Erweiterung der Märkte durch die oben beschriebenen Folgen der Globalisierung, so bedeutet dieses auch, dass sich die Proportionen der optimalen Betriebsgrößen entsprechend verschieben.

Für die Unternehmensführungen der – in diesen durch Globalisierung und elektronischen Handel erweiterten Märkte agierenden – Handelsunternehmungen bedeutet dies gleichsam die Notwendigkeit zu überdenken, welche Unternehmensgröße (sowie damit einhergehende Strukturen, Art der Marktbearbeitung et cetera) optimal ist. Aufgrund dieses globalisierungsbedingten Anwachsens der bearbeitbaren Märkte identifiziert Wagner zwei Grundstrategien:²

1. Den Erhalt der eigenen Unternehmensgröße,
2. das Mitwachsen mit dem Markt.

Erstere Option bedeutet natürlich – in Relation zum Gesamtmarkt betrachtet – eine relative Verkleinerung der eigenen Unternehmung – also zum Beispiel die Entscheidung für eine Positionierung als kompetenter Nischenplayer –, während die Zweite massives Wachstum zur Folge haben muss. Beide Strategien stellen ganz eigene Anforderungen an ihre tatsächliche Umsetzung, wobei an dieser Stelle nur die Implikation der Entscheidung für eine gezielte Nischenpolitik der Marktbearbeitung charakterisiert werden soll. Denn auch in diesem Fall hat die Globalisierung auf ein betreffendes Handelsunternehmen Auswirkungen, die durch die Möglichkeiten des Internethandels massiv beeinflusst werden und einen größeren Einfluss haben, als dies ohne das Zugrundeliegen des elektronischen Handels möglich wäre. Es ergeben sich größere, leichter zu realisierende Chancen, aber auch Risiken.

Während diese Chancen in der Möglichkeit liegen, als kompetenter und spezialisierter Nischenanbieter durch E-Commerce relativ leicht weltweit zu operieren, so liegt das hiermit einhergehende Risiko vielmehr in einem möglichen passiven Verhalten begründet: Denn wenn eine Handelsunternehmung die Chance einer potenziell grenzüberschreitenden Marktbearbeitung nicht zeitnah wahrnimmt, ist aufgrund verminderter Markteintrittsbarrieren –

¹ Vgl. Wimmer et al. 2005, S. 30.

² Vgl. Wagner 1989, S. 21-29.

durch die Möglichkeiten des E-Commerce – die Gefahr groß, dass ein Konkurrent diese Möglichkeit nutzt.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass globalisierte Märkte die Relevanz von E-Commerce-Lösungen für die Handelsbranche in Deutschland noch weiter erhöhen, weil sich die Hebelwirkung der eingesetzten E-Commerce-Instrumente aufgrund der ‚neuen Größe‘ globalisierter Märkte noch weiter erhöht. Hierbei darf jedoch nicht übersehen werden, dass die Möglichkeiten des elektronischen Handels ihrerseits selbst ein wesentlicher Treiber der weiter voranschreitenden Globalisierung sind und es sich deshalb um eine Wechselwirkung handelt.¹

2.3 Online-Kanal als Treiber des Multi-Channel-Handels

Nachdem weiter oben bereits herausgearbeitet wurde, welche große Relevanz der Online-Kanal für die Handelsbranche im Allgemeinen hat, soll an dieser Stelle die Bedeutung von E-Commerce-Lösungen in einen enger definierten – für den Handel sehr relevanten – Kontext gestellt werden. Bei diesem Kontext handelt es sich um die Einbettung des Online-Kanals in ein Multi-Channel-Konzept der Marktbearbeitung von Handelsunternehmungen.

Wie in der Einleitung zu dieser Forschungsarbeit bereits betont wird, sollen die Möglichkeiten des E-Commerce nicht im Sinne eines isolierten Vertriebskanals betrachtet werden, sondern in den Kontext einer ganzheitlichen Marktbearbeitung sowie – an späterer Stelle – der speziellen Eigenschaften von Familienunternehmen gestellt werden. An dieser Stelle soll deshalb die besondere Funktion von E-Commerce als treibende Kraft des einbettenden Multi-Channel-Handels herausgearbeitet werden. Dieses ist wiederum von besonderer Wichtigkeit, da oftmals erst durch die vollständige Integration des Online-Kanals in die ganzheitlichen Strukturen, Systeme und Strategien die umfassenden Möglichkeiten der Marktbearbeitung durch ein Handelsunternehmen genutzt werden können.²

Hieraus resultiert auch das im weiteren Verlauf dieser Arbeit zugrundegelegte Verständnis, dass

¹ Zu einer ähnlichen Einschätzung der Auswirkungen der Globalisierung auf die allgemeine Bedeutung von E-Commerce und die damit einhergehende steigende Relevanz von E-Commerce-Instrumenten für privatwirtschaftliche Unternehmen verschiedener Branchen kommen Kraemer et al. 2005, S. 323-340 in ihrem Beitrag bereits vor einigen Jahren.

² Vgl. zu der erfolgskritischen Fragestellung der umfassenden Integration eines E-Commerce-Ansatzes das ausführliche Werk von Epstein, 2004 sowie das 3. Kapitel der vorliegenden Arbeit.

- einerseits ganzheitlicher E-Commerce die Einbettung in ein Multi-Channel-Konzept voraussetzt und
- andererseits immer nur dann von einem vollwertigen Multi-Channel-Ansatz gesprochen werden kann, wenn dieses die Marktbearbeitung durch den Online-Kanal mit einschließt.

Diese zugrundeliegende Ansicht der engen Verknüpfung von elektronischem und Multi-Channel-Handel soll in dem aktuell vorliegenden (Kapitel 2.3) sowie dem folgenden Abschnitt (Kapitel 2.4) begründet werden.

Hierzu sei zunächst auf die in Abbildung 2.5 gezeigte Umsatzentwicklung des Versandhandelsmarktes in Deutschland in der Langzeitentwicklung hingewiesen. Bei Betrachtung der Abbildung wird deutlich, dass ein kontinuierliches Wachsen des deutschen Versandhandelsmarktes – sowohl anteilig am gesamten Einzelhandel als auch absolut betrachtet – zu beobachten ist. Diese Entwicklung ist umso aussagekräftiger, wenn man sich noch einmal bewusst macht, dass das E-Commerce-Wachstum die Umsatzeinbußen im klassischen Print-Geschäft überkompensiert¹ und das in Abbildung 2.5 dargestellte Versandhandelswachstum demnach ausschließlich durch E-Commerce generiert wird.

Diese Beobachtungen zum Umsatzwachstum des E-Commerce lassen sich durch die Betrachtung von Abbildung 2.6 noch weiter detaillieren und vertiefter erklären.

¹ Vgl. Abb. 2.4 und die dazugehörigen Ausführungen.

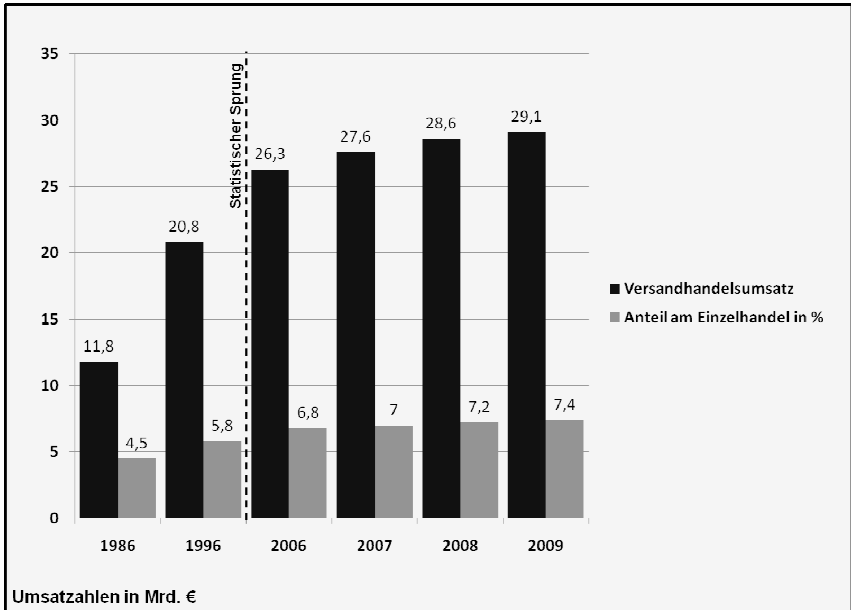


Abbildung 2.5: Steigender Versandhandelsumsatz und Anteil am Einzelhandel in der Langzeitentwicklung (Quelle: Eigene Darstellung; Datenbasis: Bundesverband des Deutschen Versandhandels e.V. 2011-b)

Denn hier wird – bei einer Bestandsaufnahme über das Jahr 2009 – deutlich, dass bei einer Betrachtung des gesamten Versandhandelsumsatzes der Online-Anteil – mit 53,3% und 15,5 Milliarden Euro – den Anteil der klassischen Bestellwege – mit 46,7% und 13,6 Milliarden Euro – deutlich übersteigt. Ferner kann durch die Betrachtung der rechten Hälfte von Abbildung 2.6 die oben angestellte Vermutung bestätigt werden, dass digitale Dienstleistungen eine wichtige Rolle im E-Commerce spielen. Mit 6,2 von insgesamt 21,7 Milliarden Euro E-Commerce-Umsätzen im Jahr 2009 in Deutschland machen digitale Dienstleistungen fast 30% aus.

Für traditionelle Handelsunternehmungen bieten sich unter Berücksichtigung dieser Daten demnach interessante Möglichkeiten, um durch die Teilnahme am Online-Geschäft erhebliche Mehrumsätze zu realisieren. *Anders formuliert: Für klassische Handelsunternehmen sind nach der Interpretation der vorgestellten Daten diese Mehrumsätze anscheinend nur mit einer*

Marktbearbeitung durch einen E-Commerce-beinhaltenden Multi-Channel-Ansatz realisierbar.¹

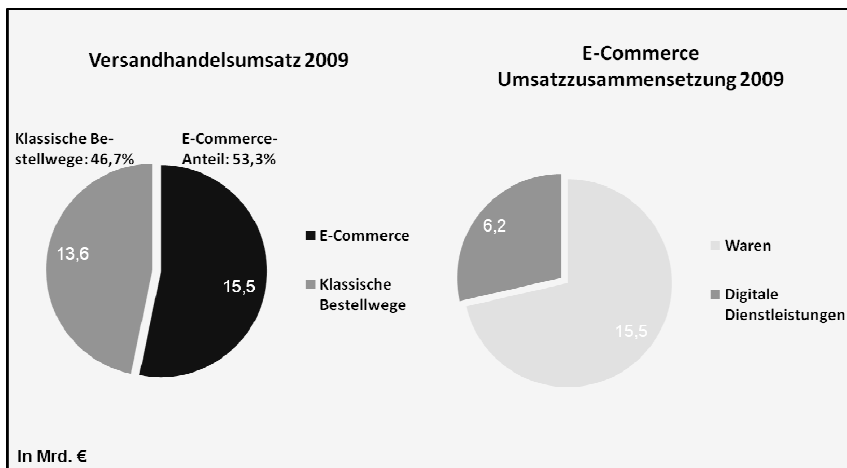


Abbildung 2.6: Verteilung des Versandhandelsumsatzes auf E-Commerce und klassische Bestellwege sowie Betrachtung der Gesamtausgaben im Internet differenziert nach Waren und digitalen Dienstleistungen – beides für 2009 in Deutschland (Quelle: Eigene Darstellung; Datenbasis: Bundesverband des Deutschen Versandhandels e.V. 2011-c und 2011-e)

In einem nächsten Schritt muss jedoch eine weitere kritische Frage gestellt werden: Nämlich die, ob die zuvor präsentierten E-Commerce-Umsätze und -Wachstumsraten nicht ausschließlich oder größtenteils durch reine Online-Händler – sogenannte ‚Internet-Pure-Player‘ – realisiert werden. Bei dem Vorliegen dieses Falles könnte man argumentieren, dass der professionelle Einstieg in das Online-Geschäft die traditionellen Händler zwar mit den Kosten der Realisierung von E-Commerce-Lösungen belasten würde. Die Umsätze würden im Zweifelsfall jedoch weiterhin die Internet-Pure-Player unter sich aufteilen.

Die Betrachtung der in Abbildung 2.7 dargestellten Daten bringt Klarheit in diese Frage und kann eventuelle diesbezügliche Sorgen traditioneller Handelsunternehmen zerstreuen. Vielmehr ist es so, dass sich vor Beginn der Wirtschafts- und Finanzkrise² unter den zehn größten

¹ Die große Relevanz von Multi-Channel-Ansätzen für Händler wird darüber hinaus vertiefend unter dem Gesichtspunkt der vielfältigen Implementierungsmöglichkeiten in einem Beitrag von Müller-Lankenau et al. 2006, S. 187-216 betrachtet.

² Für diese punktuelle Bestandsaufnahme wird auf Daten vor Beginn der sog. Wirtschafts- und Finanzkrise ab 2008 zurückgegriffen, um bei der Interpretation ggf. auftretende Marktverzerrungen durch die Krise zu umgehen.

Internet-Händlern in Deutschland mit Amazon nur ein Internet-Pure-Player befindet, während es sich bei allen anderen um Multi-Channel-Händler handelt. Demnach profitieren von den oben vorgestellten Wachstumsraten im E-Commerce in Deutschland insbesondere diejenigen traditionellen Handelshäuser, die bereits über einen gelungenen Auftritt im Internet verfügen und diesen gekonnt in ihren bestehenden Mix von Absatzkanälen integrieren können.

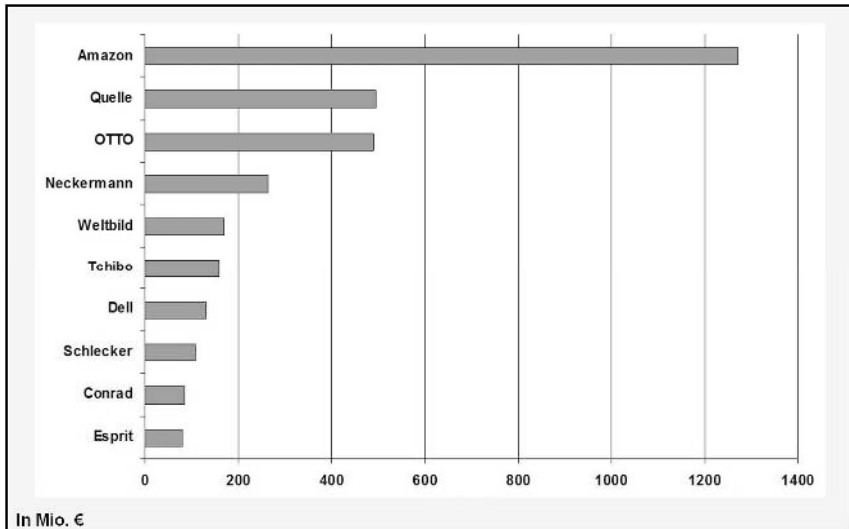


Abbildung 2.7: Top-10 Online-Händler in Deutschland nach Umsatz in 2007 (Quelle: Eigene Darstellung; Datenbasis: GfK WebScope 2007)

Auch diese Beobachtung lässt sich noch weiter auf einer tieferen Detaillierungsstufe überprüfen. In Tabelle 2.1 sind die E-Commerce-Marktanteile der umsatzstärksten Händler in Deutschland – für die Gewährleistung von Vergleichbarkeit ebenfalls vor Beginn der Wirtschafts- und Finanzkrise für das Jahr 2007 ausgewiesen – jeweils nach Sortimenten aufgeteilt zu sehen. Auch diese Daten bestätigen noch einmal die bereits gewonnene Erkenntnis, dass die Multi-Channel-Händler gut aufgestellt sind. Selbst im Sortiment ‚Multimedia‘ – erwartungsgemäß einer ‚Hochburg‘ der Internet-Pure-Player – sind Multi-Channel-Anbieter dominant vertreten.

Diese für den traditionellen Handel positive Bestandsaufnahme soll jedoch nicht verschleiern, dass die Ergänzung klassischer Mehrkanal-Systeme durch das Internet in Deutschland zunächst von Zurückhaltung seitens der Händler gekennzeichnet war und ist. Die Gründe hierfür sind unter Anderem die Risiken, welche mit der Einführung dieses innovativen Kanals in das existierende Portfolio in Verbindung gebracht werden. Diese beinhalten beispielsweise Überlegungen zu der unternehmensinternen Abstimmung, Anpassung der Absatzkanalstruktur und der organisatorischen Verankerung sowie insbesondere auch der Herausforderung der zuverlässigen Erfolgsmessung angewandter Marketingmaßnahmen im Online-Kanal.¹

#	Kleidung		Elektronik		Multimedia		Möbel	
1	Otto	10,9%	Quelle	13,1%	Amazon	18,7%	Quelle	6,9%
2	Quelle	8,3%	Amazon	9,6%	Dell	3,1%	Otto	6,3%
3	Neckermann	5,8%	Otto	7,1%	Quelle	2,5%	Neckermann	4,6%
4	Esprit	4,1%	Neckermann	3,0%	Otto	2,3%	Tchibo	4,3%
5	Bonprix	2,9%	Tchibo	2,1%	Weltbild	2,0%	Baur	0,8%
6	Tchibo	2,6%	Discount 24	2,0%	Conrad	1,5%	Schwab	0,6%
7	Baur	1,4%	Mediamarkt	1,7%	Neckermann	1,2%	Schlecker	0,3%

Tabelle 2.1: Marktanteil-Ranking (Umsatz) nach Sortimenten im E-Commerce-Markt in Deutschland in 2007 (Quelle: Eigene Darstellung; Datenbasis: GfK WebScope 2007)

Darüber hinaus wird vielfach die Zunahme von Kannibalisierungseffekten zwischen den Kanälen befürchtet. Außerdem beinhaltet der Einsatz von Multi-Channel-Systemen im Handel eine Komplexitätssteigerung der Management-, Logistik- und Marketingsysteme sowie der

¹ Vgl. zu der anfänglichen Zurückhaltung der E-Commerce-Integration von Unternehmen verschiedener Branchen und den Besonderheiten der Erfolgsmessung angewandter Marketingmaßnahmen im Online-Kanal Valos 2008, S. 239-248.

internen Infrastruktur und stellt neue Herausforderungen an die Finanzierung des zusätzlich benötigten Working Capitals¹, wie insbesondere zusätzliche Lagerkosten und Forderungen.

Neben den Problematiken, die die Umsetzung in der betreffenden Handelsunternehmung selbst direkt betreffen, werden jedoch ebenso Befürchtungen gehegt, die die Kundenseite betreffen: Mögliche Desorientierung und Überforderung der Kunden, wenn zum Beispiel verschiedene Leistungen in unterschiedlichen Kanälen angeboten werden.²

Empirische Studien von Zentes/Schramm-Klein belegen die Existenz derartiger Problematiken in vielen der aktuellen Multi-Channel-Systeme des deutschen Einzelhandels.³ Diese Problematiken sind auf vielschichtige Gründe zurückzuführen, die in erster Linie daraus resultieren, dass viele der Multi-Channel-Systeme des Deutschen Handels evolutionär gewachsen sind. Die neu hinzugekommenen Kanäle werden dann nur bedingt mit den bereits existierenden Betriebssystemen und -strukturen abgestimmt, was zur Folge hat, dass angestrebte Ziele durch die Umsetzung von Multi-Channel-Systemen nicht realisiert werden können.⁴

An diese Erkenntnis schließt sich die Frage an, warum – insbesondere die großen, traditionellen – Handelsunternehmen heute letztendlich dennoch den Online-Kanal nutzen und somit Multi-Channel-Lösungen für die Marktbearbeitung einsetzen. Die Antwort liefert erneut die Empirie. Denn wie Ahlert et al. bereits 2003 mit einer Konsumentenbefragung zur ‚E-Zufriedenheit‘ herausfinden, haben die potenziellen Kunden der Händler das Bedürfnis nach der Wahl verschiedener Kontaktwege zu einem Anbieter. So ergab die Befragung, dass über 70% der Teilnehmer ganz konkret die Wahl zwischen Offline- und Online-Einkaufskanälen haben möchten. Diejenige Handelsunternehmung bei ihrer Händlerwahl aktiv zu bevorzugen, die über verschiedene Absatzkanäle verfügt, gaben in der Befragung 40% an.⁵

„Im Internet auf Produktsuche gehen, Angebote und Preise vergleichen, per Handy bestellen und schließlich beim nächsten Einkaufsbummel in der City im Geschäft kaufen: Ein solches Konsumentenverhalten ist mittlerweile für viele Verbraucher zur Selbstverständlichkeit geworden. Das Internet beeinflusst mehr denn je als Informationsmedium das herkömmliche

¹ Vgl. zu der Bedeutung des Working-Capital-Managements als erfolgskritischer Faktor für Handelsunternehmen und ihrer relativen Position im Vergleich zu Industrieunternehmen den Beitrag von Terberger 2008, S. 82.

² Vgl. Heinemann 2008, S. 2 f.

³ Vgl. Zentes/Schramm-Klein 2006, S. 7.

⁴ Vgl. Heinemann 2008, S. 3.

⁵ Vgl. Ahlert et al. 2003, S. 6-7.

Informationsverhalten und ist damit zu einem zentralen Bestandteil der zunehmend durch Multi-Channel-Strategien gekennzeichneten Handelswelt geworden.“¹

Entsprechend hoch sind die Implikationen von E-Commerce- und Multi-Channel-Strategien für die Handelsbranche geworden. Dieses hat zur Folge, dass die Beschäftigung der Unternehmen mit diesen Strategien zugenommen hat, was nach Untersuchungen von Hurth im Jahr 2002 insbesondere durch folgende Faktoren begründet ist:²

- Weiteres Wachsen des Internet-Handels – Führt zu Wachstumschancen, die im traditionellen Handel alleine nicht mehr realisierbar sind.
- Zwang zur Auseinandersetzung mit E-Commerce und Multi-Channel aufgrund veränderter Kundenwünsche.
- Beantwortung der Frage nach der bestmöglichen Integration des neuen Internet-Kanals in das bestehende Absatzkanal-System.

Trotz der eindeutig hohen Relevanz von internetgestützten Multi-Channel Ansätzen im Handel muss schließlich auch noch die kritische Frage gestellt werden, ob es sich bei den erzielten Online-Umsätzen auch wirklich um Zusatzumsätze handelt. Diese Frage ist strittig, denn wie zum Beispiel in Abbildung 2.5 zu sehen ist, scheint der Online-Kanal die Umsätze des klassischen, printgestützten Versandhandels zumindest teilweise zu substituieren. Auf der anderen Seite wird durch die Abbildung genauso deutlich, dass E-Commerce ganz eindeutig der Treiber des absoluten Wachstums im B2C-Versandhandelsmarkt in Deutschland ist.

Für den Geschäftserfolg der betroffenen Handelsunternehmungen ist diese Frage jedoch schlussendlich nicht entscheidend. Denn egal, ob es sich im E-Commerce um völlig neue Umsätze oder Substitution handelt: Ein traditioneller Händler ist schmerzlich betroffen, wenn in den von ihm bedienten Sortimenten entscheidende Umsatzanteile über den Online-Kanal generiert werden und diese Umsätze aufgrund der für Kunden fehlenden Internet-Einkaufsmöglichkeit für ihn nicht realisierbar sind.

„Alle bisherigen Erfahrungen, vor allem aus den USA und dem europäischen Ausland zeigen, dass etablierte Händler, die konsequent auf mehrere Vertriebskanäle setzen, Umsätze und

¹ Heinemann 2008, S. 3.

² Vgl. Hurth 2002, S. 7.

Kundenbindung verbessern und zugleich ihre bestehende ‚Store Brand‘ neu beleben können.“¹

Zusammenfassend lässt sich zu dieser bisherigen Analyse sagen, dass online-gestützte Multi-Channel-Systeme für den Handel wichtige und unausweichliche Strategieoptionen bieten, welche für die Händler offenbar die Möglichkeit einer größeren Ausschöpfung des Kundenpotenzials bieten und die Bindung der Käufer an das eigene Unternehmen steigern können. Wie zuvor beschrieben, kann den potenziellen Käufern über Multi-Channel-Systeme eine größere Zahl von Kanälen und Kontaktmöglichkeiten offeriert werden, was bei einer fundierten – strategischen wie auch operativen – Umsetzung die Kaufwahrscheinlichkeit und somit den Umsatz steigern lässt.

2.4 Phasensprung durch Internet-Handel: Innovativer ‚Multi-Channel-Handel‘ versus traditionelle ‚Mehrkanalsysteme‘

Bei einer eingehenden Betrachtung der deutschen Handelsbranche wird klar, dass der Ansatz einer Marktbearbeitung über mehrere Kanäle keine Neuigkeit darstellt. Dieser Umstand berechtigt zu der kritischen Frage, warum der hervorgehobene Mehrnutzen von Multi-Channel-Systemen für Handelsunternehmungen überhaupt einer so breiten Erklärung und Rechtfertigung bedarf.

So existieren doch schon seit dem vorletzten Jahrhundert Händler, die ihren Kunden den Einkauf über mehrere Kanäle hinweg ermöglichen. Bereits seit 1884 – dem Gründungsjahr – hat der älteste Versandhändler Deutschlands, die Firma ‚Kettner‘, den stationären Verkauf und parallel Distanzhandel für die Marktbearbeitung genutzt. Ein weiteres Traditionsbeispiel ist an dieser Stelle der Club Bertelsmann, der seit nunmehr 50 Jahren ausgewählte Medienprodukte auf mehreren Kanälen – vornehmlich stationäre Geschäfte und Kataloge – vertreibt. Als die eigentlichen Vorreiter der Umsetzung von Mehrkanal-Strategien gelten jedoch die klassischen Universal-Versandhändler und teilweise ebenfalls Familienunternehmen wie Otto, Quelle oder Neckermann. Zum Beispiel war Neckermann bereits kurz nach der Unternehmensgründung ein Mehrkanal-Händler und kein reines Versandhaus. Joseph Neckermann gründete das bis heute bekannte Versandhandelsunternehmen kurz nach der Eröffnung eines Geschäftes für Textilhandel in der Mitte des letzten Jahrhunderts. Denn nach Giersberg sah er in der Verknüpfung von Stationärgeschäft und Versandhandel eine sehr erfolgsversprechende Kombina-

¹ Heinemann 2008, S. 5.

tion.¹ „Meine Idee war es, ein Versandunternehmen zu errichten mit gleichzeitigen Schau- fenstern, verkörpert durch Kaufhäuser und Verkaufsstellen.“²

Die Idee der Mehrkanal-Strategien blickt also auf eine längere Geschichte zurück, jedoch muss der ‚Phasensprung‘³ zum heutigen Multi-Channel-Handel eng mit dem Online-Handel verbunden werden. Ohne die Integration des Internet-Handels ist es nicht möglich, von ‚modernem‘ Multi-Channel-Handel zu sprechen, sondern höchstens von ‚traditionellen‘ Mehrkanal-Systemen.⁴

Die im Rahmen dieser Arbeit hervorgehobene Entwicklung und Bedeutung von Multi-Channel-Systemen muss von daher eindeutig der Einführung und Etablierung der Internet-technologie als Vertriebskanal zugeordnet werden, welche zunächst einen Internet-Boom nach sich zog. In der Anfangsphase fokussierte eine Vielzahl von Unternehmen ausschließlich diesen neuen Vertriebsweg ohne den Stationärhandel zu beachten. Umgekehrt bezogen viele traditionelle Händler jedoch zeitgleich eine kritische Position gegenüber diesem ‚Online-Hype‘ und fixierten sich umso stärker auf ihr bis dahin bewährtes stationäres Geschäft.⁵

Krone beschreibt bereits 2004, wie dann im Verlauf der seit diesem frühen Zeitpunkt fortlaufenden Evolution des Internets und seiner mittlerweile mehrjährigen Nutzungsdiffusion trotz des anfänglichen Misstrauens auch eine zunehmende Anzahl traditioneller Handelsunternehmen das Internet als Absatzkanal integrieren: Erste Multi-Channel-Ansätze nach dem hier zugrundegelegten Verständnis sind somit geboren. Hierbei wurden viele der ersten Internet-Pure-Player mit guten Erfolgsaussichten von großen Stationärhändlern gekauft und möglichst sinnvoll integriert. Auf der anderen Seite realisieren jedoch auch die reinen Online-Händler, dass sich ihre Absatzmöglichkeiten durch eine Erweiterung ihres Vertriebssystems – primär durch Print-Kataloge und Präsenzhandel – verbessern würden.⁶

¹ Vgl. Giersberg 2007, S. 18.

² Joseph Neckermann auf der ersten Hauptversammlung seiner Gesellschaft im Jahr 1964. Zitiert bei Giersberg 2007, S. 18.

³ Vgl. zur Prägung des ‚Phasensprung‘-Begriffs vor dem Kontext der Weiterentwicklung des traditionellen Mehrkanal-Handels hin zum modernen Multi-Channel-Handel durch den Online-Kanal Heinemann 2008.

⁴ Vgl. Giersberg 2007, S. 18.

⁵ Vgl. Heinemann 2008, S. 6.

⁶ Vgl. Krone 2004, S. 5f.

Die sich aus diesen internetgetriebenen Entwicklungen ergebenden *Erscheinungsformen* moderner – weil E-Commerce integrierender – *Multi-Channel-Systeme* lassen sich nach Bohlmann wie folgt zusammenfassen:¹

- Bis dahin rein stationär aufgestellte Einzelhändler (sogenannte ‚Brick&Mortar-Anbieter‘), die einen additionalen Online-Kanal einrichten (‚Click&Mortar-Anbieter‘).
 - Primärgrund: Anforderungen der Bestandskunden gerecht werden.
 - Beispiele: s.Oliver und Peek & Cloppenburg.

- Stationäre Einzelhändler, die Kooperationen mit Online-Shopbetreibern – die jedoch darüber hinaus auch klassischen Katalogversand et cetera betreiben können – eingehen und sich somit einen outgesourcten Multi-Channel-Zugang einrichten.
 - Primärgrund: Bestehendes Know-How der Online-Shopbetreiber nutzen.
 - Beispiele: Bogner mit Primondo sowie seinerzeit Otto mit OBI.

- Die zuvor charakterisierten ‚traditionellen Mehrkanal-Händler‘ (zum Beispiel Stationärhandel mit klassischem Katalogversand), die sich um den Online-Kanal erweitern.
 - Primärgrund: Anforderungen der Bestandskunden gerecht werden.
 - Beispiele: Electronic Partner und IKEA.

- Internet-Pure-Player, die additional stationäre Shops eröffnen.
 - Primärgrund: Schaffung des Zugangs zu neuen Kundensegmenten.
 - Beispiele: Beauty.net und Pixel.net².

¹ Vgl. Bohlmann 2007, S. 2.

² Kategorisierte Zuordnung der jeweiligen Beispiele für die vier verschiedenen Erscheinungsformen von Multi-Channel-Systemen nach Heinemann 2008, S. 6-7.

Zur Schaffung eines vollständigen Bildes über diese möglichen Konstellationen des Multi-Channel-Handels sei noch gesagt, dass die Entwicklung vom ‚Brick&Mortar-Händler‘ zum ‚Click&Mortar-Händler‘ die häufigste Erscheinungsform ist, bei der dem Kunden dann mit dem Stationärgeschäft und dem Online-Kanal wenigstens zwei Wege für die Produktbeschaffung offenstehen.

2.5 Ursprung aktueller E-Commerce-Relevanz für den Handel: Der Kunde und seine Bedürfnisse

Wie in den vorherigen Abschnitten bereits begründet wird, haben internetgetriebene Multi-Channel-Systeme eine große aktuelle und zukünftige Relevanz für Handelsunternehmen. Die empirisch nachvollziehbare Entwicklung des Einkaufsverhaltens belegt dies. Um jedoch den Ursprung dieser Multi-Channel-Relevanz mit E-Commerce als integriertem Kanal vollständig zu verstehen, ist es notwendig, noch einen weiteren logischen Schritt in die Tiefe zu gehen: Zu dem eigentlichen Ziel einer jeden unternehmerischen Marktbearbeitung durch Handelsunternehmen – dem Kunden.

Es kann gesagt werden, dass Multi-Channel-Händler in der Lage sind, Kundenbedürfnisse besser zu befriedigen. Durch die angewandten Multi-Channel-Systeme schaffen sie es, den Gesamtnutzen für die Kunden im Vergleich zu Händlern mit einem Kanal zu erhöhen.¹

Laut Zaharia findet dieses seine Begründung in zwei Sachverhalten:

1. Multi-Channel-Systeme gehen auf **Kundenbedürfnisse** ein, die sich im **Wandel** befinden.
 - a. Durch multiple Kontaktpunkte wird für den potenziellen Kunden das Spektrum der Möglichkeiten zur Bedürfnisbefriedigung erweitert. Ihm erschließt sich somit die Möglichkeit, an diversen Orten und zu verschiedenen Zeiten seine Konsumbedürfnisse zu befriedigen.
 - b. Diese Relevanz der Auswahl resultiert aus verschiedenen Bedürfnissen, die sich aus den Eigenschaften des zu beschaffenden Produktes ergeben. Multi-Channel-Systeme kommen diesen spezifischen Bedürfnissituationen entgegen.

¹ Vgl. Zaharia 2006, S. 2.

2. Darüber hinaus wird für den Kunden durch Multi-Channel-Handel ein **höherer Gesamtnutzen** realisiert, als ein Einzel-Kanal-Händler es vermag.
 - a. Die Kontrolle des Kunden über ‚seinen‘ Einkaufsprozess steigt an, wenn er verschiedene Kanäle bedürfnisbedingt kombinieren kann.
 - b. Eine wichtige Rolle spielt hierbei die Phase des jeweiligen Kaufes (vergleiche auch Abbildung 2.8): Je nach spezifischen Bedürfnissen der jeweiligen Einkaufsphase wählt der Kunde den – aus seiner individuellen Sicht – vorteilhaftesten Kanal.
 - c. Hieraus resultiert für Multi-Channel-Händler die Möglichkeit, die multiplen Kanäle zur Optimierung des Kundeninteraktionsprozesses zu nutzen. Hierdurch wird die Erschließung additionaler Umsatzpotenziale ermöglicht. Dem Online-Kanal kommt in diesem Rahmen die zentrale Funktion als Informationsquelle für die Kaufanbahnung zu.

Der Mehrwert des Multi-Channel-Handels liegt für den Kunden also in der Möglichkeit der individuellen Steuerung seines Konsumprozesses oder wie Wimmer et al. es allgemeingültiger formulieren: „Der gesellschaftliche Individualisierungsprozess spiegelt sich in einer stärkeren Individualisierung der Konsumwünsche.“¹

Ein Multi-Channel-Ansatz fokussiert demnach den ‚multioptionalen Kunden‘², welcher im Verlauf des Kaufprozesses seinen Bedürfnissen entsprechend zwischen den Kanälen hin und her springt. Die parallel bestehenden Kanäle befähigen den multioptionalen Kunden zu der eigenmächtigen Befriedigung seiner multiplen Konsumbedürfnisse, indem er – vergleichbar zu anderen Lebensbereichen – versucht, auch beim Einkauf die Vorteile aller sich bietenden Optionen zu realisieren.³

Der Verlauf eines klassischen Einkaufsprozesses des multioptionalen Kunden ist in Abbildung 2.8 illustriert. Hier zeigt Wegener, wie der Einkaufsprozess mit der aktiven Informationsbeschaffung im klassischen Print-Katalog beginnt, der eine genauere Begutachtung und ‚Ausprobieren‘ des Produktes im stationären Geschäft folgt. Die bequeme Bestellung, Bezah-

¹ Wimmer et al. 2005, S. 37.

² Vgl. zum Begriff des ‚multioptionalen Kunden‘ Heinemann 2008, S. 8 f.

³ Vgl. Heinemann 2008, S. 8.

lung und Verfolgung des Auslieferungsprozesses („Order-Tracking“) wird dann mit Hilfe des Internets realisiert. Bei Beschädigung oder Missfallen der Ware, gibt der Kunde sie im Stationärgeschäft wieder zurück.¹

Dieses verdeutlicht, dass neben der Qualität und Beschaffenheit des eigentlichen Kernproduktes für den Händler die *Dienstleistung der Gestaltung des Einkaufsprozesses* als eigentliches *Differenzierungsmerkmal* gegenüber dem potenziellen Kunden dient und auch Wimmer et al. argumentieren: „Die eigentliche Wertschöpfung verlagert sich mehr und mehr in intelligente Dienstleistungsprozesse.“²

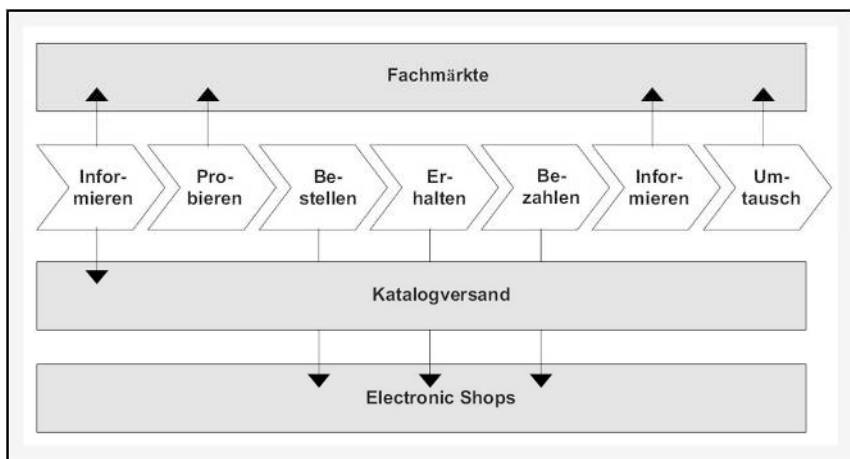


Abbildung 2.8: Mögliches multiptionales Kaufverhalten (Quelle: Wegener 2004, S. 211)

Die beschriebene bessere Erfüllung der Bedürfnisse und somit die Realisierung eines höheren Gesamtnutzens für die Kunden reicht jedoch für die Begründung der hohen Relevanz von Multi-Channel-Ansätzen für den Handel noch nicht aus. Vielmehr ist es notwendig, dass auch entsprechende betriebswirtschaftliche Ergebnisse den Bemühungen der Händler folgen.

¹ Das so beschriebene Kaufverhalten ist in Abbildung 2.8 noch einmal visualisiert und wird von Wegener 2004 in seinen Einzelheiten logisch nachvollziehbar begründet.

² Wimmer et al. 2005, S. 39.

Dieses ist gegeben, denn

- **Multi-Channel-Kunden** realisieren **höhere Umsätze** und
- sind **loyaler** als Einkanal-Kunden.¹

Die Beobachtung von erfolgreichen Multi-Channel-Retailern in den Vereinigten Staaten und Großbritannien zeigt, dass diese mit ihrer Kundschaft zwischen zwei- und viermal mehr umsetzen als mit den Kunden, die nur einen Kanal aktiv nutzen. Entgegen der Vermutung einer Kannibalisierung des klassischen Geschäftes ist also vielmehr eine klare Steigerung des ‚Customer Value‘ mit den Multi-Channel-Kunden verbunden. Darüber hinaus lassen sich in dem bereits beschriebenen, stark wachsenden Online-Markt auch noch Neukunden besser gewinnen.

Der höhere Loyalitätsgrad der Multi-Channel-Kunden ist auf eine gestiegene Kundenbindung und Kundenzufriedenheit zurückzuführen. Zielgerichtetes Customer-Relationship-Management nutzt die durch vorherige Einkaufsprozesse vorhandenen Informationen über Kundenpräferenzen für exakt abgestimmte Produkt- und Dienstleistungsangebote im Sinne einer pro-aktiven und kontinuierlichen Wiederansprache der Kunden und ihrer ganz persönlichen Konsumbedürfnisse. Hierbei kann durch den Einsatz des Online-Kanals und elektronische Präzision eine genaue Bedürfnisansprache der Kunden zu geringen Kosten realisiert werden, die Möglichkeiten der personalisierten Ansprache schafft, welche unter reiner Zuhilfenahme ausschließlich konventioneller Marktbearbeitungskanäle wie dem Stationärhandel undenkbar wären, weil die Erhebung der notwendigen Daten praktisch gar nicht möglich ist.²

Abschließend lässt sich mit Blick auf den Kunden als den entscheidenden Treiber der hohen Relevanz von E-Commerce- und Multi-Channel-Strategien für den Handel sagen, dass sich für klassische Einzelhändler ganz neue Möglichkeiten durch diese multi-channel-gestützte ‚Auffrischung‘ ihrer Kundenbeziehungen ergeben: „Der klassische Einzelhandel hat durch

¹ Vgl. OC&C 2001, S. 2 sowie OC&C 2005, S. 11 ff.

² Vgl. als einführende Grundlagenquelle zu den technischen Möglichkeiten automatisierter Individualisierung bei der kundenorientierten Angebotspräsentation und Kaufabwicklung den Beitrag von Golany/Shmueli 2007, S. 341-365.

das integrierte Angebot mehrerer Vertriebskanäle die Möglichkeit, seine Kunden erheblich besser kennen zu lernen und wertorientierte Kundenbeziehungen aufzubauen.“¹

2.6 E-Commerce- und Multi-Channel-Handel in den kommenden Jahren – Ein zusammenfassender Prognoseversuch

Prognosen lassen erwarten, dass – wie oben bereits dargelegt – ein weiteres Anwachsen der zukünftigen E-Commerce-Umsätze, insbesondere in Verbindung mit Multi-Channel-Handelssystemen, erfolgen wird. Selbst vergleichsweise zurückhaltende Schätzungen bedeutender Marktforschungsinstitute prognostizieren, dass bis 2015 ein starker Anstieg der Umsätze des Handels im Internet zu erwarten ist.²

Die erwarteten Wachstumsraten des E-Commerce-Handels sind über die vorherigen Ausführungen dieses Kapitels hinaus außerdem begründet durch eine bisher verhältnismäßig geringe Internetpenetrationsrate in Deutschland, verglichen mit beispielsweise den skandinavischen Ländern oder auch den Vereinigten Staaten.³

Ein weiteres Anwachsen der E-Commerce-Relevanz und -Umsätze ist neben der Begründung durch die in diesem Kapitel dargelegten ‚einbettenden externen Faktoren‘ außerdem auch aufgrund der Zukunftspläne der Handelsunternehmen selbst zu erwarten: Denn eine Vielzahl der Multi-Channel-Händler ist trotz der bisherigen positiven Entwicklung mit den E-Commerce-Umsätzen noch nicht zufrieden und sieht hier weitere Potenziale. Sie streben deshalb wenigstens eine Verschiebung der Relation zwischen Online- und Stationärgeschäften in eine klare Richtung an, wie aus diesbezüglichen Studien hervorgeht:⁴

Innerhalb dieser Studien wird deutlich, dass die befragten Multi-Channel-Einzelhändler der Meinung sind, dass die Relevanz von Online-Shops zukünftig steigen und die Bedeutung des stationären Geschäfts leicht abnehmen soll. Hierbei streben die Händler überwiegend zweistellige Zuwachsraten im E-Commerce an. 50% von ihnen streben ein Online-Wachstum von über 20% an, 30% wollen sich im Internet sogar um mehr als 30% steigern. Hingegen sind lediglich 15,6% der befragten Händler mit der Umsatzrelevanz ihrer Online-Shops zufrieden. Zusammenfassend betrachtet soll – bei einer gleichzeitigen Prognose der GfK, dass der Kon-

¹ Heinemann 2008, S. 10.

² Vgl. z. B. Forrester Research 2006, Jupiter 2006, GfK WebScope 2006.

³ Vgl. Heinemann 2008, S. 13.

⁴ Vgl. Schobesberger 2007, S. 61 ff.

sum in Deutschland bis 2020 stabil bleibt¹ – in den kommenden Jahren die vom Handel proaktiv geplante Bedeutungssteigerung der Online-Shops zwischen 10% und 50% liegen.

Um dieser hohen Bedeutungssteigerung internetgetriebener Multi-Channel-Handelssysteme gerecht werden zu können, ist es von essenzieller Bedeutung, die zugrundeliegenden Gelingens- und Scheiternsfaktoren der Entwicklung und Implementierung von E-Commerce-Strategien zu erkennen. Diese werden im folgenden dritten Kapitel im Rahmen einer kritischen Würdigung des aktuellen Literaturstandes systematisch herausgearbeitet und modelltheoretisch fundiert sowie übersichtlich strukturiert.

¹ Vgl. GfK GeoMarketing Magazin 2009, S. 4-6.

3 Gelingens- und Scheiternsfaktoren der Entwicklung und Implementierung von E-Commerce-Strategien im Handel – Eine kritische Würdigung des theorie- und empiriebezogenen Literaturstandes

„The study of E-Commerce has unfolded in much the same way that E-Commerce thrust itself on the business world – with a great deal of overstatement. After a long period of treating the topic of E-Commerce with awe and confusion, we can now discuss the subject more objectively.”¹

Im vorliegenden dritten Kapitel werden die Ergebnisse einer systematischen Literaturbetrachtung dargestellt, welche das Ziel verfolgt, die in der Literatur dargestellten theoretischen Ansätze sowie empirisch erfassten Erfahrungen der Entwicklung und Implementierung von E-Commerce-Strategien in der Handelsbranche zu analysieren und Faktoren des Gelingens und Scheiterns herauszuarbeiten sowie diese in ein fundiertes theoretisches Modell einfließen zu lassen. Zunächst werden hierzu in Kapitel 3.1 die konzeptionellen Grundlagen geschaffen und die Abgrenzung zentraler Begriffe vorgenommen. Auf dieser Basis wird in Kapitel 3.2 eine Bestandsaufnahme der Literatur zur bisherigen Forschung im Bereich E-Commerce-Strategie durchgeführt. Nach dieser genauen Abgrenzung des eigenen Forschungsgebietes vom relevanten Literaturumfeld erhält die Arbeit in Kapitel 3.3 ihr theoretisches Fundament. Im Anschluss hieran werden dann empirische Gelingens- und Scheiternsfaktoren der Entwicklung und Implementierung von E-Commerce-Strategien der Handelsbranche aus der hierzu bestehenden Literatur herausgearbeitet (Kapitel 3.4). Kapitel 3.5 knüpft hieran an, indem die so ermittelten empirischen Gelingens- und Scheiternsfaktoren des vorangegangenen Kapitels mit der zuvor geschaffenen theoretischen Basis (vergleiche Kapitel 3.3) zu dem ‚*Integrativmodell der E-Commerce-Strategie-Entwicklung und -Implementierung*‘ verknüpft werden und somit erst ihr volles Wirkungspotenzial für die Forschungsvorhaben dieser Arbeit entwickeln können. Das dritte Kapitel endet schließlich mit einem kritischen Fazit und einer Beleuchtung von Lücken in der Literatur, deren Schließung im Rahmen dieser Arbeit angestrebt wird (Kapitel 3.6).

3.1 Konzeptionelle Grundlagen

Die folgende Ausarbeitung der konzeptionellen Grundlagen verfolgt das Ziel der Präzision des grundlegenden Begriffsverständnisses und der Herausstellung zentraler Betrachtungssele-

¹ Epstein 2004, S. 3.

mente der Dissertation. Neben dem Fokus auf den eigentlichen E-Commerce-Begriff gehören hierzu insbesondere auch einbettende Konzepte der klassischen – also zunächst ohne direkten Bezug zu E-Commerce – Strategieforschung sowie die Abgrenzung des Handelsbegriffs, dessen Grundverständnis als einbettender Rahmen dient. Der vorliegende konzeptionelle Teil fundiert somit die begrifflichen Abgrenzungen als Grundlage der eigentlichen Untersuchung und der Literaturanalyse zur bisherigen Forschung im Abschnitt 3.2.

3.1.1 Handelsbegriff

Die Handelsbranche stellt den einbettenden Bezugsrahmen für die Forschungsinhalte dieser Arbeit dar. Aus den verschiedenen Definitionen¹ der wirtschaftswissenschaftlichen Literatur soll im Folgenden das Handelsverständnis der Definition von Heinemann dienen, da sie auf die speziellen definitorischen Erfordernisse von Online- und Multi-Channel-Systemen eingeht und die zunehmende Vertikalisierung² im Handel explizit berücksichtigt. Somit wird der Handelsbegriff³ im Rahmen dieser Arbeit wie folgt verstanden:⁴

Handel ist jede Art der Weiterveräußerung von Gütern und Dienstleistungen an Verbraucher. Sowohl klassische Handelsunternehmen als auch Produzenten können demnach Handel betreiben. Entscheidend ist, dass die Hauptaufgabe des Handels nicht in der Gütererzeugung, sondern im Umsatz (Beschaffung und Absatz) von Waren besteht.

Als typische Handelsunternehmen gelten also beispielsweise die Metro-Gruppe, der Otto-Konzern oder Peek & Cloppenburg. Im Zuge der stark internetgetriebenen Direktvermarktung beziehungsweise Vorwärtsintegration vieler Hersteller auf der einen Seite, und deren Produktions-Outsourcing („Contract-Manufacturing“) auf der anderen Seite, sind jedoch zahlreiche Hersteller in den letzten Jahren ebenso zu Groß- oder Einzelhändlern ‚mutiert‘ (zum Beispiel s.oliver, ESPRIT, Puma, adidas oder BOSS).

¹ Vgl. z.B. Zaharia 2005, S. 10 ff.; Schröder 2005, S. 4 ff.

² Vgl. Kap. 3.1.2.2.

³ Der Lebensmitteleinzelhandel wird im Kontext der vorliegenden Forschungsarbeit aus diesem Verständnis des Handelsbegriffes explizit ausgeschlossen.

⁴ Vgl. Heinemann 2008-g, S. 14.

3.1.2 E-Commerce-Begriff

Nach wirtschaftswissenschaftlichem Verständnis wird E-Commerce in der nationalen wie internationalen Literatur seit Mitte der 90er Jahre bearbeitet¹, was es zu einem vergleichsweise jungen Forschungsfeld macht. Dies kommt insbesondere durch eine hohe Praxisorientierung zum Ausdruck. Deshalb weist der E-Commerce-Begriff je nach betrachteter Quelle verschiedene Eigenschaften auf, wobei als definitorische Parameter das Vorliegen eines digitalen Marktes, der verschiedenartig beleuchtete Netzwerkbegriff, elektronisch-digitale Transaktionen oder auch diverse Arten elektronischer Abwicklung im Allgemeinen fokussiert werden.²

Schmecken³ untersucht die Inhalte verschiedener relevanter Beiträge zu der Begriffsdefinition des E-Commerce auf Gemeinsamkeiten bezüglich dieser verwendeten Parameter, wobei sie auf folgende vier Kerninhalte heruntergebrochen werden können:

- **Digitaler Charakter der Transaktion**⁴,
- Abdeckung des **kompletten Verkaufs-** sowie **Geschäftsprozesses** möglich⁵,
- **Transaktionsteilnehmer sind Wirtschaftssubjekte**⁶ und
- Abgrenzung auf **Online-Medien wie das Internet**⁷.

In der untenstehenden Tabelle 3.1 sind die auf diesen Kerninhalten basierenden Definitionen des E-Commerce-Begriffs übersichtlich zusammengestellt. Grundsätzlich muss bei der Beurteilung potenziell anwendbarer Definitionen hinterfragt werden, ob die jeweils spezifischen Eigenschaften des E-Commerce bezüglich der Integration des Internet-Kanals hinreichend erfasst sind.

¹ Vgl. Adam/Yesha 1996, S. 5 ff.; Chatterjee et al. 1995, S. 520 ff.; Choi et al. 1997, S. 1 ff.; Clement et al. 1999, S. 49 ff.; Hagel/Armstrong 1997, S. 3 ff.; Kambil 1995, S. 27 ff.; Becker 2001-b, S. 5; Porter 2001, S. 62 ff.; Zerdick et al. 2001, S. 16 ff.

² Vgl. Adam/Yesha 1996, S. 5; Choi et al. 1997, S. 12; Clement et al. 1999, S. 49; Kotler/Bliemel 2001, S. 1220ff.; Picot et al. 1996, S. 23; Schmecken 2007, S. 11 f.

³ Vgl. Schmecken 2007, S. 12.

⁴ Vgl. Choi et al. 1997, S. 12; Clement et al. 1999, S. 49.

⁵ Vgl. Adam/Yesha 1996, S. 5; Choi et al. 1997, S. 12; Clement et al. 1999, S. 49; Kotler/Bliemel 2001, S. 1220 ff.

⁶ Vgl. Clement et al. 1999, S. 49.

⁷ Vgl. Kotler/Bliemel 2001, S. 1220 ff.; Picot et al. 1996, S. 23.

Unter diesem Betrachtungsaspekt lässt die von Clement et al.¹ sowie Choi et al.² beschriebene Eigenschaft der ‚digitalen Transaktion‘ sinnvolle Interpretationsfreiräume für den Forscher offen. Gemeint sind mit ‚digitalen Transaktionen‘ solche auf technischer Basis von Computern. Darüber hinaus liefert die potenziell anzuwendende Definition der Online- beziehungsweise Netzwerk-Eigenschaft eine weitere Abgrenzung des Begriffs. Hierbei ist grundsätzlich wichtig, dass E-Commerce sowohl offline³ als auch online⁴ erfolgen kann. Als Beispiel für E-Commerce ohne das durchgängige Bestehen einer Internetverbindung können Bestellungen per E-Mail, Electronic Data Interchange (EDI) oder parkettiertem Datenaustausch⁵ genannt werden. Insofern kommt der beschreibenden Eigenschaft einer digitalen Datenverbindung eine grundsätzliche Bedeutung für das E-Commerce-Verständnis im Handelskontext zu.

Autor(en)	Definition von E-Commerce	Kerninhalt
Picot/Reichwald/Wigand 1996, S. 23	„Jede Art wirtschaftlicher Tätigkeit auf der Basis elektronischer Verbindungen.“	Elektronische Verbindungen
Adam/Yesha 1996, S. 5	„Entire collection of actions that support commercial activities on a network.“	Netzwerk
Choi/Stahl/Winston 1997, S.12	„A new market offering a new type of commodity, such as digital products through digital processes.“	Digitale Transaktion
Clement/Peters/Preiß 1999, S. 49	„E-Commerce ist die digitale Anbahnung, Aushandlung und/oder Abwicklung von Transaktionen zwischen Wirtschaftssubjekten.“	Digitale Transaktion
Kotler/Bliemel 2001, S. 1221	„E-Commerce ist ein Konzept zur Nutzung von bestimmten Informations- und Kommunikationstechnologien zur elektronischen Integration und Verzahnung von Wertschöpfungsketten und unternehmensübergreifenden Geschäftsprozessen.“	Elektronisch integrierte Geschäftsprozesse

Tabelle 3.1: Übersicht potenziell anwendbarer Definitionen des E-Commerce (Quelle: Nach Schmeken 2007, S. 12)

Unter Bezugnahme auf diese Literaturbeiträge können eben jene Eigenschaften des E-Commerce zu einem inhaltlich-integrativen Ansatz zusammengefasst werden. Daraus folgend lautet die Definition des Begriffes E-Commerce im Rahmen dieser Arbeit:

¹ Vgl. Clement et al. 1999, S. 49.

² Vgl. Choi et al. 1997, S. 12 f.

³ ‚Offline‘ wird verstanden als der Zustand einer nicht bestehenden Verbindung mit einem Netzwerk (i.d.R. dem Internet).

⁴ ‚Online‘ wird verstanden als der Zustand einer bestehenden Verbindung mit einem Netzwerk (i.d.R. dem Internet).

⁵ Vgl. Stender et al. 2000, S. 89 ff.

E-Commerce beschreibt die Anbahnung und/oder Aushandlung und/oder Abwicklung von Geschäftstransaktionen und Geschäftsprozessen zwischen Wirtschaftssubjekten über digitale Datenverbindungen.¹

„Digitale Datenverbindung“ bedeutet in den meisten Fällen, dass mit einem Web-Browser (wie zum Beispiel dem Microsoft Internet Explorer) auf ein sogenanntes „Front-End“ im World Wide Web zugegriffen wird, welches auf HTML²-Text-Seiten basiert.³ Als Gegenstück zu Front-Enden beinhalten die „Back-End-Systeme“ Softwareprogramme zur – zunehmend auch automatisierten – Anbahnung und/oder Aushandlung und/oder Abwicklung von Geschäftstransaktionen des E-Commerce. Somit bezeichnet das „Front-End“ die Benutzer- oder Eingabeoberfläche zur Systembedienung⁴ und das „Back-End“ das im Hintergrund auf einem oder mehreren Servern arbeitende IT-System zur Verarbeitung und Operation der Prozesse.⁵ In diesen Bereich gehört ebenso die vollautomatische Geschäftsabwicklung zwischen EDV-Systemen der an gewissen Transaktionen beteiligten Unternehmen. Hierbei handelt es sich um sogenannte ERP-Systeme (Enterprise-Resource-Planing-Systeme) wie beispielsweise SAP R/3.⁶

Basierend auf dieser umfassenden Definition des E-Commerce kann der Begriff weiter konkretisiert werden. Dieses soll im Folgenden zum Einen durch die eindeutige Abgrenzung zum Begriff des „E-Business“ geschehen⁷, da diese beiden auch in der Fachliteratur oftmals überschneidend eingesetzt werden.

Zum Anderen kann E-Commerce je nach vorhandener Situation aufgrund des *Handelshintergrundes dieser Arbeit* einer von fünf verschiedenen Arten des Online-Handels zugeordnet werden⁸, was eine weitere Konkretisierung des Begriffsverständnisses vor dem tatsächlichen Forschungshintergrund dieser Arbeit erleichtert.

¹ In Anlehnung an Adam/Yesha 1996, S. 5; Choi et al. 1997, S. 12; Clement et al. 1999, S. 49; Kotler/Bliemel 2001, S. 1220 ff.; Picot et al. 1996, S. 23; Rebstock 1998, S. 265; Schmeken 2007, S. 13.

² HTML: „Hyper Text Markup Language“, oft auch abgekürzt als „Hypertext“ bezeichnet, ist eine textbasierte Auszeichnungssprache zur Strukturierung von Inhalten wie Texten, Bildern und Links in elektronischen Dokumenten (z.B. Online-Shops im Internet). HTML-Dokumente sind die Grundlage des World Wide Web und werden mit Hilfe von Web Browsern (z.B. Microsoft Internet Explorer) dargestellt.

³ Vgl. Amor 1999, S. 65 ff.

⁴ Hierzu zählt bspw. die durch „Klicks“ und Tastatureingaben zu bearbeitende Benutzeroberfläche eines E-Mail-Programms oder ein Online-Shop.

⁵ Vgl. Amor 1999, S. 65 ff.

⁶ Vgl. Amor 1999, S. 103 ff.

⁷ Vgl. Kap. 3.1.2.1.

⁸ Vgl. Kap. 3.1.2.2.

3.1.2.1 Abgrenzung von E-Commerce und E-Business

Von grundlegender Bedeutung für die definitorische Abgrenzung von E-Commerce zu E-Business ist eine weitere Eingrenzung des Untersuchungsgegenstandes dieser Arbeit. Hierbei handelt es sich um die Entscheidung der zu betrachtenden Stufe unternehmerischer Wertschöpfung, die Ziel der Forschungsbemühungen sein soll: Absatz- versus Einkaufsfokussierung.

Diese Arbeit hat die E-Commerce-Aktivitäten der Absatzseite der Wertschöpfungskette im Blickpunkt, so dass demnach sämtliche elektronischen Verkaufsbemühungen¹ von Interesse sind und dem gegenüberstehende Einkaufsaktivitäten (im elektronischen Kontext als ‚E-Procurement‘ bezeichnet) nicht betrachtet werden. Gemäß der oben erarbeiteten Definition² des E-Commerce-Begriffs können diese Verkaufsbemühungen dabei das volle Spektrum umfassen: Von der Verkaufsanbahnung (jegliche Arten der Vorbereitung und Förderung) über gegebenenfalls dazugehörige Produkt- und Service-Features bis hin zum eigentlichen Vertrieb und rechtlichen Verkaufsabschluss sowie sämtlichen Leistungen des After-Sales-Service³. Die obenstehende Definition umfasst somit explizit die durch E-Commerce gestützten Vertriebsphasen der Verkaufsabwicklung, Kaufanregung, Evaluationsmöglichkeiten des/der Produktes/Dienstleistung sowie deren abschließenden Kauf⁴, was ebenso den Untersuchungsrahmen dieser Arbeit abgrenzt.

Der Begriff des E-Business geht dieses Verständnisses nach über die Definition von E-Commerce hinaus und schließt diese – genauso wie auch E-Procurement – mit ein (vergleiche auch Abbildung 3.1). Folgende Definition von Stähler⁵ verdeutlicht diese Zusammenhänge und soll im Rahmen dieser Arbeit das Verständnis von E-Business konkretisieren:

E-Business schließt E-Commerce mit ein und integriert mittels neuer Medien sowohl die Austauschverhältnisse zwischen Unternehmen und Kunden beziehungsweise Unternehmen und Geschäftspartnern als auch die internen Koordinationsmechanismen.

In der folgenden Abbildung 3.1 werden die Begriffe des E-Business, E-Procurement und E-Commerce noch einmal in Relation zueinander gesetzt und im oben beschriebenen Sinne voneinander abgegrenzt. Der gestrichelte Rahmen in der rechten Hälfte der Abbildung mar-

¹ Vgl. Porter 2001, S. 74 ff.

² Vgl. Kapitel 3.1.2.

³ Vgl. hierzu Kotler/Bliemel 2001, S. 349 ff.; Kotler/Keller 2006; S. 217 ff.; Stender et al. 2000, S. 91 f.; Winkelmann 2000, S. 144 ff.

⁴ Vgl. Nieschlag et al. 2002, S. 960 f.; Peters 2000, S. 966.

⁵ Vgl. Stähler 2001, S. 51.

kiert hierbei noch einmal den Betrachtungsrahmen der Untersuchungen dieser Arbeit und ordnet ihn in das Gesamtkonstrukt elektronischer Unternehmensaktivitäten zur Geschäftsabwicklung ein.

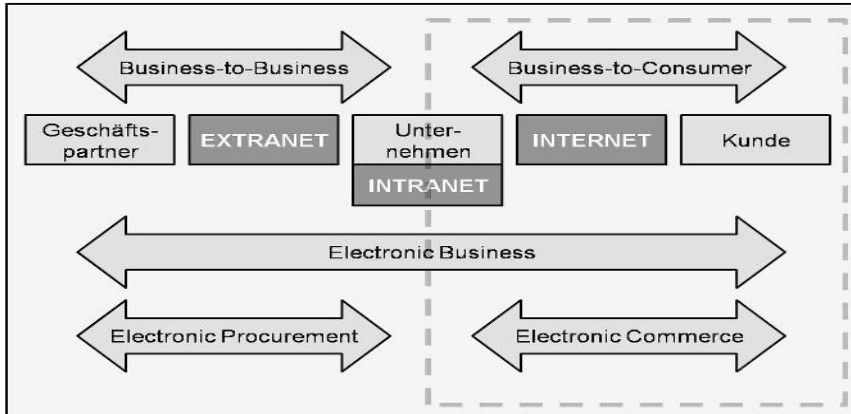


Abbildung 3.1: Begriffsabgrenzung von Electronic Business und Electronic Commerce (Quelle: Eigene Darstellung; Angelehnt an Stähler 2001, S. 52)

3.1.2.2 Fünf Arten des Online-Handels

Mittlerweile sind verschiedene Arten des Online-Handels anzutreffen. Als Handels- und E-Commerce- beziehungsweise Multi-Channel-Experte hat Heinemann¹ fünf verschiedene ‚Betriebstypen‘ des Online-Handels kategorisiert, die im Folgenden kurz dargestellt werden. Dieses dient der Konkretisierung des Verständnisses der obigen E-Commerce-Definition.

Pure-Online-Handel²

Die sogenannten ‚Internet-Pure-Player‘³ sind immer seltener anzutreffen und ihr Marktanteil am E-Commerce-Umsatz beläuft sich nur noch auf circa 26%, was bedeutet, dass sich unter den acht größten Online-Händlern in Deutschland mit Amazon nur noch ein einziger – dafür aber sehr erfolgreicher – Pure-Online-Händler befindet.

¹ Vgl. Heinemann 2009, S. 68 ff.

² Vgl. Heinemann 2009, S. 68 f.

³ Bei ‚Internet-Pure-Playern‘ handelt es sich um Händler, die ausschließlich den Online-Kanal als Vertriebsweg nutzen. Ein prominentes Beispiel hierfür ist Amazon.de.

Neben diesen ‚Born Globals‘ – wie Amazon oder eBay Powerseller – wird nach Experteneinschätzung die Zukunft kleinen Pure-Online-Händlern gehören, für deren E-Commerce-Marktanteile überproportionales Wachstum erwartet wird. Denn insbesondere für hochspezialisierte Anbieter – wie zum Beispiel Tiernahrung und -zubehör (petschop.de), Delikatessen (gourmondo.de), Wein (avinos.de), Kopfbedeckung (hutshopping.de) und viele Weitere – scheint das Internet eine offensichtlich überproportional erfolgsversprechende Verkaufsform zu sein. Begünstigt wird diese Entwicklung auch durch die permanente und zügige technische Weiterentwicklung der Betreibersoftware für E-Shops jeder Größenordnung. Diese können vom ‚Home-Office‘ aus betrieben werden, so dass in den kommenden Jahren viele weitere spezialisierte Online-Shops entstehen werden, die sehr flexibel und kurzfristig auf Veränderungen reagieren können.

Bei den Pure-Online-Händlern ist darüber hinaus die Entwicklung von ganz neuen Betriebsarteninnovationen zu erkennen, die mit Konzepten wie Liveshops (‚Ein Tag, ein Produkt, ein Preis‘), Clubverkauf (‚Shoppem nur nach Anmeldung‘), oder Shoppingbörsen (‚Kaufen, wenn der Preis stimmt‘) eine ganz neue Generation von Internet-Shops bilden.¹

Kooperierender Online-Handel²

In der Handelsbranche treten verstärkt Händlerkooperationen unter einer einheitlichen ‚E-Store-Brand‘ auf, die man somit als kooperierende Online-Händler bezeichnen kann. Hierbei handelt es sich oftmals um Branchenlösungen, die in Form von Portalen organisiert sind: Beispielsweise von Großhändlern, Verbundgruppen, Herstellern, oder unabhängigen Institutionen. Besonders gängig ist diese Form des Online-Handels aktuell bei Apothekengroßhändlern (apotheker.com) und Buchgroßhändlern (buchhandel.de oder libri.de).

Relativ leicht zugänglich wird diese Art des Online-Handels dadurch, dass mittlerweile auch die Nutzung eines kompletten Online-Shops über die Auktionsplattform eBay oder als Amazon-Partner möglich ist. Dieses ist unkompliziert und mit verhältnismäßig geringen Kosten durchführbar.³

¹ Vgl. zur Vertiefung Wieschowski 2008, S. 47.

² Vgl. Heinemann 2009, S. 70.

³ Vgl. für weitere Details der immer leichter werdenden Möglichkeiten der E-Shop-Eröffnung bei den zwei großen Marktteilnehmern Amazon und eBay auch HMWVL 2007, S. 52 ff.

Multi-Channel-Handel¹

In den frühen Phasen des Online-Handels fokussierten viele Unternehmungen nur den neuartigen Absatzkanal Internet und vernachlässigten den stationären Kanal systematisch. Zeitgleich standen viele der traditionellen Händler dem ‚Internet-Hype‘ misstrauisch gegenüber und konzentrierten sich deshalb umso intensiver auf ihr bis dahin bewährtes Stationärgeschäft.

Während der voranschreitenden Internet-Diffusion und -Evolution begannen dann jedoch immer mehr traditionelle Händler mit der Aufnahme des Internets in ihr Vertriebsportfolio und setzten somit erste Multi-Channel-Strategien um. Viele der erfolgreich bestehenden Pure-Online-Händler wurden dabei von großen Handelskonzernen übernommen und in deren neue Multi-Channel-Strategie integriert. Auf der anderen Seite realisierten auch viele der reinen Online-Händler, dass sie ihre Chancen am Markt durch sinnvoll eingebrachte Stationärgeschäfte verbessern könnten².

Multi-Channel-Systeme können wegen ihrer grundlegend verschiedenen Kompetenz- und Fähigkeitsanforderungen als komplexeste Form des Online-Handels angesehen werden, da zum Beispiel mit dem Eintritt eines Stationärhändlers in das Online-Geschäft völlig neue, komplexe Fähigkeiten entwickelt werden müssen³. Aufgrund der zu erwartenden, besonders hohen Bedeutung von Multi-Channel-Systemen für die spätere Empirie und Ergebnisdiskussion dieser Arbeit, sind die vier verschiedenen Ausprägungen von dieser Online-Handelsform in Kapitel 2.4 dargestellt.⁴

Darüber hinaus sind die verschiedenen Kernkompetenzen innerhalb eines Multi-Channel-Systems in der untenstehenden Abbildung 3.2 noch einmal übersichtlich zusammengestellt.

¹ Vgl. Heinemann 2009, S. 70 ff.

² Vgl. Krone 2004, S. 52 ff.

³ Insb. erhöhte CRM-Anforderungen und Einzelkundenoptimierung, aber auch andere Logistikanforderungen und erhöhte Sortimentsdynamik; vgl. hierzu Bähre 2007, S. 13 ff.; Heinemann 2009, S. 72.

⁴ Vgl. Heinemann 2009, S. 71.

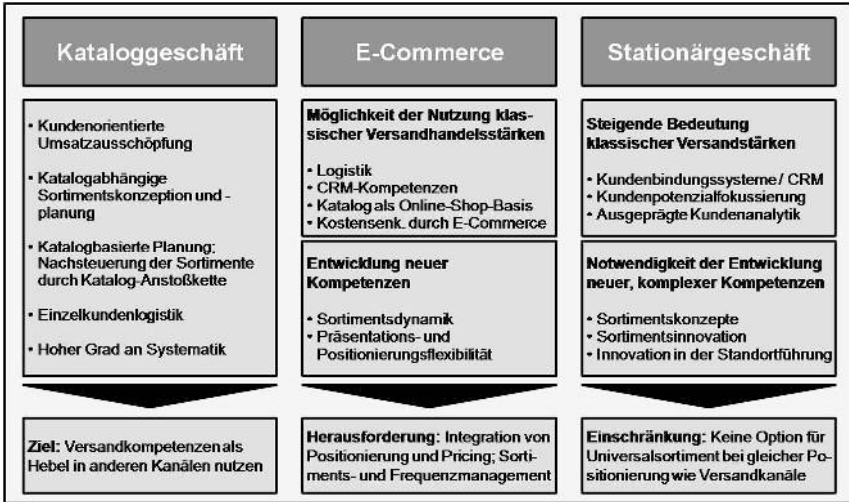


Abbildung 3.2: Kernkompetenzen je Kanal aus Sicht des Händlers (Quelle: Eng angelehnt an Bähre 2007, S. 15; Heinemann 2009, S. 72)

Hybrider Online-Handel¹

Die eigenständige Handelsform des hybriden Online-Handels definiert sich als das parallele Betreiben klassischen Katalog- und Online-Versands in einem gemeinsamen Distanzhandelskanal. Hierbei handelt es sich um einen logischen Schritt, da im Online-Kanal viele der traditionellen Versandhandelsstärken genutzt werden können. Hierzu zählen insbesondere Logistik, Warenwirtschaft, der Katalog als erste Basis für die Adaption auf das Internet sowie CRM²-Fähigkeiten bezüglich der wichtigen³ Einzelkundenoptimierung.

Ferner wird das Internet aus der Sicht klassischer Versandhändler oft als ‚Kosteneinsparinstrument‘ betrachtet, was unter anderem mit der potenziellen Reduktion der hohen Katalogkosten zusammenhängt.

¹ Vgl. Heinemann 2009, S. 72 ff.

² Customer Relationship Management

³ Vgl. hierzu die näheren Ausführungen in Kap. 3.4.3.

Vertikalisierte Online-Handel¹

Insbesondere Top-Modemarkenhersteller nutzen mittlerweile den Online-Kanal als Instrument zur Vertikalisierung. Laut Heinemann ist der Grund hierfür, dass nicht vertikal organisierte Unternehmen zunehmend von den preisaggressiven Vertriebsformen des Discountbereiches und den vertikalisierten Mode-Ketten bedrängt werden, da diese keinerlei Vertriebspartner mehr benötigen. Hinzu kommt, dass sich die klassischen Händler selbst (zum Beispiel Peek & Cloppenburg) zunehmend über eine ausgeprägte Eigenmarkenpolitik profilieren und somit schon lange Zeit vertikalisiert sind.

Diese vertikalen Online-Händler oder „geschlossene Hersteller-Händler-Kombinationen“² zeichnen sich durch die Kontrolle über die gesamte Supply-Chain aus und haben darum die Möglichkeit, überdurchschnittliche Zuwachsraten und Renditen zu realisieren.

Allen voran wächst der Direktvertrieb durch die Fashion-Industrie besonders stark durch derartige Formen des vertikalisierten B2C-Online-Handels: Anbieter wie s.oliver.de, adidas.de, boss.de oder eprit.de sind mittlerweile mindestens in Teilbereichen vertikalisiert und somit nach der hier zugrundeliegenden Definition Online Händler. Es verwundert hierbei nicht, dass vertikalisierte Handelskonzepte in Deutschland dynamisch wachsen, weil eine deutliche Markenführung in Verbindung mit hohem Einfluss auf Sourcing und Design – also die wesentlichen Bestandteile der Wertschöpfungskette in dieser Branche – zu einer überdurchschnittlichen Performanz befähigen. Allein die Möglichkeit des Verzichts auf die Zwischendistributionsstufe ermöglicht große Synergiepotenziale. Ebenso senkt der Wegfall von Zwischenlagern Zeit- und Kostenaufwand und ermöglicht darüber hinaus erhöhte Datentransparenz und -qualität als es bei der traditionellen Arbeitsteilung möglich ist, was auch eine flexiblere Reaktion auf die Nachfrage ermöglicht.

Eine besonders wichtige Rolle spielt der vertikalisierte Online-Handel auch durch die aktuelle Entwicklung, den Kunden die Einflussnahme auf ‚ihre‘ Produkte zu ermöglichen, was als ‚Mass-Customization‘ oder in Form von Co-Design-Möglichkeiten als ‚Open-Innovation‘ bezeichnet wird, wie zum Beispiel die Firma Spreadshirt³ es umsetzt. Diese Anbieter nutzen die Online-Möglichkeiten zur kostengünstigen Integration des Kunden in nahezu alle Stufen

¹ Vgl. Heinemann 2009, S. 75 f.

² Heinemann 2009, S. 75.

³ Auf den Internetseiten des Online-Shops von ‚Spreadshirt.de‘ kann man bspw. T-Shirts, Polohemden oder Mützen selber gestalten, indem man sie mit eigenen Texten und Logos versieht. Dieses passiert auf der technischen Basis eines virtuellen Designstudios, so dass man vom heimischen Computer aus die Produkte mitgestalten kann.

der Wertschöpfung¹ und dieses erfordert eine vertikale Struktur, ohne die die Kundeneinflussnahme auf das Produkt nicht möglich wäre.

Aufgrund der großen Bedeutung des vertikalisierten Online-Handels für die Handelsbranche soll in der folgenden Abbildung 3.3 am Beispiel ‚Inditex‘ noch verdeutlicht werden, welche Vorteile für den Händler die oben beschriebene Vertikalisierung mit sich bringt. Besonders deutlich wird in der Graphik der nicht einzuholende Zeitgewinn eines vertikalisierten Systems verglichen mit einem arbeitsteiligen System, was primär aus der starken Reduktion der Durchlaufzeiten innerhalb der Prozesskette resultiert.²

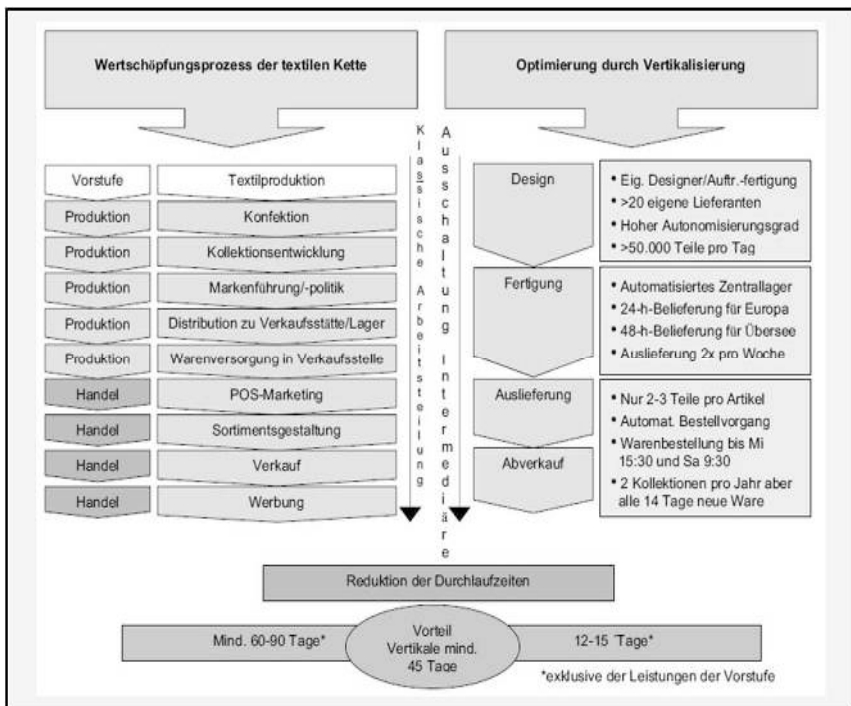


Abbildung 3.3: Vorteile vertikalisierten Systeme am Fallbeispiel Inditex (Quelle: Heinemann 2009, S. 76)

¹ Vgl. hierzu Reichwald/Piller 2006, S. 209.

² Vgl. Heinemann 2009, S. 73 ff.

3.1.3 Strategiebegriff

In den Wirtschaftswissenschaften wurde der Begriff der Strategie¹ in Bezug zur Spieltheorie in den 50er Jahren eingeführt². In der aktuellen wissenschaftlichen Forschung findet sich eine Vielzahl von Definitionen des Strategiebegriffs³, welche laut Collis/Montgomery⁴ und Mintzberg⁵ simplifiziert als ein grundlegendes Handlungsmuster mit festgelegter Zielsetzung der Unternehmung zusammengefasst werden können.

Darüber hinaus können mit

- Unternehmens-,
- Wettbewerbs- und
- Funktionalstrategie

drei grundsätzliche Strategiearten in der Betriebswirtschaft differenziert werden⁶.

Hierbei legt die *Unternehmensstrategie*⁷ als Leitordnung für Entwicklungsfragen beispielsweise Geschäftsfeldportfolien, grundsätzliche Investitionsmuster und die Ausrichtung des übergreifenden Ressourcenmanagements fest⁸. In Abgrenzung hierzu bezieht sich die *Wettbewerbsstrategie* auf abgegrenzte Geschäftsfelder beziehungsweise Produkt-Markt-Kombinationen und definiert auf dieser Grundlage produktspezifische Marktstrategien⁹. Schließlich konkretisiert die *Funktionalstrategie* – zum Beispiel Vertriebs- oder Produktionsstrategien – spezifische Initiativen zur Durchsetzung der höhergestellten strategischen Ziele aus Unternehmens- und Wettbewerbsstrategie¹⁰.

Im Rahmen dieser Arbeit wird der Begriff der Strategie im Sinne der Wettbewerbsstrategie verstanden. Dies erklärt sich aus dem Verständnis heraus, dass E-Commerce-Strategien im günstigen Fall als integrativer Bestandteil von Unternehmensgesamtstrategien betrachtet wer-

¹ Die Ursprünge der Begrifflichkeit „Strategie“ liegen im militärischen Kontext der frühen Antike. Vgl. Ansoff 1988, S. 21 ff.; Evered 1983, S. 63 f.

² Vgl. Neuman/Morgenstern 1967, S. 79.

³ Vgl. Hansmann 1990, S. 151; Kreikebaum 1997, S. 17; Gälweiler 1987, S. 55.

⁴ Vgl. Collis/Montgomery 1998, S. 5 f.

⁵ Vgl. Mintzberg 1988, S. 14.

⁶ Vgl. Hofer/Schendel 1978, S. 27 f.; Lorange/Vancil 1977, S. 23 f.; Porter 1987, S. 43 ff.; Schmecken 2007, S. 16 ff.; Schreyögg 1984, S. 89 f.; Welge 1985, S. 228 ff.

⁷ Im Folgenden alternativ auch als Unternehmensgesamtstrategie bezeichnet.

⁸ Vgl. Andrews 1987, S. 13 ff.; Ansoff 1988, S. 75 ff.; Hungenberg 2004, S. 371 f.; Porter 1987, S. 43 ff.

⁹ Vgl. Henderson/Venkatraman 1989, S. 4; Porter 1996, S. 68.

¹⁰ Vgl. Aaker 2005, S. 8 f.; Welge/Al-Laham 1999, S. 400 ff.; Welge/Al-Laham 2008, S. 408 ff.

den können, innerhalb derer sie die Rolle von Wettbewerbsstrategien spielen, deren Ziel die Schaffung und Verteidigung von Wettbewerbsvorteilen ist¹.

Darum wird im Folgenden die Definition der Wettbewerbsstrategie in Orientierung an Porter² und Henderson/Venkatraman³ für das Begriffsverständnis der Strategie im engeren Sinne gewählt:

*Strategie bedeutet die Erzeugung einer einzigartigen und wertvollen Wettbewerbsposition sowie der hierfür notwendigen Aktivitätsbündel.*⁴

Diese Definition der Wettbewerbsstrategie im engeren Sinne ist aufzufassen vor dem Hintergrund des detaillierteren Verständnisses der unternehmerischen Strategieentwicklung nach Nagel/Wimmer:

„Strategieentwicklung dient [...] dazu, diesem ständigen Selbsterschaffungsprozess einen bewussten Rahmen zu setzen. Sie ist der Ort, an dem der eingeschwungene Zustand eines Unternehmens in seinem Verhältnis von Innen und Außen angesichts erwartbarer Veränderungen in den relevanten Umwelten und den damit verbundenen Chancen und Risiken auf den Prüfstand gestellt wird. Vor dem Hintergrund dieses gründlichen Prüfungsprozesses kommen Unternehmen zu ganz bestimmten Festlegungen ihrer eigenen Identität sowie der dazu passenden Entwicklungsziele, mit deren Hilfe die angestrebte Zukunft erreicht werden soll. [...] In diesem Sinne ist Strategiefindung keine einmalige Angelegenheit, angesichts deren Ergebnisse man sich auf Jahre hinaus wiederum ausschließlich den operativen Fragen widmen kann. Sie ist eine Systemfähigkeit im Sinne einer personenunabhängigen ‚organizational capability‘⁵ [...]“

Das Ergebnis eines gelungenen Strategieentwicklungsprozesses besteht folglich sowohl in der Neudefinition des eigentlichen Existenzgrundes als Unternehmen (Weswegen gibt es uns? Welche Kundenprobleme lösen wir?) als auch der angestrebten Ziele (Ertrags- und Wachs-

¹ Vgl. Becker 1996, S. 140 ff.

² Porter 1996, S. 68: „Strategy is the creation of a unique and valuable position involving a different set of activities.“

³ Henderson/Venkatraman 1989, S. 4: „The Business Strategy domain is defined in terms of the firm’s choices pertaining to its positioning in the product-market arena. Strategy reflects the set of goals (ends), means (actions), and underlying assumptions pertaining to these choices.“

⁴ Angelehnt an Henderson/Venkatraman 1989, S. 4; Porter 1996, S. 68.

⁵ Vgl. zur Begrifflichkeit der ‚organizational capability‘ Schreyögg/Kliesch-Eberl 2008, S. 6ff.

tumsziele) letztlich auch in der Festlegung der wichtigsten Schritte auf dem Weg dorthin (Produktpolitik, Kooperationen, Markenpolitik, neue Geschäftsfelder, etc.).“¹

Inhalt der so definierten Wettbewerbsstrategie im engeren Sinne als Ergebnis der im obigen Sinne verstandenen Strategieentwicklung ist auch die Positionierung im Produkt-Markt-Raum, wobei Positionierung als die positive Abgrenzung beziehungsweise Abhebung gegenüber dem Wettbewerb verstanden wird und sich hieraus der angestrebte Wettbewerbsvorteil ergibt². ‚Wettbewerbsvorteil‘ versteht sich wiederum als eine in der Konkurrenzsituation überlegene Leistung, die sich auf eine vom Kunden als wichtig erachtete Ausprägung bezieht und von ihm wahrgenommen wird. Darüber hinaus kann diese so charakterisierte Leistung nicht ohne Weiteres durch den Wettbewerb erreicht oder übertroffen werden³.

Verfolgt eine Unternehmung explizit eine Strategie im obigen Sinne für die Erreichung ihrer Ziele im E-Commerce, so liegt demnach eine E-Commerce-Strategie vor. Der Begriff der E-Commerce-Strategie ist trotz der häufigen Benutzung in der diesbezüglichen, wirtschaftswissenschaftlichen Literatur nur vereinzelt beziehungsweise unspezifisch definiert und eine wissenschaftliche Fundierung der Beiträge sowie eine geeignete Begriffsbestimmung der E-Commerce-Strategie fehlen.⁴ Es herrscht vielmehr eine nicht einheitliche, aus der unternehmerischen Praxis stammende Begriffsauffassung.⁵ Deshalb wird aufbauend auf das oben hergeleitete klassische Strategieverständnis die E-Commerce-Strategie als Synthese der beiden vorherigen Definitionen von E-Commerce und Strategie hergeleitet und ist im Kontext des obigen Verständnisses der unternehmerischen Strategieentwicklung zu verstehen:

Die E-Commerce-Strategie legt fest, welche einzigartige und wertvolle Wettbewerbsposition durch die Anbahnung und/oder Aushandlung und/oder Abwicklung von Geschäftstransaktionen und -prozessen zwischen Wirtschaftssubjekten über digitale Datenverbindungen erreicht werden soll. Darüber hinaus legt sie fest, welche Ressourcen und Aktivitätsbündel für die Erreichung des festgelegten Ziels notwendig sind.⁶

¹ Nagel/Wimmer 2009, S. 16 f.

² Vgl. Henderson/Venkatraman 1989, S. 4; Porter 1980, S. S. 30.

³ Vgl. Aaker 2005, S. 214; Homburg/Simon 1995, S. 2754.

⁴ Vgl. insb. Schmeken 2007, S. 19.

⁵ Vgl. Evans/Wurster 1997, S. 71 ff.; Venkatraman 2000, S. 15 ff.

⁶ Nach Adam/Yesha 1996, S. 5; Choi et al. 1997, S. 12; Clement et al. 1999, S. 49; Henderson/Venkatraman 1989, S. 4; Kotler/Bliemel 2001, S. 1220 f.; Picot et al. 1996, S. 23; Porter 1996, S. 68; Rebstock 1998, S. 265; Schmeken 2007, S. 19.

3.2 Bestandsaufnahme der Literatur zur bisherigen Forschung im Bereich E-Commerce-Strategie

Im vorliegenden Kapitel 3.2 wird zur Erarbeitung der Literaturbestandsaufnahme zur E-Commerce-Strategieforschung zunächst eine Systematisierung der relevanten Veröffentlichungen (Kapitel 3.2.1) vorgenommen, bevor dann in die inhaltliche Darstellung derselben (Kapitel 3.2.2 bis 3.2.4) eingestiegen und in Kapitel 3.2.5 mit einem zusammenfassenden Fazit zum aktuellen Literaturstand abgeschlossen wird.

3.2.1 Systematisierung des Literaturbestandes im Bereich E-Commerce-Strategie

Das Forschungsgebiet des E-Commerce ist charakterisiert durch eine große Zahl von Beiträgen, wobei allerdings auf einen vergleichsweise geringen wissenschaftlichen Reifegrad hingewiesen wird.¹ Dieses wird insbesondere deutlich durch eine fehlende Systematisierung des Forschungsgebietes, einen geringen Grad an empirischer Durchdringung und eine große Zahl von Beiträgen, denen eine theoretische Fundierung fehlt, weil es sich oftmals um branchenbeziehungsweise unternehmensspezifische Artikel mit hohem Praxisbezug handelt. Zu Beginn dieser Bestandsaufnahme wurde deshalb die wissenschaftliche Literatur systematisiert und in die folgenden – in Abbildung 3.4 dargestellten – Sub-Forschungsbereiche untergliedert:²

- **Konsumentenverhalten** im Internet,
- **Marktbearbeitung** über den Online-Kanal,
- **Internet-Ökonomie.**

Vor dem Hintergrund der Zielsetzung dieser Arbeit ist insbesondere der Sub-Forschungsbereich der ‚Marktbearbeitung‘ von Relevanz, innerhalb dessen (vergleiche Abbildung 3.4) wiederum die Beiträge zur E-Commerce-Strategie³ schwerpunktmäßig weiter fokussiert und im Folgenden einer detaillierten Bestandsaufnahme unterzogen werden. Die Sub-Forschungsbereiche des Konsumentenverhaltens und der Internet-Ökonomie werden demnach nicht weiter verfolgt.

¹ Eine Ausnahme besteht jedoch z.B. in dem Forschungsteil der sog. Internet-Ökonomie (Vgl. Zerdlck et al. 2001, S. 15 ff.), der für diese Arbeit jedoch nicht von direkter Relevanz ist.

² Vgl. die Orientierung an Schmecken 2007, S. 20 f.

³ Vgl. De Figueiredo 2000, S. 40 ff.; Porter 2001, S. 62 ff.; Venkatraman/Henderson 1998, S. 32 ff.

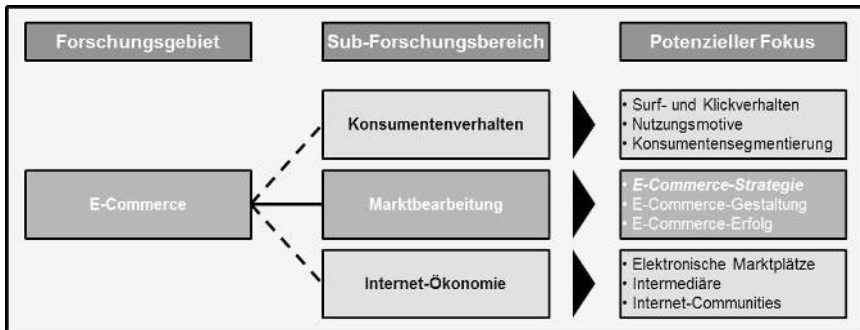


Abbildung 3.4: Systematisierung der Literatur im Forschungsbereich E-Commerce (Quelle: Nach Schmecken 2007, S. 21)

Die inhaltliche Fokussierung des dem Sub-Forschungsbereich ‚Marktbearbeitung‘ untergeordneten Bereiches der ‚E-Commerce-Strategie‘¹ liegt auf der Entwicklung sinnvoller Marktbearbeitungsstrategien im Rahmen einer der fünf Arten des Online-Handels² vor dem Hintergrund verschiedener Wettbewerbsentwicklungen. Dadurch, dass die ersten expliziten Beiträge zu dem Thema gegen Ende der 90er Jahre des 20. Jahrhunderts veröffentlicht wurden, handelt es sich um ein vergleichsweise junges Forschungsgebiet, in dem Erkenntnisse häufig auf der Basis von Fallstudien generiert werden.³ Nachfolgend werden die beiden Theoriegrundsätze zur Formulierung von E-Commerce-Strategien von Porter und De Figueiredo aus der Vielzahl von Ansätzen herausgegriffen, ausführlich dargestellt und kritisch diskutiert.⁴

Diese frühe Konzentration auf nur zwei Ansätze ist sinnvoll, weil weitere Theorien einer dieser beiden später untergeordnet werden können, da sie repräsentativ für zwei grundlegende Paradigmen stehen. Hierbei vertritt Porter⁵ den Standpunkt, dass klassische Theorieansätze zur Strategiefindung auch auf E-Commerce anwendbar sind, wohingegen De Figueiredo⁶ argumentiert, dass E-Commerce ein neuartiges Strategiedenken erfordere.

¹ Vgl. Abb. 3.4.

² Vgl. Kap. 3.1.2.2.

³ Vgl. u.a. Epstein 2005, S. 22 ff.; Evans/Wurster 1999, S. 84 ff.; Hermanns 1999, S. 86 ff.; Kambil 1995, S. 26 ff.; Müller-Hagedorn/Kaapke 1999, S. 8 ff.; Venkatraman 2000, S. 14 ff.; Zott et al. 2000, S. 462 ff.

⁴ Angelehnt an die ähnlich strukturierte Erschließung des Literaturstandes zu E-Commerce-Strategien von Schmecken 2007, S. 22 ff.

⁵ Vgl. Porter 2001, S. 63 ff.; Porter 1980 s. 3 ff.

⁶ Vgl. De Figueiredo 2000, S. 40ff.

3.2.2 Porter – Gültigkeit klassischer Theorien zur Strategiefindung auch im E-Commerce

Laut Porter behalten klassische Strategiekonzepte auch im Kontext des E-Commerce ihre Aussagekraft und gewinnen sogar noch an Relevanz hinzu: „Gaining such a competitive advantage does not require a radically new approach to business. It requires building on the proven principles of effective strategy. (...) Far from making strategy less important, as some have argued, the internet actually makes strategy more essential than ever.”¹ Unternehmungen sollten die vielfältigen Möglichkeiten des E-Commerce also nutzen, sich aktiv strategisch zu positionieren.² Die Forderungen anderer Wissenschaftler nach neuartigen Strategiekonzeptionen klassifiziert er als Fehleinschätzungen, die auf irreführenden Signalen des Marktes („Distorted Market Signals“³) basieren würden.

Porter argumentiert auch im E-Commerce-Kontext, dass Branchenstruktur („Industry Structure“⁴) und eine nachhaltige Wettbewerbsposition („Sustainable Competitive Advantage“⁵) den Erfolg des Unternehmens bestimmen: „The two fundamental factors that determine profitability: Industry structure, which determines the profitability of the average competitor; and sustainable competitive advantage, which allows a company to outperform the average competitor.“⁶ Die fünf Dimensionen der Branchenstruktur⁷ – Rivalry among existing competitors, Bargaining power of suppliers, Threat of substitute products or services, Bargaining power of buyers und Barriers to entry – werden durch E-Commerce wesentlich beeinflusst und zwar dahingehend, dass das Internet den Wettbewerb innerhalb der Branche verschärft und somit tendenziell einen negativen Einfluss auf die Profitabilität der Unternehmung hat.⁸ Die folgende Abbildung 3.5 stellt die klassischen ‚5-Forces‘ und ihre Beeinflussung durch die Internet-technologie im Sinne von E-Commerce dar. Hierbei illustriert ein Plus (+) die Verstärkung des Einflusses der jeweiligen ‚Force‘ auf die Branchenstruktur und ein Minus (-) dementsprechend die Abschwächung.

¹ Porter 2001, S. 64.

² Vgl. Porter 2001, S. 70.

³ Porter 2001, S. 64.

⁴ Porter 2001, S. 66.

⁵ Porter 2001, S. 70.

⁶ Porter 2001, S. 66.

⁷ Vgl. zu weiteren Ausführungen bzgl. Porters fünf Dimensionen der Branchenstruktur („Five forces of competition“) auch Kap. 3.3.2 und 3.3.5.

⁸ Vgl. Porter 2001, S. 67.

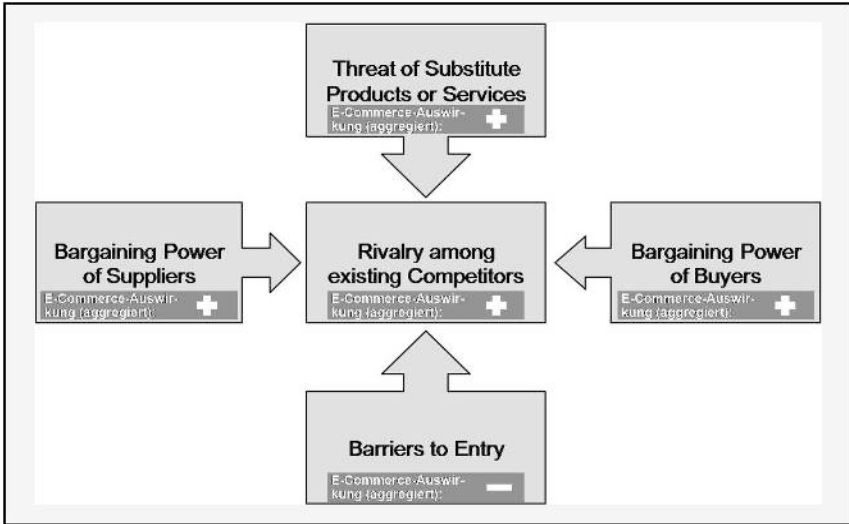


Abbildung 3.5: Porters klassische ‚5-Forces‘ und ihre Beeinflussung durch die Internettechnologie i.S. von E-Commerce (Quelle: Nach Porter 2001, S. 67)

Aus diesem Gedanken heraus gewinnt deshalb innerhalb dieser so verschärften Branchen eine nachhaltige Wettbewerbspositionierung (Sustainable Competitive Advantage) an Bedeutung. Es handelt sich hierbei also um den zweiten von Porter angeführten fundamentalen Faktor zur Erlangung von Unternehmenserfolg (Profitabilität). Für die Erreichung dieser nachhaltigen Wettbewerbsposition empfiehlt er entsprechend seines klassischen Strategieansatzes¹ die Kostenführerschaft (durch „Operational Effectiveness“²) oder Leistungsführerschaft (durch „Strategic Positioning“³) innerhalb der Branche strategisch anzuvisieren und sieht im E-Commerce – bedingt durch die neuen Möglichkeiten der Internet-Technologie – sogar erstmalig die Möglichkeit, beides miteinander zu verbinden ohne dadurch seine klassische Forderung zur Vermeidung gemischter Strategietypen⁴ zu verletzen: „The only way to be more profitable than the average performer is by achieving a sustainable competitive advantage – by operating at a lower cost, by commanding a premium price, or by *doing both*.“⁵

¹ Vgl. Porter 1980, S. 3 ff.

² Porter 2001, S. 70.

³ Porter 2001, S. 71.

⁴ Vgl. zu Porters Forderung nach der Vermeidung gemischter Strategietypen – sog. ‚Strategien zwischen den Stühlen‘ (‚Stuck in the middle‘) Porter 1983, S. 71; Porter 1986, S. 38.

⁵ Porter 2001, S. 70.

Geringere Kosten können durch die Erhöhung der operativen Effizienz erreicht werden, wofür E-Commerce exzellente Ansatzpunkte bietet. „The internet is arguably the most powerful tool available today for enhancing operational effectiveness.“¹ Gleichzeitig ist aber die Gefahr der Imitation der Kostenvorteile durch Wettbewerber auch deutlich größer als bei vorherigen Generationen von Informationstechnologie.² Deshalb ist das alleinige Anstreben einer Kostenführerschaft im E-Commerce in dem Sinne eine gefährliche Strategievариante: „As it becomes harder to sustain operational advantages, strategic positioning becomes all the more important. If a company cannot be more operationally efficient than its rivals, the only way to generate higher levels of economic value is to gain a cost advantage or price premium by competing in a distinctive way.“³ Es geht insgesamt also darum, sich durch ein grundsätzlich differenziertes Leistungsangebot – namentlich durch die Kombination eines guten Preises als auch durch die Einzigartigkeit der Positionierung⁴ als solche – vom Wettbewerb abzugrenzen und hierdurch den angestrebten ‚sustainable competitive advantage‘ zu erreichen.

Porters Ansatz muss sich auch einigen Kritikpunkten stellen, die insbesondere auf zwei Aspekte abzielen⁵. Zum Ersten wird kritisiert, dass ein methodischer Mangel darin bestehen könnte, dass Porter seine empirisch fallstudiengestützten Aussagen auf verschiedene Unternehmensbeispiele stützt. Dieses hat auf der einen Seite den Vorteil, durch die multiplen Fallstudienunternehmen eine breite Basis der empirischen Fundierung zu ermöglichen. Gleichzeitig könne jedoch auch die inhaltliche Aussagekraft wegen unterbrochener Kontinuität geschwächt werden, wenn kein durchgängiges Fallstudienbeispiel genutzt werde. Dieser schlüssig erscheinende Kritikpunkt kann jedoch nicht weiter belegt werden. Zum Zweiten wird darüber hinaus bemängelt, dass die von Porter verwendete Terminologie nicht explizit definiert sei und somit Interpretationsfreiräume ermögliche, die gegebenenfalls zu Unklarheiten im Verständnis führen könnten.

¹ Porter 2001, S. 70 f.

² Vgl. Porter 2001, S. 71.

³ Porter 2001, S. 71 f.

⁴ Warum die gemeinsame Erreichung dieser zunächst widersprüchlich klingenden Teilziele insb. im E-Commerce möglich ist und warum tatsächlich nur die Integration beider Zielsetzungen zu nachhaltigem E-Commerce-Erfolg führen kann, wird im Rahmen des Kap. 3.4 durch die Einbringung von empirisch beobachteten Gelingens- und Scheiternsfaktoren konkretisiert. In Kap. 3.5 findet dann eine begründete Eingliederung der einzelnen Gelingens- und Scheiternsfaktoren in das bis dahin weiterentwickelte theoretische Modell statt. Schließlich wird in Kap. 5 dieses Modell noch um die familienunternehmerische Perspektive erweitert und integriert somit dann alle zu betrachtenden Faktoren dieser Arbeit in einem komprimierten theoriebasierten und empirisch gestützten Modell.

⁵ Vgl. z.B. Schmeken 2007, S. 26.

Insgesamt ist Porters Beitrag zum – im obigen Sinne eingegrenzten – Forschungsbereich der E-Commerce-Strategie als aussagekräftig zu beurteilen, da er zum Einen die ganz allgemeine Notwendigkeit einer strategischen Fundierung von E-Commerce-Aktivitäten durch eine sorgfältig gewählte, auf Analysen beruhende Wettbewerbsstrategie herausarbeitet. Zum Anderen erklärt und begründet er insbesondere die Relevanz klassischer Strategieansätze auch vor dem Kontext von E-Commerce und liefert somit einen wichtigen Beitrag zu der diesbezüglichen wissenschaftlichen Kontroverse, die nach wie vor aktuell ist.

Aufgrund der hohen Relevanz von Porters Arbeiten vor dem Forschungskontext dieser Dissertation, werden diese weitere Berücksichtigung finden. Hierzu werden in Kapitel 3.3 die theoretischen Bezugspunkte klassischer Strategiekonzepte zu E-Commerce herausgearbeitet.

3.2.3 De Figueiredo – Notwendigkeit neuartiger Theorien zur Strategiefindung im E-Commerce

Im Gegensatz zu Porter sieht De Figueiredo die Notwendigkeit neuartiger Strategiekonzepte für eine erfolgreiche Anwendung auf E-Commerce. Diese Neuartigkeit sieht er in der Abkehr von der klassischen Strategieorientierung – wie insbesondere Porter sie in den oben dargestellten Ansätzen vertritt¹ – der Kosten- oder Leistungsführerschaft hin zu modifizierten klassischen Strategien.² Diese Modifikation besteht in der Verknüpfung bereits bestehender, klassischer Ansätze, wie sie in Abbildung 3.6 dargestellt und im Folgenden näher erläutert sind.

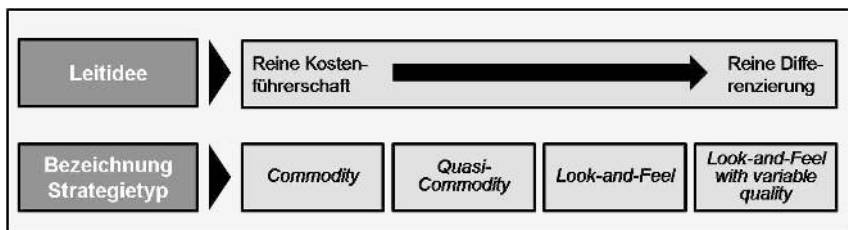


Abbildung 3.6: Modifizierte Arten von E-Commerce-Strategien nach De Figueiredo (Quelle: Eigene Darstellung; Angelehnt an De Figueiredo 2000, S. 42)

Das grundlegende Beurteilungskriterium zur grundsätzlichen Differenzierung bei der Erarbeitung dieser modifizierten Strategietypen stellen dabei verschiedene Produktqualitäten³ und -eigenschaften dar, aus denen De Figueiredo verschiedene Bedürfnisse an die übergeordnete

¹ Vgl. Kap. 3.2.2

² Vgl. De Figueiredo 2000, S. 40 ff.

³ Vgl. Wimmer 1987, S. 502 ff.

Strategie herleitet. Auf dieser Grundlage formuliert er vier Strategiearten, welche von der klassischen Kostenführerschaft¹ für Massenartikel über die erwähnten modifizierten Strategiearten – die jeweils eine Misch-Strategie aus Kosten- und Leistungsführerschaft darstellen – bis hin zur klassischen Differenzierungsstrategie² für Produkte mit sogenannten ‚Look-and-Feel‘-Eigenschaften reichen. Dies bezeichnet er als das „Dot-Com Retail Continuum“.³ Entsprechend der obigen Abbildung 3.6 setzt sich dieses Kontinuum aus folgenden vier Strategiemöglichkeiten zusammen:

- *Commodity-Strategie*:⁴ Klassische Niedrigkosten-Strategie bei Massenartikeln. Die Wettbewerbssituation ist hierbei gekennzeichnet durch niedrige Markteintrittsbarrieren⁵ und stark limitierte Renditemöglichkeiten.⁶
- *Quasi-Commodity-Strategie*:⁷ Kombination aus klassischer Niedrigkosten- und Differenzierungsstrategie, wobei er im E-Commerce-Kontext ein Vorgehen in zwei Phasen vorschlägt: Zunächst eine klassische Differenzierungspositionierung, welche dann in der zweiten Phase in die besagte Kombination übergeht. Die Wettbewerbssituation ist hierbei gekennzeichnet durch niedrige – aber höhere als bei der Commodity-Strategie – Eintrittsbarrieren und ebenfalls limitierte Renditemöglichkeiten.
- *Look-and-Feel-Strategie*:⁸ Differenzierungsstrategie (insbesondere bei Produkten aus dem Textil- und Immobilienbereich) mit einer Kennzeichnung der Wettbewerbssituation durch relativ hohe Markteintrittsbarrieren und damit einhergehenden höheren Renditemöglichkeiten.
- *Look-and-feel-with-variable-quality-Strategie*:⁹ Sogenannte angepasste Differenzierungsstrategie (insbesondere bei Individualprodukten wie zum Beispiel Kunst). Die Wettbewerbssituation ist hierbei gekennzeichnet durch hohe Markteintrittsbarrieren und damit einhergehenden hohen Renditemöglichkeiten.

¹ Vgl. Porter 2001, S. 70.

² Vgl. Porter 2001, S. 71.

³ De Figueiredo 2000, S. 42.

⁴ Vgl. De Figueiredo 2000, S. 42 f.

⁵ Vgl. Caves/Porter 1977, S. 240 ff.; Porter 1980, S. 6 ff.; Simon/Homburg 1995, S. 1743 ff.

⁶ Die von De Figueiredo hier genutzte Verbindung von Markteintrittsbarrieren und Renditepotenzialen basiert auf Porter. Vgl. Porter 1980, S. 6 ff.

⁷ Vgl. De Figueiredo 2000, S. 43.

⁸ Vgl. De Figueiredo 2000, S. 43 f.

⁹ Vgl. De Figueiredo 2000, S. 44.

Diese vier potenziellen Wahlmöglichkeiten des ‚Dot-Com Retail Continuums‘ nach De Figueiredo stellen allesamt Modifizierungen beziehungsweise Vermischungen klassischer Strategieansätze der Kosten- und Leistungsführerschaft dar. Die Grenze zwischen den einzelnen Strategiemöglichkeiten ist – wie die von De Figueiredo selbst gewählte Betitelung des ‚Continuums‘ bereits aussagt – fließend und somit kann keine eindeutige definitorische Abgrenzung zwischen den Strategieoptionen innerhalb des ‚Dot-Com Retail Continuums‘ gezogen werden. Insgesamt stützt sich der Beitrag stark auf Empfehlungen des Sub-Forschungsbereiches der Internet-Ökonomie¹ und somit auf volkswirtschaftliche Grundlagen.² Diese werden dann, wie zuvor beschriebenen, kombiniert mit Ansätzen aus der Betriebswirtschaft; insbesondere den „Outpacing-Strategien“³ und Porters klassischen Theorien zum unternehmerischen Verhalten in Wettbewerbssituationen⁴.

De Figueiredos Beitrag des ‚Dot-Com Retail Continuums‘ zum Verständnis der E-Commerce-Strategie als Bestandteil des Sub-Forschungsbereiches Marktbearbeitung des Forschungsfeldes E-Commerce⁵ muss sich einiger Kritik stellen. Insbesondere hervorgehoben werden methodische Probleme, die damit beginnen, dass Kritiker darauf hinweisen, dass De Figueiredo weder auf Quellen zur Stützung seiner Thesen hinweist noch eine Erläuterung zur begründeten Auswahl einer seiner Strategievarianten bereitstellt.⁶ Hier wird der Versuch unternommen, eine entscheidungsfördernde Darstellung im praktischen Kontext einzelner E-Commerce-Händler aus dem US-Raum zu präsentieren⁷, die jedoch keinen Anspruch auf Allgemeingültigkeit erheben kann, da eine empirische Fundierung fehlt. Über die Kritik an der empirischen Fundierung hinaus, fehlt eine belastbare theoretische Basis seines Aussagenkonstrukts, abgesehen von der engen Anlehnung das eigenständige Theoriemodell von Porter und den Bezug zum Sub-Forschungsbereich der Internet-Ökonomie.⁸ Problematisch ist darüber hinaus, dass durch die nicht eindeutige Abgrenzung zwischen den Strategien des ‚Continuums‘ eine differenzierte Strategieauswahl nicht möglich ist.

¹ Vgl. Kap. 3.2.1.

² Vgl. Zerdick et al. 2001, S. 15 ff.

³ Wie auch bei De Figueiredos Ansatz (bspw. im Rahmen der ‚Quasi-Commodity-Strategie‘) zu finden, arbeitet das Konzept der ‚Outpacing-Strategien‘ mit der Strategieanpassung im Zeitverlauf. Vgl. Gilbert/Strebel 1987, S. 27 ff.

⁴ Vgl. Kap. 3.2.2.

⁵ Vgl. Kap. 3.2.1.

⁶ Vgl. Schmeken 2007, S. 31.

⁷ Vgl. De Figueiredo 2000, S. 40 ff.

⁸ Vgl. Schmeken 2007, S. 30.

Insgesamt gibt De Figueiredo durch seinen Beitrag interessante Anregungen für weitere Forschung, die namentlich in der weiteren Fokussierung hybrider Strategietypen liegen und bei weiterer Ausdifferenziertheit und theoretischer sowie empirischer Belastbarkeit von hoher Relevanz sein könnten. Für die vorliegende Dissertation und ihr definiertes Forschungsziel ist der Ansatz des ‚Dot-Com Retail Continuum‘ jedoch nur von beschränkter Relevanz. Dies ist begründet durch den starken volkswirtschaftlichen Bezug und durch die Abhängigkeit von den Theorien Porters.

3.2.4 Überblick über weitere Beiträge zur Strategiefindung im E-Commerce

Über die beiden grundlegenden Denkschulen (Gültigkeit versus Ungültigkeit klassischer Strategiekonzepte vor dem Hintergrund von E-Commerce) von Porter und De Figueiredo hinaus weist die wissenschaftliche Literatur zu E-Commerce-Strategien auch weitere Beiträge auf. Viele von diesen sind jedoch als wissenschaftlich-theoretische Basis von geringerer Bedeutung für diese Dissertation, weil sie entweder zu stark umsetzungsorientiert sind oder aber lediglich Varianzen der beiden vorgestellten Ansätze darstellen.¹ Hierzu gehören die umsetzungsfokussierten Beiträge von Epstein², Evants/Wuster³, Haertsch⁴, Hermanns⁵, Kambil⁶, Müller-Hagedorn/Kaapke⁷, Venkatraman⁸, Weiber/Kollmann⁹ sowie Zott et al.¹⁰. Die hier genannten Autoren können wiederum in drei Gruppen systematisiert werden:

Gruppe 1: Keine Nennung expliziter Zielsetzungen für E-Commerce-Strategien

- *Epstein*¹¹ arbeitet im Rahmen seines Beitrages keine konkreten, anzustrebenden Zielsetzungen heraus, die seines Erachtens nach den Erfolg der E-Commerce-Strategie ausmachen könnten (also beispielsweise das begründete Anstreben einer Kosten- oder Leistungsführerschaft, der begründeten Auswahl einer Marktnische oder Ähnliches). Darum kann dieser wertvolle praxisorientierte Beitrag nicht zur konzeptionell-

¹ Die systematische Aufarbeitung der weiteren Literatur zum Thema E-Commerce-Strategien dieses Kapitels 3.2.4 baut strukturell und inhaltlich auf der Literatursystematisierung der Arbeit von Schmeken auf. Vgl. Schmeken 2007, S. 31 ff.

² Vgl. Epstein 2005, S. 22 ff.

³ Vgl. Evants/Wuster 1999, S. 85 ff.

⁴ Vgl. Haertsch 2000, S. 3 ff.

⁵ Vgl. Hermanns 1999, S. 86 ff.

⁶ Vgl. Kambil 1995, S. 27 ff.

⁷ Vgl. Müller-Hagedorn/Kaapke 1999, S. 9 ff.

⁸ Vgl. Venkatraman 2000, S. 14 ff.

⁹ Vgl. Weiber/Kollmann 1999, S. 47 ff.

¹⁰ Vgl. Zott et al. 2000, S. 462 ff.

¹¹ Vgl. Epstein 2005, S. 22 ff.

theoretischen Fundierung der eigenen Arbeit genutzt werden und wird darum an dieser Stelle nicht weiter betrachtet.

- *Haertsch*¹ unterliegt den gleichen Kriterien wie die Arbeit von Epstein.

Gruppe 2: Klassische Strategie-Orientierung mit direkter Anlehnung an Porter

Die Beiträge dieser Gruppe können direkt in den Rahmen der klassischen Strategieorientierung nach Porter eingeordnet werden. Sie stellen damit nur Strategie-Varianzen dar.

- *Venkatraman*² präsentiert in seiner umsetzungsorientierten Arbeit drei alternative Strategiemuster, die alle dem Gedankengang von Porter sehr ähnlich sind: 1) Kostenführerschaft, 2) herausragende Services und 3) Innovation, wobei die beiden letztgenannten als Bestandteile der Porter'schen Differenzierungsstrategie eingeordnet werden können.
- *Kambil*³ arbeitet fünf alternative Strategiemuster für den E-Commerce-Kontext heraus: 1) Kostenreduzierung, 2) Innovation, 3) Hervorragender Kundenservice, 4) Stärkung der Marke und 5) den Ausstieg aus dem betreffenden Geschäftsfeld/Branchen. Von diesen fünf Strategiemustern können die ersten vier als ‚wirkliche‘ Strategiealternativen innerhalb einer bestimmten Branche interpretiert werden. Von diesen vier Alternativen sind die ersten drei (Kostenreduzierung, Innovation, Service) wiederum analog der obigen Darstellung Venkatramans mit direktem Bezug zu Porter klassifizierbar. Die Alternative der Markenstärkung ist jedoch ebenso eine Facette von Porters klassischen Strategiemustern, da sie im direkten Sinne einer differenzierenden Positionierung dient.
- *Müller-Hagedorn/Kaapke*⁴ präsentieren vier optionale Strategiemuster im E-Commerce: 1) Erhöhung des Bekanntheitsgerades, 2) Marktdurchdringung, 3) Imagesteigerung und 4) Kostenreduzierung. Die dritte und vierte Option können synchron zu Kambil betrachtet werden. Bei der ‚Erhöhung des Bekanntheitsgerades‘ liegt wiederum ein Teilaspekt der Porter'schen Differenzierungsstrategie vor; ähnlich der bei Kambil beschriebenen Markenstärkung. Interessant ist Müller-Hagedorns/Kaapkes Nennung der ‚Marktdurchdringung‘ Ziel einer E-Commerce-Strategie, weil es sich hierbei eigentlich um keinen Inhalt einer wettbewerbsstrategischen Zielsetzung han-

¹ Vgl. Haertsch 2000, S. 3 ff.

² Vgl. Venkatraman 2000, S. 14 ff.

³ Vgl. Kambil 1995, S. 30 ff.

⁴ Vgl. Müller-Hagedorn/Kaapke 1999, S. 9 ff.

delt¹, sondern vielmehr um ein Erfolgsmessgröße. Somit ist gesteigerte Marktdurchdringung das potenzielle Ergebnis einer gelungenen E-Commerce-Strategie, jedoch nicht ihr Inhalt.

- *Zott et al.*² zeigen für den E-Commerce zwei optionale Strategieorientierungen auf: 1) Transaktionseffizienz und 2) Kundenloyalität. Erneut kann eine direkte Zuordnung zu Porter vorgenommen werden, da die ‚Transaktionskosteneffizienz‘ der Kostenführerschaft entspricht. Die Kundenloyalität ist wiederum als eine Messgröße des Erfolgs zu kategorisieren, nicht als der inhaltliche Weg dorthin.³ So könnten zum Beispiel an günstigem Einkaufen interessierte Kunden große Loyalität gegenüber einem strategisch auf Kostenführerschaft hin ausgerichteten Unternehmen entwickeln, während beispielsweise lifestyle-orientierte Konsumenten einem derart positionierten Wettbewerber (Differenzierungsstrategie) treu sind.
- *Hermanns* lehnt seine Arbeit ebenfalls direkt an die klassischen Wettbewerbsstrategien von Porter an. Hierbei vertritt er die Meinung, dass im E-Commerce eine Differenzierungsstrategie mit besonders starker Kundenfokussierung von besonderer Relevanz sei, während die Kostenführerschaft von geringerer Bedeutung sei; genau wie auch Porter⁴ argumentiert. Hierbei handelt es sich bei der ausgeprägten Kundenfokussierung nach Porter um den besonderen Fall einer ‚Marktarealstrategie‘, in deren abgegrenztem Raum sich die strategisch entsprechend ausgerichtete Unternehmung ein ‚Quasi-Monopol‘ erarbeiten kann.⁵

Gruppe 3: Strategie-Orientierung mit nur indirekter Anlehnung an Porter

Entgegen der Ansätze der ‚Gruppe 2‘ lassen sich die hier untergeordneten Beiträge inhaltlich nicht unmittelbar dem klassischen Theoriespektrum zuordnen. Sie fallen vielmehr in einem Weiteren Sinne in den Bereich der Differenzierungsstrategien. Diese Gruppe beinhaltet nur wenige Beiträge mit bisher geringer Bedeutung in der wissenschaftlichen Debatte. Diese sind jedoch wegen ihrer noch ausgeprägteren E-Commerce-Orientierung vor dem Forschungshintergrund dieser Arbeit interessant.

¹ Vgl. zur inhaltlichen Zielsetzung von E-Commerce- bzw. Wettbewerbsstrategien Kap. 3.1.3.

² Vgl. Zott et al. 2000, S. 462 ff.

³ Vgl. hierzu erneut Kap. 3.1.3.

⁴ Vgl. Porter 2001, S. 71.

⁵ Vgl. zur Marktarealstrategie und damit einhergehender Kundenfokussierung Porter 1980, S. 37 ff.

- *Evants/Wuster*¹ erkennen drei Arten zur Realisierung eines unternehmerischen Wettbewerbsvorteils: 1) Reichweite, 2) Informationsfülle und 3) Affiliation. Reichweite meint hierbei eine möglichst große Anzahl von Kunden, was wiederum als Erfolgsmesser einer Differenzierungsstrategie interpretiert werden kann. Informationsfülle bedeutet das Vorliegen eines möglichst hoch-qualitativen ‚Contents‘² der eigenen Internet-Seiten (zum Beispiel die eines klassischen Web-Shops bei Otto). Affiliation ist als die Navigation der Internetseiten im Kundeninteresse zu verstehen. Diese beiden letztgenannten Ziele sind stark operativ geprägt, so dass die Abgrenzung zur Strategie an dieser Stelle nicht stringent eingehalten wird. Sie würden bei der Einordnung in ein Strategiemuster jedoch wiederum in den Rahmen der Differenzierungsstrategien fallen; etwa als umsetzungsrelevante Aspekte derselben.
- *Weiber/Kollmann*³ argumentieren, dass auf virtuellen Märkten des E-Commerce Unternehmungen zwei strategische Optionen zur Realisierung von Wettbewerbsvorteilen verfolgen können: 1) Speed-Leadership oder 2) Topical-Leadership.⁴ Die Geschwindigkeitsführerschaft hat zum Ziel, das Angebot möglichst schnell zur Verfügung zu stellen. Die Themenführerschaft strebt dagegen das Anbieten besonderer Qualität an. Beide repräsentieren besondere Ausgestaltungen einer Differenzierungsstrategie; entweder durch Zeit- oder Themenaspekte.

Über die vorstehend in drei Gruppen kategorisierten Beiträge zu E-Commerce-Strategie im engeren Sinne hinaus dürfen im Rahmen dieser Literatursichtung jedoch einige weitere Werke von grundlegender – wissenschaftlicher wie auch praktischer – Bedeutung zu Unternehmens- und insbesondere Wettbewerbsstrategien nicht außer Acht gelassen werden. Hierbei handelt es sich um die profunden Arbeiten von Nagel/Wimmer, Hamel/Prahalad sowie Treacy/Wiersema. Allen Beiträgen dieser nunmehr vierten Gruppe ist gemeinsam, dass sie Unternehmens- und Wettbewerbsstrategie nicht ausschließlich im engen Feld des E-

¹ Vgl. Evans/Wurster 1999, S. 85 ff.

² Der im E-Commerce typische Begriff des ‚Contents‘ wird vor dem stark internetbezogenen Hintergrund dieser Arbeit im Sinne der bereitgestellten Informationen auf den Seiten eines Anbieters verstanden und angewendet. So kann man den Content des Schuhhändlers Siemes bspw. als die kundenrelevanten Informationen zu den einzelnen Schuhmodellen (etwa genaues Material, Anwendungs- und Pflegehinweise oder auch Empfehlungen einer besonders guten Kombinierbarkeit mit bestimmten modischen Accessoires) verstehen. Im Internethandel ersetzt ein Content von hoher Qualität somit das gute Verkaufsgespräch in der klassischen Filiale. Weil dem Content oftmals eine so zentrale Rolle zukommt, kaufen ihn die Internet-Händler oftmals von spezialisierten ‚Content-Providern‘ (Content-Bereitstellern) ein.

³ Vgl. Weiber/Kollmann 1999, S. 47 ff.

⁴ Die Begriffsähnlichkeit zur Kosten- bzw. Leistungsführerschaft von Porter ist vom Autor absichtlich gewählt. Vgl. hierzu Weiber/Kollmann 1999, S. 49 ff.

Commerce fokussieren. Vielmehr sind es umfassende Beiträge zum wettbewerbsorientierten, unternehmerischen Strategieverhalten, die dank ihrer ganzheitlichen Art der Betrachtung die Perspektive des E-Commerce-Geschäfts und sich hieraus ergebende Neurungen mit einschließen. Somit können sie indirekt der Gruppe von wirtschaftswissenschaftlichen Beiträgen zugeordnet werden, welche die Gültigkeit klassischer Strategiekonzepte auch im E-Commerce-Kontext sehen, wenn die besonderen – wettbewerbsstrategisch relevanten – Eigenarten berücksichtigt werden.

Die genannten Beiträge sind für den weiteren Forschungsverlauf dieser Arbeit von besonderer Relevanz. Die zuvor gewählte Porter'sche Denkschule¹ der *Gültigkeit klassischer Theorien zur Strategiefindung auch im E-Commerce* erhält erst durch sie die für die theoretische Fundierung dieser Forschungsarbeit notwendige Detaillierung und belastbare Breite der Theoriebasis.

Gruppe 4: Umfassende Beiträge zum unternehmerischen Strategieverhalten mit hoher Relevanz im Kontext von E-Commerce

- *Nagel/Wimmer*² präsentieren einen ganzheitlichen Ansatz zur systemischen Strategieentwicklung, der als integrativer Rahmen aufgefasst werden kann, in den weitere Modelle anderer Autoren mit einfließen. Von besonderer Attraktivität ist die Arbeit auch aufgrund ihrer Aktualität (Erscheinungsjahr 2009) und der Berücksichtigung aktueller unternehmerischer Herausforderungen wie der internationalen Finanz- und Wirtschaftskrise, die sich mit dem Verfassungszeitraum der vorliegenden Arbeit und des Werkes von Nagel/Wimmer deckt. Gerade unter derartig anspruchsvollen Rahmenbedingungen hat der Zugang der systemischen Strategieentwicklung an Bedeutung gewonnen. Nagel/Wimmer distanzieren sich in ihrem Werk von traditionellen Grundüberzeugungen plandeterminierter Unternehmenssteuerung. (E-Commerce-) Strategieentwicklung dient in ihrem Sinne primär dazu, einem ständigen Neuerfindungsprozess der Unternehmung einen proaktiven Rahmen zu gewähren, um somit die Lernfähigkeit der Organisation präventiv zu steigern: Ein Ansatz, der insbesondere für das durch schnelle Veränderungen geprägte Forschungsfeld der E-Commerce-Strategien von großer Relevanz ist. Konzeptionell fundieren die Autoren ihren Ansatz systemischer Strategieentwicklung durch die systemtheoretische Perspektive. Der

¹ Vgl. Kap. 3.2.2.

² Vgl. Nagel/Wimmer 2009.

Kern des Konzepts systemischer Strategieentwicklung – und zentraler Grund für die Relevanz des Werkes für die eigene Arbeit – ist die schlüssige Einbettung in die sogenannte ‚Strategieschleife‘, welche die einzelnen Schritte des Strategieentwicklungsprozesses im Rahmen ihres rekursiven Charakters berücksichtigt.

- *Hamel/Prahalad*¹ lenken in ihrer Arbeit den Blick im Kontext der (E-Commerce-) Strategiefindung auf die ‚Kernkompetenzen‘² als ihrer Ansicht nach wichtigsten Ressource eines Unternehmens. Trotz dieser auf das Innere der Organisation gerichteten Sichtweise wird im Rahmen des Strategieprozesses ihres Verständnisses nach immer auch der Kundennutzen als kritischer Maßstab beim ‚Kurs auf die Zukunft‘³ in die Überlegungen mit eingebunden. Die ‚Kernkompetenzperspektive‘⁴ von Hamel/Prahalad ist ganzheitlich betrachtet deshalb sehr überzeugend, weil sie sich detailliert mit langfristigen und intern gut fundierten Strategieperspektiven auseinandersetzt und dabei die notwendige externe Perspektive mit Blick auf die Konkurrenz (‚Wettbewerb zwischen Unternehmen‘⁵), Kunden (‚Jenseits der Kundenorientiertheit‘⁶) und ganz grundlegende, wichtige Entwicklungen (‚Industrievorausblick‘⁷) trotzdem nicht vernachlässigt.
- *Treacy/Wiersema*⁸ stellen den Kundennutzen in den Mittelpunkt ihrer Überlegungen zur Strategiefindung, wenn es um strategische Positionierungsentscheidungen geht. Hierbei zielen sie ausdrücklich auf das Erlangen einer Marktführerschaft ab, welche ihrer Argumentation nach durch drei verschiedene ‚Value Disciplines of Market Leaders‘ erreicht werden kann. Es handelt sich hierbei um ‚Operational Excellence‘⁹ (Kostenführerschaft), ‚Product Leadership‘¹⁰ (Produktführerschaft) und ‚Customer Intimacy‘¹¹ (Führerschaft in der Bereitstellung ganzheitlicher Problemlösungen, die auf die Bedürfnisse des jeweiligen Kunden individuell maßgeschneidert sind). Insbesondere die letztgenannte ‚Value Discipline‘ der ‚Customer Intimacy‘ ist aufgrund ihrer detaillierten Individualisierungsüberlegungen für das Themenfeld der E-Commerce-

¹ Vgl. Hamel/Prahalad 1997.

² Vgl. zum Begriff der ‚Kernkompetenzen‘ Hamel/Prahalad 1997, S. 299 ff.

³ Vgl. Hamel/Prahalad 1997, S. 57 ff.

⁴ Vgl. Hamel/Prahalad 1997, S. 333 ff.

⁵ Vgl. Hamel/Prahalad 1997, S. 304 ff.

⁶ Vgl. Hamel/Prahalad 1997, S. 161 ff.

⁷ Vgl. Hamel/Prahalad 1997, S. 123 ff.

⁸ Vgl. Treacy/Wiersema 1993; Treacy/Wiersema 1995.

⁹ Vgl. Treacy/Wiersema 1993, S. 85 ff.; Treacy/Wiersema 1995, S. 45 ff.

¹⁰ Vgl. Treacy/Wiersema 1993, S. 89 ff.; Treacy/Wiersema 1995, S. 81 ff.

¹¹ Vgl. Treacy/Wiersema 1993, S. 87 ff.; Treacy/Wiersema 1995, S. 119 ff.

Strategie im engeren Sinne von großer Relevanz. Treacy's/Wiersema's Argumentation nach muss ein Unternehmen seine Kräfte im Prozess der Strategieentwicklung und -implementierung auf die Umsetzung einer dieser am Kundennutzen ausgerichteten Value Disciplines konzentrieren, um die Marktführerschaft zu erreichen. Treacy/Wiersema liefern darüber hinaus spezifische Hinweise auf einzelne Schritte zur Erreichung dieses Ziel entlang des von ihnen gezeichneten, unternehmerischen Strategieprozesses, der auf die spezifischen Erfordernisse des E-Commerce-Kontextes adaptierbar ist.

Abschließend stellt die folgende Tabelle 3.2 die relevanten wissenschaftlichen Beiträge zum Forschungsteilgebiet der E-Commerce-Strategie noch einmal strukturiert und übersichtlich dar. Sie gibt dabei auch die wichtigen Rahmendaten (Forschungsobjekt des jeweiligen Ansatzes, strategische Leitidee, theoretische Fundierung, empirische Methode sowie zentrale Ergebnisse) der einzelnen Ansätze in Kürze wieder, so dass sie auf einen Blick zugänglich sind.

Autor(en)	Forschungsobjekt	Strategische Leitidee	Theoretische Fundierung	Empirische Methode	Zentrale Ergebnisse
Barnes et al., 2004	E-Commerce-Strategie	Kostenreduzierung, Differenzierung	Keine	Fallstudienmethode	<ul style="list-style-type: none"> E-Commerce als Möglichkeit der Kostenreduzierung und Differenzierung für klassische Unternehmen Bereits erzielte Erfolge bei Kostenreduktion; vielfach ungenutzte Differenzierungspotenziale
De Figueiredo, 2000	E-Commerce-Strategie	Dot-Com Retail Continuum	Keine	Fallstudienmethode	<ul style="list-style-type: none"> Normstrategieausrichtungen für den Handel entlang des ‚Continuums‘ Wechselnde Gewichtung der Strategieausprägungen im Zeitverlauf
Epstein, 2005	E-Commerce-Strategie, -Struktur, -Systeme	Schwerpunkt-mäßig Differenzierung	Keine	Fallstudienmethode	<ul style="list-style-type: none"> Konkrete Erfolgskriterien für E-Commerce-Strategie: <ul style="list-style-type: none"> E-Commerce-Marke, E-Commerce-Angebot, E-Commerce-Service, Integration mit anderen Kanälen.
Evants/Wuster, 1999	E-Commerce-Strategie	Reichweite, Informationsfülle, Affiliation	Keine	Fallstudienmethode	<ul style="list-style-type: none"> Wettbewerbsvorteil und langfristiger Erfolg einer Unternehmung über: <ul style="list-style-type: none"> Zugang und Konnexion, Qualität des Contents, Qualität der Navigation.
Haertsch, 2000	E-Commerce-Strategie	Keine	Markt- und ressourcenorientierter Ansatz	Fallstudienmethode	<ul style="list-style-type: none"> Gültigkeit der beiden genannten Ansätze für E-Commerce Bestätigung des 5-Forces-Modells von Porter
Hamel/Prahalad, 1997	(E-Commerce-)Strategie als Wettbewerb um die Zukunft	Kernkompetenzperspektive	Ressourcenorientierter Ansatz	Fallstudienmethode	<ul style="list-style-type: none"> Betrachtung des Unternehmens als Portfolio verschiedener Kernkompetenzen Industrievorausblick zur Einschätzung der Wettbewerbszukunft
Hermanns, 1999	E-Commerce-Strategie	Kostenführerschaft, Differenzierung	Keine	Keine	<ul style="list-style-type: none"> E-Commerce als wirksames Instrument im Wettbewerb Besondere Bedeutung bei Differenzierungsstrategien
Kambil, 1995	E-Commerce-Strategie	Kostenreduzierung, Innovation, Kundenservice, Markenidentität, Marktausstieg	Transaktionskostentheorie	Keine	<ul style="list-style-type: none"> Fünf o.g. strategische Leitideen für Unternehmung im E-Commerce Bestätigung des Ansatzes von Porter

Tabelle 3.2: Systematisierung relevanter Arbeiten zum Forschungsgebiet ‚E-Commerce-Strategie‘ innerhalb des Sub-Forschungsbereichs ‚Marktbearbeitung‘ – Teil 1/2 (Quelle: Erweitert auf Basis von Schmecken 2007, S. 38 ff.)

Autor(en)	Forschungsobjekt	Strategische Leitidee	Theoretische Fundierung	Empirische Methode	Zentrale Ergebnisse
Müller-Hagedorn/ Kaapke, 1999	E-Commerce-Strategie	Erhöhung Bekanntheitsgrad, Marktdurchdringung, Image, Kostenreduzierung	Keine	Fallstudienmethode	<ul style="list-style-type: none"> Strategische Relevanz des Internets Mögliche strategische Ausrichtung entlang der vier genannten strategischen Leitideen Kein Anspruch auf Vollständigkeit
Nagel/ Wimmer, 2009	Systemische Strategieentwicklung	Abkehr von plan-determinierter Unternehmenssteuerung zugunsten von rekursiver Strategieentwicklung	Systemtheorie	Fallstudienmethode	<ul style="list-style-type: none"> 'Strategieschleife' mit Berücksichtigung der Rekursivität systemischer Strategieentwicklung Relevanz bei zugleich trotzdem begrenzten Möglichkeiten klassischer Strategie-Tools
Porter, 2001	E-Commerce-Strategie	Kostenführerschaft, Differenzierung	Marktorientierter Ansatz	Fallstudienmethode	<ul style="list-style-type: none"> Notwendigkeit strategischer Positionierung im E-Commerce Veränderung der Branchenstrukturen durch E-Commerce Vielfältige Möglichkeiten zur Stärkung der Wettbewerbsposition Gültigkeit klassischer Wettbewerbsstrategien für E-Commerce
Treacy/Wiersema, 1993; 1995; 2001	Strategien zur Marktführerschaft	Operational Excellence, Product Leadership, Customer Intimacy	Kundenorientierung	Fallstudienmethode	<ul style="list-style-type: none"> Konzentration auf eine von drei 'Value Disciplines' zur Erlangung der Marktführerschaft: <ul style="list-style-type: none"> Operational Excellence, Product Leadership, Customer Intimacy.
Venktraman, 2000	E-Commerce-Strategie, -Gestaltung, -Umsetzung	Kostenführerschaft, Service, Innovation	Keine	Fallstudienmethode	<ul style="list-style-type: none"> Vorgehensweise zur E-Commerce-Umsetzung Berücksichtigung von Ressourcen und Infrastruktur
Weiber/ Kollmann, 1999	E-Commerce-Strategie	Speed-Leadership, Topical Leadership	Keine	Keine	<ul style="list-style-type: none"> Zwei genannte grundlegende strategische Leitideen auf virtuellen Märkten Kombination der beiden Leitideen möglich
Zott et al., 2000	E-Commerce-Strategie	Transaktionseffizienz, Kundenloyalität	Keine	Fallstudienmethode	<ul style="list-style-type: none"> Grundlegende Geschäftsmodelländerungen im E-Commerce Kombination der beiden Leitideen möglich

Tabelle 3.2: Systematisierung relevanter Arbeiten zum Forschungsgebiet ‚E-Commerce-Strategie‘ innerhalb des Sub-Forschungsbereichs ‚Marktbearbeitung‘ – Teil 2/2 (Quelle: Erweitert auf Basis von Schmecken 2007, S. 38 ff.)

3.2.5 Fazit zur Bestandsaufnahme der bisherigen Forschung im Bereich E-Commerce-Strategie

Die in diesem Abschnitt 3.2 durchgeführte Bestandsaufnahme der bisherigen Forschung im Bereich E-Commerce-Strategie kommt zu dem Ergebnis, dass von den zahlreichen vorhandenen Beiträgen zu dem Thema nur einige von direkter Relevanz für diese Arbeit sind.

Insbesondere hervorzuheben sind in diesem Kontext die klassischen Strategieansätze der ‚Harvard-Denkshule‘ mit ihrer *Gültigkeit klassischer Theorien zur Strategiefindung auch im E-Commerce* um Michael E. Porter. Sie sind deshalb von besonders hoher Relevanz, weil die Gültigkeit klassischer Strategiekonzepte von Porter auch im E-Commerce stichhaltig begründet werden kann. Darüber hinaus sind sie durch die enge Verknüpfung mit dem marktorientierten Ansatz theoretisch belastbar fundiert und können durch die Beiträge von Na-

gel/Wimmer, Hamel/Prahalad und Treacy/Wiersema im Rahmen des eigenen theoretischen Modells für die Forschungsvorhaben dieser Arbeit¹ durch das Zusammenspiel mit der Systemtheorie, dem ressourcenorientierten Ansatz sowie dem kundenorientierten Ansatz der ‚Value Disciplines‘ weiter theoretisch fundiert beziehungsweise detailliert werden. Ein derartiges theoretisches Fundament fehlt vielen der anderen Ansätze im Bereich der E-Commerce-Strategien gänzlich.

Abschließend kann gesagt werden, dass nach der durchgeführten, umfassenden Betrachtung und Systematisierung des Literaturbestandes die Kombination der Ansätze von Porter, Nagel/Wimmer, Hamel/Prahalad und Treacy/Wiersema eine hohe Relevanz für die wissenschaftliche Diskussion im Allgemeinen und für diese Arbeit im Besonderen besitzen, und dass ihrer theoretischen Fundierung durch den marktorientierten, ressourcenorientierten und kundenorientierten Ansatz der ‚Value Disciplines‘ deshalb im folgenden Kapitel 3.3 weiter nachgegangen wird.

Darüber hinaus hat die Bestandsaufnahme ergeben, dass das Forschungsfeld der E-Commerce-Strategie insgesamt eine lückenhafte wissenschaftliche Durchdringung aufweist und sich hieraus zu schließende Forschungslücken ergeben. Hierunter fällt zum einen die Erkenntnis, dass viele Beiträge sich ausschließlich auf E-Commerce in der sogenannten ‚New Economy‘ konzentrieren, also insbesondere ‚Internet-Pure-Player‘². Hierbei wird die Forschung von E-Commerce in traditionell gewachsenen Strukturen etablierter Handelsunternehmen strukturell vernachlässigt. Hinzu kommt die schon thematisierte, fehlende theoretische Fundierung einer großen Zahl von Arbeiten in diesem Gebiet. Dieses ist teilweise dadurch erklärbar, dass der Transfer in das eigentlich eng angrenzende, wirtschaftswissenschaftliche Erkenntnisfeld der klassischen Strategieforschung häufig fehlt.

Abschließend fällt auf, dass die Betrachtung von E-Commerce-Strategien vor dem wichtigen Kontext ihres eigentlichen Entwicklungs- und Implementierungsumfeldes ausbleibt: der Unternehmung und ihrer differenzierenden Merkmale selber. Insbesondere dieser Forschungslücke soll im weiteren Verlauf dieser Arbeit – beginnend durch die im Folgenden vorgenommene theoretische Fundierung durch den ressourcenorientierten Ansatz³ – weiter nachgegangen werden.

¹ Vgl. Kap. 3.3.5 und 3.5.

² Vgl. Kap. 3.1.2.2.

³ Vgl. Kap. 3.3.3.

3.3 Theoretische Bezugspunkte

In diesem Kapitel 3.3 werden die theoretischen Bezugspunkte dieser Arbeit vorgestellt und deren Beitrag für die Bearbeitung des Forschungsgegenstandes herausgestellt.¹ Diese theoretische Fundierung des weiteren Vorgehens ist von besonderem Stellenwert, da bereits beim Resümieren des aktuellen Forschungsstandes² offengelegt werden konnte, dass gerade in der theoretischen Fundierung ein hoher Nachholbedarf der Forschung für den Bereich der E-Commerce-Strategien besteht. Dieses liegt daran, dass die den Untersuchungen zugrundeliegenden Theorien oftmals nicht eindeutig herausgearbeitet werden, was mit der tendenziell geringen wirtschaftswissenschaftlichen Erschließung einzelner Teilgebiete des Forschungsgegenstandes E-Commerce zusammenhängt. Darüber hinaus begründet sich dieses Problem der unzureichenden theoretischen Fundierung jedoch ebenso aus der ‚Theoriearmut‘ der als Basis dienenden klassischen Strategieforschung, denn auch hier sind lückenlose theoretische Gerüste nicht der Normalfall, da die gewonnenen Erkenntnisse oftmals ausschließlich auf empirisch-induktiver Forschung beruhen.³

Im Gegensatz dazu werden die theoretischen Bezugspunkte der vorliegenden Forschungsarbeit präzise herausgearbeitet. Hierzu wurden in einem ersten Schritt verschiedene relevante wirtschaftswissenschaftliche Theorien mit erkennbarem Bezug zum hier vorliegenden Forschungsgegenstand gesichtet und einer ersten Bewertung bezüglich ihrer tatsächlichen Relevanz für den Kontext dieser Arbeit unterzogen. Das Resultat dieser ersten Selektion⁴ ist die folgende Fokussierung auf den ‚Situativen Ansatz‘, den ‚Marktorientierten Ansatz‘, den ‚Ressourcenorientierten Ansatz‘ und den ‚kundenorientierten Ansatz der Value Disciplines‘, weil diese Theorien gemäß ihres Erklärungsgehaltes einen besonderen Erkenntnisgewinn vor dem Hintergrund der Forschungsfragen dieser Arbeit erwarten lassen.

Durch die Einbeziehung verschiedener Theorien wird dem wissenschaftlichen Appell der ‚theoretischen Pluralität‘ entsprochen.⁵ Darum wird im Folgenden das Forschungsobjekt mit dem situativen, marktorientierten, ressourcenorientierten und kundenorientierten Ansatz der

¹ Vgl. zu Struktur und Aufbau dieser Darstellungen zu den hier vorgestellten theoretischen Bezugspunkten sowie inhaltlicher Vertiefungen auch die Arbeit von Schmeken 2007, S. 67 ff.

² Vgl. Kap. 3.2.

³ Vgl. Carus 1990, S. 47; Henzler 1988, S. 1298; Kirsch 1990, S. 321; Mintzberg 1990, S. 171 f.

⁴ Für die systematische Eingrenzung der theoretischen Bezugspunkte wurden über die vier näher erläuterten Theorieansätze hinaus insb. auch die Transaktionskostentheorie, die Principal-Agent-Theorie, die Theorie der Informationsökonomie und die Systemtheorie bzgl. deren Erklärungsgehalts für den Forschungsgegenstand dieser Arbeit betrachtet.

⁵ Vgl. Seth/Thomas 1994, S. 165 ff.

„Value Disciplines“ aus multiplen theoretischen Blickwinkeln beurteilt, die sich sinnreich ergänzen.

3.3.1 Situativer Ansatz

3.3.1.1 Darstellung des Situativen Ansatzes

Der situative Ansatz geht in seinen Anfängen zurück auf die klassische Organisationslehre, in deren Rahmen er Anfang der 60er Jahre des 20. Jahrhunderts – ausgehend von der Skepsis an bestehenden organisationstheoretischen Modellen, wie beispielsweise Webers¹ Bürokratietheorie – aufkam. Die Skeptiker glaubten – gegensätzlich zu bis zu diesem Zeitpunkt dominanten Betrachtungsweisen universeller Organisationsprinzipien –, erhebliche Unterschiede bei Strukturen und Verhaltensarten von Organisationen festzustellen.²

Ausgehend von diesen Beobachtungen stellt der situative Ansatz die Grundthese auf, dass verschiedene Ausprägungen der Organisationsstruktur auf verschiedene Situationen der Organisation selber zurückzuführen seien.³ Diese Verschiedenheiten in Strukturen und Verhaltensarten von Organisationen existieren auf Grund von verschiedenartigen, situativen Rahmenbedingungen, in deren einbettendem Kontext Organisationen agieren. Hieraus leitet sich die Schlussfolgerung ab, dass die Organisationsstruktur von unterschiedlichen Determinanten der internen und externen Umwelt abhängen muss, welche auch als „situative“ Faktoren oder Kontextfaktoren bezeichnet werden.⁴ Als situative Faktoren werden hierbei sämtliche Einflüsse aufgefasst, die auf die betreffende Organisation von außen und innen einwirken.⁵ Die namhaften Verfechter des situativen Ansatzes sind insbesondere Kieser/Kubicek⁶, Pugh et al.⁷, Hall⁸, Burns/Stalker⁹, Udy¹⁰ sowie Woodward¹¹. Innerhalb des situativen Ansatzes kann mit dem Einfluss der Organisationsgröße, der Technologie und der Umwelt im Allgemeinen zwischen drei Denkschulen unterschieden werden, auf die hier jedoch nicht weiter eingegangen

¹ Vgl. Kieser/Kubicek 1978, S. 105 f.; Weber 2002, S. 3 ff.

² Vgl. Hall 1963, S. 32 ff.; Udy 1959, S. 790 ff.

³ Vgl. Kieser 1999, S. 168 f.; Kieser/Kubicek 1978, S. 105 f.; Kieser/Kubicek 1992, S. 4 ff.; Schreyögg 1996, S. 321 f.; Scott 1992, S. 12 ff.

⁴ Vgl. Kieser 1999, S. 168 ff.

⁵ Vgl. Woodward 1958, S. 3 ff.; Burns/Stalker 1961, S. 16 ff.; Pugh/Hickson 1976, S. 27 ff.; Pugh 1981, S. 134 ff.; Kieser 1999, S. 168 ff.

⁶ Vgl. Kieser/Kubicek 1978, S. 42 ff.

⁷ Vgl. Pugh et al. 1969, S. 90 ff.

⁸ Vgl. Hall 1963, S. 31 ff.

⁹ Vgl. Burns/Stalker 1961, S. 20 ff.

¹⁰ Vgl. Udy 1959, S. 790 ff.

¹¹ Vgl. Woodward 1958, S. 3 ff.

werden soll. Über diese drei Denkschulen hinaus hatte auch eine Gruppe¹ von Wissenschaftlern an der englischen Aston University prägenden Einfluss auf den situativen Ansatz, weil ihre empirischen Nachforschungen die Fokussierung eines einzigen zugunsten der Betrachtung mehrerer Einflussfaktoren ersetzten.² Insgesamt wurde auch der betrachtete Inhalt der Faktoren stetig komplexer³ und schließlich wurde der situative Ansatz dann in der Strategieforschung angewendet.⁴

Empirische Beiträge dieses Ansatzes nehmen über die situativen Faktoren hinaus auch die Einflussnahme des Zusammenhängens derselben sowie der zugrundeliegenden Organisation und deren Erfolg in die Betrachtung der letztendlichen organisationalen Beschaffenheit mit auf, was in Abbildung 3.7 verdeutlicht wird. Somit ist die Organisation umso erfolgreicher, je passender sie sich dem – jeweils situativen und somit veränderlichen – Kontext anpassen kann.⁵ Die zentrale Grundaussage ist hierbei das Anzweifeln der Existenz einer alleinigen optimalen Managementmethode, was zur logischen Folge hat, dass es keine allgemeingültigen Handlungsempfehlungen geben kann, sondern diese ausschließlich unter Berücksichtigung situativer – sich ändernder – Rahmenbedingungen möglich sind.⁶ Dies hatte und hat enorme Implikationen für die wirtschaftswissenschaftliche Theorie und Praxis, was zu weitreichendem Einfluss des situativen Ansatzes auf die Managementliteratur führt.⁷

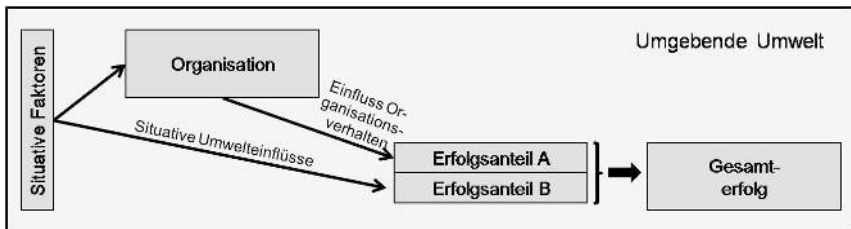


Abbildung 3.7: Erklärungsmodell ‚Situativer Ansatz‘ (Quelle: Eigene Darstellung)

¹ Vgl. Pugh et al. 1963, S. 288 ff.; Pugh et al. 1969, S. 90 ff.; Pugh/Hickson 1976, S. 6 ff.; Pugh/Hinings 1976, S. 1 ff.; Pugh/Payne 1977, S. 4 ff.; Pugh 1981, S. 135 ff. Zusammenfassend kann hierzu Pugh/Kickson 1989, S. 15 ff. betrachtet werden.

² Vgl. Pugh et al. 1969, S. 90 ff.

³ Vgl. Allaire/Firsirotu 1985, S. 18 ff.

⁴ Vgl. Hambrick 1983-b, S. 212 ff.; Hambrick 1983-c, S. 685 ff.; Hofer 1975, S. 783 ff.

⁵ Vgl. Tosi et al. 1973, S. 160 ff.

⁶ Vgl. Kieser/Kubicek 1978, S. 107 f.

⁷ Vgl. Zeithaml et al. 1988, S. 36 f.; Schmeken 2007, S. 71.

Trotz dieses weitreichenden Einflusses auf die Managementliteratur muss sich der situative Ansatz vor Allem den Kritiken¹ unzureichender Grundannahmen und problematischer Methodik stellen. Formuliert wird eine begründete Kritik an den *unzureichenden Grundannahmen* des Ansatzes, die darauf basiert, dass einzelne Prämissen unzutreffend seien. Hierzu gehören insbesondere die Annahmen, dass die situativen Faktoren als von der betroffenen Organisation nicht beeinflussbar angenommen werden und es für die Reaktion auf gewisse Situationen immer nur eine richtige Strukturform gäbe, also keine Wahlmöglichkeiten bestünden.² Schließlich wird die zugrundeliegende *Methodik* Gegenstand von Kritik, die sich auf eine mangelnde Vergleichbarkeit empirischer Untersuchungen aufgrund von Unzulänglichkeiten der verwendeten Maße stützt.³

3.3.1.2 Fazit zum Situativen Ansatz

Trotz der begründeten Kritik ist der situative Ansatz für den Fortgang der eigenen Untersuchungen von Nutzen, weil er insbesondere einen theoretischen Bezugsrahmen für E-Commerce-Strategien bereitstellt, dessen Verständnis nach strategische Ziele Reaktionen einer Unternehmung auf veränderte Markt- und Wettbewerbssituation darstellen. Außerdem können der Leitidee des situativen Ansatzes nach die Unternehmensform (zum Beispiel Familienunternehmen) und die umfassende Unternehmensgesamtstrategie als wesentliche situative Faktoren für die E-Commerce-Strategie selber aufgefasst werden sowie die E-Commerce-Gestaltungsparameter – zum Beispiel die später zu ermittelnden Gelingens- und Scheiternsfaktoren – der Implementierung oder Integration als organisationale Variablen des unternehmerischen Wettbewerbsverhaltens interpretiert werden.

Somit hilft der situative Ansatz als ein wertvolles theoretisches Orientierungsmuster bei der strukturierten Bearbeitung der späteren Auseinandersetzung mit den eigentlichen Forschungsfragen und liefert zudem die konzeptionelle Basis für den im Folgenden dargestellten theoretischen Bezugspunkt des ‚Marktorientierten Ansatzes‘. Abschließend fasst Tabelle 3.3 die – in direktem Bezug zu dieser Arbeit stehenden – Erklärungsleistungen des situativen Ansatzes übersichtlich zusammen.

¹ Vgl. Kieser 1999, S. 182 ff.; Kieser/Kubicek 1992, S. 409 ff.; Schreyögg 1980, S. 308 ff.; Starbuck 1981, S. 167 ff.; Zey-Ferrell 1981, S. 181 ff.

² Vgl. Kieser 1999, S. 168 ff.; Schreyögg 1978, S. 1 ff.

³ Vgl. Kieser 1999, S. 168 ff.

Schnittstelle von ‚Situativem Ansatz‘ und vorliegender Arbeit	Konkrete Erklärungsleistung der Theorie für weitere Analysen	Kapitel
Strategische Ausrichtung , insb. <ul style="list-style-type: none"> • Unternehmensgesamtstrategie • E-Commerce-Strategie 	Erklärung der strategischen Ausrichtung als Reaktion der Unternehmung auf Kontext wie Wettbewerb (z.B. verändert durch Internet). (E-Commerce -)Strategie selber als organisationale Variable der situativen Anpassung.	Kap. 3, Kap. 4, Kap. 5, Kap. 7
E-Commerce-Umsetzung (z.B. Implementierung und gesamtstrategische Integration)	Erklärung der E-Commerce-Umsetzung als Reaktion auf situativen Kontext mit Gestaltungsparametern als Variablen des Wettbewerbsverhaltens .	Kap. 3, Kap. 5, Kap. 7
Grundlegende strukturelle Gelingens- und Scheiternsfaktoren von E-Commerce-Strategien	Erklärung des E-Commerce-Erfolgs als Ergebnis des unternehmerischen Verhaltens . Erklärung der Relevanz struktureller Einflüsse auf Unternehmenserfolg.	Kap. 3, Kap. 4, Kap. 5, Kap. 7
Sich rasant ändernde Umwelt	Erklärung der Relevanz von Umwelteinflüssen wie Unternehmensform (z.B. Familienunternehmen), Branche (z.B. Handel) oder Innovationen (z.B. Internet)	Kap. 3, Kap. 4, Kap. 5, Kap. 7

Tabelle 3.3: Für diese Arbeit relevante Erklärungsleistungen des ‚Situativen Ansatzes‘ (Quelle: Eigene Darstellung)

3.3.2 Marktorientierter Ansatz

3.3.2.1 Darstellung des Marktorientierten Ansatzes

Der marktorientierte Ansatz hat seinen Ursprung in der Industrieökonomie, welche in das Feld der Volkswirtschaftslehre fällt. Der Ansatz wurde ursprünglich von Mason¹ entwickelt und von Bain² weiter geführt und modifiziert. Von Forschern der Harvard University, wie zum Beispiel Porter, wurde der marktorientierte Ansatz dann durch die Anwendung auf die Wettbewerbstheorie in die Betriebswirtschaft transferiert. Darum wird in Verbindung mit diesem theoretischen Ansatz auch von der Harvard-Schule des ‚market-based view of strategy‘ gesprochen.³ Die dabei entwickelte Sichtweise kann auch als eine Konkretisierung des zuvor dargestellten situativen Ansatzes⁴ – mit besonderer Anwendung auf den Bereich der wettbewerbsorientierten Unternehmensstrategie – verstanden werden, wie im Folgenden gezeigt wird.⁵

Das inhaltliche Zentrum des marktorientierten Ansatzes ist im sogenannten ‚*Structure(1)-Conduct(2)-Performance(3)-Paradigma*‘ zu finden. Diese Grundlage der gesamten Theorie macht den zu erzielenden Unternehmenserfolg (*Performance(3)*) zum Einen abhängig von den Einflüssen der Branchenstruktur (*Structure(1)*) und zum Anderen von dem wettbewerbs-

¹ Vgl. Mason 1939, S. 60 ff.

² Vgl. Bain 1951, S. 292 ff.; Bain 1956, S. 3 ff.; Bain 1968, S. 4 ff.

³ Vgl. Rühl 1994, S. 31 f.; Schmeken 2007, S. 74.

⁴ Vgl. die Ausführungen in Kap. 3.3.1.

⁵ Vgl. hierzu insb. den inhaltlichen Zusammenhang der beiden Abbildungen 3.7 und 3.8.

relevanten Verhalten (*Conduct(2)*) der jeweiligen Unternehmung. Abbildung 3.8 verdeutlicht das Erklärungsmodell des marktorientierten Ansatzes, wobei ein direkter Vergleich zu Abbildung 3.7 die beschriebene Ähnlichkeit zum situativen Ansatz¹ und die Konkretisierung auf das unternehmerische Wettbewerbsverhalten durch die gleiche Art der Darstellung aufzeigt.

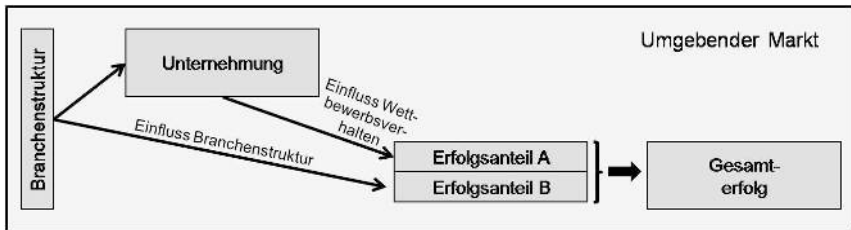


Abbildung 3.8: Erklärungsmodell ‚Marktorientierter Ansatz‘ (Quelle: Eigene Darstellung)

Das Structure-Conduct-Performance-Paradigma erklärt ebenso das Vorliegen von zwei Perspektiven innerhalb des marktorientierten Ansatzes:

- Die **struktur**orientierte Perspektive (*Structure (1)*) – wiederzufinden durch ‚Einfluss Branchen**struktur**‘ in obiger Abbildung 3.8.
- Die **verhaltens**orientierte Perspektive (*Conduct (2)*) – wiederzufinden durch ‚Einfluss Wettbewerbs**verhalten**‘ in obiger Abbildung 3.8.

Diese beiden Perspektiven bilden das theoretische Fundament der vorgestellten Arbeit zur E-Commerce-Strategie von Porter², wobei die strukturorientierte Perspektive (*Structure (1)*) die Porter’schen ‚5-Forces‘ (Fünf Kräfte der Branchenstruktur)³ begründet und die verhaltensorientierte Perspektive (*Conduct (2)*) die Strategieempfehlungen von Porter zur Erreichung des angestrebten ‚Competitive Advantage‘ (Kostenführerschaft, Differenzierung, Nischenführerschaft)⁴ innerhalb der betreffenden Branche fundiert. Dieser Zusammenhang zwischen dem marktorientierten Ansatz als theoretischem Fundament und des sich daraus ableitenden Bei-

¹ Vgl. Kap. 3.3.1.

² Vgl. Kap. 3.2.2 und Porter 2001, S. 63 ff.

³ Vgl. Kap. 3.2.2 und Porter 2001, S. 67.

⁴ Vgl. Kap. 3.2.2 und Porter 2001, S. 70 f.

trages zur Strategiekonzeption von Porter ist in Abbildung 3.9¹ dargestellt; ebenfalls unter Kennzeichnung von *Structure (1)* und *Conduct (2)*.

Aufgrund ihrer hohen Relevanz für das Verständnis der theoretischen Fundierung der in dieser Arbeit herangezogenen und modifizierten Konzepte² werden sowohl die struktur- als auch die verhaltensorientierte Perspektive im Folgenden detailliert erklärt.

Die strukturorientierte Perspektive des marktorientierten Ansatzes

Die strukturorientierte Perspektive hat eine maßgebliche Verbindung zu den Anfängen des marktorientierten Ansatzes und den in dieser Zeit entstandenen, volkswirtschaftlich beeinflussten Arbeiten.³ Hierbei wurden insbesondere Erklärungen für die Unterschiede in der Profitabilität verschiedener Branchen gesucht, wobei die Annahme galt, dass die Unternehmungen innerhalb einer Branche hinsichtlich ihrer Leistungskraft gleichzusetzen seien, so dass der Unternehmenserfolg sich direkt aus der Struktur der Branche ergibt (*Structure (1)*).

¹ Vgl. den direkten Bezug zu Abb. 3.8.

² Vgl. zu den einzelnen Schritten der Modifizierung von Porters – auf den marktorientierten Ansatz aufbauenden – Ansätzen zur E-Commerce-Strategie im Rahmen dieser Arbeit Kap. 3.3.5; Kap. 3.5 und Kap. 5.

³ Vgl. Bain 1956, S. 3 ff.; Bain 1968, S. 4 ff.; Caves 1980, S. 63 ff.; Porter 1980, S. 3 ff.

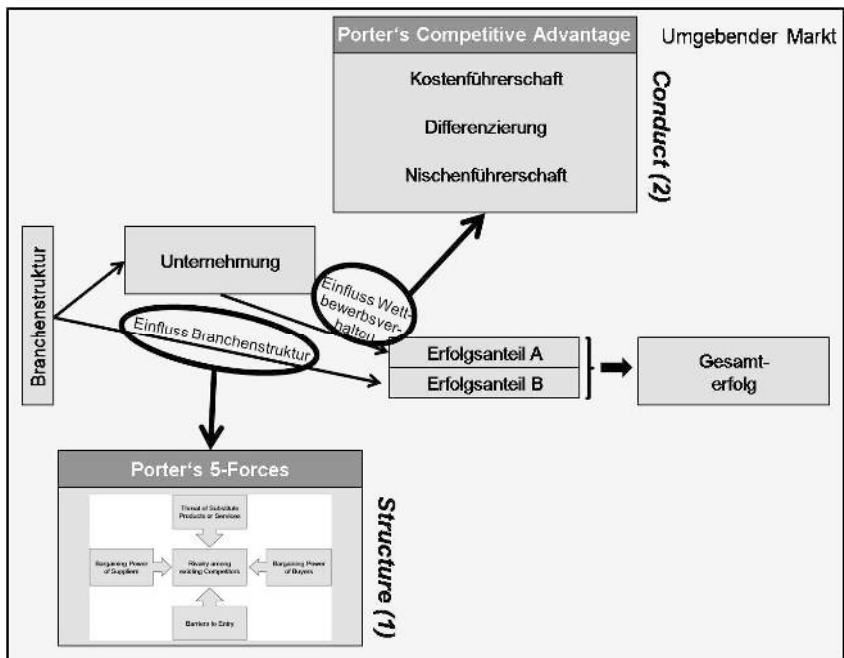


Abbildung 3.9: Zusammenhang zwischen Basistheorie des ‚Marktorientierten Ansatzes‘ und Porters Strategiekonzept der ‚5-Forces‘ bzw. ‚Competitive Advantage‘-Strategietypen (Quelle: Eigene Darstellung)

Das Verhalten der Unternehmungen am Markt wird gemäß dieser Annahmen als fast ausschließlich durch die strukturellen Merkmale der einbettenden Branche bestimmt.¹ Da einzelne Autoren jedoch zu dem Schluss kamen, dass die alleinige Struktur der Branche zwar einen wichtigen Teil zur Erklärung von Profitabilitätsunterschieden beitragen konnte, als alleiniger Erklärungsansatz aufgrund empirisch nachweisbarer Varianzen von Gewinnen der Unternehmen innerhalb einer einzigen Branche jedoch nicht ausreicht², wurde der marktorientierte Ansatz um die verhaltensorientierte Perspektive erweitert.

Die verhaltensorientierte Perspektive des marktorientierten Ansatzes

Die verhaltensorientierte Perspektive erklärt auftretende Profitabilitätsunterschiede innerhalb einer Branche, die gemäß des strukturorientierten Ansatzes gar nicht vorkommen dürften und

¹ Vgl. Jenner 1996, S. 35 f.; Porter 1980, S. 3 ff.

² Vgl. Rumpelt 1987, S. 140 ff.

das Resultat unterschiedlichen, strategischen Verhaltens (*Conduct (2)*) sind.¹ Wichtig ist hierbei unter anderem die relative Positionierung der betreffenden Unternehmung innerhalb der Branche,² die aus der gewählten Wettbewerbsstrategie hervorgeht, durch die es eine gesteigerte Profitabilität und überlegene Wettbewerbsposition erreichen kann.³ Hierzu können die drei Strategiemuster der Kostenführerschaft, Differenzierung oder Nischenführerschaft gewählt werden.⁴

Dem gleichen Grundgedanken der strategischen Positionierung unterliegt auch der Ansatz der ‚strategischen Gruppen‘.⁵ Demnach existieren innerhalb einer Branche Gruppen von Unternehmungen mit ähnlichen bis gleichen Wettbewerbsstrategien (‚strategische Gruppen‘), wobei in diesem Fall die strategischen Unterschiede zwischen den einzelnen Gruppen zu unterschiedlichen Profitabilitäten innerhalb einer Branche führen und nicht die Positionierung der Einzelunternehmung. Folglich haben Unternehmen in so definierten strategischen Gruppen mit hohen Mobilitätsbarrieren (Eintritts- beziehungsweise Austrittsbarrieren) bessere Möglichkeiten, hohe Profitabilitäten und Gewinne zu erzielen. Die Theorien bezüglich der Relevanz der strategischen Positionierung und Gruppen konnten in anschließenden empirischen Untersuchungen weiter gestützt werden.⁶

Trotz dieser empirischen Bestätigung muss sich der marktorientierte Ansatz ebenfalls begründeter Kritik stellen. Diese thematisiert insbesondere, dass sich die verhaltensorientierte Perspektive (*Conduct (2)*) zu einseitig auf den Absatzmarkt fokussiert,⁷ so dass sich die Sichtweise des unternehmensstrategischen Verhaltens zu stark auf die externe Sicht beschränke. Hingegen würden unternehmensinterne Aspekte wie Ressourcenausstattung, Kultur, Führungsverhalten oder sonstige besondere Eigenschaften der jeweiligen Unternehmung nicht hinreichend berücksichtigt, so dass von einer Vernachlässigung der Strategieimplementierung

¹ Vgl. Porter 1980, S. 33 ff.; Scherer/Ross 1990, S. 4 ff.

² Vgl. Porter 1991, S. 98 ff.

³ Vgl. Porter 1980, S. 3 ff. und S. 34 ff.

⁴ Vgl. Porter 1980, S. 34 ff.; Porter 2001, S. 62 ff.; Kap. 3.2.2.

⁵ Vgl. Porter 1980, S. 128 ff.

⁶ Vgl. Homburg/Sütterlin 1992, S. 634 ff.; Thomas/Venkatraman 1998, S. 536 ff.

⁷ Vgl. Rühl 1994, S. 40 f.

gesprochen werden könne.^{1 2} Aufgrund dieser Kritik beinhaltet die theoretische Basis der vorliegenden Arbeit ebenso den auf diese Sichtweise abzielenden ressourcenorientierten Ansatz.³

3.3.2.2 Fazit zum Marktorientierten Ansatz

Zusammenfassend ist der marktorientierte Ansatz aufgrund seiner sinnvollen Kombination der Erklärungsperspektiven von Branchenstruktur und unternehmens- beziehungsweise gruppen-spezifischen Wettbewerbsverhaltens von großer Relevanz für diese Arbeit und auch für die wirtschaftswissenschaftliche Diskussion im Allgemeinen.

So sind in der betriebswirtschaftlichen Forschung die Erkenntnisse des Ansatzes für die ganze Strategieforschung relevant und es werden Fragen der empirischen Strategieforschung mit Fokus auf die zu wählende Wettbewerbsstrategie und Brancheneinflüsse diskutiert.⁴ Aufgrund der guten Anwendbarkeit des Ansatzes auf die zugrundeliegenden Forschungsfragen dieser Arbeit wird im noch folgenden Kapitel 3.3.5 ein eigenes ‚Integrativmodell der E-Commerce-Strategie-Entwicklung und -Implementierung‘ entwickelt, das neben weiteren Theorien auch durch die des marktorientierten Ansatzes fundiert ist und sich an Porters Strategiekonzeptionen strukturell anlehnt.

Abschließend fasst Tabelle 3.4 die – in direktem Bezug zu dieser Arbeit stehenden – Erklärungsleistungen des marktorientierten Ansatzes übersichtlich zusammen.

3.3.3 Ressourcenorientierter Ansatz

3.3.3.1 Darstellung des Ressourcenorientierten Ansatzes

Der ressourcenorientierte Ansatz hat seine Anfänge im Jahr 1959, als Edith Penrose in ihrer Arbeit ‚The Theory of the Growth of the Firm‘ die Individualität von Unternehmen mit der Qualität ihrer vorhandenen Ressourcen begründet. „A firm is more than an administrative unit; it is also a collection of productive resources, the disposal of which between different users and over time is determined by administrative decision.“⁵ Ihre Ergebnisse über die Be-

¹ Vgl. Schmecken 2007, S. 78.

² Dieser Kritik der vernachlässigten Implementierungs- und unternehmensinternen Aspekte soll im Weiteren Verlauf dieser Arbeit im Kontext der eigenen Forschungszielsetzung begegnet werden, indem das zugrundeliegende – als Strukturierungshilfe dienende – Basismodell von Porter um die ressourcenorientierte Sicht der Kernkompetenzperspektive (Vgl. Kap. 3.3.3), empirisch begründete Aspekte der Implementierung (vgl. Kap. 3.4) und die unternehmensinternen Aspekte von Familienunternehmen (Kap. 5) erweitert wird, bevor es schließlich auf den eigenen Forschungsgegenstand angewendet wird.

³ Vgl. Kap. 3.3.3.

⁴ Vgl. Schmecken 2007, S. 77 f.

⁵ Penrose 1959, S. 24.

deutung von Ressourcen für den Erfolg von Unternehmen wurden lange Zeit von der wirtschaftswissenschaftlichen Debatte kaum beachtet.¹

Schnittstelle von ‚Marktorientiertem Ansatz‘ und vorliegender Arbeit	Konkrete Erklärungsleistung der Theorie für weitere Analysen	Kapitel
Strategische Ausrichtung , insb. <ul style="list-style-type: none"> • Unternehmensgesamtstrategie • E-Commerce-Strategie 	Erklärung der strategischen Ausrichtung als Reaktion der Unternehmung auf Kontext wie Wettbewerb (z.B. verändert durch Internet). (E-Commerce -)Strategie selber als Einfluss des Wettbewerbsverhaltens auf organisationalen Erfolg.	Kap. 3, Kap. 4, Kap. 5, Kap. 7
Wählbare Strategieoptionen , insb. <ul style="list-style-type: none"> • Kostenführerschaft • Differenzierung 	Erklärung der Relevanz der richtigen strategischen Grundausrichtung als unternehmerisches Verhaltensmuster. Durch großes Potenzial der Strategiewahl auf den tatsächlichen Unternehmenserfolg Fundierung der hohen Bedeutsamkeit der Erforschung von Erfolgsaspekten der Entwicklung und Implementierung von E-Commerce-Strategien .	Kap. 3, Kap. 5, Kap. 7, Kap. 8
E-Commerce-Umsetzung (z.B. Implementierung und gesamtstrategische Integration)	Erklärung der E-Commerce-Umsetzung als Reaktion auf umgebenden Markt mit Gestaltungsparametern als Variablen des Wettbewerbsverhaltens .	Kap. 3, Kap. 5, Kap. 7
Marktumfeld – Stärker werdende Dynamik ; u.a. durch E-Commerce-Einfluss	Erklärung der Relevanz von Einflüssen des Marktumfeldes wie Branche (z.B. Handel) oder Innovationen (z.B. Internettechnologie)	Kap. 3, Kap. 5, Kap. 7
Grundlegende strukturelle Gelingens- und Scheiternsfaktoren von E-Commerce-Strategien	Erklärung des E-Commerce-Erfolgs als Ergebnis des Wettbewerbsverhaltens (z.B. Qualität und Nachhaltigkeit der E-Commerce-Umsetzung). Erklärung der Relevanz struktureller Einflüsse auf Unternehmenserfolg (z.B. durch E-Commerce veränderte Branchenstruktur).	Kap. 3, Kap. 4, Kap. 5, Kap. 7

Tabelle 3.4: Für diese Arbeit relevante Erklärungsleistungen des ‚Marktorientierten Ansatzes‘ (Quelle: Eigene Darstellung)

Der Grundgedanke des ressourcenorientierten Ansatzes wurde erst 1984 durch Wernerfelt in seinem Beitrag ‚A resource-based view of the firm‘ wieder aufgegriffen und vertieft.² Innerhalb seines Beitrages weist Wernerfelt erneut auf die Relevanz der unternehmerischen Ressourcen für den Erfolg hin, was jedoch immer noch nicht zu der heutigen Akzeptanz des ressourcenorientierten Ansatzes führte, weil die wissenschaftliche Debatte zu sehr durch den zu diesem Zeitpunkt bereits etablierten marktorientierten Ansatz³ dominiert wurde. Ab Beginn der 90er Jahre des 20. Jahrhunderts wurden die Erklärungsmuster des marktorientierten Ansatzes jedoch im Rahmen der wissenschaftlichen Diskussion angezweifelt, da empirische Untersuchungen ihren alleinigen Erklärungsgehalt für den unternehmerischen Erfolg relativier-

¹ Vgl. Fahy/Smithee 1999, S. 2 f.

² Vgl. Wernerfelt 1984, S. S. 171 ff.

³ Vgl. Kap. 3.3.2.

ten, was schließlich zu einer Denkschule führte, welche die unternehmensspezifischen – tangiblen wie auch intangiblen – Ressourcen, die auch in Form von ‚Capabilities‘¹ oder ‚Kernkompetenzen‘² in die diesbezügliche Wissenschaftsdiskussion Einzug erhalten haben, bei ihren Betrachtungen fokussierte.

Der ressourcenorientierte Ansatz geht demnach in der Wahl des Betrachtungsobjektes – verglichen zum marktorientierten Ansatz, der die externe Branchenstruktur und den Wettbewerb analysiert – eine Ebene tiefer auf die Stufe der einzelnen Unternehmung mit Ressourcen als Analyseeinheit.³ Die zugrundeliegende Annahme der Forschungsarbeit auf dieser Untersuchungsebene ist es, dass Unternehmungen sich hinsichtlich ihres Ressourcenpotenzials bei ansonsten relativ stabilen Einflussfaktoren signifikant unterscheiden können.⁴ Der Ansatz zieht als Erfolgsmaßstab oftmals die Generierung dauerhafter ‚Ricardo-Renten‘ heran, welche nach David Ricardo benannt sind, der die begrenzte Ressourcenverfügbarkeit als Grund für verschieden hohe Renten heranzog. An diesen Basisgedanken anknüpfend, können Unternehmen so lange überdurchschnittliche Erfolge erzielen, wie sie ihre ressourcenspezifischen Wettbewerbsvorteile aufrechterhalten können.⁵ Dem ressourcenbasierten Ansatz nach, liegt demnach die primäre Aufgabe von Führungskräften darin, Wettbewerbsstrategien zu entwickeln und implementieren, die auf die einzigartige Ressourcenkombination der Unternehmung abgestimmt sind.

Eine annahmegemäß große Herausforderung ist in einem ersten Schritt die zuverlässige Identifikation wertvoller Ressourcen – was insbesondere bei intangiblen Ressourcen schwierig ist – sowie die konsequente Weiterentwicklung einmal aufgedeckter beziehungsweise auch aktivierter Ressourcen.⁶ Trotz der grundsätzlichen Differenzierung des ressourcenbasierten vom marktorientierten Ansatz bleibt jedoch der tatsächliche Wert einer unternehmensinternen Ressource auch dieser Denkschule nach stark vom Wettbewerbsumfeld abhängig. Denn unterliegt beispielsweise das Nachfrage- oder direkte Wettbewerbsverhalten signifikanten Änderungen, so kann sich in Abhängigkeit davon auch der Wert einer Ressource erheblich ändern.⁷ Unter-

¹ Vgl. Amit/Shoemaker 1993, S. 35 zum diesbezüglichen Begriff der ‚Capabilities‘: „Capabilities [...] refer to a firm’s capacity to deploy resources, usually in combination, using organizational processes, to effect a desired end.“

² Vgl. zum Begriff der ‚Kernkompetenzen‘ Hamel/Prahalad 1997, S. 307 ff.

³ Vgl. Müller-Stewens/Lechner 2003, S. 357 f.

⁴ Vgl. Macharzina 1999, S. 56 ff.

⁵ Vgl. Müller-Stewens/Lechner 2003, S. 358 f.

⁶ Vgl. Macharzina 1999, S. 57 f.

⁷ Vgl. Priem/Butler 2001, S. 29 ff.

nehmensspezifische Ressourcen müssen also immer zu denen des Wettbewerbs in Relation gesetzt werden, um ihre eigentliche Wertigkeit einschätzen zu können.¹

An diesem Punkt ergibt sich ein permanenter Brückenschlag zwischen markt- und ressourcenorientiertem Ansatz und folgt man der schlüssigen Argumentation von Meffert, so spricht eine Vielzahl von Argumenten dafür, dass „[...] markt- und ressourcenorientierter Ansatz als komplementär anzusehen sind und zusammengeführt werden sollten.“² Diese Komplementarität der beiden Ansätze ist anhand einiger ausgewählter Betrachtungsdimensionen in Tabelle 3.5 komprimiert dargestellt.

Betrachtungsdimension	Marktorientierter Ansatz	Ressourcenorientierter Ansatz
Analyseebene	Analyseebene der Branche ; Vorgänge innerhalb des Unternehmens als ‚Black Box‘	Analyseebene des individuellen Unternehmens ; Umgebende Umwelt/Branche als ‚Black Box‘
Erfolgsursache	Branchenstruktur ; Zum Wettbewerb relative Positionierung des Unternehmens	Einzigkeit der unternehmensinternen Ressourcen ; insb. Kernkompetenzen
Zeithorizont	Kurz- bis mittelfristig , bezogen auf aktuell umgebendes Wettbewerbsumfeld	Langfristig , bezogen auf zukünftige Nutzung und Weiterentwicklung eigener Kernkompetenzen
Kontext	Statisch	Dynamisch
Gewinnerzielung	Monopol-Rente	Ricardo-Rente
Ressourcenbetrachtung	Unternehmensintern homogen ; grundsätzlich mobil	Unternehmensspezifisch erfolgskritisch und somit heterogen ; immobil

Tabelle 3.5: Komplementäre Relation zwischen ressourcenorientiertem und marktorientiertem Ansatz anhand verschiedener Betrachtungsdimensionen (Quelle: Eigene Darstellung)

Zur weiteren Verdeutlichung des grundlegenden Verständnisses des ressourcenorientierten Ansatzes eignet sich ein Beitrag von Grant. Dieser hat den idealtypischen Verlauf der ressourcenorientierten Strategiefindung eingehend betrachtet und als komprimierten Ergebnistyp dieser Bemühungen ein Phasenschema des ressourcenorientierten Strategieentwicklungsprozesses bereitgestellt. Das Phasenschema gibt die Grundsatzdenkweise innerhalb des ressourcenorientierten Ansatzes wieder und ist deshalb in Abbildung 3.10 abgebildet.

¹ Vgl. Wolf 2005, S. 425 ff.

² Meffert 2002, S. 10.

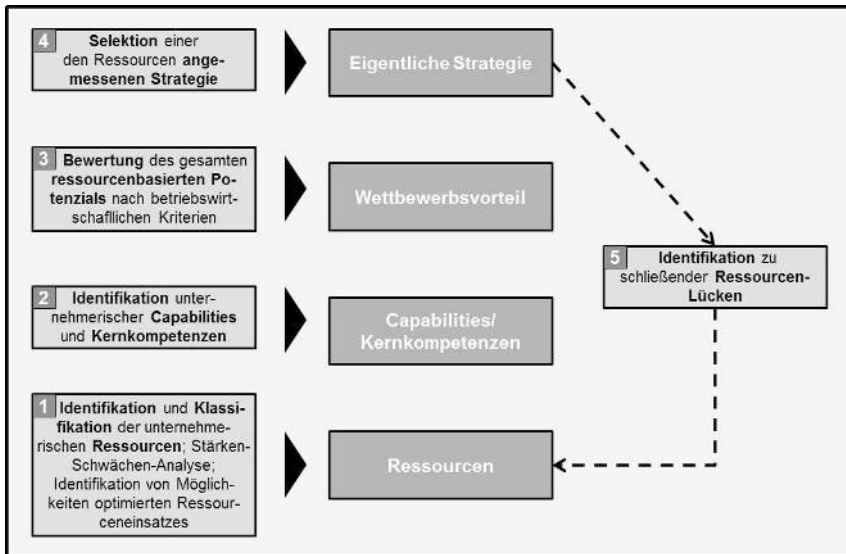


Abbildung 3.10: Phasenschema des ressourcenorientierten Strategieentwicklungsprozesses (Quelle: Nach Grant 1991, S. 115)

Über das bisherige – allgemein gehaltene – Verständnis des ressourcenbasierten Ansatzes hinaus, soll im Folgenden konkret auf die von Hamel/Prahalad angestellten Überlegungen zum wettbewerbsorientierten Stellenwert von ‚Kernkompetenzen‘¹ eingegangen werden, deren Konzept der theoretischen Denkschule des Ansatzes angehört.

Hierbei handelt es sich um einen umfassenden Ansatz der Strategieerarbeitung von Hamel/Prahalad², der weit über die Überlegungen zu den eigentlichen Kernkompetenzen hinausgeht. In diesem Kontext kommt in einem frühen Schritt dem ‚Industrievorausblick‘³ eine entscheidende Rolle zu, weil er es ermöglicht die Unternehmung völlig andersartig zu betrachten und als Folge dessen ganz neuartig zu beurteilen und einzuschätzen: Eine innovative Sichtweise, die unerlässlich ist, um zu einem späteren Zeitpunkt die Kernkompetenzperspektive in ihrem enger gefassten Sinne auf eine Unternehmung anwenden zu können. Im Kern entwickeln die Führungskräfte gemeinschaftlich eine detaillierte Zukunftsvorstellung der für ihr Unternehmen relevanten Branche(n). „Der Trick besteht für Hamel und Prahalad darin, die

¹ Vgl. Hamel/Prahalad 1997, S. 299 ff.

² Vgl. Hamel/Prahalad 1997.

³ Vgl. Hamel/Prahalad 1997, S. 123 ff.

Zukunft zu sehen, bevor es sie überhaupt gibt. Ist das Bild einmal klar, lässt sich auch der Weg von der Gegenwart in die Zukunft leichter finden.“¹

Für die Erkennung der für das Unternehmen relevanten Zukunftsfacetten ist das Bild vom Kunden der Zukunft unerlässlich: „Eine Vorstellung von der Zukunft ist im Wesentlichen eine Vorstellung von Kundennutzen, Kompetenzen und Kundenschnittstelle.“² Darüber hinaus erfordert der Industrieblick – klassischerweise bei vielen Unternehmen als ‚Vision‘ bezeichnet – tiefgehende Einblicke bezüglich der Entwicklungstrends von Technologien, geographischer Entwicklung, Gesetzgebung und zentraler Lebensgewohnheiten der Menschen. Diese strukturell grundlegenden Erkenntnisse können dann eingesetzt werden, um die Spielregeln von Branchen neu zu bestimmen und somit ganz neue Wettbewerbsarenen zu erschließen. Auf der anderen Seite läuft ein Unternehmen bei Verzicht auf die – durchaus aufwendige und humankapitalintensive – Durchführung des Industrieblicks Gefahr, mit weiterblickenden Wettbewerbern konfrontiert zu werden, weil Hamel/Prahalad argumentieren, dass der Kampf um die Marktführerschaft in der Zukunft – die keineswegs der Marktführerschaft zum aktuellen Zeitpunkt entsprechen muss – in einem ersten Schritt aus dem Wettbewerb um die intellektuelle Führung besteht, welche die Einbindung des ganzen Unternehmens beinhalten muss. Hierfür sei eine Anpassung der inneren Haltung aller Mitarbeiter zur Innovation notwendig. Die Autoren schlagen zur fokussierten und strukturierten Erreichung des Vorausblicks ganz konkret ein schrittweises, aufeinander aufbauendes Vorgehen vor.³

1. **Fokussierung auf das Kernkompetenz-Portfolio** einer Firma anstatt auf das Geschäftsfeld-Portfolio: Märkte im klassischen Sinne unterliegen einem Sättigungsprozess, während Kompetenzen weiterentwickelt und gegebenenfalls branchenübergreifend eingesetzt werden können.
2. **Konzentration auf Funktionen**, die Produkten und Dienstleistungen zugrunde liegen, anstatt auf die Produkte und Dienstleistungen selber: Zur Beantwortung der Frage, welche Funktionen für den Erfolg der Zukunft besser verstanden und angewandt werden müssen.
3. **Aktuelles Preis-Leistungs-Verhältnis in Frage stellen**: Hieraus ergibt sich die Möglichkeit, vorher unbekannte Massenmärkte zu schaffen. Nur derart ambitionierte Ziele setzen

¹ Nagel/Wimmer 2009, S. 174.

² Hamel/Prahalad 1997, S. 124.

³ Vgl. für detailgenaue Beschreibungen des schrittweisen Vorgehens und der Inhalte der einzelnen Schritte auf dem Weg zum Industrieblick Hamel/Prahalad 1997, S. 138 ff. oder als auf den Punkt gebrachte Sekundärquelle Nagel/Wimmer 2009, S. 175 ff.

in der Forschung und Entwicklung das Potenzial für wirklich innovative Lösungen frei, anstatt nur kleine Weiterentwicklungserfolge anzustreben.

4. **Neugierde langfristig beleben:** Die wirklich wichtigen Verständniszusammenhänge für die Gestaltung der Zukunft liegen in der Regel hinter dem bekannten Horizont der verantwortlichen Führungskräfte. Komprimierte Planungsseminare für Zukunftsfragen an einem Tag sind völlig unzureichend, um derart komplexe Fragestellungen durchdringen zu können. Eine dauerhafte Kultur der ‚selbstständigen Neugier‘ ist deshalb unerlässlich.
5. **Lernen von anderen Branchen,** da diese sich oftmals sehr unterschiedlich entfalten. Weniger dynamische können aus sehr innovativen Branchen häufig Similaritäten in Bezug auf ihre eigenen, grundlegenden Funktionen ableiten.
6. **Ausbau und Weiterführung der Kundenperspektive,** weil es auch Kunden oftmals an notwendigem Vorausblick in Bezug auf seine eigenen Bedürfnisse mangelt. Um die Spielregeln des zukünftigen Wettbewerbs mitzugestalten, muss man deshalb über die bloße Kundenorientierung hinausgehen, sie jedoch trotzdem als integrativen und notwendigen Bestandteil des Industrieblicks interpretieren.

Wenn ein belastbarer Industrieblick erst einmal erarbeitet werden konnte, ist es wichtig, sich über den Charakter und die zentralen, aktuellen Funktionen sowie zukünftigen Potenziale der eigenen Kernkompetenzen Klarheit zu verschaffen. Diese zu erlangende Klarheit erlaubt es der Unternehmung erst, sich auf ein fundiertes Bündel unternehmerischer Zukunftsaktivitäten festzulegen, welches im Kern auf dem ganz individuellen Kompetenzportfolio beruht. „Ein Unternehmen, das sich auf den Zukunftsmärkten einen überproportional hohen Gewinnanteil sichern will, muss Kompetenzen aufbauen, die einen überdurchschnittlichen Beitrag zum zukünftigen Kundennutzen leisten.“¹

Hamel/Prahalad interpretieren Kernkompetenzen deshalb als ‚Brücken in die Zukunft‘: „Kernkompetenzen sind die Brücken zu den Chancen der Zukunft. Wer bei einer Kernkompetenz die Führung innehat, verfügt über ein Potenzial, das freigesetzt wird, wenn kreative Wege zur Nutzung dieser Kernkompetenzen eingeschlagen werden.“² Oder anders formuliert: „Ein kritischer Blick auf die wesentlichen Kernkompetenzen eines Unternehmens unterstützt die Führungskräfte bei der Suche nach jenen Bedürfnissen der Kunden, die sich aus den vor-

¹ Hamel/Prahalad 1997, S. 299.

² Hamel/Prahalad 1997, S. 300.

handenen Möglichkeiten auch in der Zukunft befriedigen lassen. Das Unternehmen zieht damit sein Beobachtungsraster so eng, dass es auch zufällig sich bietende Marktchancen gezielter nutzen kann. Es gibt dem Zufall eine Chance, ohne der Gefahr des ‚Sich-Verzetteln‘ zu erliegen.“¹

So geht es insgesamt also darum, die eigenen Kompetenzen mit konkreten, zukünftigen Kundenproblemen zusammenzuführen: „Eine Kernkompetenz besteht nicht in einer bestimmten Einzelfähigkeit oder Einzeltechnologie, sondern in einem Bündel von Fähigkeiten und Technologien. [...] Eine Kernkompetenz stellt die Summe des über einzelne Fähigkeitsbereiche und einzelne Organisationseinheiten hinweg Erlernten dar. Es ist also höchst unwahrscheinlich, dass eine Kernkompetenz ganz auf eine einzelne Person oder ein kleines Team beschränkt ist.“²

Um als Kernkompetenz im Sinne von Hamel/Prahalad angesehen werden zu können, müssen drei Grundvoraussetzungen erfüllt sein:

- *Kundennutzen*:³ Eine Kernkompetenz muss überdurchschnittlichen – und auch als solchen wahrgenommenen – Wert für den Kunden generieren können.
- *Abhebung von der Konkurrenz*:⁴ Die Fähigkeit muss im Wettbewerb einzigartig sein, was jedoch nicht zwangsweise bedeutet, dass die entsprechende Fähigkeit auf ein einziges Unternehmen beschränkt sein muss, sondern, dass das Kompetenzniveau deutlich höher als beim restlichen Wettbewerb sein muss.
- *Ausbaufähigkeit*:⁵ Dies bedeutet, sich bei diesbezüglichen Überlegungen von einschränkenden Produktkonfigurationen trennen zu können, in die eine Kernkompetenz zum aktuellen Zeitpunkt eingebettet sein wird und proaktiv die Möglichkeit zu sehen, die Kompetenz auf neue Produktbereiche anwenden zu können. „Eine Kernkompetenz erweist sich dann als echt, wenn sie die Grundlage für den Eintritt in neue Produktmärkte bildet.“⁶

¹ Nagel/Wimmer 2009, S. 187.

² Hamel/Prahalad 1997, S. 307.

³ Vgl. Hamel/Prahalad 1997, S. 309.

⁴ Vgl. Hamel/Prahalad 1997, S. 311.

⁵ Vgl. Hamel/Prahalad 1997, S. 313.

⁶ Hamel/Prahalad 1997, S. 314.

Über diese drei Grundvoraussetzungen hinaus ist eine Betrachtung anhand der Dimensionen ‚Innensicht/Außensicht‘ und ‚Vergangenheit/Zukunft‘ zur Identifikation von Kernkompetenzen zielführend. Diese Dimensionen können auch als Fragenfelder¹ zur Unterstützung der Suche nach Kernkompetenzen aufgefasst werden.²

1. *Erfolge der Vergangenheit:* Welche Leistungen/Produkte, Dienstleistungen und Projekte sind in der Retrospektive der letzten Jahre als besonders erfolgreich zu betrachten?
2. *Der besondere Kundennutzen:* Worin besteht gerade bei den erfolgreichen Produkten/Dienstleistungen der letzten Zeit der ausschlaggebende Nutzen für unsere Kunden?
3. *Die internen Geschäftsprozesse:* Welchen Beitrag leisten einzelne Prozesse zum Kundennutzen?
4. *Das Verhältnis zum Wettbewerb:* Wo liegen Unterschiede oder Ähnlichkeiten zwischen uns und den Wettbewerbern?
5. *Die Ausbaufähigkeit der Kernkompetenzen:* Haben unsere potenziellen Kernkompetenzen die Substanz, um als Grundlage für die Entwicklung neuer Produkte zu dienen?

Die folgende Abbildung 3.11 stellt diese Art der Betrachtung komprimiert dar.

Der Auf- und Ausbau von Kernkompetenzen erfordert Investitionen, Risikobereitschaft und Ausdauer in einem Umfang, der durch einzelne Unternehmensteilbereiche (beispielsweise Geschäftseinheiten) in der Regel nicht zu bewältigen ist. Jedoch sind insbesondere in historisch gewachsenen und oftmals gleichzeitig diversifizierten Unternehmungen ‚echte‘ Kernkompetenzen aufzufinden, die diesem bereichsübergreifenden Charakter gerecht werden.

¹ Die Nummerierung der Fragenfelder entspricht derjenigen der Dimensionen in Abb. 3.11.

² Vgl. Nagel/Wimmer 2009, S. 192 ff.

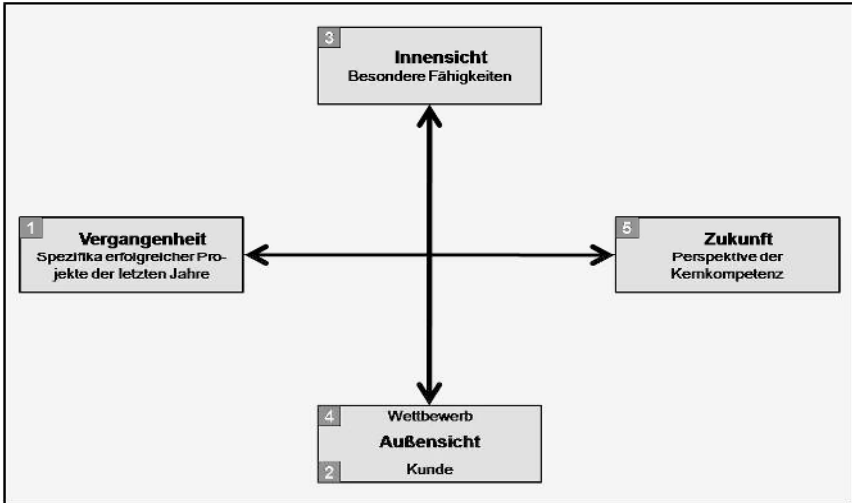


Abbildung 3.11: Identifikation unternehmerischer Kernkompetenzen anhand komplementärer Betrachtungsdimensionen (Quelle: Nach Nagel/Wimmer 2009, S. 193)

Dieses vorhandene, wertvolle Potenzial kann jedoch nur durch proaktive Nutzung zur Entfaltung gelangen, wobei Nagel/Wimmer in eben diesem Kontext betonen: „Genau dieser wichtige Zusammenhang [Anmerkung: Gemeint ist der zuvor beschriebene Zusammenhang im Sinne der bereichsübergreifenden Eigenschaft von Kernkompetenzen] ist es, der vielfach in der strategischen Analyse übersehen wird.“¹

Insgesamt kann ein Unternehmen aus Sicht des ressourcenorientierten Ansatzes im Sinne des Kernkompetenzverständnisses nach Hamel/Prahalad als eine schlüssige Einheit von spezifischen Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken – zum Beispiel als Ergebnis der bekannten SWOT²-Analyse im klassischen Strategieverständnis – sowie ihrer Basis aus Kernkompetenzen – auf deren Fundament sie aufbauen – verstanden werden. Die folgende Abbildung 3.12 verdeutlicht diese Überlegungen und soll die große Bedeutung der Kernkompetenzen als zunächst ‚unsichtbare Basis‘ für das ‚sichtbare Profil eines Unternehmens‘ hervorheben.

¹ Nagel/Wimmer 2009, S. 191.

² SWOT: Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats (Stärken, Schwächen, Chancen, Risiken)

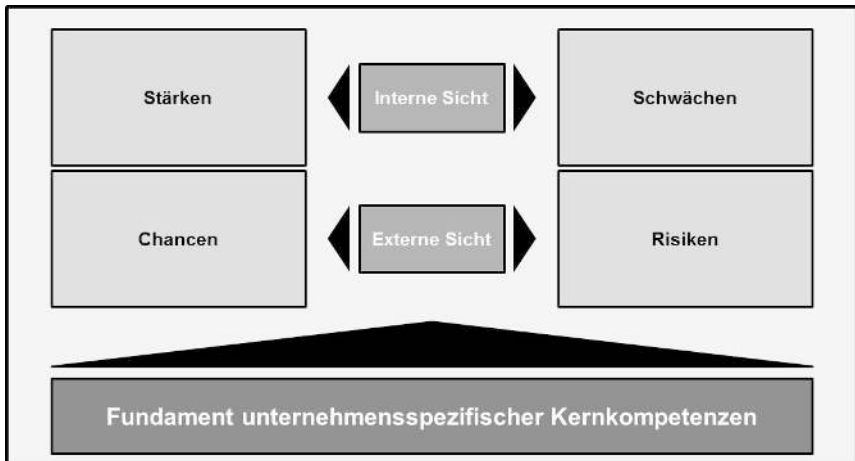


Abbildung 3.12: Unternehmerische Kernkompetenzen als Basis für das darüberliegende Unternehmensprofil nach strategischem Verständnis des SWOT-Ansatzes (Quelle: Eigene Darstellung; Aufbauend auf den Überlegungen von Nagel/Wimmer 2009 zur Analyse von Kernkompetenzen, S. 186 ff.)

Schließlich ist jedoch die entscheidende Frage, welche konkreten Strategieoptionen sich aus der Sichtweise des ressourcenorientierten Ansatzes beziehungsweise der Kernkompetenzperspektive ergeben. Diese Frage beantwortet sich durch die gezielte Entwicklung derjenigen Kernkompetenzen, welche in der zuvor dargestellten Analysephase unternehmensspezifisch definiert werden konnten. Hamel/Prahalad leiten aus den zuvor angestellten Überlegungen und dem Verständnis einer Kernkompetenz vier grundlegende Strategietypen ab:

- Das **Füllen** von **strategischen Lücken**¹,
- das **Schaffen** strategisch **herausragender Positionen**²,
- die **Erschließung weißer Flecken**³ und
- das **Aufdecken** sogenannter **„Mega-Chancen“**⁴.

¹ Vgl. Hamel/Prahalad 1997, S. 341 f.

² Vgl. Hamel/Prahalad 1997, S. 342 ff.

³ Vgl. Hamel/Prahalad 1997, S. 344 f.

⁴ Vgl. Hamel/Prahalad 1997, S. 345 f.

Unter dem *Füllen von strategischen Lücken* verstehen Hamel/Prahalad den optimierten Einsatz bereits bestehender Kernkompetenzen: „Jedes Unternehmen sollte sich fragen, welche Möglichkeiten es gibt, den Anwendungsbereich vorhandener Kompetenzen so zu erweitern, daß seine Position auf den bestehenden Märkten gestärkt wird.“¹ Das grundsätzliche Ziel dieser ersten strategischen Option besteht demnach darin, auf den gleichen Märkten die bereits vorhandenen Chancen besser – im besten Fall sogar optimal – zu nutzen.

Das Schaffen strategisch herausragender Positionen ist zu verstehen als der Aufbau der besagten strategisch herausragenden Position auf einem bestehenden Markt unter Verwendung neuer – also bisher in diesem Kontext noch nicht angewandter – Kernkompetenzen. Die dieser strategischen Option zugrundeliegende Frage ist, welche neuen Kernkompetenzen die Unternehmung heute aufbauen muss, um sicherzustellen, dass ihre Kunden sie auch in Zukunft als den führenden Hersteller oder Dienstleister betrachten. „Hier geht es darum zu verstehen, welche neuen Kompetenzen aufgebaut werden müssen, um die exklusive Position eines Unternehmens auf seinen bestehenden Märkten zu festigen und auszubauen.“²

Die Erschließung weißer Flecken versteht sich als die Wahrnehmung derjenigen Chancen, die bisher übersehen, ignoriert oder vernachlässigt wurden. Hierbei besteht der Fokus der unternehmerischen Bemühungen darin, durch Ausweitung der Anwendung des aktuell bestehenden Kernkompetenzportfolios die Chancen nutzen zu können, welche sich auf neuen Produktmärkten ergeben. „Ein Unternehmen, das eine Chance in einem ‚weißen Fleck‘ aufspüren will, sollte nicht von einer Produktmarktperspektive, sondern von einer Kernkompetenzperspektive ausgehen und dann über die verschiedenen Möglichkeiten nachdenken, den mit einer bestimmten Kompetenz verbundenen Kundennutzen einzusetzen.“³

Schließlich bedeutet das *Aufdecken von Mega-Chancen*, dass sich ein Unternehmen hierbei weder auf bereits bestehende Märkte noch auf sein aktuell vorhandenes Kernkompetenzportfolio stützen kann. „Dennoch kann sich ein Unternehmen für die Wahrnehmung dieser Chancen entscheiden, wenn es sie als besonders attraktiv einstuft. Der strategische Ansatz könnte hier in einer Reihe kleiner, gezielter Akquisitionen oder Partnerschaften bestehen, wodurch sich das Unternehmen Zugang zu den erforderlichen Kompetenzen verschaffen und etwas über deren potenzielle Anwendung lernen könnte.“⁴

¹ Hamel/Prahalad 1997, S. 342.

² Hamel/Prahalad 1997, S. 342.

³ Hamel/Prahalad 1997, S. 345.

⁴ Hamel/Prahalad 1997, S. 345 f.

Auch der ressourcenorientierte Ansatz ist Ziel begründeter Kritik. Diese besteht insbesondere in dem Vorwurf, sich zu einseitig der Relevanz interner Faktoren – wie zum Beispiel den Kernkompetenzen – zu verschreiben.¹ Außerdem weist Nicolai² darauf hin, dass theoretische Schwächen bei der Umsetzung nicht ausgeblendet werden dürften, weil insbesondere die einwandfreie Erkennung von Kernkompetenzen in einem wissenschaftlich eindeutig abgrenzbaren Sinne nicht gewährleistet sei.

3.3.3.2 Fazit zum Ressourcenorientierten Ansatz

Trotz der begründeten Kritik am ressourcenorientierten Ansatz im Allgemeinen und der Kernkompetenzperspektive von Hamel/Prahalad im Besonderen ist der Ansatz von großer Relevanz. Diese Relevanz ergibt sich – insbesondere auch vor der Zielsetzung einer möglichst umfassenden theoretischen Fundierung der hier vorliegenden Arbeit – auch aus der Komplementarität zum Blickwinkel des marktorientierten Ansatzes. Die im weiteren Verlauf dieser Arbeit angestrebte Kombination beider Ansätze beinhaltet dann sowohl die interne als auch externe Sicht des Unternehmens, so dass die Hauptkritikpunkte der beiden Ansätze durch die gegenseitige Kombination – zumindest strukturell – relativiert werden können.

Aus dieser Logik heraus liefert der ressourcenorientierte Ansatz einen zentralen Baustein für die theoretische Fundierung dieser Arbeit. Als Fazit zum ressourcenorientierten Ansatz soll sich von daher erneut der Auffassung Mefferts angeschlossen werden, dass markt- und ressourcenorientierter Ansatz als komplementär zu betrachten sind und zusammengeführt werden sollten.³ Oder wie Nagel/Wimmer es formulieren: „In diesem Sinne wird in der berühmten Differenz von ‚market-based-view‘ und ‚resource-based-view‘ überhaupt kein Gegensatz gesehen. Beide Analyserichtungen sind unverzichtbar und schaffen erst die Einschätzungsgrundlagen für eine ernsthafte Ausarbeitung von strategischen Optionen.“^{4 5}

¹ Es handelt sich hier also um das inhaltliche Gegenteil der Hauptkritik am marktorientierten Ansatz, welche ja eben darin besteht, dass dieser ausschließlich unternehmensexterne Faktoren – namentlich die Branchenstruktur – fokussiere und unternehmensinterne, insb. implementierungsrelevante Zusammenhänge ausblende.

² Vgl. Nicolai 2000, S. 122 f.

³ Vgl. Meffert 2002, S. 10.

⁴ Nagel/Wimmer 2009, S. 78.

⁵ Vgl. zur Komplementarität der beiden Ansätze die obenstehende Tabelle 3.5.

Im Folgenden sollen in Tabelle 3.6 – analog zu den abschließenden Betrachtungen des situativen und marktorientierten Ansatzes – die für diese Arbeit relevanten Erklärungsleistungen des ressourcenbasierten Ansatzes komprimiert dargestellt werden.

Schnittstelle von ‚Ressourcenorientiertem Ansatz‘ und vorliegender Arbeit	Konkrete Erklärungsleistung der Theorie für weitere Analysen	Kapitel
Unternehmerische Strategiefindung <ul style="list-style-type: none"> • Ganzheitlicher, unternehmensumfassender Ansatz • Auf E-Commerce anwendbar 	Erklärung der strategischen Ausrichtung als Reaktion der Unternehmung auf exklusiv vorhandene Kernkompetenzen . Durch ganzheitliche Denkweise auf konkretes Feld der E-Commerce-Strategie anwendbar .	Kap. 3, Kap. 4, Kap. 5, Kap. 7
Wählbare Strategieoptionen: <ul style="list-style-type: none"> • Füllen strategischer Lücken • Schaffen strategisch herausragender Position • Erschließung weißer Flecken • Aufdecken von ‚Mega-Chancen‘ 	Erklärung der engen inhaltlichen Verknüpfung von Wahl der strategischen Grundausrichtung und historisch gewachsenen Ressourcen des Unternehmens mit klarer Abgrenzung zum marktorientierten Ansatz. Durch enges Zusammenspiel von Strategiewahl und Ressourcenbasis Fundierung der hohen Bedeutsamkeit der Erforschung von diesbezüglichen Erfolgsaspekten der Entwicklung und insb. auch Implementierung von E-Commerce-Strategien .	Kap. 3, Kap. 5, Kap. 7, Kap. 8
E-Commerce-Umsetzung (z.B. Relevanz der unternehmensweiten, ganzheitlichen Implementierungsleistung)	Erklärung der E-Commerce-Umsetzung als Reaktion auf interne Ressourcenausstattung in Kombination mit Erkenntnissen aus Analyse des Industrievo-rausblicks .	Kap. 3, Kap. 5, Kap. 7
Möglichkeit der Schaffung neuer Märkte ; z.B. Kombination eigener Kernkompetenzen mit technologischen Möglichkeiten des E-Commerce	Erklärung des Schaffungsprozesses neuer (Teil-)märkte aus Sicht des einzelnen Unternehmens. Möglichkeit zur Kombination mit technischen Neuerungen des Online-Kanals ; z.B. als Hebelwirkung .	Kap. 3, Kap. 5, Kap. 7
Grundlegende strukturelle Gelingens- und Scheiternsfaktoren von E-Commerce-Strategien	Erklärung des E-Commerce-Erfolgs als Ergebnis des optimalen Einsatzes interner Ressourcen/Kompetenzen auf Erfordernisse der Kunden bzw. Anpassung an neue ‚ Spielregeln ‘ – z.B. durch ganz neue Möglichkeiten des Online-Kanals zur Marktbearbeitung .	Kap. 3, Kap. 4, Kap. 5, Kap. 7

Tabelle 3.6: Für diese Arbeit relevante Erklärungsleistungen des ‚Ressourcenorientierten Ansatzes‘ (Quelle: Eigene Darstellung)

3.3.4 Kundenorientierter Ansatz der ‚Value Disciplines‘

3.3.4.1 Darstellung des kundenorientierten Ansatzes der ‚Value Disciplines‘

Treacy/Wiersema¹ haben in ihrem Beitrag zur Unternehmensstrategie die bereits vorgestellten Grundgedanken Porters zur Wettbewerbsstrategie² aufgegriffen und weiterentwickelt bezie-

¹ Vgl. Treacy/Wiersema 1995, in ihrem Strategiewerk ‚The Discipline of Market Leaders‘.

² Vgl. Kap. 3.2.2 und 3.3.2.

hungsweise weiter ausdifferenziert.¹ Die Autoren entwickeln ein umfassend ausgearbeitetes Strategiekonzept zur Erreichung der Marktführerschaft, welches sich auf die von Porter empfohlenen Basisstrategien bezieht und sie zu drei expliziten, extensiv hergeleiteten wettbewerbsstrategischen Positionierungsmöglichkeiten ausdifferenziert.

Treacy/Wiersema empfehlen im Rahmen ihres strategischen Ansatzes die unbedingte Fokussierung auf den Kundennutzen. Konkret sollte es laut ihrer Argumentation das Ziel der wettbewerbsstrategischen Bemühungen sein, in einem ausgewählten Feld einen sichtbaren und überragenden Kundennutzen bereitzustellen. Dieser kann entweder erreicht werden durch das beste Preis-Leistungs-Verhältnis im Wettbewerb – ‚Operational Excellence‘² –, (synchron zu Porters strategischer Option der ‚Kostenführerschaft‘³), das beste und innovativste Produkt/Dienstleistung – ‚Product Leadership‘⁴ – oder den besten ganzheitlichen, kundenindividuellen Problemlösungsansatz – ‚Customer Intimacy‘⁵ –, wobei die beiden letztgenannten als vertiefende Diversifizierung von Porters generischer Strategieoption der ‚Differenzierung‘⁶ aufgefasst werden können.

Entscheidend ist laut Treacy/Wiersema, dass von einem (potenziellen) Marktführer hingenommen werden muss, nicht in allen oben genannten Dimensionen gleichzeitig als Führer agieren zu können. Vielmehr ist es notwendig, sich auf eine der drei wettbewerbsstrategischen Positionierungsmöglichkeiten festzulegen, ohne jedoch die anderen beiden völlig zu vernachlässigen: „The message of The Discipline of Market Leaders is that no company can succeed today by trying to be all things to all people. It must instead find the unique value that it alone can deliver to a chosen market. [...] We have identified three distinct value disciplines, so called because *each discipline produces a different kind of customer value*. Choosing one discipline to master does not mean that a company abandons the other two, only that it picks a dimension of value on which to stake its market reputation.”⁷ Treacy/Wiersema orientieren sich im ersten Schritt ihrer wettbewerbsstrategischen Überlegungen strikt an den Bedürfnissen

¹ Hierbei greifen sie neben ihren theoretischen Überlegungen auch auf eine breite empirische Erkenntnisbasis zurück: „We draw upon our experience in working with real companies facing real problems – and upon the results of a comprehensive, three-year study of more than 80 corporations in more than three dozen markets. We collected data from these market leaders as well as from companies whose results have been less than stellar. The objective was to account for one group’s success and the other’s failure to achieve and sustain market leadership.” (Vgl. Treacy/Wiersema 1995, S. xvi)

² Vgl. Treacy/Wiersema 1995, S. 45 ff.

³ Vgl. Kap. 3.2.2 und 3.3.2.

⁴ Vgl. Treacy/Wiersema 1995, S. 81 ff.

⁵ Vgl. Treacy/Wiersema 1995, S. 119 ff.

⁶ Vgl. Kap. 3.2.2 und 3.3.2.

⁷ Treacy/Wiersema 1995, S. xiv.

der Kunden: “Different customers buy different kinds of value. You can’t hope to be the best in all dimensions, so you choose your customers and narrow your value focus.”¹ Die weiter oben bereits knapp charakterisierten ‘Value Disciplines’, aus denen es demnach zu wählen gilt, sollen im Folgenden vorgestellt werden.

Die Value Discipline der ‚Operational Excellence‘² ist dadurch charakterisiert, dass ein Unternehmen seine Produkte/Dienstleistungen zu einem günstigen Grundpreis anbietet, aber auch alle weiteren Folgekosten und Ähnliches in die Überlegungen mit einbezogen werden. Die beiden Autoren bezeichnen diesen Grundgedanken als ‚lowest total cost‘: „It can mean lowest price, but it doesn’t always. What it does mean is that when all the costs to the customer of owning and using the company’s product or service are added up – costs such as price, time spent at the checkout counter, the inconvenience of untimely repair – nobody else’s deal is likely to be any better.”³ Unternehmen der strategischen Kategorie ‘Operational Excellence’ sind in der Regel auf Massen- oder zumindest stark standardisierten Märkten aktiv. Sie zeichnen sich durch eine hohe Effizienz in ihren Prozessen aus und schaffen es, diese Prozesseffizienz unternehmensweit immer wieder neu zu konstatieren, was wiederum eine gute Basis für die Realisierung von Skaleneffekten ist. Treacy/Wiersema betonen auch die Notwendigkeit einer grundlegenden Geisteshaltung der gesamten Mitarbeiterschaft, um die notwendige Effizienz dauerhaft beibehalten zu können: „Operationally excellent companies run themselves like the Marine Corps: The team is what counts, not the individual. Everybody knows the battle plan and the rule book, and when the buzzer sounds, everyone knows exactly what he or she has to do.”⁴ Insgesamt lässt sich das operativ exzellente Unternehmen laut Treacy/Wiersema wie folgt charakterisieren: “What then distinguishes operational excellence from operational competence? Hard choices: less product variety; having the courage to not please every customer; forging the whole company, not just manufacturing and distribution, into a single focused instrument. The operationally competent company will shy away from these tough calls – and pay the price.”⁵

‘Product Leadership’⁶ bedeutet für eine Unternehmung, sich der Herausforderung zu stellen, dauerhaft die beste Technologie und innovativsten Leistungen in seiner Branche liefern zu können. Dieser Unternehmenstypus zeichnet sich durch seine stark überdurchschnittliche

¹ Treacy/Wiersema 1995, S. 19.

² Vgl. Treacy/Wiersema 1995, S. 45 ff.; Treacy/Wiersema 1993, S. 85 ff.

³ Treacy/Wiersema 1995, S. 47.

⁴ Treacy/Wiersema 1995, S. 50.

⁵ Treacy/Wiersema 1995, S. 60.

⁶ Vgl. Treacy/Wiersema 1995, S. 81 ff.; Treacy/Wiersema 1993, S. 89 ff.

Kreativität und die Fähigkeit zur schnellen Vermarktung seiner Produkte aus. Um am Markt wirklich erfolgreich zu sein, ist insbesondere die Stärke in der Vermarktung von kritischer Relevanz, wie die Autoren betonen: „Product leaders have to prepare markets and educate potential customers to accept products that never before existed. Otherwise, new products that push the state of the art can arrive too far ahead of their time.“¹ Unternehmen in der Position des Product Leaders haben allerdings weniger stark die tatsächlichen Bedürfnisse der Kunden im Visier als vielmehr das Ziel, das tatsächlich beste Produkt anbieten zu können – auch auf die Gefahr hin, dass dann ‘Over-Engineering’ betrieben wird.² Insgesamt lässt sich die wettbewerbsstrategische Idee des Product Leaders wie folgt charakterisieren: „While a company’s left hand prolongs product life with upgrades, enhancements, and other value-adding features, the right hand builds the next generation. Does this create tension within product leadership companies? You bet! But it’s the tension that makes these companies vibrant.“³

Bei der Strategie der ‚Customer Intimacy‘⁴ besteht die Kernleistung eines Unternehmens für seine Kunden weniger darin, ausschließlich ein gezieltes Produkt oder eine isolierte Dienstleistung zu vermarkten, sondern das Unternehmen versteht sich als Partner und ganzheitlicher Problemlöser für seine Kunden, auf deren individuelle Bedürfnisse es in höchstmöglichem Maße eingeht. „The most common characteristic of customer-intimate companies is that they offer a unique range of superior services, from education to hands-on help, so that customers can get the most out of their products. [...] Customer-intimate companies personalize basic service and even customize products to meet unique customer needs.“⁵ Demnach hat dieser Typus von Unternehmung einen breiteren Marktbearbeitungsansatz als eine reine Produktsicht – die Kundenlösung wird vielfach individuell maßgefertigt. Dies erfordert eine hohe Einsatzbereitschaft („Walking the extra mile: employees have tremendous skill at effecting change within client organizations“⁶) und hohe Qualifikation („Talented people who can stay at the forefront of new paradigms“⁷) der Mitarbeiter, weil diese über ein möglichst ganzheitliches Verständnis über das von ihnen verkaufte Produkt/Dienstleistung verfügen müssen, um in der gewünschten Tiefe und Individualität auf die spezifischen Kundenbedürfnisse eingehen zu können. Aus der gleichen Überlegung heraus sind die Mitarbeiter von ‚Customer Intimacy‘-orientierten Unternehmen mit weitreichenden Entscheidungskompetenzen ausgestat-

¹ Treacy/Wiersema 1995, S. 87.

² Vgl. Treacy/Wiersema 1995, S. 94.

³ Treacy/Wiersema 1995, S. 95.

⁴ Vgl. Treacy/Wiersema 1995, S. 119 ff.; Treacy/Wiersema 1993, S. 87 ff.

⁵ Treacy/Wiersema 1995, S. 123.

⁶ Vgl. Treacy/Wiersema 1995, S. 129.

⁷ Vgl. Treacy/Wiersema 1995, S. 129.

tet. In manchen Fällen verschwimmen aufgrund der engen Zusammenarbeit sogar die Grenzen zum Kundenunternehmen, weil die Mitarbeiter so detailliert an Problemlösungen mitwirken.¹ Diese hoch aufwendige Art der Beziehungspflege zum Kunden rentiert sich jedoch nicht auf Basis einzelner oder sporadischer Transaktionen, so dass das Ziel einer Customer-Intimacy-Unternehmung immer im Aufbau langfristiger Kundenbeziehungen besteht.² Insgesamt charakterisieren Treacy/Wiersema selber diesen Unternehmenstyp wie folgt: „Many customer-responsive companies wonder why they just don’t ‘get it’. They complain they’re doing everything possible to cosy up to clients, lavishing them with attention and service, and still their results are less than stellar. What separates the mighty from the might-bes? Once again, it comes down to hard choices. For a company to become truly customer intimate, it must decide – and throw its full weight behind that decision – to offer clients: expertise that drives client performance; a willingness to share in client’s risks; and real, meaningful tailoring and customization of products and services, not useless ‘value-added’ service. And a customer-intimate company must display the confidence to *charge more*, because it knows it is worth every dime.“³

3.3.4.2 Fazit zum kundenorientierten Ansatz der ‚Value Disciplines‘

Im Kern ist die Grundaussage von Treacy/Wiersema, dass ein Unternehmen die Notwendigkeit der Entscheidung erkennen muss, sich für eine von den drei beschriebenen wettbewerbsstrategischen Positionierungsmöglichkeiten zu entscheiden.⁴ Die getroffene Entscheidung beeinflusst dann alle weiteren Strukturen und Prozesse des Unternehmens und seiner Teilbereiche.

Die Autoren warnen im Rahmen ihrer Arbeit vielfach vor dem Versuch, alle drei Strategieoptionen gleichzeitig realisieren zu wollen, da dies ihrer logischen Argumentation nach das betreffende Unternehmen in unlösbare Widersprüche stürzen würde. Aus diesem Gedanken heraus ist der selbstverpflichtende Fokus auf eine der drei möglichen Value Disciplines erfolgskritisch, was jedoch nicht bedeuten darf, dass die beiden verbleibenden dadurch gänzlich zu

¹ Vgl. Treacy/Wiersema 1995, S. 131.

² Vgl. Treacy/Wiersema 1995, S. 133.

³ Treacy/Wiersema 1995, S. 137.

⁴ Die beiden Autoren relativieren ihre eigene Aussage teilweise dadurch, dass sie aufzeigen, dass es wenigen Unternehmen auch gelingen kann in zwei der beschriebenen Value Disciplines exzellentes zu leisten: „Masters of Two: While market leaders typically excel a tone value discipline, a few maverick companies have gone further by mastering two. In doing so, they have resolved the inherent tensions between the operating model that each value discipline demands.“ (Treacy/Wiersema 1993, S. 86.)

vernachlässigen sind. Auch Porter bekräftigt die diesbezüglichen Überlegungen von Treacy/Wiesema: „Trade-off-Situationen hinsichtlich der Positionierung sind im Wettbewerb allgegenwärtig und es ist wesentlich für die Strategie, hier eine Wahl zu treffen. Dies fokussiert Unternehmen auf die Dinge, die es anbieten will und es hält Konkurrenten davon ab, bestimmte Geschäftspraktiken zu übernehmen oder sich neu zu positionieren, weil sie damit ihre eigenen Strategien untergraben und den Wert ihrer Tätigkeiten mindern würden.“¹

Zusammenfassend betrachtet ist der Beitrag ‚The Discipline of Market Leaders‘ von Treacy/Wiesema von großer Bedeutung für die betriebswirtschaftliche Wissenschaft, weil er die aktuelle strategische Diskussion stärker als andere stimuliert.² Ebenso bedeutend ist er auch für den weiteren Verlauf der vorliegenden Forschungsarbeit, da das Konzept der Value Disciplines einen wichtigen Beitrag zur theoretischen Fundierung des im Rahmen dieser Arbeit zu entwickelnden Modells leisten kann. Der Mehrwert für diese Arbeit liegt insbesondere darin begründet, dass die generischen Wettbewerbsstrategien Porters³ inhaltlich weiter ausdifferenziert werden. Diese werden somit in ihrer grundlegenden Bedeutung bestätigt. Durch die differenzierte Ausarbeitung der drei wettbewerbsstrategischen Optionen erhöhen Treacy/Wiesema die Anwendbarkeit sowie die Möglichkeit zur Weiterverarbeitung der von ihnen generierten Ergebnisse enorm, weshalb ihr Konzept im Verlauf dieser Arbeit erneut aufgegriffen und als Theoriebasis in die Bildung eines eigenen ‚Integrativmodells der E-Commerce-Strategie-Entwicklung und -Implementierung‘ maßgeblich mit einfließen wird. Die folgende Tabelle 3.7 fasst die zentralen Erklärungsleistungen des Ansatzes vor dem Kontext dieser Forschungsarbeit noch einmal strukturiert und kompakt zusammen.

¹ Porter 2008, S. 115.

² Vgl. Nagel/Wimmer 2009, S. 218.

³ Vgl. Kap. 3.2.2 und 3.3.2.

Schnittstelle von kundenorientiertem Ansatz und vorliegender Arbeit	Konkrete Erklärungsleistung der Theorie für weitere Analysen	Kapitel
Strategische Ausrichtung , insb. <ul style="list-style-type: none"> • Unternehmensgesamtstrategie • E-Commerce-Strategie 	Erklärung der strategischen Ausrichtung als proaktive Wahl in dem Bewusstsein, dass andere strategische Optionen hierdurch bewusst eingeschränkt werden. Tiefgehende Begründung der Relevanz der Kunden für den letztendlichen, betriebswirtschaftlichen Erfolg .	Kap. 3, Kap. 4, Kap. 5, Kap. 7
Wählbare Strategieoptionen <ul style="list-style-type: none"> • Operational Excellence • Product Leadership • Customer Intimacy 	Erklärung des substitutiven Charakters einzelner Strategieoptionen durch vielfachen Zielkonflikt ihrer angestrebten Ergebnisse.	Kap. 3, Kap. 5, Kap. 7, Kap. 8
E-Commerce-Umsetzung (z.B. Implementierung und ganzheitliche Integration)	Erklärung verschiedener erfolgskritischer Aspekte der (E-Commerce-)Strategieimplementierung , da auch interne Faktoren wie Mitarbeitereinbindung berücksichtigt werden.	Kap. 3, Kap. 5, Kap. 7
Facettenreiche Kundenfokussierung als ein wählbarer Weg zur Erreichung von Marktführerschaft	Erklärung der hohen Erfolgsrelevanz der Kundenfokussierung und Aufzeigen der kritischen Grenzen zum Misserfolg innerhalb konkret gewählter Marktbearbeitungsstrategien .	Kap. 3, Kap. 5, Kap. 7

Tabelle 3.7: Für diese Arbeit relevante Erklärungsleistungen des kundenorientierten Ansatzes der ‚Value Disciplines‘ (Quelle: Eigene Darstellung)

3.3.5 Herleitung des ‚Integrativmodells der E-Commerce-Strategie-Entwicklung und -Implementierung‘ auf der ersten Stufe – Basierend auf den Theorien des marktorientierten und ressourcenorientierten Ansatzes sowie des kundenorientierten Ansatzes der ‚Value Disciplines‘

Wie die obigen Ausführungen gezeigt haben, fundiert der marktorientierte Ansatz¹ die vorgestellten Konzepte von Porter zur unternehmerischen Wettbewerbsstrategie² und konnte empirisch bestätigt werden.³ Darüber hinaus konnte die Notwendigkeit zur Erweiterung der marktorientierten, Porter’schen Perspektive durch die komplementären Sichtweisen⁴ des ressourcenbasierten Ansatzes (insbesondere der Kernkompetenzperspektive)⁵ dargelegt und die erfolgskritische Bedeutung der Kundenfokussiertheit⁶ bei der Entwicklung erfolgsorientierter Wettbewerbsstrategien aufgezeigt werden. Aus den theoretischen Bezugspunkten der genannten Ansätze sind das Porter’sche Modell der ‚5-Forces‘ zur Bestimmung der Branchenstruktur

¹ Der situative Ansatz trägt ebenfalls zur Fundierung der Porter’schen Konzepte zur Wettbewerbsstrategie bei, da er, wie oben aufgezeigt, auch als konzeptionelles Fundament des marktorientierten Ansatzes betrachtet werden kann. Vgl. hierzu Kap. 3.3.1 und 3.3.2. Somit kommt dem situativen Ansatz bei der im Folgenden vorgenommenen theoretischen Fundierung eines eigenen Modells eine grundlegende Bedeutung zu. Jedoch soll kein expliziter Rückgriff mehr erfolgen, da die Kombination der Theorien des marktorientierten und ressourcenorientierten Ansatzes sowie des kundenorientierten Ansatzes der ‚Value Disciplines‘ bereits ein belastbares theoretisches Fundament ausmachen.

² Vgl. Kap. 3.3.2.

³ Vgl. Homburg/Sütterlin 1992, S. 634 ff.; Thomas/Venkatraman 1998, S. 536 ff.

⁴ Vgl. Tabelle 3.5.

⁵ Vgl. Kap. 3.3.3; Hamel/Prahalad 1997.

⁶ Vgl. Kap. 3.3.4; Treacy/Wiersema 1993; Treacy/Wiersema 1995.

tur, die Strategieoptionen zur Erlangung des unternehmerischen ‚Competitive Advantage‘ sowie die Kernkompetenzperspektive und das Konzept der drei ‚Value Disciplines‘ hervorgegangen. Sie sind für die Forschungsziele dieser Arbeit von herausragender Bedeutung und sollen deshalb im Folgenden auf einer ersten Entwicklungsstufe zu einem ‚*Integrativmodell der E-Commerce-Strategie-Entwicklung und -Implementierung*‘ zusammengefasst werden, welches auf die speziellen Bedürfnisse dieser Arbeit beziehungsweise ihrer wissenschaftlichen Zielsetzung zugeschnitten ist und im weiteren Forschungsverlauf kontinuierlich erweitert wird.

Die konkreten Anforderungen an ein solches ‚Integrativmodell der E-Commerce-Strategie-Entwicklung und -Implementierung‘ im Kontext dieser Arbeit sind:

1. **Einbettung des theoretischen ‚Kernmodells‘** (basierend auf den Theorien des marktorientierten und ressourcenorientierten Ansatzes sowie des kundenorientierten Ansatzes der ‚Value Disciplines‘) in einen umfassenden – einerseits praxistauglichen und andererseits wissenschaftlich fundierten – **Rahmen der unternehmerischen Strategieentwicklung und -implementierung**: So hängt das zu entwickelnde Theoriemodell nicht in einem luftleeren Raum ohne Bezug zur unternehmerischen Realität, sondern berücksichtigt schon im ersten Entwicklungsschritt die betriebliche Realität, der es sich letztendlich stellen können muss.
2. Möglichkeit zur **Verbindung** der **theoretischen Fundierung** des marktorientierten und ressourcenorientierten Ansatzes sowie des kundenorientierten Ansatzes der ‚Value Disciplines‘ mit praxistauglicher Übertragbarkeit für die noch folgende, eigene **empirische Erhebung**.
3. **Integration** von sowohl **branchenstrukturellen Aspekten** als auch **spezifischen wettbewerbssituationsabhängigen Strategieempfehlungen** (Kostenführerschaft durch Operational Excellence, Differenzierung durch Product Leadership beziehungsweise Customer Intimacy, gezielte Nutzung und Weiterentwicklung unternehmensspezifischer Kernkompetenzen) in **einem Modell**.
4. **Möglichkeit** zur **nachträglichen Integration** empirischer **Gelingens- und Scheiternsfaktoren des E-Commerce**, um dem Forschungsziel dieser Arbeit gerecht zu werden und außerdem der oben angeführten Kritik der Vernachlässigung von Imple-

mentierungsaspekten nicht nur auf theoretischer, sondern auch empirischer Basis begegnen zu können.¹

5. **Möglichkeit zur nachträglichen Integration** spezifischer – sowohl theoretisch-konzeptionell als auch fallstudienempirisch begründeter – **familienunternehmerischer Aspekte**, um dem Forschungsziel dieser Arbeit gerecht zu werden und außerdem der oben angeführten Kritik der Vernachlässigung von spezifischen unternehmensinternen Parametern auch auf der Ebene des eigentlichen ‚Erkenntnisobjektes Familienunternehmen‘ begegnen zu können.²

Auf Basis dieser Anforderungen wird der als Grundgerüst dienende Porter’sche Ansatz in den folgenden Kapiteln 3.3.5.1 und 3.3.5.2 zunächst in den im ersten Punkt besagten, umfassenden Rahmen unternehmerischer Strategieentwicklung und -implementierung (Kapitel 3.3.5.1) eingebaut, um dann durch die Kernkompetenzperspektive beziehungsweise den Ansatz der ‚Value Disciplines‘ modifiziert und weiterentwickelt werden zu können (Kapitel 3.3.5.2.).

3.3.5.1 Ganzheitliche Einbettung des ‚Integrativmodells der E-Commerce-Strategieentwicklung und -Implementierung‘ – Die Strategieschleife als umfassender Rahmen der unternehmerischen Strategieentwicklung und -implementierung

„Strategieentwicklung in unserem Sinn ist ein Prozess, den die Entscheidungsträger zusätzlich zu und in Verbindung mit ihren operativen Aufgaben betreiben. Das Führungsteam und weitere Schlüsselpersonen aus der Organisation beziehungsweise von außerhalb müssen sich genug Zeit für Klausuren, Projektarbeit, Recherchen und ähnliches reservieren, um diese gemeinsame Arbeit des Nachdenkens und Entscheidens herausgehoben aus dem Tagesgeschäft in einem überschaubaren Zeitraum zu bewältigen. [...] Die Schleife symbolisiert die unterschiedliche Offenheit der Perspektiven und Analyseebenen, die während des Prozesses eine Rolle spielen: Zunächst wird der Beobachtungsraum auf die Umweltsysteme und auf alternative Zukunftsperspektiven geöffnet und später in Richtung Handlungsorientierung zu-

¹ Diese nachträgliche Integration empirisch beobachtbarer Gelingens- und Scheiternsfaktoren der Entwicklung- und Implementierung von E-Commerce-Strategien im Handel wird in Kap. 3.5 vorgenommen und der hier entwickelte Ansatz an dieser Stelle entsprechend weiter modifiziert.

² Diese nachträgliche Integration spezifischer familienunternehmerischer Aspekte in das Modell wird in Kap. 5 vorgenommen, nachdem in Kap. 4 die für E-Commerce besonders relevanten Eigenschaften von Familienunternehmen im Handel detailliert herausgearbeitet wurden.

gespitzt. Im Verlauf des Managementprozesses verzahnen sich dann die strategischen Entscheidungen zunehmend mit dem operativen Geschehen.“¹

Das vorstehende Zitat von Nagel/Wimmer betont, dass es sich bei der Strategieentwicklung und -implementierung um einen dauerhaften – schlussendlich mit dem operativen Geschäft eng verzahnten – Prozess handelt, nicht um eine punktuelle Aufgabe. Vor eben diesem Verständniskontext des unternehmerischen Strategieentwicklungsprozesses soll auch das im Folgenden zu entwickelnde ‚Integrativmodell der E-Commerce-Strategie-Entwicklung und -Implementierung‘ der hier vorliegenden Arbeit interpretiert werden. Denn es kann sich hierbei lediglich um den Versuch handeln, aus der Fülle von Modellen, die die aktuelle Strategieliteratur bietet, einen theoretischen Gesamtrahmen zu konstruieren, der die a priori bekannten *Besonderheiten des eigenen Forschungskontextes explizit berücksichtigt* und als eine theoretische – wissenschaftlich gründlich fundierte – Stütze zum Treffen von Entscheidungen dient. Diese methodische Stütze in Form eines Modells wird ihr volles – auf die in dieser Arbeit vorliegende Kernproblemstellung hin individualisiertes – Potenzial jedoch nur zur Entfaltung bringen können, wenn sie nicht isoliert betrachtet und eher als Denkhilfe denn als fertiger Lösungsweg verstanden wird. Denn „es geht nicht darum, theoretisches Wissen konsistent nachzubilden, den angebotenen Normstrategien brav zu folgen oder vorgefertigte Überlegungen in der Tradition der inkrementalen Spielart lediglich zu bündeln und als Strategien nachzureichen.“² Im Folgenden soll deshalb vorweggreifend der Weg zur im Titel dieses Abschnitts angedeuteten *ganzheitlichen Einbettung* des eigenen theoretischen Kernmodells in einen weitsichtigen strategischen Management-Prozess charakterisiert werden.

3.3.5.1.1 Darstellung der inhaltlichen Schritte der Strategieschleife als ganzheitlicher strategischer Management-Prozess

Die im Folgenden darzustellende Strategieschleife³ besteht aus sieben aufeinanderfolgenden Schritten der Strategieentwicklung beziehungsweise -implementierung und versteht sich als Modell zur Umsetzung eines systemischen Strategieprozesses⁴, wobei die Schleife selber die

¹ Nagel/Wimmer 2009, S. 103.

² Nagel/Wimmer 2009, S. 109.

³ Die hier lediglich als ‚Strategieschleife‘ bezeichneten sieben Schritte eines ganzheitlichen strategischen Management-Prozesses tragen eigentlich den Namen ‚osb-Strategieschleife‘. Dieser Namenszusatz leitet sich ab durch die Herkunft des Modells aus dem Beratungsunternehmen osb international Consulting AG, dem die beiden Autoren in jeweils leitender Position angehören. Vgl. hierzu näher Nagel/Wimmer 2009, S. 101 ff.

⁴ Zum Begriffsverständnis der ‚Systemischen Strategieentwicklung‘ im hier gemeinten Sinne und der konkreten Abgrenzung zu anderen Arten der Strategieentwicklung vgl. Nagel/Wimmer 2009, S. 23 ff. und insb. S. 66 ff.

graphische Darstellung einer idealtypischen Vorgehenskonzeption ist, in der die einzelnen Arbeitsschritte in einer durchdachten Abfolge angeordnet sind.¹ Die folgende Abbildung 3.13 zeigt die Strategieschleife, deren sieben inhaltliche Schritte im Folgenden einzeln betrachtet werden.

Hierbei wird bereits bei der untenstehenden Darstellung der einzelnen Schritte der Strategieschleife eine Verknüpfung zu den inhaltlichen Bezugspunkten des eigenen ‚Integrativmodells der E-Commerce-Strategie-Entwicklung und -Implementierung‘ hergestellt und der Mehrwert der hier angestrebten Einbettung des Modells in diesen systematischen Strategieentwicklungsprozess somit konkret aufgezeigt.

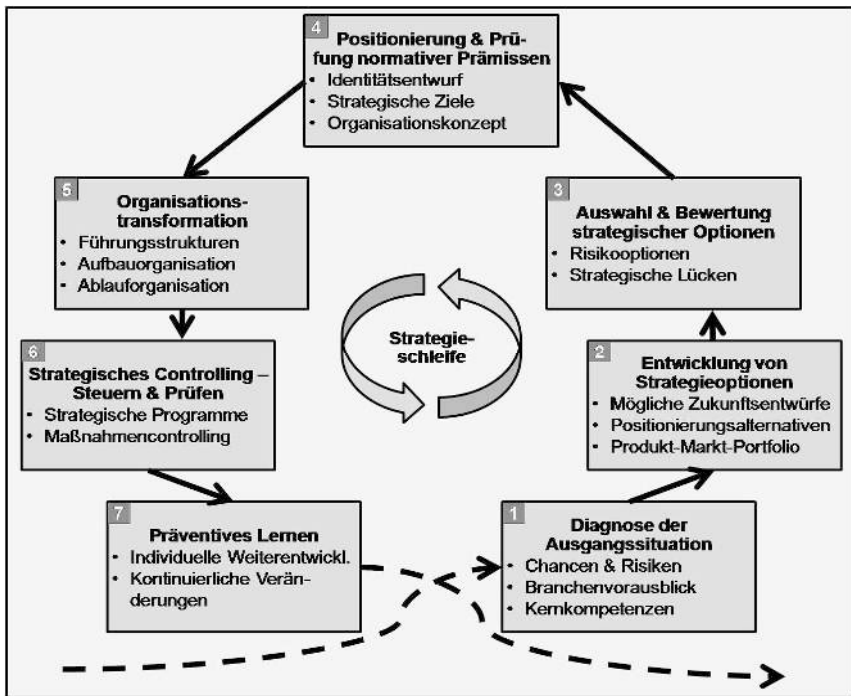


Abbildung 3.13: Die Strategieschleife als idealtypische Vorgehenskonzeption im Rahmen des strategischen Management-Prozesses (Quelle: Nach Nagel/Wimmer 2009, S. 105 ff.)

¹ Vgl. Nagel/Wimmer 2009, S. 103.

Schritt 1: Diagnose der Ausgangssituation¹

Alle am strategischen Management-Prozess beteiligten Personen legen in ihrem Denkprozess implizite Annahmen zugrunde, die nicht hinterfragt werden: Vorliegende Branchenstruktur, Wettbewerbsregeln, (potenzielle) Kunden und ihre Bedürfnisse sowie vieles mehr. Diese oft unausgesprochenen Überzeugungen werden häufig vom Rest der Branche geteilt, weshalb sich das Wettbewerbsverhalten einzelner Unternehmen immer weiter angleicht.² Um tragfähige (E-Commerce-)Strategien entwickeln zu können, ist es jedoch notwendig, diese eigenen mentalen Modelle zu erkennen und kritisch zu hinterfragen. „Gelingt es, diese Grundannahmen offen zu besprechen, dann offenbaren sich die ‚inneren Landkarten‘, die Orientierungshilfen einer Organisation. Gerade in reiferen Branchen zeigt sich immer häufiger, dass die wichtigsten Mitbewerber auf ganz ähnliche Strategien setzen – letztlich ohne nennenswerte Terraingewinne.“³

Liegen wirkliches Verständnis und notwendige Distanz zu den eigenen Denkmustern vor, besteht der nächste diagnostische Schritt darin, die Spielregeln der eigenen Branche(n) zu verstehen und daraus begründete Annahmen über künftige strategische Herausforderungen abzuleiten, wobei hier zwischen *drei Analyseebenen* differenziert werden kann. Grob beginnend wird auf der *ersten Ebene* zunächst die Auseinandersetzung mit dem weiteren gesellschaftlichen Umfeld forciert, wozu demographische ebenso wie gesetzlich-politische und weitere Rahmenbedingungen gehören können. Für dieses erste Analysemuster eignet sich der Porter'sche Ansatz der Branchenstrukturanalyse mit seiner Betrachtung der Konkurrenz- und Marktdynamik.⁴ Aufgrund seiner theoretischen Fundierung und hohen Eignung wird er für diesen branchenbezogenen Analyseschritt auch im Rahmen der folgenden Modellentwicklung zum Einsatz kommen. Auf der *zweiten Ebene* erfolgt die Entwicklung verschiedener Zukunftsszenarien, welche dabei helfen, unterschiedliche Positionierungschancen herauszukristallisieren, wobei der bereits vorgestellte Ansatz des ‚Industrievorausblicks‘⁵ von Hamel/Prahalad hierfür neben anderen unterstützen kann. „In der Praxis entsteht an dieser Stelle des Prozesses stets ein starkes Bedürfnis nach prognostischer Klarheit. Das innere Umschalten vom ‚Wissen wollen, wie es wirklich sein wird‘ zur gemeinschaftlichen Vorstellungskraft, was es sein könnte, ist in der Regel ein ganz schwieriger Schritt.“⁶ Auf der *dritten Reflexions-*

¹ Vgl. Nagel/Wimmer 2009, S. 105 ff. und S. 117 ff.

² Vgl. Nagel/Wimmer 2009, S. 105.

³ Nagel/Wimmer 2009, S. 105.

⁴ Vgl. Nagel/Wimmer 2009, S. 106.

⁵ Vgl. Kap. 3.3.3.

⁶ Nagel/Wimmer 2009, S. 107.

ebene wird schließlich noch die Innensicht hinzugenommen. Nagel/Wimmer empfehlen an dieser Stelle eine intensive Auseinandersetzung mit den Kernkompetenzen des Unternehmens.¹ Auch diese bilden einen wichtigen Bestandteil des ‚Integrativmodells der E-Commerce-Strategie-Entwicklung und -Implementierung‘ der eigenen Forschungsarbeit.

Schritt 2: Entwicklung von Strategieoptionen²

Die kollektiven Grundannahmen als Ergebnis aus Schritt 1 bilden die Basis für die Entwicklung potenzieller Zukunftsentwürfe. Nagel/Wimmer stellen hier folgende Überlegung zum Anstoß des diesbezüglichen Denkprozesses an: „Was passiert, wenn nichts passiert, mit uns als Unternehmen, und welche Alternativen wären denkbar?“³ Es geht im Kern darum, sich der eigenen Potenziale und Kompetenzen bewusst zu sein und diese in Kombination mit den externen – zu erwartenden – Gegebenheiten (spezifische Kundenbedürfnisse, Branchenstruktur, Wachstumserwartungen, Chancen, Risiken, et cetera) zu verschiedenen Strategieoptionen weiter zu entwickeln.⁴

Insbesondere an dieser Stelle des strategischen Management-Prozesses kommt es zum Einsatz theoretischer Konzepte wie dem Kernmodell der vorliegenden Arbeit, als dessen ganzheitliche Einbettung die hier beschriebene Strategieschleife, wie weiter oben begründet, herangezogen wird. Wie bereits angeführt, sollen derartige Modelle als Anregung und konzeptionelle Stütze dienen. Sie sollen und können die Strategiearbeit nicht im Namen der Entscheidungsträger übernehmen, weshalb an diesem Punkt vor zu viel „Modellgläubigkeit“⁵ gewarnt werden soll.

Neben weiteren theoretischen Impulsen für die Suche nach strategischen Alternativen im Rahmen dieses zweiten Schrittes der Strategieschleife können die bereits vorgestellten Strategien zur Marktführerschaft von Treacy/Wiersema⁶ näher betrachtet und in Relation zu den zu diesem Zeitpunkt bereits erkannten internen Kernkompetenzen beziehungsweise den externen Erfordernissen der weit gefassten Branchenstruktur gesetzt werden. Als erfolgreich kann die-

¹ Vgl. zur Kernkompetenzperspektive im Rahmen des ressourcenorientierten Ansatzes die obigen Darstellungen in Kap. 3.3.3.

² Vgl. Nagel/Wimmer 2009, S. 108 f. und S. 199 ff.

³ Nagel/Wimmer 2009, S. 108.

⁴ Vgl. Nagel/Wimmer 2009, S. 109.

⁵ Nagel/Wimmer 2009, S. 109.

⁶ Vgl. Kap. 3.3.4.

ser zweite Schritt angesehen werden, wenn es gelungen ist, verschiedene realistische strategische Optionen auszuarbeiten, die für alle am Entwicklungsprozess Beteiligten neuartig sind.¹

Schritt 3: Auswahl und Bewertung strategischer Optionen²

Die strategischen Optionen, die aus Schritt 2 hervorgegangen sind, werden in diesem dritten Schritt abgewogen und bewertet, wofür in der Regel eine weitere Detaillierung erforderlich ist, welche eine Abschätzung des Investitionsaufwandes und der Ertragspotenziale ermöglichen sollte. Denkbare Instrumente zur Unterstützung dieses dritten Schrittes des strategischen Management-Prozesses sind die Ansoff-Matrix, die Portfoliomethode, die Kundennutzenstrategie, Sensitivitätsüberprüfungen oder auch klassische Wirtschaftlichkeitsrechnungen und Ähnliches.³ Jedoch: „Die bekannten Verfahren, Entscheidungen zu unterstützen, leisten viel. Was sie nicht schaffen und worauf es letztlich ankommt, ist der Entwurf eines zugkräftigen Bildes der eigenen künftigen Identität, das die Kräfte im Unternehmen nachhaltig und auf breiter Basis mobilisiert. [...] Und so sind es die Vorstellungen, welche Bedürfnisse von Kunden man künftig befriedigen möchte, und das Gefühl, dass es sich wirklich lohnt, für dieses Ziel große Kräfte zu mobilisieren, die ein Unternehmen nachhaltig auf Erfolgskurs halten.“⁴

Dieser dritte Schritt der Strategieschleife entspricht im Rahmen des ‚Integrativmodells der E-Commerce-Strategie-Entwicklung und -Implementierung‘ dieser Arbeit der Entscheidung für eine der drei möglichen Strategievarianten der ‚Value Disciplines‘ nach Treacy/Wiersema.⁵

Schritt 4: Eigentliche Positionierung und Überprüfung normativer Prämissen⁶

Innerhalb dieses vierten Schrittes des Strategieentwicklungsprozesses der Strategieschleife werden die in Schritt 3 ausgewählten strategischen Optionen zu einer verbindlichen strategischen Positionierung gebündelt, welche die wesentlichen Eckpfeiler wie Produkt-Marktkombinationen und Zielgruppen definiert. Hieran schließt sich die Festlegung eindeutiger Unternehmenszielsetzungen an, wie zum Beispiel Marktanteile oder Umsatz- und Renditeziele. Eine besondere Bedeutung kommt hierbei der genauen Quantifizierung der angestrebten Zielsetzungen zu, da sie später als Erfolgsmaßstab erneute Verwendung finden müssen.⁷

¹ Vgl. Nagel/Wimmer 2009, S. 109.

² Vgl. Nagel/Wimmer 2009, S. 110 f. und S. 248 ff.

³ Vgl. Nagel/Wimmer 2009, S. 110.

⁴ Nagel/Wimmer 2009, S. 111.

⁵ Vgl. Kap. 3.3.4 und Kap. 3.3.5.2.

⁶ Vgl. Nagel/Wimmer 2009, S. 111 ff. und S. 264 ff.

⁷ Vgl. Nagel/Wimmer 2009, S. 112.

Auch aus diesem Grund „gilt es mit aller Sorgfalt darauf zu achten, dass die Unternehmensziele das Chancenpotenzial eines Unternehmens in seinen spezifischen Märkten realitätsgerecht widerspiegeln und nicht dem magischen Wunschenken businessferner Kapitalmarktakteure korrespondieren.“¹

Im Anschluss hieran ist es von zentraler Bedeutung, ein Konzept für die Umsetzung zu erarbeiten, das aufzeigt, an welchen zentralen Stellhebeln ab sofort und in Zukunft gearbeitet werden muss, um das Unternehmen als Ganzes in Richtung der anvisierten Ziele zu entwickeln. Es handelt sich demnach um eine erste Beschreibung des Weges in die Zukunft, die einige Prämissen präzisiert und somit auch als Messlatte für den Erfolg der eingeleiteten Maßnahmen dient.²

Viele der im weiteren Verlauf dieses Kapitels eingeführten *Gelingensfaktoren der Entwicklung* beziehungsweise *Erfolgsfaktoren der Implementierung* von E-Commerce-Strategien im Handel im Rahmen des ‚Integrativmodells der E-Commerce-Strategie-Entwicklung und -Implementierung‘ dieser Arbeit können als ganz konkrete ‚zentrale Stellhebel‘ oder ‚präzisierte Prämissen‘ im obigen Sinne verstanden werden.³

Schritt 5: Organisationstransformation⁴

Dieser fünfte Schritt der Strategieschleife ist der erste in der Umsetzungsphase, in der die durch eine strategische Neupositionierung erforderlichen Veränderungen auf verschiedenen Unternehmensebenen in den Fokus rücken. Hier ist gewissenhaft zu prüfen, ob aktuelle Organisationsverhältnisse mit den neu definierten Entwicklungszielen noch korrespondieren. „Während man früher durch kleine Anpassungen versuchte, die herkömmlichen Bauprinzipien von Zeit zu Zeit zu optimieren oder zu ergänzen, geht es heute zunehmend darum, ganz neuen Aufbauprinzipien und Organisationslösungen zum Durchbruch zu verhelfen.“⁵ Oftmals handelt es sich hierbei um für die Organisationsmitglieder schmerzhaft Veränderungen, da in der Regel lange eingespielte Routinen und Interessen berührt werden.⁶

Bezogen auf eine notwendige Organisationstransformation im besonderen Forschungskontext dieser Arbeit (spezifische E-Commerce-Herausforderungen im Handel) können diesbezügliche Gelingensfaktoren der Entwicklung (zum Beispiel ‚Gelingensfaktor D: Kulturelle Trans-

¹ Nagel/Wimmer 2009, S. 112.

² Vgl. Nagel/Wimmer 2009, S. 113.

³ Vgl. Kap. 3.4 und 3.5.

⁴ Vgl. Nagel/Wimmer 2009, S. 113. und S. 283 ff.

⁵ Nagel/Wimmer 2009, S. 113.

⁶ Vgl. Nagel/Wimmer 2009, S. 113.

formation‘ oder ‚Gelingensfaktor I: Integrierte Management-Teams‘)¹ und Erfolgsfaktoren der Implementierung (zum Beispiel ‚Erfolgsfaktor 6: Unterstützung von E-Commerce durch weitere Kanäle‘ oder ‚Erfolgsfaktor 7: Hintergrundsysteme und Supply-Chain-Management‘)² als differenzierte Anforderungen an eine Organisationstransformation im Sinne der Strategieschleife von Nagel/Wimmer betrachtet werden.

Schritt 6: Strategisches Controlling – Steuern und prüfen³

Nachdem in Schritt 5 das ‚organisatorische Fundament‘ für die sich aus den strategischen Entscheidungen ergebenden Veränderungen gelegt wurde, ist es in der Folge notwendig, diese strategischen Entscheidungen auch auf der operativen Ebene zur Anwendung zu bringen. Hierbei liegt der Fokus auf der gezielten Einleitung entsprechender Maßnahmen, wie beispielsweise einer Anpassung der IT-Strukturen, Marktbearbeitungstechniken oder Markenpolitik, wobei es von erfolgskritischer Bedeutung ist, Abweichungen von dem gewünschten Weg frühstmöglich zu erkennen, damit zeitnah entsprechende Anpassungen vorgenommen werden können.⁴ Bei dieser Übertragung aus dem Bereich der Strategie in den Bereich des Operativen können aktuelle Konzepte wie das der Balanced Scorecard⁵ zur Anwendung kommen, wobei hier auf Basis der getroffenen strategischen Entscheidungen Maßnahmenpakete definiert werden, die über die organisationsbezogenen Umbauprozesse aus Schritt 5 hinaus ebenso Investitionsmaßnahmen, Marketingaktivitäten, Personalmanagement/entwicklung und Ähnliches beinhalten sollten. Zielsetzung ist es, durch die in diesem Schritt zur Anwendung kommenden Steuerungssysteme so zeitnah wie möglich einzuschätzen, ob die angestoßenen Aktivitäten auch die gewünschten Konsequenzen erzielen und dann auf dieser Vergleichsgrundlage weitere Implikationen basieren zu lassen.⁶ „Letztlich geht es bei all diesen Anpassungsversuchen darum, die Lernfähigkeit des Unternehmens schon im Vorfeld zu verbessern, noch bevor unerwünschte Entwicklungen eingetreten sind.“⁷

Bezogen auf das eigene ‚Integrativmodell der E-Commerce-Strategie-Entwicklung und -Implementierung‘ dieser Arbeit und somit auf die konkreten Anforderungen vor dem E-Commerce-Kontext der Handelsbranche bedeutet dies zum gegebenen Zeitpunkt innerhalb des

¹ Vgl. Kap. 3.4.2.

² Vgl. Kap. 3.4.3.

³ Vgl. Nagel/Wimmer 2009, S. 114 f. und S. 321 ff.

⁴ Vgl. Nagel/Wimmer 2009, S. 114.

⁵ Vgl. Kaplan/Norton 2006; Kaplan/Norton 2008.

⁶ Vgl. Nagel/Wimmer 2009, S. 114.

⁷ Nagel/Wimmer 2009, S. 115.

strategischen Rahmens der Strategieschleife insbesondere die Berücksichtigung des Gelingensfaktors E (System zur Erfolgsmessung) der E-Commerce-Strategie-Entwicklung.

Schritt 7: Präventives Lernen¹

Je weiter das Veränderungspotenzial einer Organisation wächst, desto besser sind ihre Möglichkeiten, den Chancen und Risiken einer nicht berechenbaren Umwelt pro-aktiv zu begegnen und diese als Chance nutzen zu können. ‚Präventives Lernen‘ bedeutet in diesem Zusammenhang, dem Unternehmen durch eine zukunftsorientierte Perspektive ein Zeitbudget zu verschaffen, welches individuelle und kontinuierliche Veränderungen erlaubt. Nagel/Wimmer betonen, dass ein idealer Rahmen für diese Prozesse geschaffen wird, wenn bislang eingespielte Muster der Selbstentwicklung hinterfragt und – falls notwendig – aufgelöst beziehungsweise umgestellt werden, wobei sich die Unternehmung durch zusätzliche Kontaktpunkte zu ihrer Umwelt zahlreiche Lernerstöße eröffnet. Das Beobachtungsspektrum erweitert sich und innovationsfreudige, interne Strukturen können entstehen. Insgesamt geht es darum, das Unternehmen durch viele ineinandergreifende Faktoren so lernfähig zu gestalten, dass radikale Einschnitte unwahrscheinlicher werden.²

In direktem Bezug auf das ‚Integrativmodell der E-Commerce-Strategie-Entwicklung und -Implementierung‘ dieser Arbeit bedeutet dies, dass man durch das einmalige ‚fleißige Durcharbeiten‘ nicht zu einer erfolgsversprechenden E-Commerce- beziehungsweise Multi-Channel-Strategie im Handel gelangen kann, sondern, dass es sich vielmehr um einen in regelmäßigen Abständen zu wiederholenden Denk- und Arbeitsprozess handeln muss, um der aktuellen Dynamik der Handelsbranche – insbesondere in der Teilschnittmenge des Online-Geschehens – gerecht werden zu können.

3.3.5.1.2 Fazit zur Strategieschleife als umfassender Rahmen der unternehmerischen Strategieentwicklung und -implementierung

Abschließend betrachtet bildet die hier in ihren Charakterzügen dargestellte Strategieschleife den angestrebten ganzheitlichen Prozessrahmen, um das ‚Integrativmodell der E-Commerce-Strategie-Entwicklung und -Implementierung‘ der eigenen Arbeit in diesen notwendigen Kontext einzubetten und nicht als isoliertes – und somit in seiner Aussagekraft von vornherein beschnittenes – Gedankenkonstrukt außerhalb der wirtschaftlichen Realität zu entwickeln. Sie

¹ Vgl. Nagel/Wimmer 2009, S. 115. und S. 347 ff.

² Vgl. Nagel/Wimmer 2009, S. 115.

zeigt in ihren sieben Schritten mehrfach die Notwendigkeit der kritischen Reflexion des ganzheitlichen Strategieentwicklungsprozesses auf, der einem in diesen Gesamtrahmen integrierten Modell erst zu seiner weitsichtigen Aussagekraft verhilft. „In diesem Sinne bewegt sich der kollektive Denkprozess des öfteren in rekursiven Schleifen vor und zurück.“¹ Diese abschließende Aussage fasst den Charakter und Sinn der Strategieschleife als strategischen Gesamtrahmen im Verständnis dieser Arbeit auf den Punkt gebracht zusammen.

Aus einem anderen Interpretationsblickwinkel betrachtet kann ebenso gesagt werden, dass die hier vorgestellte Strategieschleife und das im Folgenden vorzustellende ‚Integrativmodell der E-Commerce-Strategie-Entwicklung und -Implementierung‘ dieser Arbeit in vielen Punkten durchaus vergleichbar sind. Aus diesem Grund wurde zum Einen das einbettende Verständnis der Strategieschleife gewählt und zum Anderen die konkretisierenden Verknüpfungen spezifischer Aspekte der einzelnen sieben Stufen mit den Modellbestandteilen² erst ermöglicht: *Es handelt sich bei dem im Folgenden vorzustellenden ‚Integrativmodell der E-Commerce-Strategie-Entwicklung und -Implementierung‘ also um eine Art Adaption des umfassenden Strategieentwicklungs- und Implementierungsprozesses im Sinne der Strategieschleife, der – sowohl durch die Vorauswahl relevanter Theorien als auch deren umsetzungsfokussierende, empirische Untermauerung – auf die speziellen Erfordernisse von E-Commerce- beziehungsweise Multi-Channel-Strategien im Handel – also dem Forschungsinteresse dieser Arbeit – zugespitzt ist.*

3.3.5.2 Entwicklung des ‚Integrativmodells der E-Commerce-Strategie-Entwicklung und -Implementierung‘ unter Berücksichtigung von ‚5-Forces‘ der Branchenstruktur, Kernkompetenzansatz und ‚Value Disciplines‘

Nachdem der ersten Anforderung³ nach der Einbettung des theoretischen Kernmodells in einen umfassenden Rahmen der unternehmerischen Strategieentwicklung und -implementierung im vorigen Kapitel 3.3.5.1 nachgegangen wurde, soll an dieser Stelle mit der eigentlichen Entwicklung des ‚Integrativmodells der E-Commerce-Strategie-Entwicklung und -Implementierung‘ begonnen werden.

¹ Nagel/Wimmer 2009, S. 103.

² Vgl. vorheriges Kap. 3.3.5.1.1.

³ Vgl. Kap. 3.3.5.

Bei der zweiten Anforderung¹ an das zu entwickelnde Modell handelt es sich mit der Herausforderung der möglichen Verbindung des theoretischen Fundaments mit der noch folgenden Empirie um den allgemeinen Anspruch, das zu entwickelnde Modell zwar einerseits auf die spezifischen Forschungsanforderungen dieser Arbeit anzupassen, es auf der anderen Seite jedoch vorausschauend auch so flexibel zu gestalten, dass spätere Erkenntnisse in das Gedankenkonstrukt integriert werden können. Hierzu gehören in diesem Sinne auch die beiden Forderungen (vier und fünf) nach den Möglichkeiten zur nachträglichen Integration von ganz konkreten Gelingens- und Scheiternsfaktoren des E-Commerce beziehungsweise spezifischen familienunternehmerischen Aspekten. Dieser Erfordernis wird dadurch Rechnung getragen, dass die zugrundeliegende Denkweise des zu schaffenden Ansatzes einer Art ‚Baukastenprinzip‘ folgt, das die nachträgliche Erweiterung dieses Konzeptes um später benötigte Aspekte zulässt.²

Der dritten Forderung nach der Integration von sowohl branchenstrukturellen Aspekten (‚5-Forces‘) als auch spezifischen wettbewerbssituations- und kundenabhängigen Strategieoptionen (‚Value Disciplines‘ zur Marktführerschaft) sowie der Kernkompetenzperspektive in einem – auf die Forschungsfragen³ dieser Arbeit zugeschnittenen – Modell soll nun ganz konkret nachgegangen werden. Hierbei handelt es sich um eine perspektivische Erweiterung und inhaltliche Detaillierung von Porters ursprünglichem Modell, welches hier als strukturgebende Ausgangsbasis dienen soll. Dieses Porter’sche Grundgerüst wird dann im Folgenden schrittweise um die beiden weiteren Konzepte erweitert und somit auf die spezifische Forschungs herausforderung dieser Arbeit angepasst. Diese erweiternde und detaillierende Modifikation ist vor dem E-Commerce-Hintergrund dieser Arbeit von großer Bedeutung, wie im Folgenden erklärt wird. Denn im Rahmen von Porters Basismodell der ‚5-Forces‘ ist zunächst das Ausmaß an Rivalität innerhalb einer bestimmten Branche durch die Betrachtung der fünf Branchenstrukturkräfte bestimmbar. Unter Zuhilfenahme dieses branchenspezifischen Zusammenwirkens der fünf Kräfte, kann dann laut Porters bisherigem Ansatz⁴ die Entscheidung

¹ Vgl. Kap. 3.3.5.

² Vgl. bspw. die erste Erweiterung des Ansatzes um die empirisch konkret beobachtbaren Gelingens- und Scheiternsfaktoren der Entwicklung und Implementierung von E-Commerce-Strategien im Handel in Kap. 3.5.

³ Vgl. Kap. 1.3.

⁴ Vgl. Kap. 3.2.2 und 3.3.2.

für eine von drei vorgeschlagenen Wettbewerbsstrategien getroffen werden: Kostenführerschaft, Leistungsführerschaft oder eine Nischenstrategie.¹

Diese eindeutige Trennung von entweder *nur (!)* Kosten- oder *nur (!)* Differenzierungsmaßnahmen muss im E-Commerce aufgegeben werden, wie auch Porter selber einräumt.² Vielmehr ist es im Online-Kanal oft wichtig, sich differenziert zu positionieren und dennoch ein attraktives Preisniveau zu bieten, weil gerade die Preistransparenz für Online-Kunden viel größer ist als es in klassischen Kanälen der Fall ist. Hieraus resultiert die Erkenntnis, dass es im E-Commerce-Kontext deutlich häufiger zu integrierten Strategien der Differenzierung unter gleichzeitiger, strikter Beachtung von Preisaspekten kommen muss³, deren Erfolg empirisch belegt werden konnte.⁴

Da Porter selber zwar ein solide strukturiertes Grundmodell liefert, jedoch nur die generischen Strategieempfehlungen von entweder Kosten- oder Leistungsführerschaft formuliert, soll der Porter'sche Ansatz an dieser Stelle um die vertiefenden und detailliert ausgearbeiteten Strategieempfehlungen von Treacy/Wiersema⁵ erweitert werden. Wie bereits detailliert beschrieben wurde, empfehlen Treacy/Wiersema die Konzentration auf eine von drei ‚Value Disciplines‘⁶ zur Erlangung der Marktführerschaft. Hierbei kann im Rahmen dieser Arbeit die ‚Value Discipline‘ der *Operational Excellence* als die Kostenführerschaft im Porter'schen Sinne aufgefasst werden, während sich *Product Leadership* und *Customer Intimacy* als zwei verschiedenartige und klar unterscheidbare Strategieoptionen mit Fokus auf die Kunden innerhalb seiner generischen Differenzierungsstrategie verstehen.

Im Rahmen des hier zu entwickelnden ‚Integrativmodells der E-Commerce-Strategie-Entwicklung und -Implementierung‘ werden als *letztendliche Entscheidungsoptionen* demnach die *drei Strategietypen nach Treacy/Wiersema* betrachtet. Der Entscheidungsprozess für einen der Strategietypen wird im Rahmen des Modells dieser Arbeit jedoch – über die von

¹ Hierzu soll zunächst gesagt sein, dass die Nischenstrategie im Folgenden nicht weiter thematisiert wird, da sie als eine Art von Differenzierungsstrategie angesehen wird. Dieses sei dadurch begründet, dass die die Konzentration auf die Bearbeitung einer Nische – wie z.B. eines seltenen Produktes oder außergewöhnlicher Dienstleistung – per se schon die differenzierende Wirkung zum restlichen Wettbewerb erzielt, weil dieser die besagte Nische dann annahmegemäß schon einmal nicht bearbeitet. Darüber hinaus ist das Verständnis der Nische in der klassischen Strategieliteratur oft an externe Faktoren wie z.B. einer bestimmten Region geknüpft. Diese extern begründeten Arten der Nischendefinition verlieren tendenziell im Internet jedoch stark an Aussagekraft, da räumliche oder zeitliche Beschränkungen nicht mehr vorliegen oder aber sehr stark an Bedeutung verlieren. Darum wird im weiteren Verlauf nur noch mit den beiden Strategiearten der Kostenführerschaft bzw. Differenzierung – bzw. einer Kombination aus beiden – argumentiert.

² Vgl. Porter 2001, S. 70 f.; Kap. 3.2.2.

³ Die einzige Ausnahme besteht in der wettbewerbsstrategischen Option einer ‚wirklichen‘ Kostenführerschaft, wobei es definitionsgemäß immer nur einen einzigen Kostenführer geben kann.

⁴ Vgl. Schmeken 2007, S. 153 ff.

⁵ Vgl. Kap. 3.3.4.

⁶ Vgl. Kap. 3.3.4.1.

Tracy/Wiesema genutzte Strategieherleitung¹ hinaus – durch die zugrundeliegende Branchenstruktur (als *externer Einfluss* im Sinne des marktorientierten Ansatzes²) und die tatsächlich im Unternehmen vorhandenen Kernkompetenzen (als *interner Einfluss* im Sinne der ressourcenorientierten Ansatzes³) ganz maßgeblich beeinflusst.⁴

Da außerdem der breitere *Forschungskontext dieser Arbeit* (E-Commerce-Strategien für Handelsunternehmen) schon zu diesem frühen Zeitpunkt der Modellentwicklung Berücksichtigung finden soll, kann argumentiert werden, dass insbesondere die beiden Strategieoptionen der *Operational Excellence* und *Customer Intimacy* von besonderer Relevanz sind. Denn weil der Tätigkeitsschwerpunkt eines Handelsunternehmens definitionsgemäß⁵ nicht in der Entwicklung und/oder Produktion von Produkten, sondern vielmehr in deren Einkauf und Absatz besteht, ist die strategische Positionierung der *Product Leadership* für einen Händler als unwahrscheinlich anzunehmen.

Der hier vorliegende, spezifische Forschungskontext bedingt außerdem, dass die beiden Strategieoptionen der *Operational Excellence* und *Customer Intimacy* nicht so konträr zueinander stehen, wie es zunächst erscheint: Denn eine leistungsstarke Automatisierung sämtlicher Vorgänge ist für ein im E-Commerce tätiges Handelsunternehmen eine notwendige Prämisse für sowohl ein wettbewerbsfähiges Preisniveau als auch größtmögliche Individualisierung in Bezug auf Kundenbedürfnisse.⁶

Die letztendliche Wahl der Wettbewerbsstrategie für das E-Commerce-Geschäft im Rahmen des hier zu entwickelnden ‚Integrativmodells der E-Commerce-Strategie-Entwicklung und -Implementierung‘ wird, wie bereits erwähnt, jedoch nicht nur über die externen Erfordernisse der Branchenstruktur beeinflusst, sondern ebenso durch die sorgfältige Anwendung der Kernkompetenzperspektive im Sinne von Hamel/Prahalad. Wie in Kapitel 3.3.3 detailliert beschrieben, erfordert diese Perspektive die Fundierung der zu wählenden Strategie durch das

¹ Vgl. Kap. 3.3.4. Die in diesem Kapitel geschilderten Wege zur Strategiefindung, wie sie von Tracy/Wiesema beschrieben werden, behalten ihre volle Relevanz. Sie werden jedoch um die o.g. Perspektiven erweitert.

² Vgl. Kap. 3.2.2 und 3.3.2 zur ausführlichen Beschreibung des Porter-Ansatzes und der damit verbundenen Analytik in diesem Sinne.

³ Vgl. Kap. 3.3.3 zur ausführlichen Beschreibung des Ansatzes von Hamel/Prahalad und der damit verbundenen Analytik in diesem Sinne.

⁴ Die inhaltlichen Rollen des Porter’schen Ansatzes sowie der Kernkompetenzperspektive von Hamel/Prahalad für dieses Modell werden außerdem in ihrem Zusammenspiel in den folgenden Ausführungen zu ‚*Interne Arbeitsweise des Modells – Entscheidungsfindung bei konkreten Herausforderungen*‘ im Rahmen des aktuellen Kapitels detailliert dargestellt.

⁵ Vgl. Kap. 3.1.1.

⁶ Diese große Bedeutung der Nutzung von Automatisierungsmöglichkeiten für E-Commerce-Erfolge in der Handelsbranche wird im Rahmen von Gelingens- und Erfolgsfaktoren der E-Commerce-Strategieentwicklung und -implementierung in Kap. 3.4 herausgearbeitet.

individuelle Kernkompetenzfundament des betreffenden Händlers. Konzeptionell betrachtet resultiert demnach im Rahmen des zu entwickelnden ‚Integrativmodells der E-Commerce-Strategie-Entwicklung und -Implementierung‘ die Wahl für eine mögliche *Strategieoption nach Treacy/Wiersema* also aus der integrativen Betrachtung der *externen Branchenstruktur*¹ nach Porter sowie der *internen Kernkompetenzperspektive*² nach Hamel/Prahalad und wird durch die *Strategieschleife*³ sowie die *Besonderheiten des E-Commerce in der Handelsbranche*⁴ eingebettet. Die folgende Abbildung 3.14 stellt diese Gedanken dar.

Als Ganzes betrachtet können im Rahmen des ‚Integrativmodells der E-Commerce-Strategie-Entwicklung und -Implementierung‘ also *mehrere Arten der Herangehensweise zur Strategieentwicklung* gewählt werden: Beginnend mit der Analyse der *externen Wettbewerbserfordernisse* der Branchenstruktur oder mit der *internen Analyse*, Nutzung und Weiterentwicklung der unternehmerischen Kernkompetenzbasis. Bei zeitkritischen Strategieentwicklungsprozessen lässt das Modell ebenso die Möglichkeit offen, beide Sichtweisen einer parallelen Analyse zu unterziehen.

Entscheidend ist hierbei das grundlegende Verständnis, dass es immer wieder notwendig sein wird, die Betrachtung aus unterschiedlichen ‚Flughöhen‘⁵ vorzunehmen, um ein umfassendes Bild im Rahmen des Strategieentwicklungsprozesses zu erhalten.⁶

¹ Vgl. Kap. 3.2.2 und 3.3.2.

² Vgl. Kap. 3.3.3.

³ Vgl. Kap. 3.3.5.1.

⁴ Vgl. Kap. 2. und 3.1.2.2.

⁵ Vgl. zum Begriff der ‚Flughöhe‘ als jeweilige Betrachtungs- und Analyseebene in den verschiedenen Phasen des strategischen Management-Prozess Nagel/Wimmer 2009, S. 117 ff., insb. ab S. 121 ff.

⁶ Vgl. zur Überlegung der Notwendigkeit verschiedener ‚Flughöhen‘ während des Strategieprozesses auch die bereits vorgenommene Überlegung der zueinander komplementären Sichtweise des markt- und ressourcenorientierten Ansatzes in Kap. 3.3.3: Eine wichtige Dimension dieser Komplementarität ist hierbei die ganz verschiedene zugrundeliegende ‚Analyseebene‘ des jeweiligen Ansatzes, die vom Verständnis her mit der hier charakterisierten ‚Flughöhe‘ der Betrachtung gleichgesetzt werden kann. Eine Übersicht hierzu bietet Tab. 3.5.



Abbildung 3.14: Konzeptionelle Betrachtung des Zustandekommens der Strategiewahl des im E-Commerce bzw. Multi-Channel tätigen Handelsunternehmens unter externer Beeinflussung durch die Branchenstruktur und interner Beeinflussung durch die Kernkompetenzperspektive in dem ‚Integrativmodell der E-Commerce-Strategie-Entwicklung und -Implementierung‘ (Quelle: Eigene Darstellung)

Relevant ist hier das gesamte Spektrum von der überblickenden Sicht der – möglicherweise breit definierten – Branchenstruktur bis hin zu den kernkompetenzbasierten Spezifika der eigenen Unternehmung und der genauen Durchleuchtung der Kundenbedürfnisse innerhalb der eigenen Zielgruppe.

Interne Arbeitsweise des Modells – Entscheidungsfindung bei konkreten Herausforderungen

Nachdem zuvor das konzeptionelle Verständnis des Zusammenwirkens der verschiedenen, komplementären Theoriesichtweisen¹ und die Notwendigkeit der Rekursivität² zur am Beginn stehenden Strategiefindung erläutert wurde, kann die Betrachtung des zu entwickelnden ‚Integrativmodells der E-Commerce-Strategie-Entwicklung und -Implementierung‘ nun eine Detailebene tiefer erfolgen und exemplarisch aufgezeigt werden, wie Entscheidungen inner-

¹ Vgl. zur Übersicht noch einmal die vorstehende Abb. 3.14.

² Vgl. die Ausführungen zur ‚Strategieschleife‘ als einbettender Gesamtrahmen für das eigene Modell in Kap. 3.3.5.1.

halb des eigentlichen Modells – unter dem Zusammenwirken eben dieser verschiedenen Sichtweisen – tatsächlich getroffen werden können. Das Treffen von Entscheidungen erfolgt hierbei immer situationsabhängig, denn obwohl ein Handelsunternehmen sich – wie oben konzeptionell beschrieben – unter Beachtung von externer Branchenstruktur und internen Kernkompetenzen bereits zu einem konsequent zu verfolgenden Strategietyp entschlossen hat, muss es trotzdem die Möglichkeit haben, flexibel und situationspezifisch im Anforderungskontext des händlerischen E-Commerce zu handeln – ohne dabei jedoch unstrukturiert oder beliebig vorzugehen –, da die Schnelligkeit des Online-Kanals dies unbedingt erfordert.

Oder anders formuliert: Derselbe Entscheidungsprozess der erstmaligen Strategiefindung muss in rekursiven Schleifen natürlich in gewissen zeitlichen Abständen immer wieder durchlaufen werden, um den sich ändernden Anforderungen und Möglichkeiten – extern wie auch intern – gerecht werden zu können. Ab dem ‚zweiten Durchgang‘ besteht der Unterschied jedoch darin, dass als beeinflussender Faktor auch noch die zu diesem Zeitpunkt bereits verbindlich gewählte Wettbewerbsstrategie (im obigen Beispiel zum Beispiel *Customer Intimacy*) unbedingte Berücksichtigung finden muss.

Hierbei ist es sinnvoll, die von außen kommenden Herausforderungen auch nach der erstmaligen (Neu-)festlegung der eigenen Strategie unter Zuhilfenahme der fünf Branchenstrukturkräfte zu strukturieren, da zuvor bereits erarbeitet werden konnte, wie diese durch die strukturellen Einflüsse des Online-Kanals verändert werden.¹ Die Abbildung 3.15 unternimmt den Versuch, diesen und die im Folgenden ausgeführten Gedankengänge komprimiert als visualisierte Form des ‚Integrativmodells der E-Commerce-Strategie-Entwicklung und -Implementierung‘ auf seiner ersten Entwicklungsstufe darzustellen.

Ein **Denkbeispiel** soll die Vorgehensweise innerhalb des Modells verdeutlichen: Das oben geforderte situationspezifische Handeln innerhalb eines gewählten Strategietyps könnte beispielsweise bedeuten, dass die betreffende Handelsunternehmung zur Reaktion auf die ‚Bedrohung durch Substitute‘² für diesen spezifischen Fall aufgrund der hohen Preistransparenz im Internet über den Kostenaspekt reagieren *muss*, obwohl sie möglicherweise eine Strategie der *Customer Intimacy* verfolgt; etwa dann, wenn das neuartige Substitut einen derartigen Preisabfall beinhaltet, der von den bisherigen Branchenwettbewerbern so vorher ganz einfach nicht ausgespielt wurde und eine Differenzierung aufgrund der einfachen Beschaffenheit (zum Beispiel insbesondere bei Basisprodukten im Handel) nicht möglich oder nicht sinnvoll

¹ Vgl. Kap. 3.2.2 und konkret die folgende Abb. 3.15.

² Vgl. Abb. 3.15, oben rechts.

(beispielsweise teure und zeitintensive Differenzierung eines Basisproduktes über die händlerische Eigenmarke) ist. In diesem Fall bestünde die einzige Handlungsalternative des Händlers darin, das Produkt aus seiner Sortimentierung zu entfernen, was jedoch aufgrund seiner strategischen Positionierung (*Customer Intimacy*) gegebenenfalls eine unpassende Option sein könnte, wenn die Kunden – gerade aufgrund der auch als solcher kommunizierten, hohen Kundenorientierung im Rahmen von *Customer Intimacy* – eine gewisse Mindestsortimentsbreite entsprechend ihrer Bedürfnisse erwarten. Das Modell integriert in diesem Beispielfall die komplementären Sichtweisen einzelner – und somit nacheinander konkret bearbeitbarer – Kräfte der Porter'schen Branchenstruktur mit individuellen Kernkompetenzüberlegungen und der Berücksichtigung des auf dieser Basis gewählten Strategietyps aus dem Spektrum des ‚Value Disciplines‘.

Genau zeitgleich zu dem zuvor beschriebenen Entscheidungsfall könnte bei genau derselben Handelsunternehmung jedoch dem ebenso relevanten branchenstrukturellen Einfluss sinkender ‚Markteintrittsbarrieren‘¹ durch eine differenzierende Aufwertung der ‚Shop-Attraction‘² begegnet werden. Wiederum zur gleichen Zeit könnte sich das Management des besagten Handelsunternehmens dazu entschließen, durch eine gezieltere Nutzung oder Weiterentwicklung seiner ganz individuellen Kernkompetenzen eine ‚herausragende Positionierung‘³ oder Erschließung einer ‚Mega-Chance‘⁴ anzustreben und dieses – entsprechend seiner strategischen Positionierung als ‚customer intimate Unternehmen‘ – durch die Bereitstellung einer neuartigen exklusiven und sogar individualisierbaren Sortimentserweiterung umzusetzen, die jedoch nur für eine kleine Kundenzielgruppe relevant ist.

Hierbei kann ebenfalls auf die strukturierende Hilfestellung des Modells zurückgegriffen werden, da zum Beispiel berücksichtigt werden sollte, dass durch das Agieren im E-Commerce-Spielfeld sowohl die Verhandlungsmacht der Lieferanten⁵ als auch Kunden⁶ annehmegemäß gestiegen ist, was die Berücksichtigung gewisser Mindeststandards erfordert,

¹ Vgl. Abb. 3.15, oben links.

² Vgl. ‚Shop-Attraction‘ als Bestandteil eines Erfolgsfaktors der Implementierung von E-Commerce-Strategien; Kap. 3.4.3.

³ Vgl. Kap. 3.3.3 und Hamel/Prahalad 1997, S. 299 ff.

⁴ Vgl. Kap. 3.3.3 und Hamel/Prahalad 1997, S. 299 ff.

⁵ Vgl. Abb. 3.15, unten links.

⁶ Vgl. Abb. 3.15, unten rechts.

damit die neue Leistung dann auch wirklich als *customer intimate* vom Kunden wahrgenommen wird. Derartige Beispiele, die ganz verschiedene – jeweils spezifische!¹ – Reaktionen auf die zu differenzierenden Auswirkungen der einzelnen ‚5-Forces‘ oder aber beim weitsichtigen Einsatz der eigenen Kernkompetenzen erfordern, sind in der heutigen dynamischen Handelslandschaft die Regel.

Durch diese vorgestellte Modifikation und Weiterentwicklung des als Basisstruktur genutzten Ansatzes von Porter kann derartigen Herausforderungen flexibel – und dennoch strukturiert und unter der Berücksichtigung multipler theoretischer Denkschulen – begegnet werden, so dass der im Weiteren genutzte Ansatz der zuvor formulierten dritten Anforderung der Berücksichtigung von sowohl branchenstrukturellen Aspekten als auch spezifischen wettbewerbssituationsabhängigen Strategieoptionen (‚Value Disciplines‘ zur Marktführerschaft) sowie der Kernkompetenzperspektive als internes Fundament in dem ‚Integrativmodell der E-Commerce-Strategie-Entwicklung und -Implementierung‘ gerecht wird. Die bereits eingeführte Abbildung 3.15 illustriert dieses situationsabhängige und gegebenenfalls reziproke Zusammenspiel der verschiedenen, oben genannten Aspekte.

Zusammenfassend kann gesagt werden, dass sich das ‚Integrativmodell der E-Commerce-Strategie-Entwicklung und -Implementierung‘ dieser Arbeit beim jetzigen Stand seiner Entwicklung zusammensetzt aus

1. der **erstmaligen Bestimmung** (beziehungsweise kritischen Überarbeitung) der **händlerischen Wettbewerbsstrategie**² unter Berücksichtigung der externen Branchenstruktur³ und der internen Kernkompetenzen⁴ sowie

¹ Diese ganz situationsabhängige Handlungsmöglichkeit innerhalb des für diese Arbeit modifizierten Ansatzes wird in Abb. 3.15 durch die Formulierung ‚Spezif. E-Commerce-Teilstrategie‘ verdeutlicht, die es erlaubt, auf die jeweiligen Anforderungen der einzelnen fünf Kräfte mit angemessener Differenziertheit zu reagieren, während diese Reaktion dennoch unter Berücksichtigung der Erfordernisse der strategischen Gesamtpositionierung (*Operational Excellence*, *Product Leadership* oder *Customer Intimacy*) erfolgt.

² Vgl. Kap. 3.3.4; Treacy/Wiersema 1993, S. 84 ff.; Treacy/Wiersema 1995, S. 45 ff.

³ Vgl. Kap. 3.2.2 und 3.3.2; Porter 1980, S. 3 ff.; Porter 2001, S. 63 ff. sowie zusammenfassend Abb. 3.16.

⁴ Vgl. Kap. 3.3.3; Hamel/Prahalad 1997, S. 45 ff.; sowie zusammenfassend Abb. 3.16.

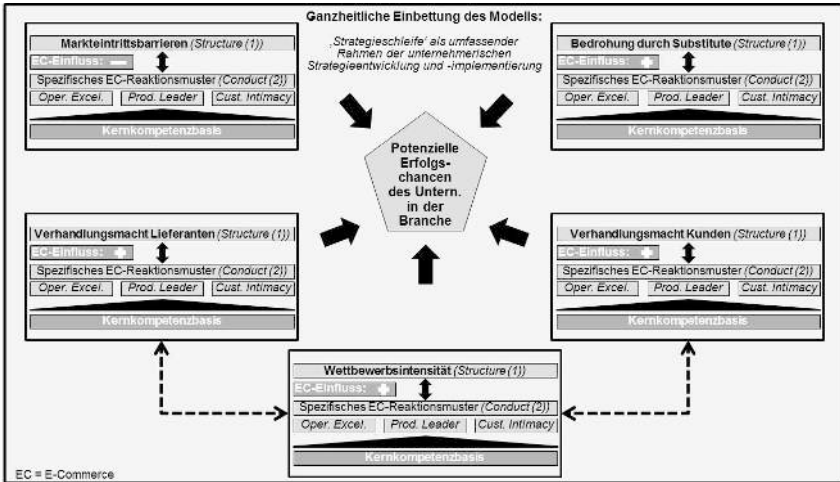


Abbildung 3.15: Erste Entwicklungsstufe: ‚Integrativmodell der E-Commerce-Strategie-Entwicklung und -Implementierung‘ – Einfluss branchenstruktureller Aspekte („5-Forces“), der Strategiewahl („Value Disciplines“) und Kernkompetenzausstattung auf potenzielle Erfolgchancen des Unternehmens in seiner Branche (Quelle: Eigene Darstellung, Analytik und Herleitung; Modellbestandteile nach Hamel/Prahalad 1997, S. 299 ff.; Nagel/Wimmer 2009, insb. S. 105 ff.; Porter 1980, S. 3 ff.; Porter 2001, S. 63 ff.; Treacy/Wiersema 1993, S. 84 ff.; Treacy/Wiersema 1995, S. 45 ff.)

2. der **strukturellen Entscheidungsunterstützung innerhalb konkreter Situationen** unter *Berücksichtigung der im vorherigen Schritt erstmalig gewählten (beziehungsweise kritisch überarbeiteten) Wettbewerbsstrategie*, situationsrelevanter Aspekte der externen Branchenstruktur und ebenso situationsrelevanter Aspekte der internen Kernkompetenzperspektive.

Die folgende Abbildung 3.16 stellt dies zusammengefasst dar.

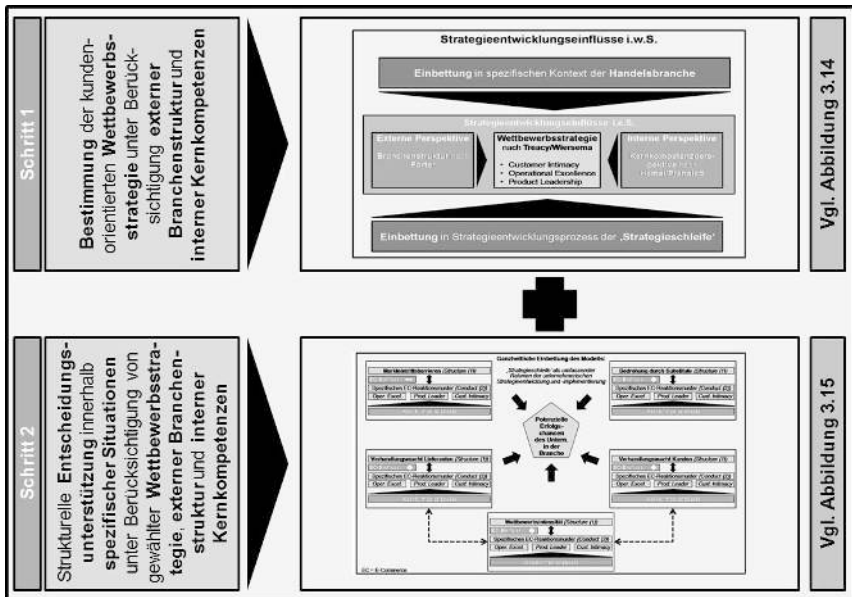


Abbildung 3.16: Darstellung der Zusammensetzung des ‚Integrativmodells der E-Commerce-Strategie-Entwicklung und -Implementierung‘ auf der ersten Entwicklungsstufe aus der erstmaligen Bestimmung der händlerischen Wettbewerbsstrategie und strukturellen Entscheidungsunterstützungen innerhalb konkreter Situationen unter expliziter Berücksichtigung dieser zuvor verbindlich gewählten Strategie (Quelle: Eigene Darstellung, Analytik und Herleitung; Modellbestandteile nach Hamel/Prahalad 1997, S. 299 ff.; Nagel/Wimmer 2009, insb. S. 105 ff.; Porter 1980, S. 3 ff.; Porter 2001, S. 63 ff.; Treacy/Wiersema 1993, S. 84 ff.; Treacy/Wiersema 1995, S. 45 ff.)

3.3.6 Fazit zur theoretischen Fundierung der Arbeit

In diesem Kapitel 3.3 wurden die wichtigen theoretischen Bezugspunkte des situativen, marktorientierten und ressourcenorientierten Ansatzes sowie des kundenorientierten Ansatzes der ‚Value Disciplines‘ zu den Forschungsfragen dieser Arbeit herausgearbeitet und strukturiert dargestellt.¹ Durch die Betrachtung mehrerer theoretischer Ansätze wird die Fundierung der Anforderung nach theoretischer Pluralität gerecht.²

¹ Vgl. Kap. 3.3.1, Kap. 3.3.2, Kap. 3.3.3 und Kap. 3.3.4.
² Vgl. Seth/Thomas 1994, S. 164 f.

Im Rahmen der Diskussion der einzelnen Ansätze wurden die spezifischen Erklärungsleistungen der Theorien für das definierte Forschungsfeld dieser Arbeit erarbeitet und strukturiert aufgezeigt.¹

Darüber hinaus wurden die Theorien des marktorientierten und ressourcenorientierten Ansatzes sowie des kundenorientierten Ansatzes der ‚Value Disciplines‘ eingesetzt, um als theoretische Grundlagen zur Modifikation des hier als Basisstruktur genutzten, wettbewerbsstrategischen Beitrages von Porter zu dienen.² Dieser konnte in einem ersten Schritt modifiziert und weiterentwickelt werden, um den spezifischen Erfordernissen dieser Arbeit und den ihr zugrundeliegenden Forschungsfragen im strategischen Kontext des händlerischen E-Commerce-beziehungsweise Multi-Channel-Strategieverhaltens im Rahmen des ‚Integrativmodells der E-Commerce-Strategie-Entwicklung und -Implementierung‘ gerecht zu werden.³

Somit konnte die hinreichende theoretische Fundierung für die restlichen Forschungsschritte dieser Dissertation vollzogen werden.⁴

3.4 Literaturbasierte Gelingens- und Scheiternsfaktoren der Entwicklung und Implementierung von E-Commerce-Strategien im Handel

„Now that the hype is over, we can look back to see what worked and what didn't. (...) We now can examine the E-Commerce records of numerous companies to ascertain the characteristics of success and failure in E-Commerce activities. (...) From a perspective we didn't have a few years ago, we can now analyze why certain approaches to E-Commerce were destined to fail.”⁵

Im vorliegenden Kapitel 3.4 wird eine Literaturanalyse vorgenommen, um die empirisch beobachtbaren Gelingens- und Scheiternsfaktoren der Entwicklung und Implementierung von E-Commerce-Strategien im Handel herauszuarbeiten. Hierzu wird im in Kapitel 3.4.1 zunächst charakterisiert, wie diese ermittelt werden. In den Kapiteln 3.4.2 und 3.4.3 wird dann die eigentliche Erarbeitung der Faktoren vorgenommen und schließlich in Kapitel 3.4.4 ein integra- tives Fazit gezogen.

¹ Vgl. zusammenfassend Tab. 3.3, Tab. 3.4, Tab. 3.6 und Tab. 3.7.

² Vgl. Kap. 3.3.5.

³ Vgl. Kap. 3.3.5.2.

⁴ ‚Hinreichende theoretische Fundierung‘ im Sinne der genannten Forderung nach theoretischer Pluralität und der spezifischen Eignung in Bezug auf den in dieser Arbeit vorliegenden Untersuchungsrahmen. Vgl. Seth/Thomas 1994, S. 164 f.; Schmecken 2007, S. 84.

⁵ Epstein 2004, S. 3 f.

An dieser einleitenden Stelle sei auch noch die im Folgenden verwandte Wortwahl begründet. Im Rahmen dieses Kapitels werden zwei grundsätzliche Arten von Gelingensfaktoren erarbeitet: Entweder mit Fokus auf die *Entwicklung* oder auf die *Implementierung*¹ von E-Commerce-Strategien. Um auch im weiteren Argumentationsverlauf dieser Arbeit die eindeutige Trennung beider Gruppen sicherzustellen, werden die Faktoren mit Fokus auf die Entwicklung als ‚*Gelingensfaktoren*‘ (GF) bezeichnet und alphabetisch sortiert, während diejenigen mit Implementierungsfokus den Terminus ‚*Erfolgsfaktoren*‘ (EF) tragen und einer numerischen Sortierung unterliegen. Dieses schlägt sich bereits in der Betitelung der Kapitel 3.4.2 und 3.4.3 nieder.

3.4.1 Vorgehensweise bei der Ermittlung der Gelingens- und Scheiternsfaktoren

Für die Erarbeitung dieses Kapitels 3.4 wurde in einem ersten Schritt eine Vielzahl von Beiträgen gesichtet, von denen viele von direkter Relevanz für die Fragestellungen sind. In einem zweiten Schritt wurden zur besseren Strukturierung des eigenen Vorgehens aus dieser Literaturmasse drei umfassende Grundlagenquellen ausgewählt, weil diese von großer Aktualität sind und dem hier benötigten Anspruch einer integrativen Betrachtung gerecht werden, was auch dadurch zum Ausdruck kommt, dass sie die – oftmals fragmentierten – Elemente von vielen weiteren Quellen zusammenfassen. Diese drei Grundlagenquellen² werden deshalb als Literaturgrundlage des vorliegenden Kapitels genutzt und teilweise neu strukturiert, um den spezifischen Bedürfnissen dieser Arbeit gerecht zu werden. Alle weiteren Beiträge werden in dieses strukturelle Gerüst als fundierende Quellen eingearbeitet. Alle drei Grundlagenquellen stützen sich auf umfassend dargelegte Vorgehensweisen, die sie für die Verwendung im Rahmen dieser Arbeit qualifizieren.³

¹ Die Grenze zwischen den Betrachtungsbereichen Entwicklung und Implementierung in Bezug auf E-Commerce-Strategien ist fließend. In dieser Arbeit werden der Entwicklungsphase solche gelingskritischen Faktoren zugeordnet, die in die frühe Phase der Erarbeitung von E-Commerce-Strategien fallen und somit z.B. typischerweise auch Grundsatzentscheidungen beinhalten, deren tatsächliche operative Ausgestaltung dann nachher in die Implementierungsphase fällt. Diese wird somit als stärker operativ verstanden und baut häufig auf die gesetzte Basis aus der Entwicklungsphase auf, so dass ebenfalls (trotz möglicher Überschneidungen) das zeitliche Aufeinanderfolgen der beiden Phasen als Differenzierungskriterium herangezogen wird.

² Es handelt sich hierbei um die Beiträge von Epstein 2004, Heinemann 2008-g und Heinemann 2009.

³ Vgl. zu Beschreibung der Vorgehensweise innerhalb der Grundlagenquellen Epstein 2004, S. 3 ff.; Heinemann 2008-g, S. 52 ff.; Heinemann 2009, S. 77 ff.

3.4.2 Gelingensfaktoren der Entwicklung von E-Commerce-Strategien im Handel

In diesem Abschnitt werden empirisch fundierte Gelingensfaktoren der Entwicklung von E-Commerce-Strategien aus der wissenschaftlichen Literatur herausgearbeitet, verdichtet und strukturiert dargestellt. Hierbei handelt es sich von der Idee her um die Informationsgrundlage für die empirische ‚Fütterung‘ der in Kapitel 3.3 erarbeiteten Theoriebasis¹. Diese praxisbezogenen und greifbaren Gelingenserfahrungen der Entwicklung von E-Commerce-Strategien werden demnach mit dem Ziel erarbeitet, sie an späterer Stelle in das ‚Integrativmodell der E-Commerce-Strategie-Entwicklung und -Implementierung‘ einzuarbeiten, welches in Kapitel 3.3.5 auf einer ersten Entwicklungsstufe in Hinblick auf die spezifischen Forschungsbedürfnisse dieser Arbeit entwickelt wurde und dieses somit weniger theoretisch-abstrakt, sondern ganz konkret weiter zu entwickeln und empirisch zu untermauern.

Hierbei lassen sich viele bisherige Ansätze zur Entwicklung von E-Commerce-Strategien wie folgt charakterisieren: „E-Commerce Strategy, more than any other aspect of E-Commerce, has been broadly addressed throughout the past few years. Yet these discussions have often been narrowly tailored and have failed to put strategic ideas into a context that includes both traditional commerce and E-Commerce.“² Insbesondere dieser häufig fehlenden integrativen Betrachtung von klassischer und E-Commerce-Strategie soll diese Arbeit gerecht werden, da absehbar ist, dass diese zu bewältigende Integration eine zentrale Herausforderung im Kontext von Familienunternehmen sein wird, die durch ihre sehr individuelle Historie oftmals ganz besonders stark geprägt sind.

Darum ist es von erfolgskritischer Relevanz, den Aspekt der strategischen Integration und die weiteren, im Folgenden genannten, bereits im Rahmen der Entwicklung von E-Commerce-Strategien aufzugreifen. Denn bei der stärker operativ geprägten Implementierung einer auf diese Weise sorgfältig entwickelten E-Commerce-Strategie bildet diese bereits vorgenommene ‚Weichenstellung‘ das tragende Fundament: Nur wenn dieses Fundament stabil ist, können die in der Strategieentwicklung angestrebten Versprechen durch die Implementierung auch gehalten werden.

¹ Vgl. Kap. 3.5, in dessen Rahmen die Verknüpfung der in diesem Abschnitt herausgearbeiteten Gelingensfaktoren mit dem ‚Integrativmodell der E-Commerce-Strategie-Entwicklung und -Implementierung‘ vorgenommen wird, um dieses zu untermauern und zu konkretisieren. Durch diese Konkretisierung können die einzelnen Gelingensfaktoren den in Kap. 4 zu erarbeitenden Eigenschaften von Familienunternehmen direkt gegenübergestellt und detailliert abgeglichen werden.

² Epstein 2004, S. 37.

3.4.2.1 Darstellung der Gelingensfaktoren der Entwicklung von E-Commerce-Strategien im Handel

Im Folgenden werden die von der Literatur bereitgestellten Faktoren charakterisiert, welche maßgeblichen Einfluss auf den Erfolg in der Entwicklungsphase von E-Commerce-Strategien haben.

***Gelingensfaktor A:** Vollständige Integration von E-Commerce- und Wettbewerbs- beziehungsweise Unternehmensgesamtstrategie*

Der Erfolgsfaktor der möglichst vollständigen und frühzeitigen Integration der zu entwickelnden E-Commerce-Strategie hebt sich von den noch folgenden Gelingensfaktoren insofern ab, als dass es hierbei um eine Grundanforderung geht, deren häufige Missachtung in der Vergangenheit zu vielen Misserfolgen im E-Commerce geführt hat. Insofern können die noch folgenden Gelingensfaktoren dem Anspruch der strategischen Integration teilweise zu- und untergeordnet werden.

Vollständige Integration bedeutet die Einarbeitung der E-Commerce-Strategie in die gewachsenen Unternehmensstrukturen, da es nicht ‚die eine‘ E-Commerce-Strategie gibt, die aufgrund ihrer besonderen Qualität auf alle Handelsunternehmen anwendbar ist. Deshalb wird von einigen Autoren sogar der Begriff ‚Electronic Commerce‘ abgelehnt, da dieser ja bereits die Abgrenzung von elektronischem und traditionellem Geschäft suggeriert. Bei der integrativen Entwicklung der E-Commerce-Strategie sollten deshalb die bereits existierenden, übergeordneten Unternehmensgesamt- und Wettbewerbsstrategie¹ unbedingte Beachtung finden, damit bereits in diesem allerersten Schritt der E-Commerce-Strategie in die Unternehmung Unstimmigkeiten ausgeschlossen werden können.²

Hierbei kann zwischen drei Stufen der Integration differenziert werden:

- *Vollständige unternehmensweite Integration:* Durchgehende Abstimmung der E-Commerce-Strategie auf alle Unternehmensbereiche. Hierzu gehört insbesondere auch die sorgfältige Abstimmung innerhalb von Multi-Channel-Systemen im Handel, soweit diese vorhanden sind. Vollständige Integration sollte angestrebt werden, auch wenn die Herausforderungen an die Umsetzung hoch sind.

¹ Vgl. zum Verständnis dieser Strategiebegriffe Kap 3.1.3.

² Vgl. Epstein 2004, S. 6, S. 38 f. und S. 59 ff.

- *Teilweise unternehmensweite Integration:* Der weniger komplexe Ansatz verglichen zur vollständigen Integration. Hierbei wird ebenfalls die Integration innerhalb der ganzen Unternehmung angestrebt, jedoch zunächst nur in selektierten Bereichen, die dann oftmals eine Art Leuchtturmfunktion haben. Gründe für die Wahl dieses Integrations-typs sind temporäre Kostenbegrenzung und überschaubare Komplexität zu einem Zeitpunkt. Mittelfristiges Ziel sollte die vollständige Integration sein.
- *Geschäftsbereichsintegration:* Entspricht der vollständigen Integration, jedoch mit der Begrenzung auf ausgewählte Geschäftsbereiche.

Tabelle 3.8 fasst die einzelnen Stufen Integration einer zu entwickelnden E-Commerce-Strategie zusammen und weist auf Vor- und Nachteile der einzelnen Integrationsarten hin.¹

Gelingensfaktor B: Wettbewerbsanalyse zur Bestimmung der unternehmerischen E-Commerce-Ausgangsposition

Für die Entwicklung einer potenziell erfolgreichen E-Commerce-Strategie ist das fundierte Wissen um die eigene Ausgangsposition entscheidend. Insbesondere wenn diese Analyse die eigene Unternehmung als ‚Late-Mover‘ im E-Commerce klassifiziert, können durch die erfolgreiche Durchführung differenzierender Maßnahmen noch enorme Wettbewerbsvorteile erzielt werden.

¹ Vgl. Epstein 2004, S. 38 ff. und S. 59ff.

	Vollständige unternehmensweite Integration	Teilweise unternehmensweite Integration	Geschäftsreichsintegration
Beschreibung	Durchgehende Integration der E-Commerce-Strategie und den dazugehörigen Aktivitäten in allen Unternehmensteilen .	Integration der E-Commerce-Strategie und der dazugehörigen Aktivitäten. Jedoch nicht in allen Unternehmensteilen .	Durchgehende Integration der E-Commerce-Strategie und den dazugehörigen Aktivitäten nur in ausgewählten Geschäftsbereichen .
Stärken	Vollständig angepasste Gesamtstrategie für sowohl E-Commerce als auch klassische Geschäftsbereiche bei vollständiger Integration und Unterstützung des E-Commerce.	Erhebliche Kostensparnisse und geringere Komplexität gegenüber der vollständigen unternehmensweiten Integration.	Vergleichsweise leichte Möglichkeit der Anpassung der E-Commerce-Strategie auf die Bedürfnisse einzelner Geschäftsbereiche .
Schwächen	Komplexitätsbedingte Schwächen wie unzureichende Koordination innerhalb von umfangreichen Multi-Channel-Systemen oder Kannibalisierungprobleme.	Möglichkeiten integrativer Innovation, technologischer Stärken sowie potenzielle Vorteile gegenüber Wettbewerbern werden nicht vollständig genutzt .	Vorteile der Integration bleiben fast gänzlich unge-nutzt .

Tabelle 3.8: Drei Stufen der unternehmensinternen Integration von E-Commerce- bzw. Multi-Channel-Strategien in ihrer Entwicklungsphase (Quelle: Epstein 2004, S. 39)

Die gewissenhafte Durchführung dieser anfänglichen Positionsbestimmung unter Zuhilfenahme klassischer betriebswirtschaftlicher Hilfsmittel – wie der SWOT-Analyse¹ – ist daher zu Beginn der Entwicklungsphase von E-Commerce-Strategien erfolgskritisch, um der Strategie das richtige – weil zur eigenen Unternehmung und ihrer spezifischen Wettbewerbssituation passende – Orientierungsmuster zugrunde legen zu können.²

Gelingensfaktor C: Bekennen des Top-Managements zum E-Commerce

Die Erfahrung aus der Unternehmenspraxis zeigt, dass die erfolgreiche Entwicklung belastbarer E-Commerce-Strategien oftmals zum Scheitern verurteilt ist, wenn das unbedingte ‚Commitment‘ des Top-Managements ausbleibt. Es handelt sich hierbei um eine klassische Führungsherausforderung. Die Unternehmensführung und das gesamte Senior-Management müs-

¹ Die SWOT-Analyse ist ein Instrument zur Bestimmung der strategischen Position eines Unternehmens auf Basis der unternehmensinternen Potenziale (Stärken/Strenths und Schwächen/Weaknesses) sowie externer Einflussfaktoren (Chancen/Opportunities und Gefahren/Threats).

² Vgl. zu diesen zahlreichen Möglichkeiten die Ausführungen zu den Erfolgsfaktoren der Implementierung von E-Commerce-Strategien in Kap. 3.4.3.

sen mit den Ergebnissen der vorausgegangenen Analyse¹ gut vertraut sein, um sich auf Basis dieser spezifischen Unternehmensposition zu den kommenden E-Commerce-Engagements zu bekennen: Hierzu gehört insbesondere auch der offene Umgang mit strukturellen oder sonstigen Problemen jeder Art.

„The Company Leader must also adopt the attitude that E-Commerce is not optional. The company may decide to have a larger or smaller role for E-Commerce and may develop that role quickly or slowly, (...) but it cannot ignore E-Commerce entirely.“²

Die weiteren Führungsrollen sind von ebenso großer Bedeutung. So sollte die Person mit direkter E-Commerce-Verantwortung ein proaktives Mitglied der Top-Führung sein, um den entsprechenden Stellenwert des E-Commerce-Engagements zu verdeutlichen und diesbezügliche Interessen mit Nachdruck auch in der ‚Old Economy‘ durchsetzen zu können. Der E-Commerce-Verantwortliche sollte demnach kein IT-Denker, sondern vielmehr ein Strategie-Denker sein.³

Gelingensfaktor D: Kulturelle Transformation – Verankerung der E-Commerce-Notwendigkeit in der jeweiligen Unternehmenskultur

Wichtig ist die frühzeitige Fokussierung dieser kulturellen Transformation.⁴ Die Erfahrungen aus der Praxis zeigen, dass die Ausgangsniveaus der Unternehmenskulturen bezüglich einer grundlegenden Akzeptanz gegenüber E-Commerce und weiteren Innovationen sehr unterschiedlich ausfallen. Dieses Niveau muss zu Beginn realistisch eingeschätzt werden, um die kulturelle Weiterentwicklung erfolgreich gestalten zu können.

Diese Aufgabe ist zugleich eine der wichtigsten und komplexesten und daher von besonders hoher Erfolgsrelevanz. Oftmals wurden gute, integrative E-Commerce-Strategien entwickelt und diese dann wegen einer durchgehend ablehnenden Haltung großer Teile der Mitarbeiterschaft nicht umgesetzt, untergraben oder sogar öffentlich blockiert. Aus diesem Grunde wird der Gelingensfaktor der kulturellen Transformation auch bereits der Entwicklungsphase der E-Commerce-Strategie zugeordnet, weil ein Aufgreifen dieses komplexen Aspektes im Rah-

¹ Vgl. Gelingensfaktor B.

² Epstein 2004, S. 7 und S. 21 ff.

³ Vgl. Epstein 2004, S. 6 und S. 24 ff.

⁴ Der Gelingensfaktor C des Bekennens des Top-Managements zum E-Commerce ist als einer der ersten und wichtigsten Schritte im Rahmen der kulturellen Transformation anzusehen.

men der eigentlichen Implementierung zu spät käme. „Communicating purpose is one of the most important actions of a Company Leader. Employees must realize that E-Commerce represents an important challenge and opportunity rather than a threat.”¹

Gelingensfaktor E: Frühzeitige und parallele Entwicklung eines Systems zur Erfolgsmessung der E-Commerce-Engagements

Empirische Erfahrungen zeigen, dass sich das Unterlassen der frühzeitigen parallelen Entwicklung eines Erfolgsmessungs-Systems negativ auf die spätere Implementierungsphase auswirkt, weil es dann an verbindlichen Meilensteinen fehlt. Darum sollte das existierende System zur Erfolgsmessung nicht nur linear auf das Feld des E-Commerce übertragen, sondern passgenau auf E-Commerce-Erfordernisse und die spezifische Situation des Unternehmens eingestellt werden.

Konkret sollte es sich um ein auf langfristige Erfolgsmessung ausgelegtes System handeln, welches die Berücksichtigung von finanziellen und nicht-finanziellen Parametern der Erfolgsmessung verbindet. Ebenfalls muss der häufige Stolperstein der frühen ‚Dot-Com-Zeit‘ vermieden werden, sich auf sogenannte internetspezifische ‚Kennzahlen‘ wie Klick-Raten (Click Rates, Web-Page-Hits) oder die Zahl angemeldeter Benutzer (User) zu stützen. Von großer Erfolgsrelevanz in der Entwicklungsphase solcher begleitenden Erfolgsmess-Systeme ist auch die Berücksichtigung und Messbarmachung eher operativer Werte, die insbesondere im E-Commerce eine große Rolle spielen. Hierzu gehören beispielsweise Messwerte aus allen Bereichen der durch E-Commerce unterstützten Wertkette.²

Gelingensfaktor F: Erarbeitung der Rollendefinition von E-Commerce im Unternehmen

Aufbauend auf der E-Commerce-Positionsbestimmung des Gelingensfaktors B muss die genaue Rolle von E-Commerce für die eigene Unternehmung trennscharf definiert werden. Nur so können in der folgenden Implementierungsphase die richtigen Aktionspakete erarbeitet werden, um die ganz unternehmensspezifische Rolle von E-Commerce auch wirklich zu erreichen. Wichtige Bestandteile dieser Rollendefinition sollten Aspekte sein wie die geogra-

¹ Epstein 2004, S. 9 und S. 21 ff.

² Vgl. Epstein 2004, S. 18 f. und S. 89 ff.

phische Ausdehnung (deutschlandweit, europaweit, weltweit et cetera) und insbesondere auch finanzielle Basis und Ausweitung der E-Commerce-Engagements. Gerade der finanzielle Spielraum stellt laut der E-Commerce-Erfahrungen der letzten Jahre einen kritischen Punkt dar: Ein – gemessen an den unternehmensspezifischen E-Commerce-Zielsetzungen – zu enger Finanzrahmen lässt das Engagement oft bereits ‚im Keim‘ ersticken; ein Phänomen, das besonders in der übermäßig skeptischen Old-Economy oft beobachtet wird. Die zu leichtfertige Vergabe von Liquidität für E-Commerce-Projekte führt dagegen zu unbefriedigenden ‚Returns on E-Commerce-Investments‘, was dann spätestens durch die Instrumente der langfristigen, finanziellen Erfolgsmessung¹ offenbart wird.²

Gelingensfaktor G: Berücksichtigung der eigenen Markenidentität bei der Entwicklung der unternehmensspezifischen E-Commerce-Strategie

Dieser Gelingensfaktor ist insbesondere bei Handelsunternehmen von großer Relevanz, weil die Markenidentität von den potenziellen Kunden direkt wahrgenommen wird. Der erfahrungsgemäß erfolgreichste Weg ist hierbei das Übertragen der bestehenden Unternehmensmarke auf den Online-Kanal.³

Eine potenzielle Ausnahme zu dieser Erfolgserfahrung besteht, wenn die etablierte Marke um einen starken Preiswettbewerb herum zentriert ist, da Preiskämpfe als Dauerstrategie im Internet – aufgrund der hohen Preistransparenz für die Kunden – kritisch zu betrachten sind.⁴ Insgesamt bietet eine gut ausgearbeitete – wiederum auf die spezifische Unternehmenssituation hin ‚maßgeschneiderte‘ – E-Commerce-Positionierung jedoch genug markenpolitischen Freiraum, um diesen erfahrungsgemäßen Scheiternsfaktor zu umgehen.⁵

¹ Vgl. Gelingensfaktor E.

² Vgl. Epstein 2004, S. 8 und S. 21 ff.

³ Zur genauen Ausgestaltung dieser markenstrategischen Option und alternativen Möglichkeiten vgl. die Ausführungen zu den Erfolgsfaktoren von E-Commerce-Strategien im Implementierungsteil in Kap. 3.4.3.

⁴ Vgl. hierzu auch Porter 2001, S. 63 ff.; Kap. 3.2.2.

⁵ Vgl. Epstein 2004, S. 10 und S. 37 ff.

Gelingensfaktor H: *Beachtung der späteren Notwendigkeit der online-spezifischen Sortimentierung bereits in der Entwicklungsphase der E-Commerce-Strategie*

Naturgemäß hängen alle weiteren Aspekte der Aufstellung eines Handelsunternehmens stark mit den zugrundeliegenden Sortimenten zusammen.¹ Obwohl natürlich die spätere Bearbeitung der Sortimente möglich sein muss², sollte im Rahmen der Entwicklungsphase dennoch auf die strategischen Herausforderungen des Stamm-Sortiments eingegangen werden. Diese sind häufig aus den bereits vorliegenden Strategien erkennbar und müssen mit Bedacht auf die E-Commerce-Strategie angewendet – nicht jedoch unbedingt übertragen – werden.³

Gelingensfaktor I: *Einsatz integrierter Management-Teams bereits in der Entwicklungsphase von E-Commerce-Strategien*

Die Forderung nach integrierten Management-Teams der alten und des neuen Kanals kann als ein direkter Beitrag zu dem grundsätzlichen Gelingensfaktor A der ganzheitlichen Integration betrachtet werden. Insbesondere auf der absatzorientierten Seite der handelsunternehmerischen Wertschöpfung⁴ kann E-Commerce als ein weiterer Kanal betrachtet werden, der in ein Multi-Channel- oder sonstiges Konzept integriert werden muss und deshalb auch integrierte Management-Teams erfordert. Die Veränderungen der Managementstrukturen sollten erfahrungsgemäß minimiert werden, jedoch auch nicht gescheut werden, wenn sie sich als notwendig herausstellen.

Besonders betont werden soll an dieser Stelle ein erfahrungsgemäßer Scheiternsfaktor: Den Auf- oder Ausbau von E-Commerce-Engagements als separate Spin-Offs. So kam es in der Vergangenheit – eben aufgrund des Nichtvorhandenseins integrierter Management-Teams – gehäuft zu destruktiven Wettbewerbssituationen zwischen den alten und dem Online-Kanal. Darüber hinaus wird durch die Handhabung der E-Commerce-Aktivitäten als Spin-Off die wichtige kulturelle Transformation⁵ untergraben.⁶

¹ So muss sich der bspw. der Lebensmitteleinzelhandel ganz anderen Herausforderungen vieler Art stellen als der Händler von elektronischen Großgeräten oder eine Lifestyle-Boutique.

² Vgl. zu operativen und stärker situativ geprägten Fragen der Sortimentierung als einen der zentralen Erfolgsfaktoren der Implementierung von E-Commerce-Strategien die Ausführungen in Kap. 3.4.3.

³ Vgl. Epstein 2004, S. 10 f. und S. 37 ff.

⁴ Vgl. zur Eingrenzung des direkten Betrachtungsrahmens auf die absatzorientierte Unternehmensseite Kap. 3.1.2.1.

⁵ Vgl. Gelingensfaktor D.

⁶ Vgl. Epstein 2004, S. 14 f. und S. 59 ff.

Gelingensfaktor J: Parallele Entwicklung von IT-Know-How und der eigentlichen E-Commerce-Strategie

Viele Handelsunternehmen – insbesondere die ‚Late-Mover‘ im Online-Handel – haben die Investition in zeitgemäße Informationstechnologie zumindest teilweise vernachlässigt. Viele Händler, die mittlerweile im Online-Geschäft aktiv sind – oftmals selbst diejenigen mit einer Stärke im IT-Bereich – haben sich dazu entschieden, die Entwicklung der für E-Commerce notwendigen Systeme nach außen zu vergeben. Diese klassische Outsourcing-Entscheidung fällt besonders oft wegen Berücksichtigung des Faktors Zeit. Dabei ist es aus Sicht praxisbasierter Gelingens- und Scheiternsfaktoren auch durchaus sinnvoll, am Anfang so zu handeln, da dem Faktor Zeit im E-Commerce eine besondere Rolle zukommt.

Mittelfristig kann jedoch davon ausgegangen werden, dass sich die Investition in den Aufbau eigener – und somit erneut ganz unternehmensspezifischer – Kompetenzen rentiert. Hiermit kann die Basis für viele weitere Differenzierungsfaktoren gelegt werden und sogar die Gefahr des Preiswettbewerbs teils entschärft werden. Die Entwicklung maßgeschneiderter IT-Kompetenz für die unternehmensspezifischen Herausforderungen sind den Standardlösungen externer Anbieter meistens überlegen und sind somit eher in der Lage, echte Effizienzpolster zu schaffen. Da diese unternehmenssituation entwickelt wurden, sind sie durch den Wettbewerb schwieriger kopierbar.¹

Gelingensfaktor K: Frühzeitige Einplanung strategischer Allianzen im Rahmen der Entwicklung von E-Commerce-Strategien

Obwohl Handelsunternehmen laut obiger Empfehlungen² die Kontrolle über E-Commerce-Kernaktivitäten durch integrierte Management-Teams, die Vermeidung von Outsourcing et cetera behalten sollten, können gemäß der praktischen Erfahrung der letzten Jahre dennoch Vorteile durch sorgfältig ausgewählte, strategische Allianzen erschlossen werden. Obwohl die wichtige Aufgabe der tatsächlichen Wahl und inhaltlichen Ausgestaltung dieser Allianzen in den Bereich der Implementierung von E-Commerce-Strategien fällt,³ sollte diese schon in der Planungsphase Berücksichtigung finden. Dies kann zum Beispiel dadurch erfolgen, dass die

¹ Vgl. Epstein 2004, S. 15 und S. 59 ff.

² Vgl. Gelingensfaktoren A, D, E, G, I und J.

³ Vgl. Kap. 3.4.3.

Strategie so flexibel entwickelt wird, dass das Eingehen strategischer Allianzen in der späteren Implementierungsphase mit möglichst geringem Aufwand möglich ist.¹

Gelingensfaktor L: Entwicklung von auf E-Commerce-Ziele ausgerichteten Human-Ressource-Systemen

Hier müssen insbesondere zielführende Vergütungssysteme Beachtung finden. Diese sollten möglichst weitgehend mit der eigentlichen E-Commerce-Strategie abgestimmt sein, um den notwendigen Erfolg zu gewährleisten. Unterschieden werden sollte hierbei zwischen den Vergütungssystemen für das Top-Management und weiteren Hierarchiestufen der Organisation. Innerhalb des Top-Managements hat es sich als besonders erfolgskritisch herausgestellt, den beziehungsweise die für E-Commerce-Erfolge verantwortlichen Manager genauso attraktiv zu vergüten wie die restlichen Top-Management-Funktionen. Dieser Maßstab wurde insbesondere von Handelsunternehmen der Old Economy häufig missachtet. Die Folge kann die Einstellung innerhalb des Managements sein, dass E-Commerce nur eine unwichtige Übergangsposition ist, während die kritischen Erfolge anderswo erzielt werden. Dementsprechend unbefriedigend können die Ergebnisse ausfallen.

Auf den weiteren Hierarchiestufen des Unternehmens gilt der gleiche Zusammenhang. E-Commerce-Verantwortlichkeit – egal ob strategische oder operative – sollte auch über die Vergütung als eine wichtige Aufgabe ‚kommuniziert‘ werden.²

3.4.2.2 Zwischenfazit

Zusammenfassend kann gesagt werden, dass die Gelingensfaktoren der Entwicklung von E-Commerce-Strategien im Handel sämtliche Unternehmens- und Wertschöpfungsbereiche umfassen.

Gemeinsam haben sie trotz dieser breiten Streuung entlang der unternehmerischen Wertschöpfung jedoch vielfach die grundlegende Zielsetzung der Integration von Aspekten der E-Commerce- mit denen weiterer Strategien. Darüber hinaus wird klar, dass der Mehrwert der Gelingensfaktoren durchgehend darin zu finden ist, dass im Rahmen der Entwicklung von E-

¹ Vgl. Epstein 2004, S. 15f. und S. 59 ff.

² Vgl. Epstein 2004, S. 17. Und S. 75 ff.

Commerce-Strategien die Spezifika der vorherrschenden Unternehmenssituation Berücksichtigung finden und sich hierdurch erfahrungsgemäß die entscheidenden Wettbewerbsvorteile erzielen oder ausbauen lassen.

Außerdem kann festgehalten werden, dass die hier vorgestellten Gelingensfaktoren während der frühen Entwicklungsphase von E-Commerce-Strategien oftmals die Erfolgsbasis für die späteren ‚Feinarbeiten‘ in der Implementierungsphase bilden, da diese durch vorausschauende Planung während der Entwicklung häufig strukturell vorbereitet werden können.

Schließlich sollen die hier erarbeiteten Gelingensfaktoren der Entwicklung von E-Commerce-Strategien im Handel noch auf einer höheren analytischen Ebene weiter kategorisiert werden, da sie nach genauerer Analyse jeweils in eine der vier Kategorien Führung, Strategie, Struktur oder Systeme eingeordnet werden können. Diese weitere Kategorisierung dient dem Zweck einer erleichterten Zuordnung beim späteren Abgleich mit den relevanten Eigenschaften von Familienunternehmen,¹ da der Autor davon ausgeht, dass eine anfängliche Identifikation der Zusammengehörigkeit mit einer der übergeordneten Kategorien leichter erkennbar ist als mit den einzelnen Gelingensfaktoren selber.² Ein weiterer Grund für die Einteilung der Faktoren in die genannten Kategorien ist der denkbare Fall, dass einige Fallstudienteilnehmer der eigenen empirischen Erhebung bisher noch gar keine E-Commerce-Ansätze umgesetzt haben. Anhand der analytisch über den Gelingensfaktoren stehenden Kategorisierung wäre es in einem solchen Fall möglich zu hinterfragen, ob bisher bewusst auf E-Commerce-Aktivitäten verzichtet wurde oder ob dies zum Beispiel mit einer strukturellen Schwäche in einer der Kategorien zusammenhängt. Die folgende Abbildung 3.17 stellt die Zuordnung der Gelingensfaktoren zu den Kategorien dar.

¹ Vgl. Kap. 4 bzw. Kap. 5.

² Bspw. fällt es annahmegemäß leichter, eine strukturelle Stärke oder Schwäche von Familienunternehmen in der Kategorie Strategie, Struktur etc. aufzudecken als dieselbe Stärke oder Schwäche im konkreten Bereich eines Gelingensfaktors. Ausgehend von den so identifizierten Erkenntnissen auf Basis der aggregierenden Kategorien, kann dann detailliert auf den familienunternehmerischen Bezug zu den einzelnen Gelingensfaktoren selber eingegangen werden.

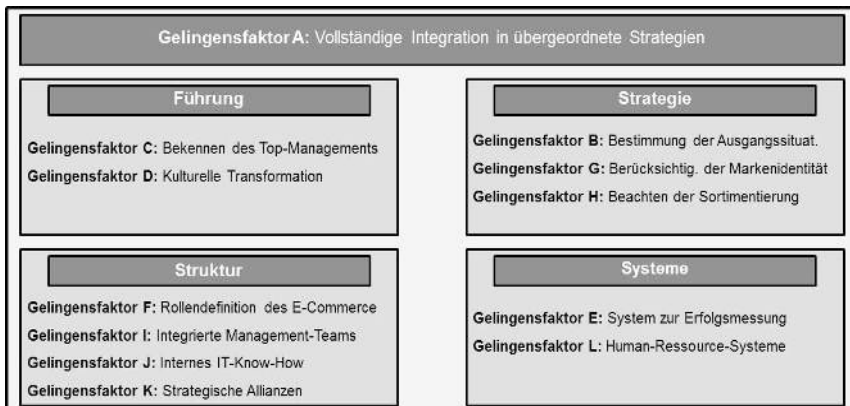


Abbildung 3.17: Einordnung der Gelingensfaktoren der Entwicklung von E-Commerce-Strategien in die vier Kategorien Strategie, Führung, Struktur und Systeme im Rahmen einer vollständigen Integration in übergeordnete Strategien (Quelle: Eigene Darstellung; Struktur angelehnt an Epstein 2004, S. 20)

3.4.3 Erfolgsfaktoren der Implementierung von E-Commerce-Strategien im Handel

In diesem Abschnitt werden empirisch fundierte Erfolgsfaktoren der Implementierung von E-Commerce-Strategien aus der wissenschaftlichen Literatur herausgearbeitet, verdichtet und strukturiert dargestellt. Hierbei handelt es sich um den zweiten Teil¹ der Informationsgrundlage für die empirische Untermauerung der in Kapitel 3.3 erarbeiteten Theoriebasis². Diese praxisbezogenen und greifbaren Erfolgserfahrungen der Entwicklung von E-Commerce-Strategien werden demnach synchron zu den Gelingensfaktoren der Entwicklung³ mit dem Ziel erarbeitet, sie an späterer Stelle in das ‚Integrativmodell der E-Commerce-Strategie-Entwicklung und -Implementierung‘ einzuarbeiten, welches in Kapitel 3.3.5 in Hinblick auf die spezifischen Forschungsbedürfnisse dieser Arbeit auf einer ersten Entwicklungsstufe erarbeitet wurde.

Im Folgenden werden die einzelnen Erfolgsfaktoren zunächst vorgestellt, bevor dann ein komprimierendes Fazit gezogen wird.

¹ Zum ersten Teil vgl. Kap. 3.4.2.

² Vgl. Kap. 3.5, in dessen Rahmen die Verknüpfung der in diesem Abschnitt herausgearbeiteten Gelingensfaktoren mit dem Theoriemodell vorgenommen wird, um dieses zu untermauern und zu konkretisieren. Durch diese Konkretisierung können die einzelnen Gelingensfaktoren den in Kap. 4 zu erarbeitenden Eigenschaften von Familienunternehmen direkt gegenübergestellt und detailliert abgeglichen werden.

³ Vgl. Kap. 3.4.2.

3.4.3.1 Darstellung der Erfolgsfaktoren der Implementierung von E-Commerce-Strategien im Handel

Untenstehend werden die von der Literatur bereitgestellten Faktoren charakterisiert, welche maßgeblichen Einfluss auf den Erfolg in der Implementierungsphase von E-Commerce-Strategien haben.

***Erfolgsfaktor 1:** Einbindung von ‚Online-Communities‘ und ‚Sozialen Netzwerken‘ in die Implementierung der E-Commerce-Marktbearbeitung*

Dieser grundlegende Erfolgsfaktor der E-Commerce-Implementierung, der oft auch als ‚Social Targeting‘ und ‚Societing‘ bezeichnet wird, verfolgt das Ziel, durch die Präsenz in Online-Gemeinschaften (‚Online-Communities‘) die Erhöhung des Bekanntheitsgrades und eine verbesserte Positionierung des Händlers und seiner Marke zu erreichen. Somit gelingt es zum Beispiel Top-Platzierungen in den für E-Commerce wichtigen Hitlisten zu erreichen. Hierbei besteht grundsätzlich die Möglichkeit, eine eigene Online-Community zu gründen oder an einem der etablierten Internetforen beziehungsweise Online-Gemeinschaften zu partizipieren, die oftmals hoch frequentiert sind.¹

Eine wichtige Erfolgsgrundlage für wirksames ‚Societing‘ ist die Durchführung einer Online-Marktsegmentierung und das sich daraus ableitende ‚Target-Marketing‘.² Die Grundidee ist hierbei die gleiche wie bei der klassischen Marktsegmentierung, jedoch muss unter Berücksichtigung spezifischer Online-Erfordernisse vorgegangen werden. Ein weiterer wichtiger Teilaspekt der Einbindung von Online-Communities und Sozialen Netzwerken ist das sogenannte ‚integrierte Community Marketing‘.³ Dieses verfolgt die vier Kernaufgaben der Kundenakquisition, Kundenbindung, Leistungsinnovation und Leistungspflege. Da der Kunde im Zeitalter des ‚Web-2.0‘⁴ zu fast jedem Interessenbereich die passende Online-Community findet, bietet sich die Nutzung dieser Plattformen für Kommunikationszwecke auch für Händler an, was genau den Begriff des integrierten Community Marketings charakterisiert. Hier nutzt das Handelsunternehmen die Plattform, um die (zukunftsweisenden) Präferenzen der Konsumenten kennen zu lernen, sie durch die direkte Kommunikationsmöglichkeit als Kun-

¹ Vgl. Bolz 2008, S. 254 ff.; Heinemann 2009, S. 94 ff.; HMWVL 2007, S. 12 f.

² Vgl. Gömann/Münchow 2004, S. 184 ff.; Kollmann 2007, S. 74 ff.; Loevenich/Lingenfelder 2004, S. 52 ff.

³ Vgl. Kaul 2008, S. 55 ff.

⁴ Die Bezeichnung ‚Web-2.0‘ meint eben diese stark ausgeprägte sozial-interaktive Komponente des Internets in Form von Foren, Online-Communities etc.

den zu gewinnen beziehungsweise zu halten oder sie auch aktiv in die Verbesserung von Leistungen jeder Art einzubinden, da sie pro-aktive Kritiken abgeben können. Eng mit dieser Idee verknüpft ist die sogenannte ‚communitybasierte Markenführung‘.¹ Diese nutzt das potenziell starke Wir-Gefühl innerhalb der sehr inhaltspezifischen Communities, um die eigene Marke beziehungsweise Produkte und Leistungen pro-aktiv zu positionieren und somit die Communities als Instrumente der aktiven Markenführung zu nutzen. Das teilweise zeitaufwendige Engagement in einer Community wird belohnt durch ein aktives Weiterentwickeln der eigenen Marke durch die beteiligten (potenziellen) Kunden. Dieses pro-aktive Kundenverhalten gipfelt im ‚Consumer-Generated-Advertising‘ (CGA).² Durch den besagten hohen Grad an Interaktion übernehmen die Kunden im Internet teilweise die Aufgaben des Händlers und erstellen beispielsweise eigene Werbe-Clips zu Produkten, mit denen sie sich auf hohem Niveau identifizieren.³ Damit nimmt der zufriedene Kunde dem Händler die Aufgabe des Bewerbens ab und dies sogar mit einer deutlich höheren Glaubwürdigkeit gegenüber anderen (potenziellen) Kunden. All diesen Ideen liegt der Gedanke des – erst durch das Internet möglich gewordene – ‚Linking Value‘⁴ zugrunde. Dieses argumentiert die Grundthese, dass für Menschen (insbesondere in einer Konsumentenrolle) die Möglichkeit zur aktiven Teilnahme an Kommunikation oft wichtiger ist, als die kommunizierten Informationen selber. Diese Idee fasst sehr prägnant zusammen, warum all die vorgestellten, interaktiven Aspekte der Einbindung von Online-Communities beziehungsweise sozialen Netzwerken so erfolgswirksam sind.

Abschließend kann hierzu gesagt werden, dass die Nutzung dieser Konzepte elementar wichtig für Handelsunternehmen ist, um zukünftige Kundenpotenziale nicht ungenutzt vorbeiziehen zu lassen.⁵

Erfolgsfaktor 2: Maximierung der Individualisierung und Personalisierung bei der Implementierung von Online-Handelskonzepten

Dem allgemeinen gesellschaftlichen Trend der zunehmenden Individualisierung in entwickelten Gesellschaften kann im E-Commerce durch die gezielte, personalisierte Bedürfnisbefriedigung begegnet werden, was in der Fachsprache auch als ‚Singularity-Customization and -

¹ Vgl. Steinmann/Ramseier 2008, S. 42 ff.

² Vgl. Unterberg 2008, S. 203 ff.

³ Z.B. auf Plattformen wie youtube.com, wo bspw. BMW zunehmend CGA-Clips für seine Lifestyle-Marke ‚Mini‘ nutzt.

⁴ Vgl. Bolz 2008, S. 250 ff.

⁵ Vgl. Heinemann 2009, S. 104.

Personalization‘ bezeichnet wird. Hierbei ist das ‚One-to-One‘-Marketing¹ von hoher Relevanz, in dessen Rahmen es um die individuelle und interaktive Erfüllung der Kundenwünsche geht und die Kundenbedürfnisse auf Grundlage personalisierter Angebote sehr differenziert behandelt werden können. Die Möglichkeiten im Internet, umfassende Kundendaten automatisiert zu generieren, liefern hierbei die detaillierten Informationen über Präferenzen und Kundenverhalten. Die Individualisierung der Angebote und des Kaufprozesses² sollte zur Erhöhung der Online-Erfolge von Handelsunternehmen Produktangebot und -auswahl beinhalten. Dies bedeutet, dass beispielsweise Weinkonsumenten während des Besuches im Online-Wein-Shop ihres Vertrauens additional zu dem eigentlichen Weinerwerb auch noch den passenden Korkenzieher oder der – durch sein vorheriges Kaufverhalten erkennbare – Liebhaber einer gewissen Sorte probeweise auch einmal einen anderen Wein angeboten bekommt. Diese personalisierte Angebotserstellung bedarf der Integration von Produkt, Prozess und Kunde, was die Einbindung des Kunden in den Leistungsprozess erfordert. Abbildung 3.18 stellt diesen individualisierten Online-Einkaufsprozess dar und grenzt ihn vom klassischen Einkaufsprozess im Stationärhandel ab.

Weil im Online-Handel der persönliche Kontakt nicht möglich ist, kann Kunden eine qualitativ hochwertige Online-Beratung³ angeboten werden, die ähnlich facettenreich wie das persönliche Beratergespräch ausfallen kann. Insbesondere im Mode-Handel werden kundenindividuelle Unterstützungsleistungen wie Figur- oder Problemzonenberatungen erfolgreich angewandt. ‚Mass-Customization‘ beinhaltet im aktuellen Online-Mode-Handel die Konzeption der industriellen Maßkonfektion (individuelle Körpergröße und Passform des jeweiligen Kunden).

¹ Vgl. Booz, Allen & Hamilton 2000, S. 86 f.; Heinemann 2009, S. 120 ff.; Heinemann 2008-g, S. 64 f.; Kollmann 2007, S. 209 ff.

² Vgl. Booz 2000, S. 80 ff.; Booz, Allen & Hamilton 2000, S. 89 ff.; HMWVL 2007, S. 36 ff.

³ Vgl. Klein 2006, S. 6 ff.; Michels/Schultze 2008, S. 106 ff.; Rathgeber/Weining 2008, S. 77 ff.

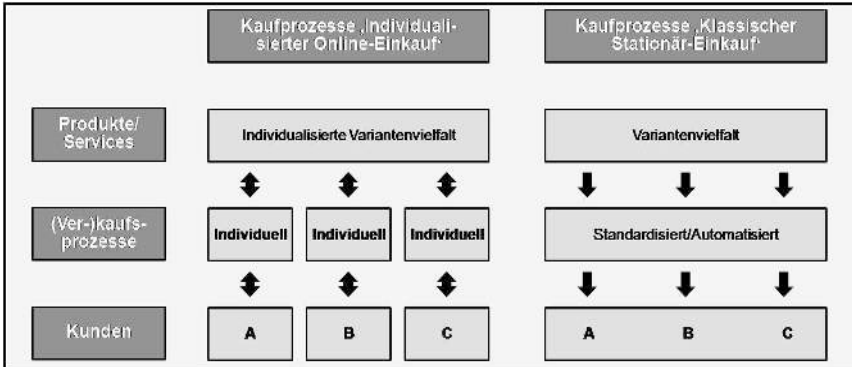


Abbildung 3.18: Integration von Produkt, Prozess und Kunde beim individualisierten Online-Einkaufsprozess in Abgrenzung zum klassischen Einkaufsprozess im Stationärhandel (Quelle: Nach Booz 2000, S. 88)

Mass-Customization¹ orientiert sich an der traditionellen Maßfertigung von Individualmode und kombiniert diese mit den Kostensenkungspotenzialen der Massenmarktbearbeitung unter Einbezug der technologischen Möglichkeiten des Internets zur Integration des Kunden in die Produktindividualisierung und den darauffolgenden Vertrieb im Sinne einer interaktiven Wertschöpfung.² Hieran anknüpfend meint ‚Open Innovation‘ genau diese Einbeziehung des Kunden in den Prozess der Wertschöpfung. Der Unterschied zur vorher beschriebenen Mass-Customization liegt in der sehr frühen Einbeziehung des Kunden; nämlich bereits vor Fertigungsbeginn ‚seiner‘ Waren.

Erfolgsfaktor 3: Implementierung exzellenter Online-Service- und Suchfunktionen

Einer der primären Gründe für die Kaufentscheidung im Online-Kanal aus Sicht der Kunden ist die Reduzierung von zeitlichen sowie finanziellen Aufwendungen, welche sich insbesondere aus der Qualität der Navigation und Effizienz der Internetseiten des Online-Händlers ableitet.³ Darum handelt es sich bei ‚Online-Service- and Search-Solutions‘⁴ um einen Key-Performance-Indicator (KPI) der Implementierung von E-Commerce-Strategien im Handel. Dieser KPI ist bereits von Relevanz, bevor der Kunde überhaupt den Online-Shop des Han-

¹ Vgl. Ahlert 2001-c, S. 10 ff.; Förster 2003, S. 132 f.; Heinemann 2009, S. 127 ff.; Piller 2003, S. 1 ff.; Reichwald/Piller 2006, S. 60 ff.; Schnäbele 1997, S. 1 ff.; Unterberg 2008, S. 201 ff.

² Vgl. Piller 2003, S. 5 ff.; Schnäbele 1997, S. 1 f.

³ Vgl. Kollmann 2007, S. 141.

⁴ Vgl. HMWVL 2007, S. 56 f.; Heinemann 2009, S. 105 ff.; Kollmann 2007, S. 139 ff.; Schulz 2007, S. 1ff.

desunternehmens angesteuert hat, nämlich in der Suchphase nach den interessierenden Produkten: Ob zum Beispiel bei der Google-Suche¹ nach diesen Produkten auch tatsächlich der eigene Online-Shop auf den vorderen Rängen der Trefferliste mit dabei ist, kann ein umsatzkritisches Kriterium sein. Nicht korrekt buchstabierte Suchbegriffe oder alternative Produktbezeichnungen sollten in der Volltextsuche des eigenen Online-Shops zum gewünschten Sucherfolg führen.

Im obigen Kontext kommt der sogenannten ‚Eye-Tracking-optimized Web-Usability‘² eine Schlüsselrolle zu. Diese Web-Usability beschreibt die Präsentation der Online-Shops und seine vom Kunden empfundene Benutzerfreundlichkeit; insbesondere die Anzahl der ‚Klicks‘ zum vom Kunden anvisierten Ziel (zum Beispiel Kaufabschluss, detaillierte Produktinformationen oder das Einsehen des aktuellen Lieferstatus seiner Produkte). In diesem Punkt besteht erfahrungsgemäß auch bei strategisch und operativ solide aufgestellten Online-Handelsunternehmen oft Nachbesserungsbedarf. Ebenfalls in den Bereich der Online-Service- und Suchfunktionen sind Navigations-, Selektions- und Evaluationshilfen³ einzuordnen: Es besteht mittlerweile die Möglichkeit, sehr leistungsstarke und trotzdem intuitiv zu nutzende Navigationssysteme für Web-Shops einzusetzen, die verschiedenartig gestaltet sein können. Basisanforderungen sind es, dem Kunden jederzeit zu vermitteln, wo (welche Produktkategorie, welcher Schritt innerhalb des Bestellvorgangs et cetera) er sich im Online-Shop aktuell befindet, wo er zuvor war (um beispielsweise zügig noch einmal auf vorher durchstöberte Produkte zurückgreifen zu können) und mit wievielen Klicks er an das gewünschte Ziel gelangt (zum Beispiel noch verbleibende Schritte im Bezahlprozess). Ebenso wichtig ist die bedachte Kombination serviceorientierter Dialogelemente, weil der Online-Kanal die Möglichkeiten des serviceorientierten Dialogs mit Kunden stark ausweitet. Mit den Mitteln der asynchronen (E-Mail, Foren und Blogs) und synchronen online-gestützten Kommunikation (Chat, Videokonferenz, Co-Browsing, Internet-Telefonie und Wikis) muss hier entsprechend der spezifischen Erfordernisse gearbeitet werden.⁴ Neben dem serviceorientierten Dialog sind im Rahmen der Implementierung von E-Commerce insbesondere auch Self-Service-Funktionen⁵ von großer Bedeutung, denn es hat positiven Einfluss auf die Zufriedenheit, wenn der Kunde aus eigener Kraft zu dem gewünschten Ergebnis gelangen kann. Die Automatisierungspotenziale des Online-Kanals ermöglichen hier leistungsstarke Ausprägungen, so

¹ Google.com (bzw. google.de in Deutschland) ist die aktuell meist genutzte Suchmaschine im Internet.

² Vgl. Schulz 2007, S. 1 ff.

³ Vgl. Schröder 2005, S. 170 f.; Schröder 2003, S. 50 ff.; Schröder 2003, S. 56 ff.; Schulz 2006-d, S. 1 ff.

⁴ Vgl. hierzu ausführlich Schröder 2003, S. 86 ff.

⁵ Vgl. HMWVL 2007, S. 58 ff.; Laue 2004, S. 80 f.

dass der Kunde auf effiziente Art Transaktionen mit dem Handelsunternehmen abwickeln kann, ohne mit Angestellten in Kontakt zu treten. Ebenfalls im Bereich der Online-Service-Implementierung sind Pre- und After-Sales-Service anzuordnen. Gerade bei Aspekten der Kundenpflege kann die Handelsunternehmung hier eine positive Differenzierung vom Wettbewerb erreichen. Dieses gilt sowohl für die Vor- als auch für die Nachkaufphase, weil den Kunden hier erheblicher Mehrwert entgegengebracht werden kann.¹ Als letzte Komponente der Implementierung exzellenter Online-Service- und Suchfunktionen sei auf das Kunden-Feedback² eingegangen. Für die – wegen der hohen Markttransparenz gerade im Online-Handel so wichtigen – Kundenbindung ist es erfolgsbringend, Kundenwünsche aufzugreifen, diese möglichst zu erfüllen und dies auch pro-aktiv zu kommunizieren.³ Hierfür bietet die Internettechnologie exzellente Voraussetzungen, da Kundenwünsche automatisiert und effizient erfragt und strukturiert erkannt werden können. Die Möglichkeiten sollten von Handelsunternehmen in Form von Feed-Back-Formularen oder Online-Befragungen unbedingt genutzt werden, um diese vielfältigen Potenziale nicht ungenutzt zu lassen.

Erfolgsfaktor 4: Implementierung eindeutig differenzierbarer Unique-Selling-Proposition

Die Erzielung einer aussagekräftigen USP⁴ für die Online-Aktivitäten des Handelsunternehmens ist ‚die‘ Aufgabe zur Sicherung des langfristigen Erfolgs im Online-Geschäft auf Seiten der Implementierungsaufgaben für E-Commerce-Strategien. Dieser vierte *Erfolgsfaktor* kann in seiner grundlegenden Funktion deshalb verglichen werden mit dem *Gelingensfaktor* A der ‚Vollständigen Integration von E-Commerce- und Wettbewerbs- beziehungsweise Unternehmensgesamtstrategie‘⁵ im Rahmen der Entwicklungsphase von E-Commerce-Strategien. Beide Faktoren bilden die einbettende Basis für die weiteren Erfolgs- beziehungsweise Gelingensfaktoren.

Heute ist es notwendig, in der strategischen und operativen Ausrichtung der Online-Handelsaktivitäten frühzeitig die zukünftigen sogenannten ‚Megatrends‘ zu erkennen und diesen gerecht zu werden, wobei klassische Instrumente wie die Marktsegmentierung an ihre Grenzen stoßen, weil es notwendig ist, die Gesamtheit aus Markenauftritt, Kanalspezifika,

¹ Vgl. zu näheren Details HMWVL 2007, S. 61 ff.

² Vgl. Heinemann 2009, S. 118 ff.; HMWVL 2007, S. 64 ff.; Kollmann 2007, S. 192 f.

³ Vgl. Erfolgsfaktoren 1 und 2.

⁴ Unique-Selling-Proposition.

⁵ Vgl. Kap. 3.4.2.

Sortiment, Service und Pricing über die ausschließlich zielgruppenspezifische Bedarfsdeckungsfunktion hinaus zu konfigurieren.¹ Dieses ergibt sich auch aus der Notwendigkeit einer völlig neuartigen Zielgruppendefinition.

Fasst man an dieser Stelle die im bisherigen Argumentationsverlauf vorgestellten, literaturbasierten Neuerungen hinsichtlich der Zielgruppenabgrenzung zusammen, so lässt sich sagen, dass der Hauptunterschied zwischen der Offline- und Online-Betrachtung in der andersartigen Art der Bedürfniserkennung der jeweiligen Zielgruppen liegt. Während bei der Abgrenzung der Zielgruppen im Offline-Bereich verschiedene (fast) statische Basisdaten mit genutzt werden (zum Beispiel Alter, Wohnort oder Geschlecht), so werden im Online-Handel dynamische Daten (zum Beispiel historisches Kaufverhalten) verstärkt herangezogen. In einem zweiten analytischen Schritt ist auch die Interpretation dieser Basisdaten eine grundlegend andere. Während Offline die Daten anhand verschiedener Ansätze (wie beispielsweise Braincluster²) interpretiert werden, und man so versucht, zu einer Prognose zu gelangen, ist der Zwischenschritt dieser ‚unsicheren‘ Interpretationsleistung im Online-Bereich gar nicht notwendig, da ja die Konsumbedürfnisse des Käufers als Individuum (!) durch technische Nachvollziehbarkeit hinreichend bekannt sind. In einem dritten analytischen Schritt ist somit auch die Bedürfnisableitung eine andere, denn in der klassischen Offline-Zielgruppenbildung gelangt man am Ende dieses dreistufigen Prozesses zu einer als homogen betrachteten Sub-Zielgruppe mit gleichen Bedürfnissen, die dann entsprechend bearbeitet wird. Vollzieht man den gleichen analytischen Gedankenschritt für den Online-Bereich, so ist das Ergebnis ein anderes: Nämlich eine sehr breite Zielgruppe des Online-Händlers mit gewissen, sich überschneidenden Basisbedürfnissen (zum Beispiel Produkte des täglichen Bedarfs, die (fast) jeder Mensch nachfragt) und den ganz individuellen Konsumbedürfnissen des Einzelnen.³ Die folgende Abbildung 3.19 fasst diese Kurzanalyse der abweichenden Zielgruppendefinitionen zwischen Offline- und Online-Bereich graphisch zusammen.

¹ Vgl. Gömann/Münchow 2004, S. 178 f.; Heinemann 2009, S. 80 ff.

² Bei den von der GfK entwickelten Brainclustern handelt es sich um verschiedene Lifestylemuster, deren Entwicklung auf einer sehr großen Datenbasis beruht. Diese sollen somit in der Lage sein, die Konsumbedürfnisse innerhalb dieser einzelnen ‚Cluster‘ zu charakterisieren.

³ Vgl. zum Ansatz des One-to-One-Marketing Erfolgsfaktor 2.

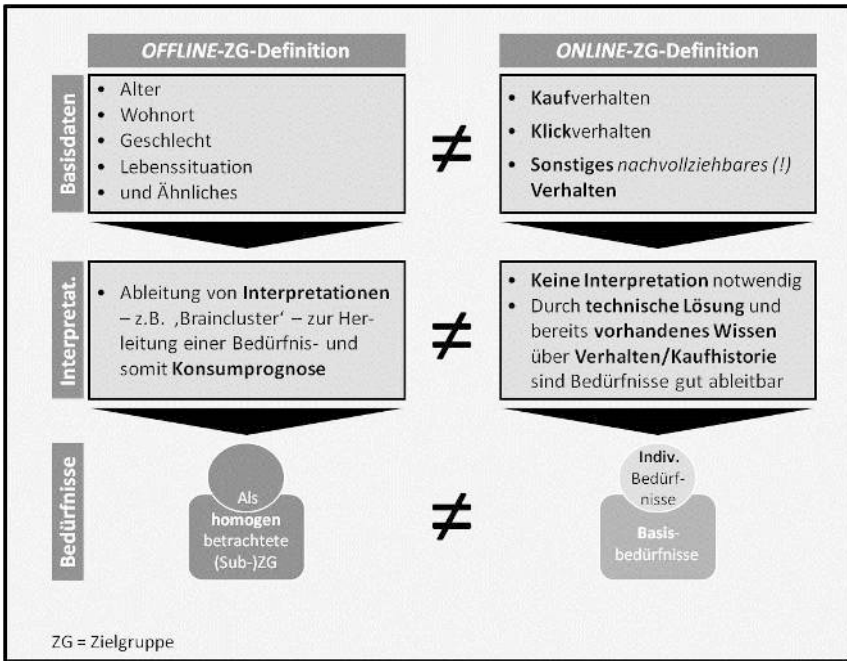


Abbildung 3.19: Neue und differenziertere Art der Zielgruppenabgrenzung des Online-Bereiches im Vergleich zum Offline-Bereich mit direkt messbarem Verhalten als Basisinformationen (Quelle: Eigene Analytik und Darstellung)

Im Rahmen dieses neuen Zielgruppenverständnisses im Online-Bereich kommen ‚Attraction-Marketing und Customer-Value-Orientierung‘¹ eine herausragende Bedeutung zu, denn im Online-Handel haben insbesondere diejenigen Konzepte nachhaltigen Erfolg, die eine trennscharfe Differenzierung gegenüber dem Wettbewerb etablieren konnten und weiterhin können. Ziel ist es, eine Anziehungskraft im Online-Markt zu erschaffen, der durch hybride Kunden geprägt ist. Nur so ist es für den Händler erreichbar, in der interaktiven Kundenbeziehung eine Einzigartigkeit zu erlangen, welche nicht nur von einer spitzen Zielgruppe als solche aufgefasst wird, sondern zielgruppenübergreifend. Hierzu reicht es nicht alleine aus, die bereits präsentierten – und sehr wichtigen – Erfolgsfaktoren der Convenience et cetera² umzusetzen, sondern entscheidend ist der Brückenschlag zur Sortimentsebene, in der sich die

¹ Vgl. ausführlich zu Attraction-Marketing und Customer-Value-Orientierung Booz-Allen & Hamilton 2000, S. 36 ff.; Gömann/Münchow 2004, S. 178 ff.; Heinemann 1989, S. 15 ff.; Kollmann 2007, S. 78 ff.

² Vgl. die Erfolgsfaktoren 2 und 3.

kommunizierte Marke mit ihren eindeutigen Stärken wiederfinden lassen muss. Ein zentraler Scheiternsfaktor der Implementierung von E-Commerce-Strategien im Handel ist, dass es bei vielen Online-Händlern zu erheblichen Widersprüchen zwischen den Handlungsebenen Online-Shop, Online-Marke und der Sortimentierung kommt, weil sich das kommunizierte Markenversprechen mit seinen Mehrwerten auf der Shop- und Sortimentebene nicht wiederfinden lässt.¹ In diesem Kontext spielen sogenannte ‚Killer-Differenzierungsfaktoren‘² eine elementare Rolle, da sie das Fundament des Attraction-Marketing bilden. Nachhaltigen Erfolg werden demnach nur diejenigen Online Händler haben, die mindestens einen der vier folgenden Killer-Differenzierungsfaktoren³ aufweisen können: Killer-Produkte/-Category (Warenebene), Killer-Preis (Preisebene), Killer-Service (Convenience-Ebene) und Killer-Features (Erlebnis-Ebene). Damit diese einzigartigen Qualitäten des Handelsunternehmens im Online-Kanal auch während des Einkaufes von den Kunden als solche wahrgenommen werden können, ist die multimediale Darstellung und Mehrdimensionalität⁴ von besonderer Bedeutung für die Anziehungskraft der Online-Shoppingbereiche. Vor der Optimierung der aktuellsten Darstellungsformen ist jedoch zunächst die ganz operative Implementierung von Basisgestaltungsregeln im Online-Shop notwendig.

Übergreifendes Ziel der oben genannten Maßnahmen ist die nachhaltige Stärkung von ‚E-Branding, E-Brand-USP und E-Brand-Pull‘⁵. „Eine E-Store-Brand ist Vehikel der Shop-Attraction. Ihre ‚Pull-Kraft‘ beeinflusst maßgeblich die Entscheidung des Internet-Users, ob er Kontakt zum Online-Händler aufnimmt oder nicht. Dieses ist vor allem dann gegeben, wenn die E-Brand dem Internetnutzer Wiedererkennung, Orientierung, Vertrauen, Identität sowie Wertschätzung bietet und die Kernvorteile der Unternehmensleistung für den Konsumenten verkörpert.“⁶ Prämisse für diese hoch aussagekräftige E-Brand-USP ist die Entwicklung eines differenzierten Markenprofils, Mehrwerte (über die Killer-Differenzierungsfaktoren) und die im Internet oftmals zu vermissende Kontinuität in der Markenführung. Schließlich kommt der ganz pragmatischen Aufgabe der externen Präsentation

¹ Vgl. Heinemann 2009, S. 81.

² Vgl. ausführlich zu Killer-Differenzierungsfaktoren Gömann/Münchow 2004, S. 183 ff.; Heinemann 2008-g, S. 154 f.; Heinemann 2009, S. 83 f.; Pietsch/König 2007, S. 1 ff.

³ Bedeutet klare und vom Kunden wahrnehmbare Überlegenheit innerhalb dieser Killer-Differenzierungsfaktoren verglichen zum Wettbewerb.

⁴ Vgl. ausführlich zu multidimensionaler Darstellung und Mehrdimensionalität Kollmann 2007, S. 69 f.; Lochmann 2007, S. 71 f.; Reichwald/Piller 2006, S. 239 f.

⁵ Vgl. ausführlich zu E-Branding, E-Brand-USP und E-Brand-Pull Bongartz 2002, S. 311 f.; Gömann/Münchow 2004, S. 184 f.; Heinemann 2008-g, S. 112 f.; Heinemann 2009, S. 87 ff.; Hermes 2004, S. 276 f.; Meffert/Heinemann 1999, S. 117 ff.; Schnetkamp 2001, S. 40 f.

⁶ Heinemann 2009, S. 87.

der eigenen Online-Marke¹ im Rahmen der Implementierung von E-Commerce-Strategien eine wichtige Erfolgsfunktion zu. Denn – wenn auch fast trivial erscheinend – es ist erfolgskritisch, dass der Kunde sie ohne langes Suchen im Internet auch tatsächlich finden kann; ein Faktor, der im Handel oftmals nicht erfüllt ist. Insbesondere die Präsenz in Suchmaschinen und Bannerwerbung werden als wirksame Mittel angesehen. Es sollten alle ‚Werbeblächen‘ genutzt werden, um die eigene Internetadresse zu präsentieren: Zum Beispiel Produkte, Lieferscheine, Pakete, Verpackungsmaterialien, Fahrzeuge, Gebäude und so weiter.

Erfolgsfaktor 5: Frühzeitige Implementierung höchster Sicherheitsstandards

Wegen der Anonymität des Internets kommt bei (potenziellen) Kunden häufig die Überlegung nach der Seriosität von – insbesondere noch unbekanntenen – Online-Händlern auf, was das durch die Kunden empfundene Sicherheitsimage des Händlers beziehungsweise seiner Online-Aktivitäten² zu einem grundlegenden ‚Hygienefaktor‘³ des Erfolgs macht. Entscheidend ist hier wiederum die subjektive Sicherheitswahrnehmung der Kunden, auf die sich eine Vielzahl von Einflussgrößen auswirkt, die es bei der Implementierung von Sicherheitsstandards im Online-Bereich zu beachten gibt. Hierzu gehören beispielsweise auch situationsspezifische Einflussgrößen wie Zeitdruck während der Einkaufssituation. Innerhalb dieser Überlegungen kommen der Bezahlsicherheit und -flexibilität⁴ im Online-Kanal des Handels wichtige Rollen zu. Dieses bedeutet, dass es eine absolute Erfolgsnotwendigkeit ist, dass das im Online-Kanal aktive Handelsunternehmen hoch zuverlässige Systeme implementiert, welche beispielsweise Zahlungseingänge automatisch erfassen und dem Kunden bestätigen, so dass zum Beispiel auch in Zeiten der erhöhten Belastung des Weihnachtsgeschäftes keine Fehler im Umgang mit dem Geld der Kunden auftreten können und der Kunde dies auch immer wieder aufgezeigt bekommt.

¹ Vgl. ausführlich zur externen Präsentation der eigenen Online-Marke Heinemann 2009, S. 92 ff.; Schnetkamp 2001, S. 40 ff.

² Vgl. ausführlich zu Sicherheitsstandards im Online-Bereich Fründt 2008, S. 54 f.; Heinemann 2009, S. 140 ff.; Kollmann 2007, S. 83 f.; Ludwig 2008, S. 31.

³ Als Hygienefaktoren nach Herzberg werden in der Betriebswirtschaftslehre solche Faktoren verstanden, die so grundlegend sind, dass ihre Nichterfüllung den eigentlich differenzierenden Faktoren die Basis entzieht. Hier könnte es z.B. bedeuten, dass der Kunde im Online-Bereich eines Handelsunternehmens nicht kaufen würde, wenn es nicht von der Zahlungssicherheit überzeugt wäre. Selbst die beste Gestaltung und Navigation innerhalb des Online-Shops, könnten ihn dann nicht zum Kauf motivieren.

⁴ Vgl. ausführlich zu Bezahlsicherheit und -flexibilität Billard et al. 2008, S. 116 f.

Neben Risiken des Bezahlvorgangs ist auch die Datensicherheit¹ im Online-Kanal erfolgskritisch. Die absichtliche oder versehentliche, unerlaubte Weitergabe von Kundendaten ist nicht nur rein rechtlich hochproblematisch. Sie verursacht auch folgenschwere und langfristige Vertrauensschäden. Deshalb sollten die im Online-Kanal aktiven Handelsunternehmen diese Herausforderung als Chance sehen und offensive Kommunikation mit ihren Kunden betreiben, indem sie die Hinweise von Datenschützern sowie insbesondere auch die zunehmenden gesetzlichen Vorschriften gewissenhaft umsetzen und an ihre Kunden weitergeben. Dies gilt umso mehr für die täglich Anwendung findende AGB²-Sicherheit, bei deren Implementierung professionelle Beratung hinzugezogen werden sollte.

Einschub: Die drei noch folgenden Erfolgsfaktoren der Implementierung von E-Commerce-Strategien unterscheiden sich von der Gruppe der fünf Vorherigen, weshalb an dieser Stelle auf ihren andersartigen Charakter hingewiesen sein soll. Dabei handelt es sich bei Erfolgsfaktor 6 um die Anwendung von Multi-Channel-Systemen (also einer möglichen Ausprägung von Online-Handelssystemen³). Da diese ja eigentlich eher ein besonderer Typus von Online-Handelssystemen sind und weniger ein typischer Erfolgsfaktor⁴, finden sich in der Fachliteratur wiederum eigene Erfolgsfaktoren für die Implementierung eben dieser Multi-Channel-Systeme. Auf diese wird im Rahmen des Erfolgsfaktors 6 der Implementierung eingegangen. Bei den Erfolgsfaktoren 7 und 8 handelt es sich insofern um ‚Sonderlinge‘, als dass sie strenggenommen zu der Procurement-Seite der handelsunternehmerischen Wertschöpfung gehören, die ja eigentlich von der Betrachtung innerhalb der vorliegenden Forschungsarbeit ausgeschlossen wurde, zugunsten der Konzentration auf die Absatzseite.⁵ Sie sollen aufgrund ihres erfolgskritischen Einflusses für die händlerische Marktbearbeitung dennoch kurz dargestellt werden.

¹ Vgl. ausführlich zur Online-Datensicherheit Breitkopf 2008, S. E3 f.; Heinemann 2009, S. 144 ff.; HMWVL 2007, S. 80 f.; Ludowig 2007, S. 30 ff.

² Allgemeine Geschäftsbedingungen.

³ Vgl. Kap. 3.1.2.2.

⁴ Die Anwendung als Erfolgsfaktor soll hier jedoch ebenfalls genutzt werden, da das Vorliegen eines Multi-Channel-Ansatzes insb. vor dem familienunternehmerischen Gesamthintergrund dieser Arbeit naheliegt, weil i.d.R. mindestens der stationäre Kanal als Ausgangspunkt vorhanden ist. Außerdem wird die Begründung der Erfolgswirkung des Multi-Channeling für Online-Handelskonzepte von Heinemann 2009, S. 148 ff. schlüssig argumentiert.

⁵ Vgl. Kap. 3.1.2.1.

Erfolgsfaktor 6: *Implementierung weiterer Absatz- und Kommunikationskanäle zur Unterstützung des Online-Kanals*

Wie beschrieben handelt es sich bei diesem sechsten Erfolgsfaktor der Implementierung von E-Commerce-Strategien um die Implementierung eines *Multi-Channel-Handelssystems* als zu wählende Form des Online-Handels.¹ Zur Beschreibung dieser spezifischen Form des Online-Handels sei auf Kapitel 3.1.2.2 verwiesen, wo die für diese Arbeit relevanten Eigenschaften des ‚Erfolgsfaktors Multi-Channel-Handel‘ bereits dargestellt wurden. Laut Heinemann² existieren für die Umsetzung von Multi-Channel-Systemen wiederum die folgenden sieben Erfolgsfaktoren:

1. Die koordinierte Kommunikation entlang der Wertschöpfungskette (Coordinated Communication).
2. Ein kanalübergreifendes und zentralisiertes Customer-Relationship-Management (Central CRM).
3. Eine kanalübergreifende Sortimentsfindungslösung (Core-Category-Concept).
4. Ein gemeinsamer, integrierter Markenauftritt (Common Brand and Corporate-Design).
5. Komplexitäts- und Durchlaufzeitenreduzierung (Complexity- and Cycle-Time-Reduction).
6. Kompetentes kanalübergreifendes Controlling (Competent Channel-Controlling).
7. Eine gemeinsame, kanalübergreifende Kultur (Cross-Corporate-Culture).

Diese Erfolgsfaktoren sollen hier nicht weiter spezifiziert werden. Das bereits dargestellte Verständnis von Multi-Channel-Ansätzen ist für den weiteren Gang der Argumentation dieser Arbeit hinreichend detailliert.

¹ Vgl. zu den verschiedenen wählbaren Formen des Online-Handels Kap. 3.1.2.2.

² Vgl. Heinemann 2008-g, S. 52 ff.

Erfolgsfaktor 7: Exzellenz bei der Implementierung der Hintergrundsysteme und des Supply-Chain-Managements

Da im Online-Handel die im Hintergrund laufenden ‚Support-Prozesse‘ einen direkten und erfolgsrelevanten Einfluss auf die Absatzseite der handelsunternehmerischen Wertschöpfung haben, soll dieser Erfolgsfaktor der Hintergrundsysteme und des Supply-Chain-Managements¹ kurz charakterisiert werden. Es handelt sich hierbei um ein hohes Maß an Komplexität, so dass ein nachhaltiges Komplexitätsmanagement für derartige Aufgaben des Online-Handels notwendig ist, welches auch die schnellstmögliche Abwicklung im Online-Kanal gewährleistet (sogenannte ‚Cycle-Time-Reduction‘). Die grundlegende Herausforderung besteht in der maximalen Automatisierung (IT- und System-Management) bei gleichzeitiger kanalspezifischer Gewährleistung optimierter Arbeitsabläufe und Kernprozesse (Supply-Chain-Management). Es handelt sich hierbei um ein ganz eigenes Arbeitsfeld innerhalb der E-Commerce-Implementierung, das eine annähernde Vertiefung an dieser Stelle wegen des hierfür notwendigen Umfangs unmöglich macht.²

Erfolgsfaktor 8: Implementierung von Einkaufskonzepten und strategischen Allianzen

Genau wie Erfolgsfaktor 7 findet dieser eigentlich E-Procurement-orientierte Faktor aufgrund seiner hohen Auswirkungen auf die Absatzseite der Wertschöpfung Beachtung.³ Einkaufskonzepte für den Online-Handel sind nicht generalisierbar und werden durch die Entscheidungen in der Entwicklungsphase von E-Commerce-Strategien⁴ bezüglich der Sortimentsstrategie grundlegend beeinflusst. Führt ein Bekleidungshändler zum Beispiel starke Marken (wie Boss oder Puma) in seinem Sortiment, so sind Lieferanten-, Beschaffungs- und Verhandlungsmanagement aus seiner Perspektive nur begrenzt steuerbar. Für Zweit- und Drittmarken und insbesondere Eigenmarken des Handels ist dieses jedoch nicht zutreffend, weil Einkaufskonzepte hier enorme Erfolgswirkungen erzielen können: Beachtet man, dass nichtmarkierte Stücke beziehungsweise Handels-Eigenmarken den Hauptanteil der Sortimente ausmachen,

¹ Vgl. ausführlich zu dem umfassenden Arbeitsfeld der Implementierung von Hintergrundsystemen und Supply-Chain-Management Booz 2000, S. 156 f.; Heinemann 2009, S. 133 ff.; Kollmann 2007, S. 168 f.; Osterloh/Frost 2003, S. 30 f.; Schwarz 2008, S. 42 f.; Tapscott 2008, S. 13 ff.; Womack/Jones 2003, S. 8 ff.; Zentes et al. 2004, S. 290 ff.

² Für die Forschungszwecke der vorliegenden Arbeit reicht dieses Erkennen der hohen Relevanz des Teilgebietes aus, weil auf dieser Grundlage im weiteren Untersuchungsverlauf die familienunternehmerische Affinität bzgl. der Bearbeitung derartiger Aufgabengebilde überprüft werden kann.

³ Vgl. zur eingegrenzten Fokussierung dieser Arbeit auf die handelsunternehmerische Absatzseite des E-Commerce Kap. 3.1.2.1.

⁴ Vgl. Gelingensfaktor H in Kap. 3.4.2.

kommt dieser Sichtweise eine große Bedeutung zu. Hierbei können mit Einkaufskonzepten lieferantengerichtete, wettbewerbsgerichtete und auch kundengerichtete Ziele verfolgt werden. Letztere sind besonders absatzrelevant und umfassen auf ihrem Basisniveau die Gewährleistung der Kundenversorgung. Durch das gestiegene Anspruchsdenken der Kundschaft in Verbindung mit einer verschärften Wettbewerbssituation im Online-Handel¹, muss über die klassische Beurteilung von Lieferanten nach Preis und Produktqualität hinaus auch schon beim Einkauf die Kundensicht berücksichtigt werden. In den Rahmen dieser Überlegungen fällt auch, dass im traditionellen Handel oftmals ausschließlich die Beziehungen zu Endkunden professionell gepflegt werden. Für den Online-Bereich sind jedoch strategische Partnerschaften essentiell wichtig geworden, weil in dem von hoher Geschwindigkeit gekennzeichneten E-Commerce intensive Beziehungspflege Wettbewerbsvorteile ermöglicht, die dann mit direkter Absatzwirksamkeit an die Endkunden weitergegeben werden können.²

3.4.3.2 Zwischenfazit

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass die oben angeführten Erfolgsfaktoren der Implementierung von E-Commerce-Strategien die besonders wichtige Bedeutung des Zusammenspiels von offensiver, personalisierter Marktbearbeitung und den hierfür notwendigen technischen Basisfunktionen herausheben. Aufgrund der deutlich höheren Transparenz im Online-Kanal – verglichen zum traditionellen Handel – muss der Kunde zu jeder Zeit im Fokus stehen. Durch die zugrundeliegende Internettechnik kann dieser Anspruch dann mit hoher Effektivität und Effizienz implementiert werden.

Betrachtet man die Erfolgsfaktoren nun einmal aus einem analytisch zusammenfassenden Blickwinkel, so fällt auf, dass sie in ihrer Gesamtstruktur einer aufeinander aufbauenden Logik folgen. Hierbei sind einige Faktoren als notwendige, technische Grundvoraussetzungen für den Absatzerfolg zu sehen, gefolgt von Hygienefaktoren und den eigentlich differenzierenden Faktoren der Marktbearbeitung im Sinne der vorgestellten E-Commerce-Möglichkeiten. Die folgende Abbildung 3.20 fasst das pyramidale Verständnis der Faktoren in ihrer Gesamtheit zusammen.

¹ Vgl. Kap. 3.2.2.

² Vgl. ausführlich zu Einkaufskonzepten und strategischen Allianzpartnerschaften Albaum 2003, S. 6 f.; Bergauer/Wierlemann 2008, S. 13 f.; Heinemann 2009, S. 161 ff.; Heinemann/Puhlmann 1999, S. 310 ff.; HMWVL 2007, S. 68 ff.; Liebmann/Zentes 2001, S. 707 ff.; Rudolph/Loos 2006, S. 725 ff.; Tapscott 2008, S. 13 f.; Unterberg 2008, S. 209 f.; Zentes et al. 2004, S. 340 ff.; Zentes et al. 2007, S. 55 f.; Zentes/Swoboda 2001, S. 183 f.

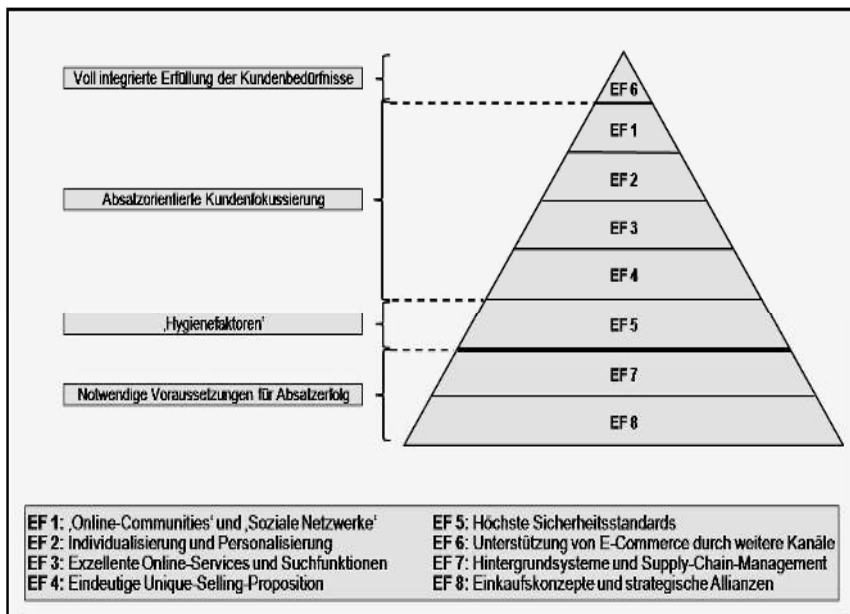


Abbildung 3.20: Erfolgspyramide der E-Commerce-Implementierung (Quelle: Eigene Analytik und Darstellung)

3.4.4 Fazit zu den literaturbasierten Gelingens- und Scheiternsfaktoren der Entwicklung und Implementierung von E-Commerce-Strategien im Handel

Die abschließende, integrative Betrachtung sowohl der Gelingensfaktoren der Entwicklung als auch der Erfolgsfaktoren der Implementierung von E-Commerce-Strategien im Handel zeigt, dass beide Gruppen eng miteinander verbunden sind und die eindeutige Zuordnung somit teilweise schwierig wird, weil die Übergänge von entwicklungs- zu implementierungsrelevanten Aspekten fließend sind.

Hierbei stehen die einzelnen Faktoren in engem Zusammenhang zueinander. Strukturell kann gesagt werden, dass eine gute Fundierung in der Entwicklungsphase einer E-Commerce-Strategie bereits eine Erfolgsgrundlage für die Implementierungsphase schafft, da gewisse Gelingensfaktoren direkten Bezug zu der implementierungsrelevanten Leistung spezifischer Erfolgsfaktoren haben. Abbildung 3.21 greift diesen Gedankengang auf und stellt derartige Bezüge dar, um so abschließend ein integratives Gesamtbild von Gelingensfaktoren der Entwicklung und Erfolgsfaktoren der Implementierung zu zeichnen.

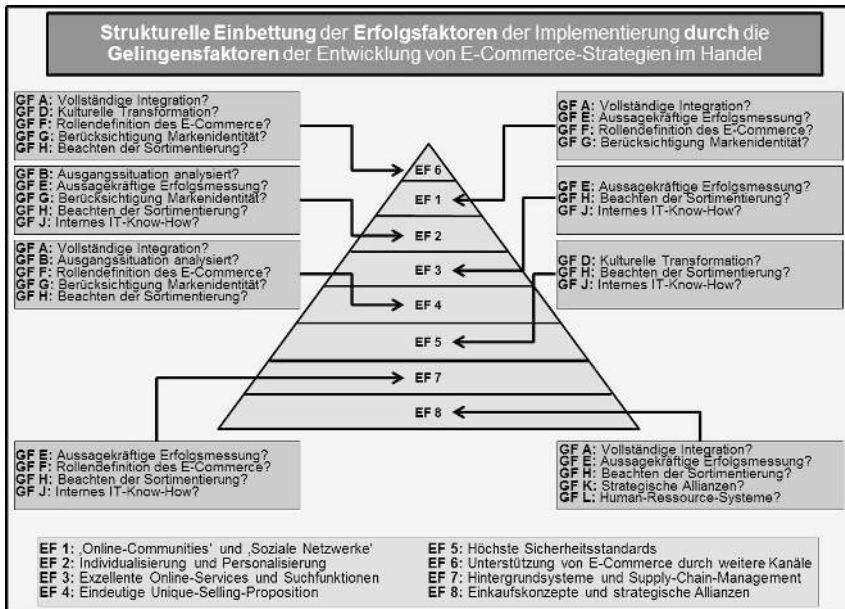


Abbildung 3.21: Integrative Betrachtung des Zusammenhangs zwischen Gelingensfaktoren der Entwicklung und Erfolgsfaktoren der Implementierung von E-Commerce-Strategien im Handel (Quelle: Eigene Analytik und Darstellung)

3.5 Verknüpfung des ‚Integrativmodells der E-Commerce-Strategie-Entwicklung und -Implementierung‘ mit den literaturbasierten Gelingens- und Scheiternsfaktoren der Entwicklung und Implementierung von E-Commerce-Strategien im Handel

Im Folgenden sollen die in den Kapiteln 3.2, 3.3 und 3.4 erarbeiteten Erkenntnisse weiter verdichtet und in Relation zueinander gebracht werden, um somit ihren eigentlichen Erkenntniswert im Sinne der zugrundeliegenden Forschungsfragen dieser Arbeit zu realisieren. Dieses wird in Kapitel 3.5.1 vorgenommen.

3.5.1 Weiterentwicklung des ‚Integrativmodells der E-Commerce-Strategie-Entwicklung und -Implementierung‘ auf der zweiten Stufe

Die Weiterentwicklung des Modells auf seiner zweiten Stufe an dieser Stelle bedeutet konkret, dass die ‚Gelingensfaktoren A bis L der Entwicklung‘¹ (GF) sowie die ‚Erfolgsfaktoren 1

¹ Vgl. Kap. 3.4.2.

bis 8 der Implementierung¹ (EF) von E-Commerce-Strategien im Handel mit dem zuvor auf seiner ersten Entwicklungsstufe erarbeiteten ‚Integrativmodell der E-Commerce-Strategie-Entwicklung und -Implementierung‘² verknüpft werden. Abbildung 3.22 stellt diese Erweiterung anknüpfend an Abbildung 3.15 in Kapitel 3.3.5.2 graphisch dar. Hierbei handelt es sich demnach um den zweiten Schritt der Modifikation und Weiterentwicklung der zugrundeliegenden Basismodelle von Nagel/Wimmer, Hamel/Prahalad, Porter und Treacy/Wiersema.³ Durch diesen nächsten Weiterentwicklungsschritt wird das Modell deutlich konkreter und gewinnt an Aussagekraft für die Beantwortung der in dieser Arbeit betrachteten Forschungsfragen hinzu.

Durch die Einordnung der GF (A bis L) und EF (1 bis 8) in das ‚Integrativmodell der E-Commerce-Strategie-Entwicklung und -Implementierung‘ kann dessen Belastbarkeit und Realitätsnähe entscheidend verbessert werden. Nachdem im ersten Entwicklungsschritt bereits die Wahl einer spezifischen Wettbewerbsstrategie unter Berücksichtigung externer Einflüsse der Branchenstruktur und interner Potenziale auf Basis unternehmensspezifischer Kernkompetenzen dargelegt wurde und außerdem die konkrete Entscheidungsunterstützung zur Reaktion auf die situativ vorliegende Beeinflussung der fünf Branchenkräfte durch E-Commerce in den Modellrahmen aufgenommen wurde⁴, können die so gewählten Reaktionsmuster innerhalb der händlerischen Wettbewerbsstrategien nun durch die ganz konkrete Zuordnung der GF und EF um die Dimension des tatsächlichen Handelns erweitert werden. Abbildung 3.22 stellt diese GF beziehungsweise EF für die jeweilige der fünf durch E-Commerce beeinflussten Porter’schen Branchenkräfte strukturiert zusammen.

Sie dienen somit als eine Auswahl an konkreten Problemlösungsansätzen, derer man sich unter Berücksichtigung der eigenen Kernkompetenzen und gewählten Wettbewerbsstrategie (zum Beispiel *Customer Intimacy*) bedienen kann. Hierbei wird in Klammern hinter den einzelnen Faktoren gleichzeitig angegeben, für welche Art des ‚Spezif. E-Commerce-Reaktionsmusters‘⁵ – also Preisreaktion (P) oder Differenzierung (D) oder in mehreren Fällen sogar beide (P/D) – diese sich am besten eignet. Bei dieser groben Zuordnung handelt es sich um eine erste Einschätzung und Gewichtung des Autors, denn prinzipiell ist diese Frage ausschließlich im situativen Kontext zu beantworten.

¹ Vgl. Kap. 3.4.3.

² Vgl. Kap. 3.3.5.

³ Vgl. Kap. 3.3.2, 3.3.3, 3.3.4 und 3.3.5; Porter 2001, S. 67.

⁴ Vgl. Kap. 3.3.5.

⁵ Vgl. Abb. 3.22.

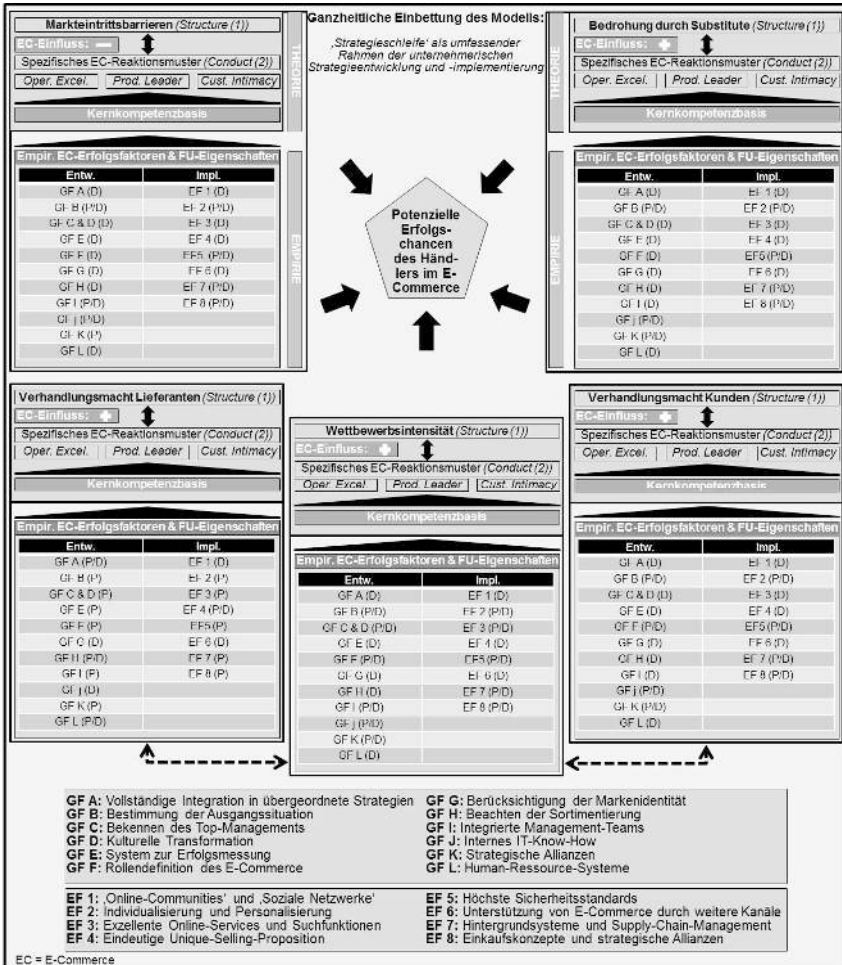


Abbildung 3.22: Zweite Entwicklungsstufe: ‚Integrativmodell der E-Commerce-Strategie-Entwicklung und -Implementierung‘ – Einfluss branchenstruktureller Aspekte („5-Forces“), der Strategiewahl („Value Disciplines“), Kernkompetenzausstattung und konkret angewandter Gelingensfaktoren (GF) und Erfolgsfaktoren (EF) auf potenzielle Erfolgchancen des Handelsunternehmens im E-Commerce (Quelle: Eigene Darstellung, Analytik und Herleitung; Modellbestandteile nach Hamel/Prahalad 1997, S. 299 ff.; Nagel/Wimmer 2009, insb. S. 105 ff.; Porter 1980, S. 3 ff.; Porter 2001, S. 63 ff.; Treacy/Wiersema 1993, S. 84 ff.; Treacy/Wiersema 1995, S. 45 ff.)

Ein **Beispiel** soll dies **verdeutlichen** und die scheinbare Komplexität reduzieren, da es sich nur um das Treffen verschiedener Entscheidungen handelt, die durch die bereits zuvor getroffenen Entscheidungen jeweils beeinflusst werden: Dem auf oben beschriebene Weise modifiziert Modell nach (vergleiche Abbildung 3.22, oberer linker Kasten), übt E-Commerce

in der Art Einfluss auf die Branchenkraft ‚Markteintrittsbarrieren‘ aus, dass diese sinken (in der Abbildung gekennzeichnet durch ‚EC-Einfluss: -‘)¹. Da dieses unter Anderem die direkte Folge haben wird, dass viele neue Anbieter mit ihren (immer leichter und günstiger zu gestaltenden) Web-Shops in die Handelsbranche eintreten, kann das hiervon betroffene Handelsunternehmen darauf reagieren, indem es – als ganz konkrete Reaktion auf diese geschilderte Situation – eine differenzierende Reaktion wählt, um sich von den vielen, neuen Wettbewerbern abzuheben (diese Strategiewahl entspricht dem ‚Spezif. E-Commerce-Reaktionsmuster (Conduct (2))‘² in Abbildung 3.22). Die beispielhaft beschriebene Reaktion wird – neben dem auslösenden Impuls der durch E-Commerce veränderten Rahmenbedingungen der Branche – getroffen unter expliziter Berücksichtigung der Erfordernisse der ursprünglich verbindlich gewählten Wettbewerbsstrategie (zum Beispiel *Customer Intimacy*) und der Möglichkeiten, die die unternehmenseigene Kernkompetenzbasis eröffnet.

Die **an dieser Stelle** vorgenommene **Modellerweiterung** liegt nun darin – als inhaltliche Ausgestaltung der im Beispiel gewählten differenzierenden Reaktion –, eine oder mehrere der zur Verfügung stehenden GF oder EF als konkrete – und empirisch fundierte³ – Ausgestaltungen dieser differenzierenden Reaktion wählen zu können.⁴ Im Beispiel könnte dies zum Beispiel die Wahl von EF 3 (‚Implementierung exzellenter Online-Service- und Suchfunktionen‘) sein, um sich durch überdurchschnittlichen Service von den annahmegemäß vielen neuen Web-Shops abzuheben. Dieses würde als einzelne differenzierende Reaktion der wettbewerbsstrategischen Gesamtausrichtung der *Customer Intimacy* entsprechen und sollte den unternehmenseigenen Kernkompetenzen entsprechen. Falls ein Widerspruch dieser ins Auge gefassten differenzierenden Reaktion zu den identifizierten Kernkompetenzen erkennbar sein sollte, wäre die notwendige Konsequenz innerhalb des Modells die pro-aktive Suche nach einer anderen differenzierenden Reaktion, die das Potenzial der im Vorfeld analysierten Kernkompetenzen besser zu nutzen vermag.

Als weitere konkrete Maßnahme innerhalb dieses fiktiven Beispiels könnte additional GF G (‚Berücksichtigung der eigenen Markenidentität bei der Entwicklung der unternehmensspezifischen E-Commerce-Strategie‘) anvisiert werden, um im Rahmen einer mittelfristigen Überarbeitung der Multi-Channel-Strategie die eigene Online- und Stationärmarke besser aufeinander abzustimmen und sich hierdurch zu differenzieren. Auch in diesem Fall würde eine

¹ Vgl. Porter 2001, S. 63 ff.; Kap 3.2.2.

² Vgl. Kap. 3.2.2 und 3.3.5.

³ Vgl. Kap. 3.4.3 und 3.4.3.

⁴ Vgl. die entsprechende Tabelle im zu ‚Markteintrittsbarrieren‘ gehörenden, oberen linken Kasten in Abb. 3.22.

situationsspezifische Entscheidung getroffen werden, die sowohl die veränderte Branchenstruktur, als auch die im Beispiel vorliegende Wettbewerbsstrategie der *Customer Intimacy*, als auch die unternehmensspezifischen Kernkompetenzen (die wahrscheinlich schon in der etablierten Stationärmarke seit langer Zeit verankert sind) berücksichtigt.

Das Beispiel könnte an dieser Stelle entsprechend fortgeführt werden und ebenso auf alle weiteren vier in Abbildung 3.22 dargestellten Branchenkräfte übertragen werden oder aber mit der pro-aktiven Überlegung begonnen werden, wie die eigenen Kernkompetenzen unter veränderten Rahmenbedingungen der Branche besser genutzt werden können. Für die wiederum situationsspezifisch gewählten E-Commerce-Reaktionsmuster würden sich somit jeweils weitere, empirisch bereits fundierte und konkrete Ausgestaltungsmöglichkeiten durch die GF und EF ergeben.

All diese – durch das Modell konkretisierbaren – vom Händler abzuleitenden Entscheidungen¹ vor dem Hintergrund des E-Commerce-Einflusses auf die Handelsbranche führen in ihrem gemeinsamen Wirken schließlich zu den potenziellen Erfolgchancen des Händlers im E-Commerce.² Somit findet dann im dargestellten Rahmen des ‚Integrativmodells der E-Commerce-Strategie-Entwicklung und -Implementierung‘ die Branchenstruktur als Ganzes – strukturiert erarbeitet über die aufeinanderfolgende Betrachtung der Dynamiken innerhalb der einzelnen fünf Kräfte – ebenso Berücksichtigung wie die unternehmerische Kernkompetenzbasis und die verbindlich gewählte Wettbewerbsstrategie aus dem Portfolio der ‚Value Disciplines‘: Untermauert durch empirische Gelingens- und Scheiternserfahrungen, die in der Handelsbranche bei der Umsetzung von Multi-Channel-Konzepten über viele Jahre hinweg beobachtet werden konnten.

3.5.2 Fazit zur Weiterentwicklung des ‚Integrativmodells der E-Commerce-Strategie-Entwicklung und -Implementierung‘ auf der zweiten Stufe

Im vorherigen Kapitel 3.5.1 konnte die an die Weiterentwicklung des theoretischen Basismodells gestellte ‚Forderung 4: Möglichkeit zur nachträglichen Integration empirischer Gelingens- und Scheiternsfaktoren des E-Commerce‘³ erfüllt werden.

¹ Diese Entscheidungsfindung ist in Abb. 3.22 durch die fünf Wirkungspfeile dargestellt.

² Vgl. das mittige Pentagon in Abb. 3.22.

³ Vgl. Kap. 3.3.5.

Somit konnte die Aussagekraft des Theoriemodells auf die ganz spezifischen Forschungsfragen dieser Arbeit angepasst werden. Durch die Verknüpfung der fundierten theoretischen Basis¹ von marktorientiertem und ressourcenorientiertem Ansatz sowie dem kundenorientierten Ansatz der ‚Value Disciplines‘ mit empirisch beobachtbaren, literaturstudienbasierten GF² und EF³ der Entwicklung und Implementierung von E-Commerce-Strategien im Handel war es darüber hinaus möglich, die Belastbarkeit und Realitätsnähe der gewählten Theorie im Kontext dieser Arbeit zu zeigen.

Somit vereinigt das ‚Integrativmodell der E-Commerce-Strategie-Entwicklung und -Implementierung‘ nach dieser zweiten Stufe der Weiterentwicklung – gemessen an der Zieldefinition dieser Arbeit – alle notwendigen Betrachtungsperspektiven mit Ausnahme der noch benötigten, spezifischen familienunternehmerischen Aspekte. Diese werden dann – nach ihrer Erarbeitung in Kapitel 4 – im Rahmen des fünften Kapitels dieser Arbeit in das bestehende Modell integriert.

3.6 Kapitelfazit

In diesem dritten Kapitel wurden in Kapitel 3.1 zunächst die konzeptionellen Grundlagen geschaffen und für die Untersuchung wichtige Schlüsselbegriffe definitorisch abgegrenzt. Basierend auf diesem konzeptionellen Grundverständnis des Teil-Forschungsgegenstandes ‚E-Commerce-Strategien im Handel‘ konnte dann eine Bestandsaufnahme der bisherigen Forschung zu diesem Gebiet vorgenommen werden (Kapitel 3.2). Diese Bestandsaufnahme konnte unter Anderem verschiedene Forschungslücken innerhalb des Forschungsfeldes der E-Commerce-Strategie herausarbeiten. Zu diesen Forschungslücken gehören neben Weiteren, die vielfache Konzentration der Forschungsbemühungen auf die ‚New Economy‘, was eine strukturelle Vernachlässigung der Betrachtung von E-Commerce – beziehungsweise in diesen Fällen in der Regel Multi-Channel-Ansätzen – bei klassischen Handelsunternehmen mit sich bringt. Außerdem fehlt vielfach die Verlinkung der E-Commerce-Strategieforschung zur klassischen Strategieforschung, obwohl diese das eigentliche Fundament bildet. Zusammen mit der ebenfalls festgestellten Vernachlässigung konkreter Entwicklungs- und Implementierungsansprüche an E-Commerce-Strategien und die Erforschung dieser Konstrukte vor den spezifischen Kontextbedingungen der zugrundeliegenden Unternehmensform konkretisieren

¹ Vgl. Kap. 3.3, insb. Kap. 3.3.2., Kap. 3.3.3 und Kap. 3.3.4.

² Vgl. Kap. 3.4.2.

³ Vgl. Kap. 3.4.3.

diese Forschungslücken das weitere Arbeitsfeld der Dissertation zur Schließung dieser ‚blinden Flecken‘.

Hiermit konnte in Kapitel 3.3 bereits begonnen werden, indem die theoretischen Bezugspunkte zur klassischen Strategieforschung herausgearbeitet wurden. In diesem Rahmen konnten aus mehreren betrachteten Theorien der marktorientierte und ressourcenorientierte Ansatz sowie der kundenorientierte Ansatz der ‚Value Disciplines‘ – eingebettet in den ganzheitlichen Strategiebetrachtungsrahmen der ‚Strategieschleife‘ – als besonders geeignet zur theoretischen Fundierung der eigenen Arbeit herausgestellt werden. In Kapitel 3.4 wurde diese theoretische Perspektive erweitert durch die Integration (Kapitel 3.5) von empirischen, literaturbasierten GF der Entwicklung und EF der Implementierung von E-Commerce-Strategien im Handel in das ‚Integrativmodell der E-Commerce-Strategie-Entwicklung und -Implementierung‘ dieser Arbeit. Hierdurch konnte auch in einem ersten Schritt bereits der hervorgehobenen Forschungslücke in Bezug auf die fehlende Entwicklungs- und Implementierungssichtweise in der bisherigen Literatur – sowohl theoretisch als auch empirisch – begegnet werden.

Somit wurde das Fundament geschaffen, um die weitere Forschungslücke der Integration von Spezifika der Unternehmensform Familienunternehmen schließen zu können. Die hierfür notwendigen Erkenntnisse zu Familienunternehmen im Kontext der Entwicklung und Implementierung von E-Commerce- beziehungsweise Multi-Channel-Strategien im Handel werden im nun folgenden vierten Kapitel erarbeitet.

4 Familienunternehmen und ihre besonderen Merkmale im Kontext der Anforderungen nachhaltig erfolgreicher E-Commerce-Umsetzung

Im vorliegenden vierten Kapitel wird das Ziel verfolgt, charakteristische Merkmale von Familienunternehmen aus der relevanten Literatur herauszuarbeiten, welche diesen Unternehmens-typus von anderen Unternehmensformen, wie zum Beispiel klassischen börsennotierten Unternehmen, abgrenzen. Hierzu ist das Kapitel in vier Teile untergliedert. Abschnitt 4.1 stellt die Art des Vorgehens zur strukturierten Herausarbeitung besagter Eigenschaften dar, während Kapitel 4.2 die definitorische Abgrenzung des Begriffs ‚Familienunternehmen‘ vornimmt. In Abschnitt 4.3, dem inhaltlichen Herzstück dieses vierten Kapitels, werden dann die auf Basis eines umfassenden Literaturstudiums ermittelten Charakteristika von Familienunternehmungen mit besonderer Relevanz für E-Commerce- und Multi-Channel-Strategien dargestellt. Schließlich zieht Kapitel 4.4 ein Fazit und leitet in das fünfte Kapitel über.

4.1 Vorgehen zur literaturbasierten Erarbeitung der besonderen Merkmale von Familienunternehmen mit Relevanz für die Entwicklung und/oder Implementierung von E-Commerce-Strategien im Handel

4.1.1 Grundlegende Annahme des Vorliegens besonderer Strukturmerkmale von Familienunternehmen

Die zugrundegelegte Annahme, dass Familienunternehmen sich tatsächlich von anderen Unternehmensformen unterscheiden lassen, ist nicht selbsterklärend oder gar unstrittig, so dass sie zunächst in Frage gestellt werden muss: „Ist es überhaupt berechtigt, davon auszugehen, dass sich Wirtschaftsorganisationen, die sich im Eigentum von Familien befinden und in der Regel von Mitgliedern derselben auch geführt werden, von anderen, bei denen dies nicht der Fall ist, markant unterscheiden? Besitzt der Umstand einer eigentumsbasierten Verzahnung von Familie einerseits und Unternehmen andererseits (also diese enge Koevolution und strukturelle Koppelung zweier ganz unterschiedlicher Typen sozialer Systeme) tatsächlich strukturbildende Konsequenzen auf der Seite des Unternehmens, die es rechtfertigen, sich speziell über Familienunternehmen als einer ganz eigenen Ausprägung unabhängig von Größe, Branche, Rechtsform und gesellschaftskulturellem Hintergrund den Kopf zu zerbrechen?“¹

Entgegen vieler familienunternehmensbezogener Beiträge in der Literatur soll dieser Unterschied im Rahmen der vorliegenden Arbeit nicht ohne Weiteres unterstellt werden. Jedoch hat

¹ Wimmer et al. 2005, S. 16.

die diesem Kapitel zugrundeliegende, umfassende Literaturanalyse in der Tat einige immer wiederkehrende familienunternehmerische Strukturmerkmale herausarbeiten können, die insbesondere – vor dem Hintergrundwissen der Erkenntnisse des dritten Kapitels dieser Arbeit – auch im Kontext von E-Commerce- beziehungsweise Multi-Channel-Strategien von Bedeutung sind. Auch Wimmer et al. kommen als Antwort auf ihre oben zitierte kritische Frage nach der Berechtigung der Unterstellung familienunternehmerischer ‚Andersartigkeit‘ zu einer ähnlichen Erkenntnis: „In der Erarbeitung und theoretischen Auswertung des uns zur Verfügung stehenden Fallstudienmaterials sind wir tatsächlich auf eine Reihe von Strukturmerkmalen, Organisationsmustern und kulturellen Eigenheiten gestoßen, die es rechtfertigen, hier von einer besonderen Ausprägung von Unternehmen zu sprechen.“¹

Auch im Rahmen dieser Arbeit soll von der Belastbarkeit der Annahme familienunternehmerischer Andersartigkeit ausgegangen werden und diese im weiteren argumentativen Verlauf vor dem spezifischen Hintergrund der hier zugrundeliegenden Forschungsfragen weiter bestätigt werden.

4.1.2 Literaturanalyse anhand der sechs Dimensionen der Unternehmenssteuerung

Wie im vorherigen Abschnitt 4.1.1 begründet wurde, wird davon ausgegangen, dass Familienunternehmen sich tatsächlich von anderen Unternehmensarten unterscheiden. Das im Folgenden angestrebte Ziel ist es, typische Muster aus der familienunternehmerischen Literatur herauszuarbeiten, die es ermöglichen, diesen annahmegemäß vorhandenen Unterschied auch greifbar zu beschreiben. Denn erst durch eine derart greifbare Benennung vorhandener Differenzierungen zu anderen Unternehmungstypen erschließt sich die Möglichkeit, dieses Wissen auch gewinnbringend – im Sinne der Anwendung auf die eingangs formulierten Forschungsfragen dieser Arbeit – einzusetzen.

Da die zum aktuellen Zeitpunkt vorhandene wissenschaftliche Literatur – theoretischen wie auch empirischen Inhalts – zum Erkenntnisobjekt der Familienunternehmen von großem Umfang ist, liegt die Notwendigkeit einer Systematisierung vor, in deren strukturierendem Rahmen diese Analyse auf familienunternehmerische Eigenschaften erfolgen kann. Deshalb wird die im Folgenden vorzunehmende Literaturuntersuchung entlang der von Wimmer et al. vor-

¹ Wimmer et al. 2005, S. 16.

geschlagenen sechs Dimensionen der Unternehmenssteuerung strukturiert sein.¹ Es handelt sich hierbei um diejenigen Dimensionen, auf die das Top-Management primär achten muss, „um sich im Dienste der Überlebenssicherung des Ganzen mit jenen Informationen zu versorgen, die gezielte Gestaltungsimpulse für das Herbeiführen von Leitentscheidungen aus dieser Verantwortungsebene heraus nahe legen.“² Anders formuliert handelt es sich um diejenigen Aspekte der Unternehmensführung, die – in ihrem Zusammenspiel betrachtet – gewährleisten, dass alle wichtigen Facetten der Unternehmenssteuerung Beachtung finden.

Es handelt sich hierbei um die Auseinandersetzung des Familienunternehmens mit

1. der eigenen Zukunft oder der *Dimension Strategie*,
2. den eigenen Umweltbeziehungen oder der *Dimension Marketing*,
3. seiner eigenen sozialen Architektur oder der *Dimension Organisationsentwicklung*,
4. dem eigenen Umgang mit Knappheit oder der *Dimension Ressourcen-Management*,
5. den eigenen humankapitalbezogenen Wertvorstellungen oder der *Dimension Personalmanagement* und
6. der eigenen Erlangung einer adäquaten Selbsteinschätzung oder der *Dimension Controlling*.

Dieser von Wimmer et al. bereitgestellte Strukturierungsansatz soll demnach die Funktion eines Suchrasters für identifizierbare, charakteristische Merkmale von Familienunternehmen übernehmen. Wichtig ist an dieser Stelle außerdem anzumerken, dass bereits eine gewisse Vorselektion familienunternehmerischer Eigenschaften vorgenommen wird, die auf einer ersten Beurteilung des Autors basiert. Diese Selektion besteht darin, nur solche Eigenschaften als Analyseergebnis anzuführen, die auch ein Mindestmaß an Relevanz im Kontext der im dritten Kapitel erarbeiteten Gelingensfaktoren der Entwicklung³ und Erfolgsfaktoren der Implementierung⁴ von E-Commerce- beziehungsweise Multi-Channel-Strategien im Handel haben. Die

¹ Vgl. Wimmer et al. 2005, S. 107 ff.

² Wimmer et al. 2005, S. 112.

³ Vgl. hierzu insb. Kapitel 3.4.2.

⁴ Vgl. hierzu insb. Kapitel 3.4.3.

tatsächliche Verknüpfung dieser verschiedenen Dimensionen wird dann im Rahmen des fünften Kapitels vorgenommen.

4.2 Begriffliche Abgrenzung des Familienunternehmens

Die notwendige Abgrenzung der zentralen Begrifflichkeit des Familienunternehmens erlangt eine umso größere Notwendigkeit dadurch, dass ein ‚richtiges‘ Verständnis noch nicht einmal von einem fachkundigen Leser erwartet werden kann, da sich selbst in der wissenschaftlichen Diskussion und Forschung rund um Familienunternehmungen bisher keine Definition als besonders anerkannt etablieren konnte.

Ganz im Gegenteil: „Mittlerweile bei einer beachtlichen Fülle interessanter Forschungsergebnisse angekommen, scheint die Forschung augenblicklich den erreichten Stand zu resümieren.“¹ Aus eben diesen resümierenden Bemühungen heraus ergibt sich eine Vielzahl von Definitionen, die in der familienunternehmensbezogenen Literatur Anwendung finden. Hierbei liegt den angewandten Definitionen eine gewisse Logik der Gruppierung zugrunde, die Wiechers in seiner Arbeit strukturiert herausarbeitet. Die folgende Abbildung 4.1 stellt diese Gruppierungslogik übersichtlich dar.

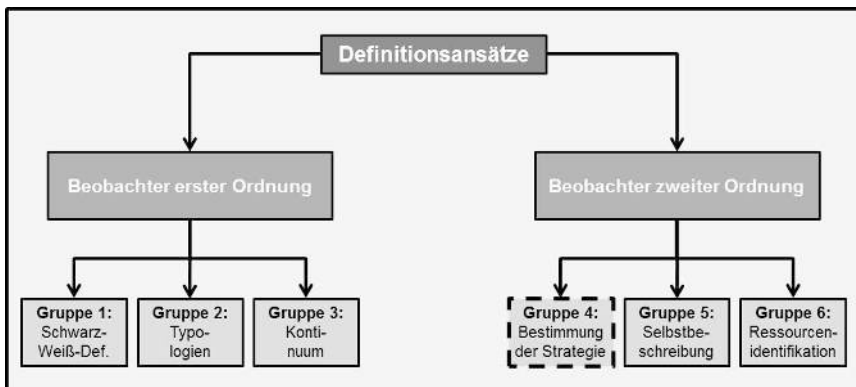


Abbildung 4.1: Gruppierung unterschiedlicher Definitionsansätze des Familienunternehmens (Quelle: Wiechers 2006, S. 37)

Für ein vertiefendes Verständnis der zugrundeliegenden Logik dieser Gruppierungen, sei direkt auf das zitierte Werk² verwiesen. Das im Rahmen dieser Arbeit zugrundegelegte Ver-

¹ Wiechers 2006, S. 35.

² Vgl. hierzu die ausführlichen Darstellungen von Wiechers 2006, S. 35 ff.

ständnis von Familienunternehmen leitet sich ab aus der in Abbildung 4.1 gestrichelt hervorgehobenen Gruppe 4, die für die begriffliche Definition die Einflussmöglichkeiten der Unternehmensfamilie auf die ‚Bestimmung der Strategie‘ anwendet. Interessant sind diese Definitionsansätze insbesondere darum, weil sie auf die Anwendung ansonsten typischer formaler Kriterien wie Eigentum oder die Anzahl der Sitze im Beirat verzichten. Der Einfluss einer Familie könnte sich also zum Beispiel auch durch Mitwirkung in der Geschäftsführung oder anderen wichtigen Positionen äußern, jedoch ohne am Unternehmen beteiligt zu sein (wobei der Einfluss durch Eigentum natürlich ebenso möglich und sogar zu erwarten ist). In den Rahmen dieser vierten Definitionsgruppe fällt auch die von Wimmer et al. verwendete Definition, welche im Rahmen dieser Arbeit aus den im Folgenden genannten Gründen ebenfalls Anwendung finden soll:

„Familienunternehmen können definiert werden als Unternehmen, bei denen eine Familie beziehungsweise ein Familienverband einen bestimmenden Einfluss auf die Entwicklung des Unternehmens ausübt.“¹

Der genannte *bestimmende Einfluss* der Familie kann beispielsweise zum Ausdruck kommen in der Qualität der Unternehmenskultur und kann aus ganz unterschiedlichen Rollen heraus wahrgenommen werden. Hierzu gehören die Geschäftsführung selber, aber auch Funktionen in Beirat, Aufsichtsrat, Gesellschafterversammlung und Ähnlichen. Normalerweise ist dieser Einfluss verbunden mit einer Mehrheitsbeteiligung an der Unternehmung, muss es jedoch nicht zwangsweise sein.²

Ihre letztendliche Eigenart als Unternehmenstypus³ erhalten Familienunternehmen somit aus der Koppelung von Unternehmen auf der einen und dazugehöriger Familie⁴ auf der anderen Seite.⁵ Hierbei stellen Unternehmen und Familie verschiedene soziale Systeme mit jeweils

¹ Wimmer et al. 2009, S. 101; vgl. auch Wimmer et al. 2004, S. 3.

² Vgl. Wimmer et al. 2009, S. 101.

³ Vgl. zur vertiefenden Betrachtung der familienunternehmerischen Definition auch die Ausführungen von Klein 2004, S. 9 ff.; Leach 2007, S. 2.

⁴ Dementsprechend stellt die Familie selber innerhalb der Familienunternehmensforschung ein ganz eigenes, umfassendes Forschungsfeld dar: Vgl. wg. besonderer Aktualität z.B. Dyer/Dyer 2009, S. 216 ff. Die folgenden Ausführungen dieser Arbeit konzentrieren sich jedoch stark auf direkte Eigenschaften der Unternehmung selber.

⁵ Vgl. bspw. zum Einfluss der Familie – durch Managementarbeit und Eigentümerrolle – auf die Performanz des Unternehmens Kowalewski et al. 2010, S. 45 ff. bzw. zum expliziten Einfluss der Gründerfamilie auf die Unternehmensleistung Tsao et al. 2009, S. 319 ff. Außerdem ebenfalls zum familialen Einfluss auf die Unternehmensleistung: Allouche et al. 2008, S. 315 ff.; Sciascia/Mazzola 2008, S. 331 ff.; Lumpkin et al. 2008, S. 127 ff.; Dyer 2006, S. 253 ff.; Westhead/Howorth 2006, S. 301 ff.; Auker/Werbel 2006, S. 49 ff.

eigener Logik dar.¹ Aus der Koevolution dieser grundlegenden Verschiedenartigkeit, welche für beide Systeme strukturprägende und identitätsstiftende Konsequenzen mit sich bringt, gewinnen Familienunternehmen ihre charakteristischen Eigenarten.²

Die im Kontext dieser Arbeit besonders relevanten familienunternehmerischen Eigenarten werden im folgenden Kapitel 4.3 systematisch und strukturiert dargestellt.

4.3 Darstellung besonderer Merkmale von Familienunternehmen mit Relevanz für die Entwicklung und/oder Implementierung von E-Commerce-Strategien im Handel anhand der sechs Dimensionen der Unternehmenssteuerung

4.3.1 Dimension 1: Der familienunternehmerische Blick in die Zukunft – Strategie

4.3.1.1 Verständnis der Dimension Strategie

„In den früheren Jahrzehnten konnte man mit deutlich mehr Sicherheit davon ausgehen, dass jene Umstände und Faktoren, die ein Unternehmen in der Vergangenheit erfolgreich gemacht haben, auch die Zukunft sichern werden. Diese Überzeugung, obwohl in der Praxis noch allzu häufig anzutreffen, ist in der Zwischenzeit selbst zu einem großen Risiko geworden.“³ Diese Einschätzung von Wimmer et al. hebt hervor, dass vergangenes Gelingen keineswegs den zukünftigen Erfolg sichern muss.

Vor diesem Hintergrund lässt sich auch das hier zugrundegelegte Verständnis der Dimension der Unternehmenssteuerung Strategie auffassen. Es bedeutet, den proaktiven Blick in eine per Definition ungewisse Zukunft, die sich immer weniger aus bekannten Mustern der Vergangenheit konstruieren lässt. Strategie bedeutet hier also – konform zu dem im dritten Kapitel erarbeiteten Strategieverständnis – eine Führungsaufgabe, die es unbedingt erfordert, sich vom kurzfristigen Alltagsdenken operativer Herausforderungen zu lösen und gezielt der bisher noch kaum greifbaren Chancen und Risiken einer unklaren Zukunft anzunehmen.⁴

¹ Vgl. auch Simon 2009, S. 17 ff. bzw. den Beitrag von Litz 2008, S. 217 ff. Dieser betrachtet Familienunternehmen und Unternehmensfamilie aufgrund ihrer engen Verknüpfung symbolisch als Möbiusband.

² Vgl. zu weiteren Besonderheiten von Familienunternehmen Wimmer et al. 2009, S. 101 ff.

³ Wimmer et al. 2005, S. 113.

⁴ Vgl. Kap. 3.1 und Kap. 3.3; Wimmer et al. 2005, S. 114.

4.3.1.2 Besondere Merkmale von Familienunternehmen innerhalb der Dimension Strategie

Um als Unternehmung – im obigen Sinne verstandenen – strategischen Herausforderungen erfolgreich begegnen zu können, ist es notwendig, die unvermeidbare Unsicherheit zukünftiger Entwicklungen zu erkennen und anzuerkennen, was jedoch in Familienunternehmen tendenziell schwerer fällt als in ihren korporativen Pendants: „Es braucht ein Klima, in dem jeder sein Unwissen kommunizieren kann und scheinbare Sicherheiten anderer verdeutlicht werden können. Dieses spezifische Klima wird in Familienunternehmen besonders von der Persönlichkeit des Unternehmers geprägt. Je höher der Anspruch desselben an sich selbst ist, alles zu wissen und im Griff zu haben, um so schwieriger wird ein konstruktiver Umgang mit dem wachsenden Bereich des Nichtwissens im ganzen Unternehmen.“¹ Diese zentrale Bedeutung der Unternehmerpersönlichkeit an der Spitze² hat jedoch noch weitergehende Auswirkungen auf die strategiebezogenen Eigenarten von Familienunternehmen. So wird in der diesbezüglichen Literatur vielfach vermutet, dass Familienunternehmungen bei ihrer strategischen Arbeit prinzipiell stärker nach innen ausgerichtet seien, weniger kapitalintensive Strategieoptionen präferieren und grundsätzlich langsames – da größtenteils ausschließlich auf eigenen finanziellen Mitteln basierendes – Wachstum anstreben als Nicht-Familienunternehmen.³

Diese bei Familienunternehmen tendenziell vorhandene Bündelung der Strategiearbeit⁴ an der Unternehmensspitze hat dabei den Vorteil von Entscheidungsflexibilität und im Allgemeinen hoher Geschwindigkeit, da der Abstimmungs- und Koordinationsaufwand entsprechend gering ausfällt.⁵ Nachteile sind jedoch in der Abhängigkeit der strategischen Entscheidungen oftmals nur einer einzigen Person zu erkennen: Denn zum Einen ist die Familienunternehmung auf diese Weise den möglichen, oft rein intuitiv getroffenen Fehlentscheidungen dieser einzelnen Person ohne weiteres Hinterfragen ausgeliefert.⁶ Zum Anderen bleibt das Potenzial sämtlicher anderer Führungskräfte in Bezug auf strategische Überlegungen auf diese Weise gänzlich ungenutzt.⁷

¹ Wimmer et al. 2005, S. 119.

² Vgl. auch Klein 2004, S. 235 ff.

³ Vgl. Harris et al. 1994, S. 159 ff.

⁴ Vgl. zum Thema 'Strategic Planning in the Family Business' auch Mazzola et al. 2008, S. 239 ff.

⁵ Vgl. Goffee/Scase 1985, S. 53 ff; Hall 1988, S. 51 ff.; Tagiuri/Davis 1996, S. 199 ff.; Poza et al. 1997, S. 13 ff.; Leach 2007, S. 9.

⁶ Darum wird diese Art der Strategiefindung in der Literatur – vgl. Nagel/Wimmer 2009, S. 29 ff. – auch als ‚intuitive Strategieentwicklung‘ bezeichnet.

⁷ Vgl. Nagel/Wimmer 2009, S. 29 ff.; Wimmer et al. 2005, S. 124 f.; Feltham et al. 2005, S. 4 ff.

Die besagte intuitive und auf die Unternehmerpersönlichkeit zentrierte Art der Strategiefindung bringt es außerdem mit sich, dass in Familienunternehmen oftmals das Fehlen eines formalisierten Prozesses für eine strukturierte Auseinandersetzung mit Strategiefragen und diesbezüglichen Entscheidungsnotwendigkeiten erkennbar ist. Ohne eine habitualisierbare Routine in der Wahrnehmung wichtiger Strategieraufgaben führt dies in Familienunternehmen jedoch verstärkt zu einer Vernachlässigung der Strategiarbeit, da auf diese Weise die tatsächliche Notwendigkeit in Anbetracht des drängenden Alltagsgeschäfts in den Hintergrund tritt.¹

Eine weitere Besonderheit der familienunternehmerischen Auseinandersetzung mit Strategiefragen liegt in dem langen Zeithorizont, der derartigen Überlegungen zugrundeliegt. Dies liegt ganz grundsätzlich an der oftmals gegebenen Einheit von Eigentümerfunktion² und Top-Management: Diese schafft häufig ein tiefverwurzeltes, existenzielles Engagement, welches sich im erfolgreichen Weiterbestehen der Unternehmung ausdrückt.³ Dieses grundsätzliche Ziel der dauerhaften Überlebenssicherung des eigenen Unternehmens schafft in der familienunternehmerischen Praxis die Grundlage, die den strategischen Entscheidungen einen langfristigen Zeithorizont verleiht.⁴ Durch diese häufig historisch gewachsene, existenzielle und emotionale Verwurzelung⁵ von Familienunternehmen in ihrer Herkunftsregion wird eine aktive Art der Verantwortungsübernahme für eine länger definierte Zukunft anvisiert, was gute Voraussetzungen für strategisch langfristiges Denken und Handeln schafft.⁶ Basierend auf dieser Grundlage kommt es insbesondere in nach wie vor pionierhaft orientierten Familienunternehmungen oftmals zu einer ausgeprägten und lebendigen Vision⁷ über den tieferliegenden Bestehenssinn des Unternehmens und das damit einhergehende Selbstverständnis. Diese tiefverwurzelte Art der historisch gewachsenen Vision – entgegen der eher formalen, oft in einem verhältnismäßig kurzen Strategieworkshop ausgewählter Führungskräfte erarbeiteten ‚Vision‘ in Kapitalmarktunternehmen – bildet eine gute Basis, um für den Aufbau belastbarer Langfriststrategien weiter konkretisiert zu werden.⁸

¹ Vgl. Sonfield/Lussier 2004, S. 189 ff.; Carlock/Ward 2001, S. 22 ff.

² Vgl. Klein 2004, S. 234 ff.

³ Vgl. hierzu auch weiterführend die Arbeit von Salvato/Melin 2008, S. 259 ff.: ‚Creating Value across Generations in family-controlled Businesses – The Role of Family Social Capital‘.

⁴ Vgl. Wimmer et al. 2005, S. 121.; Leach 2007, S. 7 f.

⁵ Vgl. insb. zur emotionalen Bindung von Unternehmen und Familie auch Astrachan/Jaskiewicz 2008, S. 139 ff. und i.w.S. zum emotionalen Einfluss der intra-familiären Beziehungen auf die zweite Generation Lee 2006, S. 175 ff. Außerdem zu den besonderen Problemen familienunternehmerischer ‚Emotional issues‘ Leach 2007, S. 14.

⁶ Vgl. Wimmer et al. 2005, S. 121 f.

⁷ Vgl. zu dieser Art der gemeinsamen Vision in Familienunternehmen auch Leach 2007, S. 50 ff.

⁸ Vgl. Wimmer et al. 2005, S. 121 f.

Zu dieser erkennbaren Langfristorientierung im eigenen unternehmerischen Denken und Handeln passt auch die in der Literatur zu findende Eigenschaft von Familienunternehmen, andere – oder zumindest additional – Zielsetzungen im Vergleich zu Nicht-Familienunternehmen zu verfolgen. In der Literatur auffindbare empirische Untersuchungen zeigen, dass Familienunternehmen sich als strategisches Ziel weniger stark auf ausschließliche Wertmaximierung konzentrieren.¹ Erklärte Ziele bestehen beispielsweise auch regelmäßig darin, eine Arbeitsplatzgewähr für – teilweise nicht benötigte oder befähigte – Familienmitglieder bereitzustellen.² Andere Ergebnisse ähnlicher empirischer Erhebungen lassen sogar den Schluss zu, dass Familienbedürfnisse in ihrer Gesamtheit oft die ausschlaggebenden Faktoren für Entscheidungen im Unternehmen sein könnten.³ So kommt beispielsweise eine Analyse zu den selbstgesetzten Zielen US-amerikanischer Familienunternehmen zu folgender Priorisierung:⁴

1. Zufriedenheit, Stolz (auf ‚ihr‘ Unternehmen) und Produktivität der Mitarbeiterschaft.
2. Finanzielle Sicherheit und Vorteilhaftigkeit für die Anteilseigner.
3. Sehr gute Produkte, die das unternehmenseigene Know-how in den jeweiligen Bereichen voll zur Geltung bringen.
4. Positionierung des eigenen Familienunternehmens als guter ‚Corporate Citizen‘⁵, im Sinne eines guten, philanthropischen⁶ ‚Unternehmensbürgers‘, der sich pro-aktiv in der umgebenden Gesellschaft engagiert und Verantwortung gegenüber diversen Gruppen von Stakeholdern⁷ übernimmt.
5. Unternehmensstabilität als Grundlage für Arbeitsplatzsicherheit.⁸

¹ Vgl. z.B. Sharma et al. 1997, S. 1 ff.

² Vgl. Chrisman et al. 2003, S. 363 f.

³ Vgl. Kahn/Henderson 1992, S. 271 ff.; Harris et al. 1994, S. 159 ff.; Mishra/McConaughy 1999, S. 53 ff.

⁴ Vgl. Tagiuri/Davis 1992, S. 43 ff.

⁵ Der Begriff des ‚Corporate Citizen‘ wird in Anlehnung an Westebbe/Logan 1995, S. 17; Habisch 2003, S. 58; Leberling 2008, S. 28 ff. wie folgt verstanden: Corporate Citizenship – unternehmerisches Bürgerengagement – ist die Gesamtheit der Aktivitäten, durch die Unternehmen selbst in ihr gesellschaftliches Umfeld investieren und ordnungspolitische Mitverantwortung übernehmen. Hierzu unterstützen sie den Aufbau und die Nutzung bereichsübergreifender Strukturen der Zusammenarbeit, um so mit anderen Partnern der Gesellschaft – wie NGOs, Bürgerinitiativen, Politik etc. – konkrete Herausforderungen ihres Gemeinwesens anzugehen.

⁶ Vgl. diesbezüglich auch die Ausführungen von Leach 2007, S. 200 ff. zum Thema ‚Family business philanthropy‘.

⁷ Vgl. im Kontext dieser stakeholderorientierten Zielsetzung auch den Beitrag von Zellweger/Nason 2008, S. 203 ff.

⁸ Es ist davon auszugehen, dass diese Priorisierung der Top-5-Zielsetzungen US-amerikanischer Familienunternehmen nicht ohne Weiteres auf europäische oder gar deutsche Familienunternehmen zu übertragen ist. Jedoch scheint sie dem Autor an dieser Stelle als ein weiterer Baustein zur Erarbeitung familienunternehmerischer Eigenschaften sinnvoll und in diesem Kontext aussagekräftig.

Eine weitere, in Familienunternehmen fast durchgehend anzutreffende Langfristzielsetzung der zu dem jeweiligen Zeitpunkt aktiven Unternehmensspitze ist es, das Unternehmen bis in die nächste Generation¹ finanziell unabhängig zu halten und dann ‚gesund‘ an diese zu übergeben.² Ein Grund für die Tatsache, dass Familienunternehmen im Durchschnitt längere³ Zeithorizonte bei ihren strategischen Überlegungen zugrundelegen, besteht der Literatur zufolge darin, dass sie nicht – wie beispielsweise börsennotierte Unternehmungen – klassischen Kapitalmarktanforderungen – wie zum Beispiel quartalsweiser Berichterstattung – unterworfen sind.⁴ Dies ermöglicht ihnen die oben bereits charakterisierte Wahrnehmung strategischer Optionen mit einem kontinuierlichen – wenn auch langsameren – Wachstum und im Zeitverlauf häufig besserer ‚Performance‘.⁵ Derartige Erhebungen gelangen außerdem zu der Erkenntnis, dass dieser beschriebenen Langfristigkeit strategischer Zielsetzungen und Entscheidungen oftmals als Basis die anvisierten Nachfolge- beziehungsweise Vererbungspläne zugrundeliegen.⁶

Als weitere familienunternehmerische Eigenschaft im Kontext der strategischen Dimension der Unternehmenssteuerung soll noch einmal explizit auf die oben bereits thematisierte Art der für diese Unternehmensart typische ‚intuitive Strategiefindung‘ eingegangen werden. Diese wurde an obiger Stelle in Verbindung mit der familienunternehmerischen Eigenschaft der starken strategischen Zentriertheit um die Unternehmerpersönlichkeit herum erwähnt.⁷ Beide Eigenschaften sind eng miteinander verknüpft. Hierbei kommt es oftmals zur besagten intuitiven Vornahme strategisch weitreichender Entscheidungen, bedingt durch die besondere Nähe der jeweiligen Führungspersönlichkeit zu sowohl Produkten als auch Kunden ‚seines‘ Unternehmens.⁸ Das besondere familienunternehmenstypische Risiko liegt hierbei in einer unsichtbaren Gefahr, die bei positivem Geschäftsverlauf unerkannt bleiben wird: Der alleinigen Ausrichtung der ganzen Unternehmung entlang den – wahrscheinlich auf Dauer als alleiniger Maßstab ungeeigneten – Persönlichkeitsmerkmalen und damit einhergehenden Wertvorstellungen einer einzigen Person, oftmals des Gründers. Wie oben bereits thematisiert, werden für

¹ Vgl. zu diesem ganz eigenen familienunternehmerischen Forschungsfeld der Nachfolgeherausforderungen die diesbezüglichen Arbeiten von Wimmer/Gebauer 2009, S. 47 ff. und Dreyer/Schlippe 2009, S. 71 ff. sowie zur Betrachtung des Vergleiches der Übergabe von Vater an die Tochter bzw. Vater an den Sohn Haberman/Danes 2007, S. 163 ff.

² Vgl. zu dieser grundlegenden Art der Zukunftsplanung vieler Familienunternehmen insb. Ward 2004, S. 27 f.; Klein 2004, S. 271 ff.; Von Moos 2003, S. 46 ff.; Redlefsen 2003, S. 14 ff. und S. 128 ff.

³ Erneut in Relation gesetzt zu Nicht-Familienunternehmen.

⁴ Vgl. De Visscher et al. 1995, S. 6 ff.

⁵ Vgl. hierzu Moscatello 1990, S. 1 ff.; Aronoff/Ward 1994, S. 70 f.

⁶ Vgl. Aronoff 1999, S. 33 ff.; Klein 2004, S. 275 ff.

⁷ Vgl. auch Klein 2004, S. 203 ff.

⁸ Diese Art der Strategiefindung wird von Mintzberg (1987) auch als ‚Crafting Strategy‘ bezeichnet.

Familienunternehmen diejenigen Erfolgsfaktoren aus der Pionierphase oftmals zu einer späteren Bedrohung, wenn sie nicht offen in Frage gestellt und auf ihre Tauglichkeit hin überprüft werden. Gerade diese Überprüfung bestehender Werte und vermeintlicher Erfolgsrezepte widerspricht jedoch oftmals der Natur ihrer – somit auch oft emotional gefärbten – Personenabhängigkeit. „Je tabuisierter die persönliche Zukunft der Person an der Spitze des Unternehmens ist, weil es eben nicht vorstellbar ist, das es eines Tages auch ohne sie gehen wird, um so schwieriger ist es, einen reflektierten Umgang mit der künftigen Entwicklung des Unternehmens als Ganzes zu gewinnen.“¹

Dieses Risiko besteht auch für ganz greifbare Produkt-Markt-Kombinationen selber: Die – für Familienunternehmen ebenfalls charakteristische – Besetzung einer Marktnische², die eine bis dahin erfolgreiche Spezialisierung zulässt und sogar erfordert, kann sich bei der raschen Änderung der zugrundeliegenden Kundenbedürfnisse oftmals als erfolgsvernichtende ‚Sackgasse‘ herausstellen.³ Diese Überlegung ist von besonders hoher Relevanz für Familienunternehmen, da gerade heute die Schnelligkeit auf den Märkten hoch ist und rasant weiter zunimmt. Vor dem zugrundeliegenden E-Commerce-Kontext dieser Arbeit gilt dies umso mehr. Die in Familienunternehmen häufig anzutreffende Nischenausrichtung bringt auch strategiebezogene Vorteile mit sich: Denn sie zwingt oftmals zu einer von vornherein globalen Ausrichtung des Geschäftes⁴, um wichtige Größendegressionsvorteile generieren zu können. Diese Ausrichtung bringt wiederum wichtige Erfahrungswerte mit sich, die eine solide Basis flexibler und rasch realisierter, strategischer Ausrichtungen bilden kann.⁵

Betreffend der tatsächlichen Implementierung einmal erarbeiteter Strategien wirkt sich die zentralisierte Macht an der familienunternehmerischen Führungsspitze wiederum als Stärke aus. Denn da diese annahmegemäß an einer erfolgreichen und zügigen Strategieimplementierung interessiert ist und sich hierfür auch in vollem Umfang verantwortlich fühlt, ist die Gelingenswahrscheinlichkeit der tatsächlichen Umsetzung entsprechend hoch.⁶

¹ Wimmer et al. 2005, S. 126.

² Vgl. zur strategischen Ausrichtung sog. ‚Ein-Markt-Familienunternehmen‘ auch Klein 2004, S. 301 ff., insb. S. 311 ff. mit direktem Bezug zu der familienunternehmerischen ‚Eignerstrategie‘.

³ Vgl. Wimmer et al. 2005, S. 124.

⁴ Vgl. zum Einfluss familialer Faktoren auf das Internationalisierungsengagement von Familienunternehmen auch Claver et al. 2009, S. 125 ff.; Graves/Thomas 2008, S. 151 ff. bzw. zur Betrachtung des Internationalisierungsgrades am speziellen Beispiel von australischen Familienunternehmungen Graves/Thomas 2006, S. 207 ff. sowie zum Thema ‚Internationalization strategy of small and medium-sized family businesses‘ Fernández/Nieto 2005, S. 77 ff.

⁵ Vgl. Wimmer et al. 2005, S. 122.

⁶ Mehr zu den strategischen Umsetzungs Herausforderungen i.d.S. in Nagel/Wimmer 2009, S. 347 ff.

Neben den oben beschriebenen, typischen Facetten der familienunternehmerischen Strategiearbeit, den von primär kapitalmarktorientierten Unternehmen teilweise erheblich abweichenden Zielsetzungen und der mehrfach betonten Langfristigkeit des Zeithorizonts im Rahmen strategischer Überlegungen lassen sich bei Familienunternehmen jedoch auch noch weitere Eigenschaften finden, welche die eigenen Ressourcen und Kompetenzen betreffen.¹ Diese sollen hier nicht umfassend vertieft werden. Jedoch sei noch auf die für Familienunternehmen ganz charakteristischen, stabilen Beziehungen zu allen Wertschöpfungspartnern² hingewiesen, was bei dem hier vorliegenden, strategischen Betrachtungskontext zum Beispiel die Entwicklung neuer Technologien oder das Teilen von Risiken als Grundlage der strategischen Zukunftsplanung stark beeinflussen kann. Die gleiche Logik trifft auch für das charakteristisch gute Verhältnis zu den eigenen Kunden zu. Hier sind Aspekte wie eine sehr gezielte Abstimmung neuer Vorhaben und somit deutlich kundengerechterer Entwicklung von Anfang an zu nennen.³

Als weitere strategierelevante und familienunternehmenstypische Ressource können auch die eigenen Mitarbeiter betrachtet werden. In der Literatur wird immer wieder auf deren Verlässlichkeit und Loyalität bei der Umsetzung schwieriger Vorhaben hingewiesen, was das Strategiedenken wiederum durch bessere Planbarkeit erleichtert. Diese oftmals als ‚sustainable (human) capital‘ beschriebene Ressource liegt in der familienunternehmenstypischen Einsatzbereitschaft eingebettet, die auch über das Engagement von Familienmitgliedern hinausgeht.⁴

4.3.2 Dimension 2: Umweltbeziehungen von Familienunternehmen – Marketing

4.3.2.1 Verständnis der Dimension Marketing

„Wir gehen davon aus, dass die besondere Pflege der unterschiedlichen Nahtstellen zwischen dem Innen und Außen eines Unternehmens gegenwärtig aus ganz verschiedenen Gründen zusehends an Bedeutung gewinnt und deshalb einer verstärkten unternehmerischen Aufmerksamkeit bedarf. Unter den Bedingungen eines erhöhten Wettbewerbs und angesichts der modischen Kurzlebigkeit der am Markt angebotenen Problemlösungen (von Produkten und Dienstleistungen) verschärft sich das Identitätsproblem für Unternehmungen. Sie müssen sich

¹ Vgl. hierzu insb. Habbershon/Williams 1999, S. 4 ff.; Makadok 2001, S. 387 ff.; Sirmon/Hitt 2003, S. 339 ff.; Chrisman et al. 2003, S. 359 ff.; Zahra et al. 2004, S. 363 ff.; Mühlebach 2004, S. 1 ff.

² Vgl. zur Thematik ‚Family businesses and interfirm cooperation‘ auch Roessl 2005, S. 203 ff. bzw. zu ‚The role of family members in entrepreneurial networks‘ Anderson et al. 2005, S. 135 ff.

³ Vgl. neben Weiteren Lyman 1991, S. 303 ff.; Aronoff/Ward 1995, S. 121 ff.; Poza et al. 2004, S. 99 ff.

⁴ Vgl. Sirmon/Hitt 2003, S. 339 f.

deutlich voneinander unterscheiden und diesen Unterschied glaubhaft und konsequent nach innen wie nach außen kommunizieren können. Die erfolgreiche Positionierung eines Systems in seiner Umwelt erfordert eine gekonnte Form der Selbstdarstellung und eine gelingende Wahrnehmung durch andere.“¹

In eben diesem Sinne soll ‚Marketing‘ als die nunmehr zweite zu betrachtende Dimension der Unternehmenssteuerung auch im Rahmen der vorliegenden Arbeit aufgefasst werden. Mit diesem Begriffsverständnis als durchgängig geltende Hintergrundinformation können nun im folgenden Abschnitt 4.3.2.2 die besonderen Merkmale von Familienunternehmen innerhalb der so zu verstehenden Dimension Marketing aus der Familienunternehmensliteratur herausgearbeitet werden.

4.3.2.2 Besondere Merkmale von Familienunternehmen innerhalb der Dimension Marketing

Die wahrscheinlich am stärksten herausstechende Eigenschaft von Familienunternehmen innerhalb der an dieser Stelle zu betrachtenden Dimension Marketing liegt in der starken Fokussierung auf einzelne Kunden und ihre ganz individuellen Bedürfnisse: „In dieser besonderen Beziehungsqualität gegenüber Kunden, in dieser ausgeprägten Fähigkeit, sich in die Probleme des Kunden hineinzuversetzen und seine brennendsten Engpässe zu erspüren und dafür Lösungen anzubieten, liegt wohl aktuell der wichtigste Wettbewerbsvorteil vieler Familienunternehmen. [...] Jetzt kommen die traditionellen Stärken des mittelständischen Familienbetriebs wieder zur Geltung: Sie haben ihre Wurzeln oftmals in einem innovativen Produkt beziehungsweise in einer pfiffigen Dienstleistungsidee, mit der sie ihre Kunden im positiven Sinne überraschen.“²

Eine weitere familienunternehmerische Stärke, die sich direkt aus der zuvor beschriebenen Kundenorientierung ableitet, ist das permanente Lernen im eigenen Unternehmen, welches durch diesen engen Kontakt zum Kunden und seinen Problemen stark stimuliert wird. Denn aus dieser engen fachlichen Kooperation mit Kunden kommen laufend neue Anregungen für potenzielle Weiterentwicklungsmöglichkeiten und Verbesserungen des eigenen Leistungsangebotes. Dies führt insgesamt zu einer hohen Innovationskraft, die Familienunternehmen in

¹ Vgl. Wimmer et al. 2005, S. 128 f.

² Wimmer et al. 2005, S. 131.; Vgl. hierzu auch Dreux 1990, S. 225 ff.

diesem Kontext zugesprochen werden kann.¹ Denn wie bereits beschrieben, ist es für Familienunternehmen charakteristisch, zu langjährigen Wertschöpfungspartnern und insbesondere Kunden eine besonders intensive, fast ebenfalls schon ‚familiäre‘ Beziehung zu pflegen, welche diese Art des positiven Einflusses von außen erst ermöglicht.²

Diese positiven Seiten der besonderen familienunternehmerischen Kundenorientierung haben jedoch auch ihren Preis, denn: „Während heute viele vor allem größere Publikumsgesellschaften zu sehr in einem vordergründig-instrumentellen Marketingverständnis verhaftet sind, so haben viele Familienunternehmen eher das Problem, dass sie zu nah an ihren konkreten Kunden dran sind und deshalb ihren Markt als Ganzes nicht in den Blick bekommen.“³ Dieses kann für die Unternehmung und die dahinterstehende Familie natürlich fatale Folgen haben. Insbesondere dann, wenn man diese ‚den Blickwinkel einengende‘ Art der Kundenorientierung in Kombination mit der familienunternehmenstypischen Art der ‚intuitiven Strategieentwicklung‘⁴ und hohen Personenorientierung⁵ beim Treffen strategischer Entscheidungen interpretiert.

Eine weitere aus der Literatur erkennbare Eigenschaft von Familienunternehmen ist zu finden in der unternehmensinternen Art und Weise, in der Marketingentscheidungen bei diesem Unternehmenstypus getroffen werden: „In der herkömmlichen Vorstellung von Hierarchie waren alle relevanten Außenkontakte an der Organisationsspitze gebündelt. Sie besaß das Monopol in der ‚Außenpolitik‘ und nahm deshalb viele operative Aufgaben auf diesem Gebiet selbst wahr. In der Tradition vieler Familienunternehmen ist diese Denkweise nach wie vor anzutreffen. Mit diesem Konzept lässt sich jedoch heute kein Unternehmen ab einer bestimmten Größenordnung mehr erfolgreich führen.“⁶ Über diese Grundproblematik der familienunternehmerischen Handhabung von Marketingbelangen hinaus, verschärft sich die Problematik noch weiter dadurch, dass hier das gleiche Schema wie bei der Betrachtung strategischer Belange⁷ zugrundegelegt werden kann. „In vielen Familienunternehmen wird dieser Aufgabe ähnlich wie im Bereich der Strategie eher intuitiv denn systematisch nachgekommen.“⁸ Eine Herangehensweise, die insbesondere bei steigender Komplexität zu dauerhaften und strukturellen Problemen führen kann.

¹ Vgl. Wimmer et al. 2005, S. 131 f.

² Vgl. neben Weiteren Lyman 1991, S. 303 ff.

³ Wimmer et al. 2005, S. 136.

⁴ Vgl. Kap. 4.3.1.2; Nagel/Wimmer 2009, S. 29 ff.

⁵ Vgl. Kap. 4.3.1.2.

⁶ Wimmer et al. 2005, S. 133.

⁷ Vgl. Kap. 4.3.1.2.

⁸ Wimmer et al. 2005, S. 136.

Diese Art der problematischen Bündelung von Marketingaufgaben an der Unternehmensspitze¹ findet ihre teilweise Begründung in einer weiteren Eigenschaft, die für diesen Unternehmenstyp kennzeichnend ist: Eine überhöhte Vorsicht im Umgang mit Fremden und Nichtvertrauten, so dass man derartige, potenzielle Kontaktmöglichkeiten lieber beim Unternehmer persönlich bündelt und ‚das Fremde‘ somit besser unter Kontrolle halten kann. Diese Art der ‚Außenabschirmung von der Unternehmensspitze‘ beschränkt jedoch den Zugang zu wichtigen Chancen und Innovationsmöglichkeiten enorm.²

Bei der Betrachtung von Familienunternehmen im Licht der Marketingdimension der Unternehmenssteuerung, lassen sich jedoch auch gewichtige Stärken von Familienunternehmen in der Literatur finden, die ganz besonders in der Fähigkeit der integrativen Handhabung von Marketing als Bestandteil des gesamten Führungsspektrums liegen: „Die Funktion des Marketing der Werbung, der Öffentlichkeitsarbeit, das ganze ‚corporate design‘ gilt es in diese Führungsdimension als Steuerungsgrößen zu integrieren. Für dieses Prinzip der wechselseitigen Nutzenstiftung bringen Familienunternehmen in der Regel gute Voraussetzungen mit, weil sie gewohnt sind, einen Großteil der Beziehungen unter längerfristigen Aspekten einzugehen [...]“.³

Es kann also gesagt werden, dass Familienunternehmen durch die charakteristischen, marketingrelevanten Aspekte ihrer Organisationskultur – wie die bereits beschriebene enge und persönliche Beziehung zu Kunden und Lieferanten – zusätzlichen Wert für ihren kooperierenden Wertschöpfungspartner und sich selber schaffen. Und dies in einem Umfang, der das diesbezügliche Ausmaß von Nicht-Familienunternehmen übertrifft.⁴ Einige Familienunternehmen habe diese, für sie charakteristische, Besonderheit erkannt und nutzen sie als Wettbewerbsvorteil im Rahmen ihrer verschiedenen Marketingengagements. Sie konzentrieren sich auf die Herstellung qualitativ hochwertiger Produkte, kombiniert mit herausragenden Service- und Dienstleistungsangeboten für ihre Kunden und verdeutlichen dieses Vorgehen auch in ihrer ganzheitlichen Kommunikation nach außen.⁵ Die hierdurch geschaffene gute Basisreputation kann durch empirische Markenforschung von Familienunternehmungen im Rahmen breit an-

¹ Vgl. zu grundsätzlichen Fragen der Legitimation von Führung in Familienunternehmen – was auch den Aspekt der Bündelung von Marketingaufgaben an der Unternehmensspitze in diesem Sinne mit einschließt – Klein 2004, S. 205 ff.

² Vgl. Wimmer et al. 2005, S. 136.

³ Wimmer et al. 2005, S. 134 f.

⁴ Vgl. Poza et al. 2004, S. 101 f.

⁵ Vgl. Lounsbury/Glynn 2001, S. 545 ff.

gelegter Medienforschung bestätigt werden.¹ Dies ist auch ein Grund dafür, dass der Familienname in der eigentlich unternehmensbezogenen externen Kommunikation genutzt wird.²

Abschließend lassen sich die literaturbasierten Erkenntnisse zu den Eigenschaften von Familienunternehmen innerhalb der Dimension Marketing wie folgt zusammenfassen: „An diesem Punkt zeigt sich wieder die prinzipielle Ambivalenz bestimmter Strukturmerkmale von Familienunternehmen. Wenn einerseits davon gesprochen wird, dass die innovative Produktbezogenheit in Verbindung mit einer starken Kundenorientierung gerade unter den gegenwärtigen Rahmenbedingungen ein wichtiger Vorteil ist, so kann das Nichtbeachten der Marktdynamik als Ganzes im Zeitverlauf auch zum Verhängnis werden. Dieser Risikofaktor ist ebenso der Logik des Erfolges immanent.“³

4.3.3 Dimension 3: Soziale Architektur von Familienunternehmen – Organisationsentwicklung

4.3.3.1 Verständnis der Dimension Organisationsentwicklung

„Bis vor wenigen Jahren konnten Organisationsstrukturen, wenn sie einmal als funktional empfunden wurden, mit einer erheblichen Lebensdauer rechnen. Die Notwendigkeit, umfangreichere Reorganisationsmaßnahmen einzuleiten, stellte sich normalerweise nur in größeren zeitlichen Abständen. In der Zwischenzeit gehören dermaßen stabile Organisationsverhältnisse der Vergangenheit an. Die Frage, wie die Organisation eines Unternehmens am funktionalsten zu gestalten ist, ist heute zu einer permanenten Führungsaufgabe geworden. Aber genau das dafür erforderliche Denken in alternativen Organisationsstrukturen, sowie das gezielte Gestalten von Prozessen zur Veränderung derselben ist es, was unserer Erfahrung nach in der momentanen Situation allen Beteiligten am schwersten fällt.“⁴

Dieses Zitat bringt das im Folgenden zugrundegelegte Verständnis der Unternehmenssteuerungsdimension Organisationsentwicklung auf den Punkt. Es geht demnach also um die Anforderung, die eigenen organisationalen Strukturen pro-aktiv in Frage zu stellen und sie bei Bedarf – auch radikal – weiterzuentwickeln. Mit diesem Anforderungsmuster wurde die Fa-

¹ Vgl. z.B. Medientenor 2005.

² Vgl. Hennerkes 2004, S. 28.

³ Wimmer et al. 2005, S. 137.

⁴ Wimmer et al. 2005, S. 137 f.

milienunternehmensliteratur gesichtet und die Ergebnisse dieser Literaturanalyse im folgenden Abschnitt 4.3.3.2 strukturiert zusammengestellt.

4.3.3.2 Besondere Merkmale von Familienunternehmen innerhalb der Dimension Organisationsentwicklung

Bezugnehmend auf das im vorstehenden Kapitel 4.3.3.1 formulierte Anforderungsmuster, *die eigenen organisationalen Strukturen pro-aktiv in Frage zu stellen und sie bei Bedarf entsprechend weiterzuentwickeln*, sei eine zusammenfassende Antwort auf die Frage nach den diesbezüglichen familienunternehmerischen Fähigkeiten an dieser Stelle bereits in aggregierter Form, in den Worten von Wimmer et al., vorweggenommen: „Die besonderen Schwierigkeiten von Familienunternehmen, ihre Organisationsstrukturen je nach veränderter Marktlage und Zukunftsaussichten gezielt weiterzuentwickeln, wurzeln in einem charakteristischen Bauprinzip solcher Unternehmen, das letztlich auch mit ihrer Nähe zum Familialen zu tun hat. Blickt man mit dem nüchternen Blick des Organisationsdiagnostikers auf die Struktur der Aufgabenverteilung sowie auf den inneren Zusammenhang der einzelnen Arbeitsabläufe, so ist da selten eine besondere sachliche Logik zu erkennen.“¹

Dieses *Fehlen einer besonderen sachlichen Logik*, die für den außenstehenden Betrachter nicht erkennbar wird, hat viel mit der Nähe zu eigentlich familialen Mustern zu tun. Denn wie auch in Familien steht ebenso in Familienunternehmungen die Entwicklung einzelner Personen² und Charaktere stärker im Vordergrund als abstrakte Aufgabenlogiken. Anfallende Zuständigkeiten und organisatorische Erfordernisse sind deshalb oftmals auf bestimmte Personen zugeschnitten.³ „Man hat da jemand, von dem man annimmt, dass er/sie zum Unternehmen passt, und jetzt werden die konkreten Aufgaben dazu gesucht – nicht umgekehrt.“⁴ Diese familienunternehmerische Eigenschaft, Personen vor eigentlichen Aufgabenbereichen in den Vordergrund zu stellen, bedingt als logische Folge auch die weitere Eigenschaft der Abhängigkeit der oftmals ganzen Organisation von einigen wenigen zentralen Personen mit gewachsenen Schlüsselrollen.⁵

¹ Wimmer et al. 2005, S. 150.

² Vgl. zur Entwicklung der Unternehmerfamilie im Verlauf verschiedener Entwicklungsstadien Klein 2004, S. 73 ff.

³ Vgl. Wimmer et. Al 2005, S. 151.

⁴ Wimmer et al. 2005, S. 151.

⁵ Vgl. Feltham et al. 2005, S. 1 ff.

Dieser organisatorische Umstand, dass sich Familienunternehmen um ‚anscheinend dazu passende‘ Personen herum entwickeln, erklärt zu einem Teil, dass dieser Unternehmenstypus so selten klar nachvollziehbare, strukturierte Organigramme mit festgelegten, hierarchiedominierten Zuständigkeiten und eindeutigen Entscheidungskompetenzen aufweist.¹ Dies führt jedoch zu einigen, für Familienunternehmen charakteristischen Problemen: „Die unvermeidliche Personalisierung aller auftauchenden Probleme verhindert einerseits, dass das Unternehmen lernt, Mängel in der Organisation adäquat zu diagnostizieren und sie einer angemessenen Lösung zuzuführen. In Familienunternehmen Organisationsentwicklung zu betreiben, ist schon aus diesem Grunde ein äußerst schwieriges Unterfangen, weil man bei all diesen Fragen ganz systematisch auf einen blinden Fleck stößt.“² Über diese grundlegende Problematik³ hinaus führt diese familienunternehmerische Eigenart der durchgehenden Personalisierung zu einer ganz charakteristischen Kultur der Vertuschung, weil niemand bei auftretenden Schwierigkeiten das Ziel von – persönlich formulierten – Schuldzuweisungen werden möchte.⁴ „Rituale des Beschuldigens wie des gnädigen Verzeihens“⁵ (falls man Glück hat) sind deshalb in solchen Firmen ähnlich wie in vielen Familien häufig an der Tagesordnung.“⁶ Die wohl größte Problematik der oben dargestellten Personalisierung liegt jedoch darin, dass somit organisatorische Verhältnisse kurzfristig kaum veränderbar sind. Denn, weil sämtliche Beteiligte sich in ihrem Handeln primär an Schlüsselpersonen orientieren, fehlt in vielen Familienunternehmen ein grundsätzliches Verständnis für eigentlich zugrundeliegende Organisationszusammenhänge und deren Entwicklung⁷ auf allen Ebenen.⁸

Ein weiterer Grund für das oben angeführte Fehlen einer sachlichen Logik in familienunternehmerischen Organisationsmustern aus Sicht des externen Betrachters ist es, dass Familienunternehmen typischerweise keine bewusste Steuerung ihrer organisationalen Entwicklung vornehmen: „Familienunternehmen setzen üblicherweise auf organisches Wachstum. Entsprechend verändern sich die Organisationsverhältnisse auch eher nach evolutionären Prinzipien. Radikale Eingriffe in rascher Abfolge aufeinander sind daher selten beobachtbar. Ganz im Gegenteil, es ist eher die Tendenz festzustellen, dass die Organisations- und Führungsverhältnisse zu wenig im Fokus der Aufmerksamkeit stehen und dass deshalb vielfach zu spät auf

¹ Vgl. Wimmer et al. 2005, S. 151.

² Wimmer et al. 2005, S. 153.

³ Vgl. zu weiteren, typisch familienunternehmerischen Konflikt- bzw. Krisenpotenzialen auch Schlippe/Kellermanns 2009, S. 173 ff. und Rösen/Schlippe 2009, S. 203 ff.

⁴ Vgl. Wimmer et al. 2005, S. 153.

⁵ Vgl. zum Thema ‚Forgiveness as an intervention in family-owned businesses‘ auch Hubler 2005, S. 95 ff.

⁶ Wimmer et al. 2005, S. 153.

⁷ Vgl. zur Entwicklung der Unternehmerfamilie erneut die Ausführungen von Klein 2004, S. 73 ff.

⁸ Vgl. Wimmer et al. 2005, S. 153.

markt- oder wachstumsbedingte Veränderungsnotwendigkeiten¹ reagiert wird.“² Vielmehr kommt es zu tieferegreifenden organisatorischen Anpassungen oftmals erst dann, wenn personelle Veränderungen an der Unternehmensspitze anstehen. Dieses wiederum ist typischerweise bei Eigentümerwechseln oder im Rahmen der Generationsablösung³ der Fall.⁴ Diese, für Familienunternehmen charakteristische, Kopplung des organisationalen Wandels mit Erneuerungen im Top-Management ließ so lange keine Komplikationen aufkommen, wie die notwendigen unternehmerischen Erneuerungszyklen mit denen der hinter dem Unternehmen stehenden Eigentümerfamilie konform gingen.⁵ Auch in anderen Bereichen des unternehmerischen Organisationsdesigns übt die familiäre Dimension teils erheblichen Einfluss aus. Beispielsweise bescheinigt die Literatur, dass auffallend häufig eine Aufteilung der Gesamtunternehmung in Einzelbereiche je nach zugrundeliegender Anzahl der Kinder in der Unternehmensfamilie vorgenommen wird und somit betriebswirtschaftliche Notwendigkeiten in den Hintergrund rücken.⁶ In diesem Sinne ebenso beobachtbar ist das familienunternehmerische Phänomen, die Unternehmung ganz bewusst teilungsfähig zu gestalten – und diesen organisatorischen Zustand auch unabhängig von eventuellen Erfordernissen beizubehalten –, damit beispielsweise ansonsten nicht zu lösende Konflikte⁷ auf der Eigentümerseite bei fehlenden Handlungsalternativen⁸ durch eine Realteilung des Unternehmens gelöst werden können.⁹ Diese beschriebenen Facetten des Fehlens aktiver Organisationsentwicklung, um betriebswirtschaftlichen Erfordernissen gerecht werden zu können, führen ironischerweise gerade bei erfolgreichen und von daher expansiven Familienunternehmen zu besonderen Schwierigkeiten, denn: „Bei einem entsprechenden Größenwachstum ist die unternehmerische ‚Zellteilung‘ auch für Familienunternehmen heutzutage unbedingt angesagt. Durch die traditionelle Monopolisierung aller unternehmerischen Funktionen an der Spitze ist ein solcher Schritt in vielen Fällen allerdings nur mit großen Schwierigkeiten umsetzbar.“¹⁰

¹ Vgl. zu dieser ‚Resistance to change‘ auch Leach 2007, S. 11.

² Wimmer et al. 2005, S. 140.

³ Vgl. vertiefend Wimmer/Gebauer 2009, S. 47 ff.; Dreyer/Schlippe 2009, S. 71 ff.

⁴ Vgl. über die reine Übergabe hinaus Klein 2004, S. 73 ff. zu einer Übersicht (Klein 2004, S. 74) zu den grundlegenden Phasen der Unternehmerfamilie.

⁵ Vgl. Wimmer et al. 2005, S. 150.

⁶ Vgl. Ward 2004, S. 18 ff.

⁷ Vgl. zu möglichen derartigen Konflikten in Familienunternehmen vertiefend Schlippe/Kellermanns 2009, S. 173 ff.; Rösen/Schlippe 2009, S. 203 ff.

⁸ Vgl. zu Instrumentarien zur Vermeidung und Lösung von Gesellschafterkonflikten in Familienunternehmen Fabis 2009, S. 269 ff.

⁹ Vgl. Nicolai 2003, S. 13; May 2001, S. 175 ff.

¹⁰ Wimmer et al. 2005, S. 140.

Genau wie bei der systematischen Analyse anderer Dimensionen der Unternehmenssteuerung wird bei der Literaturbetrachtung im Kontext der Dimension Organisationsentwicklung deutlich, dass auch hier die besondere familienunternehmerische Organisationskultur einen erheblichen Einfluss ausübt. Aufgrund der Nähe dieser unternehmerischen zu den familialen Kommunikationsmustern sind in Familienunternehmen auch bezüglich organisatorischer Belange nur wenige formelle, hierarchisch-bürokratische Muster zu finden und der direkte mündliche Kontakt zwischen wenigen Personen dominiert.¹ Diese im Familialen wurzelnde Abneigung gegenüber schriftlichen Arten der Kommunikation hat auch bei berechtigter Vorsicht gegenüber Bürokratisierungstendenzen Nachteile. Organisationen sind auf ein Mindestmaß an geregelter Schriftlichkeit angewiesen, weil diese die Funktion ihres Gedächtnisses besitzt. Ansonsten ist die Abhängigkeit von den handelnden Personen kaum noch kontrollierbar. Dies ist eine Tendenz, die bezeichnenderweise gerade als Charakteristikum bei Familienunternehmen beobachtet werden kann.² „Darin liegt neben den bekannten Vorzügen dieses familialen, die einzelne Person aufwertenden Kommunikationsstils auch ein beachtliches Risiko.“³ Auf der anderen Seite darf nicht übergangen werden, dass die Literatur in der hieraus entstehenden Flexibilität und erhöhten Entscheidungsgeschwindigkeit auf der anderen Seite auch einen großen Teil des organisational bedingten Wettbewerbsvorteils⁴ von Familien gegenüber klassischen Großunternehmungen sieht.⁵

Eine weitere Eigenschaft von Familienunternehmen liegt darin, dass – falls diese Entscheidung entgegen oben beschriebener familienunternehmerischer Charakteristika getroffen wird – eine Vornahme der Dezentralisierung von Führungsverantwortung als organisationaler Schritt nur sehr schwer umzusetzen ist. Dies resultiert unmittelbar aus der oben bereits beschriebenen Personenzentriertheit und vor diesem Hintergrund insbesondere aus der besonderen Stellung des Familienunternehmers an der Spitze selbst. Wimmer et al. fassen diese Problematik prägnant formuliert so zusammen: „Die Dezentralisierung unternehmerischer Verantwortung fällt in herkömmlichen Familienunternehmen außerordentlich schwer, weil langgediente Führungskräfte in der Regel in eine ganz andere Richtung ‚erzogen‘ worden sind und weil von außen geholte Fremdmanager üblicherweise nur ganz schwer Fuß fassen können.“⁶

¹ Vgl. Wimmer et al. 2005, S. 147; Barrett 2003, S. 13 f.

² Vgl. Adams et al. 1996, S. 157 ff.; Morris et al. 1997, S. 387 ff.

³ Wimmer et al. 2005, S. 148.

⁴ Vgl. umfassend zu den Erfolgsmustern von bereits seit mehreren Generationen erfolgreich bestehenden Familienunternehmen Wimmer et al. 2009, S. 95 ff.

⁵ Vgl. Poza et al. 1997, S. 135 ff.; Poza 2004, S. 15 ff.

⁶ Wimmer et al. 2005, S. 141.

Darüber hinaus wird betont, dass an der Unternehmensspitze agierende Eigentümer¹ oftmals trotz klarer Vorsätze, notwendige Dezentralisierungsschritte vorzunehmen, dazu neigen, alle wirklich wichtigen Entscheidungskompetenzen schließlich doch weiter unter ihrer letztendlichen Kontrolle zu behalten.²

Dieses eigentlich in sich widersprüchliche Verhalten der Familienunternehmenslenker erklärt sich teilweise aus der vorher beschriebenen, jahrelangen ‚Erziehung‘ der internen Führungskräfte, da diese es in der Vergangenheit in der Regel schwer hatten, auf angemessene Art und Weise in die notwendige unternehmerische Führungsverantwortung hineinzuwachsen. Da aus oben genannten Gründen auch extern geholte Fremdmanager³ keine einfache Lösung dieses Problems sein können, stehen Familienunternehmen insbesondere an diesem Punkt vor einer ernstzunehmenden Herausforderung im Kontext ihrer eigenen Organisationsentwicklung, die als sehr erfolgskritisch betrachtet werden muss:⁴ „Es ist dies eines der zentralen Dilemmata größerer Familienunternehmen, und dessen erfolgreiche Bearbeitung wird über ihre künftige Entwicklung entscheiden.“⁵

Etwas anders formuliert liegt ein wichtiger – aus den oben beschriebenen, organisatorischen Verhältnissen in vielen Familienunternehmen resultierender – Nachteil der organisationalen Aufstellung also in der typischen Zurückhaltung, unterhalb der Familienunternehmensspitze ein professionelles Management⁶ entstehen zu lassen, was im Ernstfall schnell zu einem gefährlichen Führungsvakuum führen kann.⁷ Wimmer et al. betonen, dass Familienunternehmen an dieser Stelle besonders verwundbar seien, wenn sich der Unternehmer von bestimmten Feldern der Vergangenheit nicht zu trennen vermag oder wenn an der Unternehmensspitze mehrere Familienmitglieder zusammenarbeiten⁸, dies jedoch aufgrund von Konfliktdynamiken⁹ der Familie scheitert.¹⁰ Als Ergebnis dieser gefährlichen Problematik ist sich die Famili-

¹ Vgl. Klein 2004, S. 235 f.

² Vgl. Wimmer et al. 2005, S. 141.

³ Vgl. zur Betonung der großen Bedeutung externer Erfahrungen für Familienunternehmen auch Leach 2007, S. 76 f.

⁴ Vgl. Wimmer et al. 2005, S. 142.

⁵ Wimmer et al. 2005, S. 142.

⁶ Vgl. zum Thema ‚Professional management in family business‘ auch Hall/Nordqvist 2008, S. 51 ff. bzw. zur Thematik ‚Professionalization of management and succession performance – A vital linkage‘ auch Chittoor/Das 2007, S. 65 ff.

⁷ Erneut ist an dieser Stelle zu erkennen, dass sich auch dieses für Familienunternehmen charakteristische Problem direkt aus der typischen Personenzentriertheit und somit fehlenden Dezentralisierung von Führungsverantwortung ergibt. Vgl. hierzu die Ausführungen weiter oben innerhalb dieses Kapitels.

⁸ Vgl. zu verschiedenen möglichen Ausprägungen und Konstellationen eines derartigen ‚Familienmanagements‘ Klein 2004, S. 239 ff.

⁹ Vgl. in diesem Kontext zu Konflikten in Familienunternehmen erneut Schlippe/Kellermanns 2009, S. 173 ff.; Rösen/Schlippe 2009, S. 203 ff. bzw. zu Vermeidungs- und Lösungsmöglichkeiten derartiger Konflikte im Gesellschafterkreis Fabis 2009, S. 269 ff.

¹⁰ Vgl. Wimmer et al. 2005, S. 153.

enunternehmensliteratur weitestgehend einig darüber, dass es ein zentrales Ziel der Organisationsentwicklung von Familienunternehmungen sein muss, einen stärker partizipativen Führungsstil zu etablieren.¹ Ein weiteres – ebenfalls mit den zuvor beschriebenen Facetten zusammenhängendes – Merkmal von Familienunternehmen ist ihre besondere Schwierigkeit, im Rahmen ihrer Organisationsentwicklung zeitgemäße Arbeitsweisen im engeren Sinne zu etablieren; etwa das oftmals notwendige Arbeiten in Teams. Oder allgemeingültiger formuliert: „Das Sich-Bewegen in komplexen organisationsinternen und externen Netzwerken und das Steuern von Arbeitsprozessen in denselben hat gegenüber dem Festhalten an traditionell hierarchischen Führungsbeziehungen enorm an Bedeutung gewonnen. In diesem Punkt gibt es aus unserer Sicht auch in Familienunternehmen durchwegs einen großen Nachholbedarf.“²

Bei Betrachtung der Familienunternehmensliteratur wird in Bezug auf ihre Organisationsentwicklung außerdem auch häufig der Aspekt des Einsatzes von Kontrollgremien beziehungsweise ‚Corporate Governance‘ im Allgemeinen thematisiert.³ Hierbei betonen verschiedene Autoren, dass es für Familienunternehmen wichtig sei, Kontrollorgane möglichst durchsetzungsstark zu gestalten. Beispielsweise durch die möglichst umfassende externe Besetzung⁴, damit auch tatsächlich die möglichen Beratungs- und Kontrollvorteile ihr umfassendes Potenzial für die Unternehmung und ihre Familie entfalten können.⁵

Letztlich seien die literaturbasierten Beobachtungen zu Familienunternehmen im Kontext der Organisationsentwicklung durch ein weiteres, zusammenfassendes Zitat von Wimmer et al. abgeschlossen: „Familienunternehmen besitzen mit ihrer primär impliziten Know-how-Basis⁶ eine gar nicht hoch genug einzuschätzende Ressource, die zumeist aber nicht konsequent genug eingesetzt wird. [...] Hier sind die meisten Familienunternehmen gefordert, ihre Tradition des naturwüchsigen Lernens zu überwinden, ohne das, was intern an wirksamen Formen der wechselseitigen Know-how-Produktion bereits vorhanden ist, gering zu schätzen. Es geht eher darum, genau dieses Potenzial gezielter zu nutzen und sich ergänzend dazu den Möglichkeiten einer problemlösungsorientierten Wissenszufuhr nach außen zu öffnen. Hier treffen wir gerade bei Familienunternehmen oftmals auf einen wunden Punkt. Viele von ihnen haben

¹ Vgl. stellvertretend für weitere z.B. Sorenson 2000, S. 183 ff.

² Wimmer et al. 2005, S. 143.

³ Vgl. z.B. Lange 2009, S. 243 ff.

⁴ Vgl. zur empirischen Betrachtung der Frage ‚Should the CEO also be chair of board?‘ in familiengesteuerten ‚public firms‘ Braun/Sharma 2007, S. 111 ff. bzw. zum Thema ‚The relationship between boards and planning in family businesses‘ Blumentritt 2006, S. 65 ff.

⁵ Vgl. neben weiteren Chen/Hsu 2009, S. 347 ff.; Hennerkes 1998, S. 162 ff.; May 1998, S. 359 ff.

⁶ Vgl. zu diesem impliziten Wissen in vielen Familienunternehmen auch Leach 2007, S. 6.

noch kein Verständnis für die zentrale Bedeutung des Faktors Wissen¹ und seine ständige Erneuerung entwickelt. Zu sehr gehen sie von der Annahme aus, dass sich die erforderliche Know-how-Basis gleichsam naturwüchsig erneuert.“²

4.3.4 Dimension 4: Familienunternehmen und ihr besonderer Umgang mit Knappheit – Ressourcen-Management

4.3.4.1 Verständnis der Dimension Ressourcen-Management

„Die zentrale Frage, wie die vorhandenen Mittel für die Aufgabenerfüllung beziehungsweise für die qualitätsgerechte Bereitstellung der erwarteten Leistungen optimal eingesetzt werden können, stellt sich in der Zwischenzeit wohl für jede Art von Organisation, ein Umstand, der Managementwissen auch außerhalb der Wirtschaft mit so einer ungewöhnlich hohen Attraktivität ausgestattet hat. Die Bearbeitung dieser Frage verlangt Entscheidungsstrukturen (die selbst ja ihrerseits oft nicht unerhebliche Ressourcen binden), in denen diese unvermeidlicherweise konfliktvolle Optimierung von Ressourceneinsatz und adäquater Aufgabenerfüllung vorgenommen werden kann. Gibt es für diesen Optimierungsprozess organisationsintern weder geeignete Kriterien noch die passenden Entscheidungsstrukturen, dann bleibt nur eine formal-bürokratische Fremdsteuerung, die ihrerseits aber immer ineffizienter und kostspieliger wird.“³

Demnach geht es vor dem hier zu betrachtenden Analyseraster des Ressourcen-Managements im Kontext von Wirtschaftsunternehmen also auch darum, wie es gelingt, die Zahlungsfähigkeit der Organisation langfristig aufrechtzuerhalten. Klassischerweise besteht ein Teil der Betrachtung deshalb darin, das grundlegende unternehmerische Liquiditätsmanagement zu hinterfragen, welches das Grundsatzziel verfolgt, die Unternehmensexistenz, die unternehmerische Handlungsfähigkeit und den permanenten Ertragsdruck in ein Gleichgewicht zu bringen.

Vor dem Hintergrund dieser und hiermit zusammenhängender Fragestellungen wurde die Literatur auf typische familienunternehmerische Bewältigungsmuster hin analysiert und die hieraus resultierenden Ergebnisse im folgenden Abschnitt 4.3.4.2 dargestellt.

¹ Vgl. zum Thema ‚Knowledge integration and dynamic organizational adaption in family firms‘ auch Chirico/Salvato 2008, S. 169 ff.

² Wimmer et al. 2005, S. 144 f.

³ Wimmer et al. 2005, S. 156.

4.3.4.2 Besondere Merkmale von Familienunternehmen innerhalb der Dimension Ressourcen-Management

Wie bei der Betrachtung anderer Dimensionen der Unternehmenssteuerung, so kann auch im Kontext des Ressourcen-Managements vorweggenommen werden, dass Familienunternehmen sich deutlich von anderen Unternehmenstypen unterscheiden lassen. Dieses hängt damit zusammen, dass bereits die Zielsetzungen des Ressourcenumgangs sich von denen anderer Unternehmungsarten differenzieren. So haben schnelles Wachstum und die Maximierung der Erträge für Familienunternehmen nur nachrangige Bedeutung, weil diese in der betriebswirtschaftlichen Realität in der Regel nur bei gleichzeitig hohem Risiko¹ realisierbar sind.² Vielmehr überwiegen ressourcenstrategische Zielsetzungen der sicheren und möglichst stabilen Übergabe³ des Unternehmens in die nächste Generation, wobei riskante Optionen und kurzfristige Ertragskraftmaximierung dann ausscheiden.⁴ Insgesamt sind Familienunternehmen also durch zurückhaltende Zielsetzungen charakterisiert, was dann ganz bestimmte Muster der strategischen Ressourcenplanung und operativen Ressourcenverwendung nach sich zieht.⁵ Dieses familienunternehmenstypische Verhalten wird in der diesbezüglichen Literatur auch als ‚patient capital‘ bezeichnet.⁶ Durch dieses besondere Ressourcenverhalten haben Familienunternehmen laut verschiedener Untersuchungen deutlich unterscheidbare Wertentwicklungen, die sie zu Nicht-Familienunternehmen abgrenzen.⁷

Aus dieser grundlegenden Differenz zwischen Familienunternehmen und Nicht-Familienunternehmen, die sich bereits aus der bloßen Betrachtung der zugrundeliegenden Zielsetzungen ergibt, folgen weitere, ganz konkrete Eigenarten bei der Ressourcenverwendung. Hierzu gehört unter anderem das oftmals besondere Verhältnis zu Banken, das Wimmer et al. wie folgt beschreiben: „Unserer Erfahrung nach ist diese Beziehung besonders konflikt- und enttäuschungsanfällig. Warum? Dahinter steht eine spezifische Ambivalenz, die beide Seiten zueinander entwickeln. Einerseits bringen Familienunternehmen den Banken, soweit es um Fragen der Fremdfinanzierung geht, von Haus aus ein gewisses Grundmisstrauen entgegen. Diese skeptische Haltung verstärkt die ohnehin vorhandene Tendenz, sich in Finanzfragen nicht wirklich in die Karten schauen zu lassen. Dies führt zwangsläufig zu einer gewissen

¹ Vgl. zur diesbezüglichen Thematik ‘Entrepreneurial orientation, risk taking, and performance in family firms’ auch Naldi et al. 2007, S. 33 ff. sowie zu ‘Entrepreneurial risk taking in family firms’ Zahra 2005, S. 23 ff.

² Vgl. Gallo et al. 2004, S. 309 ff.; Gallo/Vilaseca 1998, S. 35 ff.; Wimmer et al. 2005, S. 158.

³ Vgl. hierzu vertiefend erneut Wimmer/Gebauer 2009, S. 47 ff.; Dreyer/Schlippe 2009, S. 71 ff.

⁴ Vgl. z.B. Ward 2004, S. 27 f.

⁵ Vgl. McConaughy/Phillips 1999, S. 123 ff.

⁶ Vgl. Sirmon/Hitt 2003, S. 339 ff.

⁷ Vgl. Anderson/Reeb 2003, S. 1301; Poza et al. 2004, S. 99 ff.; Gomez-Mejia et al. 2001, S. 81 ff.

Intransparenz im Umgang miteinander.“¹ Passend zu diesem – sich deutlich von anderen Unternehmensarten abhebenden – Verhältnis zu Banken fällt außerdem auf, dass auch Finanzierungsstruktur und Kapitalkosten in Familienunternehmen unterscheidbar sind. Laut Studien erhalten sie oftmals günstiger Fremdkapital als Nicht-Familienunternehmen.² Adams et al. haben eigens zur vertiefenden Untersuchung der familienunternehmenstypischen Kapitalkosten ein umfassendes Modell entwickelt.³

Im Kontext der Kapitalbeschaffung ergibt sich eine spezifische Risikobelastung dadurch, dass Familienunternehmen häufig ihre Beziehungen zu Banken – insbesondere ihrer Hausbank – falsch einschätzen. So lässt eine längere Geschäftsbeziehung auch ganz bestimmte Loyalitätserwartungen von Seiten der geschäftsführenden Eigentümer an die Bank entstehen. Diese Erwartungshaltung äußert sich darin, dass in schlechten Zeiten eine – oftmals unrealistische – besondere Unterstützung angenommen wird.⁴ Integriert man nun noch die strukturell veränderten Grundbedingungen, die sich im Verhältnis von Familienunternehmen zu Banken insbesondere auch durch die Neuerungen von ‚Basel II‘ ergeben haben, so stehen sie vor großen Änderungsbedarfen, gemessen am historischen Umgang mit diesen Aufgabenfeldern: „All dies zusammen verlangt den Familienunternehmen einige wesentliche ‚Tabubrüche‘ im Umgang mit sich selbst ab.“⁵

Eine weitere familienunternehmerische Eigenschaft im Betrachtungsfeld des Ressourcen-Managements ist diejenige einer überdurchschnittlich hohen Eigenkapitalausstattung.^{6 7} Dieses hängt zusammen mit den oben beschriebenen Präferenzen bezüglich ihrer Wachstumsart und damit einhergehender Risikovermeidung. Hierbei lässt sich diese, aus den oben beschriebenen Grundüberzeugungen resultierende, familienunternehmenstypische Verhaltensart nicht eindeutig als positiv oder negativ klassifizieren. „Wird ein Unternehmen mit solchen Grundüberzeugungen geführt, [...] dann sind damit eine Reihe wichtiger Konsequenzen⁸ verbunden.

¹ Wimmer et al. 2005, S. 164.

² Vgl. z.B. Anderson et al. 2003, S. 263 ff.

³ Vgl. Adams et al. 2004, S. 290 ff.

⁴ Vgl. Wimmer et al. 2005, S. 167.

⁵ Wimmer et al. 2005, S. 167.

⁶ Vgl. Gallo et al. 2004, S. 303 ff.; Klein 2004, S. 106 ff.; Poza 2004, S. 107 ff.; Wimmer et al. 2005, S. 159.

⁷ Vgl. zum Thema ‚Financial structure of the family business‘ am Beispiel spanischer Familienunternehmen auch López-Gracia/Sánchez-Andújar 2007, S. 269 ff.

⁸ Gemeint ist als eine Konsequenz z.B. die bereits beschriebene, überdurchschnittlich hohe Ausstattung mit Eigenkapital in Familienunternehmen.

Viele dieser Konsequenzen besitzen wieder das typische Janusgesicht: Es sind damit exzeptionelle Chancen verknüpft aber auch ganz charakteristische Risiken.¹

Grundsätzlich besteht ein Teil der Erklärung für die charakteristische Art familienunternehmerischer Thesaurierungspolitik in dem Umstand, dass sie in der Verwendung der erwirtschafteten Erträge mit mehr Unabhängigkeit entscheiden können. Durch die oftmals vorhandene Verpflichtung der Eigentümer gegenüber ‚ihrem‘ Unternehmen fällt es darüber hinaus noch einmal leichter, Gewinne in der Unternehmung zu belassen.² Anders formuliert kommt es in Familienunternehmen überdurchschnittlich häufig zu einer strikten Gewinnakkumulation.³ Somit fügt sich auch die Beobachtung in das bestehende Bild ein, dass nur eine zahlenmäßige Minderheit von Familienunternehmen besondere Wachstumschancen offensiv durch die Inanspruchnahme von Beteiligungskapital oder einem Börsengang nutzt.⁴

Aus den beschriebenen Eigenarten der familienunternehmerischen Kapitalherkunft ergeben sich wiederum charakteristische Folgen für den operativen Umgang mit den zur Verfügung stehenden Mitteln: „Ein solcher Umgang mit Ressourcen zwingt zu einer sehr disziplinierten Unternehmensentwicklung. Strategisch bedeutet dies, die eigene Größe gezielt mit jenen ausgewählten Marktsegmenten in Verbindung zu setzen, auf die man sich unternehmerisch konzentrieren möchte.“⁵

Diese zitierte ‚disziplinierte Unternehmensentwicklung‘ lässt Familienunternehmen ihre dennoch ehrgeizigen Ziele oftmals durch einen besonders scharfsinnigen Einsatz der knappen Ressourcen erreichen.⁶ Dies führt dazu, dass sie nachweislich andere Kostenstrukturen⁷ aufweisen. So weisen empirische Studien auf signifikant geringere operative Kosten hin, als bei vergleichbaren Nicht-Familienunternehmungen in der gleichen Branche und vergleichbarer Wertschöpfungsposition.⁸

Im Rahmen der Literaturbetrachtung zu familienunternehmerischen Eigenarten beim Ressourcen-Management sei außerdem gezielt auf drei besondere ‚Schattenseiten des Ressourcenumgangs von Familienunternehmen‘ hingewiesen, wie Wimmer et al. sie herausstellen.

¹ Wimmer et al. 2005, S. 159.

² Vgl. generell zum Eigenkapitalanteil der Unternehmerfamilie in deutschen Familienunternehmen Klein 2004, S. 106 ff.

³ Vgl. Terberger 1998, S. 163 ff.; Wimmer et al. 2005, S. 159 ff.

⁴ Vgl. Wimmer et al. 2005, S. 161.

⁵ Wimmer et al. 2005, S. 161.

⁶ Vgl. Oetker 1999, S. 71 ff.; Wimmer et al. 2005, S. 162.

⁷ Über die oben bereits beschriebenen Kapitalkosten hinaus.

⁸ Vgl. Gallo et al. 2004, S. 311 f.

Die eine bezieht sich auf die besondere Art des Fällens von Investitionsentscheidungen. Durch das häufige Zusammenfallen von Top-Management und Eigentümerrolle existiert zwar zum Einen der Vorteil des geringen Abstimmungsaufwandes. Die betonte Kehrseite dieser Praxis besteht jedoch darin, dass Entscheidungen oftmals isoliert und von der jeweiligen Person alleine getroffen werden.¹ Wimmer et al. betonen vor dem Hintergrund der Ressourcenverwendung, dass tendenziell wenig rational über diese Entscheidungen nachgedacht wird, sondern zu einem großen Teil das Bauchgefühl des Entscheiders den Ausschlag gibt. Problematisch ist somit auch im Kontext des Ressourcen-Managements, dass der aggregierte Sachverstand des übrigen Unternehmens nur wenig Berücksichtigung findet.²

Ein anderes, enormes Risiko liegt in der Kombination aus oben beschriebener, komfortabler Eigenkapitalausstattung und einem unterdurchschnittlich ausgeprägten Controllingbewusstsein.³ Diese Kombination führt häufig dazu, dass eigentlich erkennbare Frühwarnsignale seitens des Marktes, Kosten, eigener Produktivität und so weiter zunächst einmal ignoriert werden (können). Die eigentlich positive, überdurchschnittliche Eigenkapitalausstattung kann somit auch den negativen Effekt bedingen, dass Familienunternehmen häufig auf eine ernstzunehmende Entwicklung zeitverzögert reagieren. Meist erst dann, wenn die Situation bereits existenzbedrohende Ausmaße angenommen hat.⁴ „An diesem Punkt lässt sich besonders gut zeigen, wie nah oft bei Familienunternehmen Erfolg und Misserfolg beieinander liegen. [...] Häufig reagiert man zunächst auf die Krise mit einer Verstärkung der bisherigen Anstrengungen und kann sich dies scheinbar leisten, weil man ja auf ein gesundes Polster zurückgreifen kann.“⁵

Die dritte Risikoquelle für Familienunternehmen sind spezifische Liquiditätsgefährdungen, die auf diese Weise nur bei ihrem Unternehmenstypus vorkommen können. Es handelt sich hierbei um unvorhersehbare Ereignisse, die sich aus der Nähe zum Familialen ergeben und die Selbstfinanzierungskraft der Unternehmung übersteigen können. Derartige Risiken sind beispielsweise Liquiditätsabflüsse für überraschende Vermögensübertragungen (insbesondere Scheidungen, unerwartete Todesfälle, konfliktbedingte Rückzüge einzelner Familienmitglieder aus ihrer Eigentümerrolle und Ähnliches). In diese Risikogruppe gehören jedoch ebenso

¹ Diese Problematik der für Familienunternehmen charakteristischen ‚einsamen Entscheidungen‘ der Unternehmensspitze wurde bereits in den Ausführungen zu den Betrachtungen oben stehender Dimensionen der Unternehmenssteuerung thematisiert.

² Vgl. Wimmer et al. 2005, S. 168.

³ Vgl. zu familienunternehmensspezifischen Eigenarten der Unternehmenssteuerungsdimension Controlling auch die noch folgenden Ausführungen in Kap. 4.3.6.2.

⁴ Vgl. Wimmer et al. 2005, S. 169.

⁵ Wimmer et al. 2005, S. 170.

ganz einfach überhöhte Entnahmen der Eigentümer, die das Unternehmen nicht verkraftet und deren Auswirkungen – durch das bereits erwähnte, zurückhaltende Controllingbewusstsein – zu spät erkannt werden.

Als Fazit kann zur Betrachtung des Ressourcen-Managements in Familienunternehmungen zusammengefasst werden, dass sie innovativ und hoch gefährdet zugleich sind. Hier soll erneut auf die zusammenfassenden Worte von Wimmer et al. zurückgegriffen werden: „Das, was in der aktuellen Strategiediskussion so besonders hervorgehoben wird (Orientierung an den eigenen Ressourcen, gezieltes Nutzen und Weiterentwickeln der eigenen Kernkompetenzen¹, Konzentration auf den Kundennutzen, Ausbau von Alleinstellungsmerkmalen, Geschäftsmodellinnovationen et cetera), ist bei Familienunternehmen mit ihrem Prinzip eines eigenkapitalfinanzierten Wachstums in Verbindung mit einer klaren, langfristig orientierten strategischen Fokussierung im Grunde genommen vom Typus her schon nahe gelegt. Es wäre allerdings fatal, wollte man übersehen, dass viele Familienunternehmen, gerade weil sie die in diesem Typus eingebauten Risiken unterschätzen, genau diese Vorteile nicht ausschöpfen und sich damit auf lange Sicht gesehen in ihrem unternehmerischen Bestand gefährden.“²

4.3.5 Dimension 5: Humankapitalbezogene Wertvorstellungen und Praktiken in Familienunternehmen – Personalmanagement

4.3.5.1 Verständnis der Dimension Personalmanagement

„Das Unternehmungen Personen durch Arbeitsverträge an sich binden reicht in der Regel nicht aus, um ihr Engagement, ihre Leistungsbereitschaft und Leistungsfähigkeit auf Dauer zu gewährleisten. Unternehmungen verfügen deshalb über ein mehr oder weniger elaboriertes Verhaltensrepertoire, um die Beziehungen zwischen sich und ihrem Personal so zu gestalten, dass die wechselseitigen Erwartungen halbwegs ausbalanciert werden können. Im allgemeinen fasst man die hier angesprochenen Führungsaufgaben unter dem Begriff Personalmanagement zusammen.“³

Dieses Verständnisses nach gehören also sämtliche Recruiting-Abläufe, Entlohnungssysteme (Compensation and Benefits), Personal Controlling und Mitarbeiterintegration sowie -

¹ Vgl. zu diesem Verhalten des ‚gezielten Nutzens und Weiterentwickelns der eigenen Kernkompetenzen‘ auch den Beitrag von Sharma 2009, S. 6 ff.

² Wimmer et al. 2005, S. 162.

³ Wimmer et al. 2005, S. 172.

weiterentwicklung in diese Dimension der Unternehmenssteuerung hinein. Da die Komplexität des so umfassten Aufgabenbereiches immer weiter steigt, kommt dem unternehmerischen Personalmanagement eine ebenso wachsende Bedeutung zu. Diese Bedeutung resultiert auch aus den besonders weitreichenden Risiken, die aus fehlerhaften Personalentscheidungen resultieren können.

Das folgende Kapitel 4.3.5.2 fasst die auf Familienunternehmen bezogenen Erkenntnisse dieser Unternehmenssteuerungsdimension zusammen.

4.3.5.2 Besondere Merkmale von Familienunternehmen innerhalb der Dimension Personalmanagement

An dieser frühen Stelle soll das im Folgenden weiter zu detaillierende Gesamtergebnis dieser Betrachtung von Familienunternehmen im Kontext der Unternehmenssteuerungsdimension Personalmanagement bereits ansatzweise vorweggenommen sein: „Legt man die Maßstäbe eines professionell entwickelten Personalmanagements [...] an Familienunternehmen an, so schneiden die meisten von ihnen nicht gut ab.“¹

Dieses harte Gesamturteil erklärt sich unter anderem aus der Tatsache, dass in vielen wichtigen Gebieten des familienunternehmerischen Personalmanagements deutliche Professionalisierungsrückstände vorherrschen.² Viele Familienunternehmen verfügen über wenig ausformulierte Entlohnungsstrukturen, Arbeitsplatzbeschreibungen oder etablierte Kriterien und Prozesse für Recruitment oder Potenzialbewertung ihres Humankapitals.³ Personalmanagement wird in der Familienunternehmensliteratur als einer der Bereiche gesehen, in denen Familienunternehmen am meisten von Großunternehmen lernen können und sollten.⁴ Das Gegenteil ist jedoch der Fall, denn ebenso die Bereitschaft, in diese Gebiete zu investieren, ist, verglichen zu Nicht-Familienunternehmen, deutlich geringer ausgeprägt.

Diese ‚Andersartigkeit‘ von Familienunternehmen vor dem Betrachtungshintergrund der Unternehmenssteuerungsdimension Personalmanagement findet ihre grundsätzliche Begründung wieder in der starken Anlehnung an familiäre Muster. Das soziale System der Familie ist – wie bereits in anderen Kontexten hervorgehoben – um Personen beziehungsweise die Bezie-

¹ Wimmer et al. 2005, S. 175.

² Vgl. die diesbezügliche Einschätzung von Wimmer et al. 2005, S. 175.

³ Vgl. Astrachan/Kolenko 1994, S. 251 ff.

⁴ Vgl. Hennerkes 1995, S. 27.

hungen zwischen ihnen herum konstruiert.¹ Personen sind deshalb nicht einfach austauschbar, was jedoch – bezogen auf unternehmerische Anforderungen eines zielgerichteten Personalmanagements – zu erhöhten Herausforderungen führen kann. „Man kann nicht den eigenen Kindern wegen Unfähigkeit kündigen oder die Ehefrau schlicht entlassen.“² Derartige familiäre Grundmuster des übergeordneten Führungsverständnisses³ begründen auch, weshalb es in Familienunternehmungen überdurchschnittlich oft so eine besondere Herausforderung ist, zuverlässig funktionierende Muster der Arbeitsteilung zwischen einzelnen Führungsebenen zu definieren oder die anfallende unternehmerische Führungsverantwortung überhaupt auf mehr als eine Schlüsselfigur zu verteilen.⁴ Diese grundsätzlichen Herausforderungen in Bezug auf das Personalmanagement betreffen darüber hinaus ausdrücklich nicht nur kleiner dimensionierte Familienunternehmen. Auch größere Firmen dieser Gattung haben die Tendenz, sämtliche Führungskompetenzen auf wenige Personen zu übertragen.⁵

Auch bei der Betrachtung der zugrundegelegten Entscheidungsrelevanzen bei Einstellungen neuer Mitarbeiter lassen sich in der Literatur klare familienunternehmerische Muster finden.⁶ Entgegen der Praxis in korporativen Unternehmen steht bei Familienunternehmungen das persönliche ‚Dazupassen‘ des potenziell neuen Mitarbeiters deutlich stärker im Vordergrund. Dies äußert sich zum Beispiel dadurch, dass nicht nur ein potenzieller Mitarbeiter selber genauer betrachtet wird, sondern ebenso sein privates Umfeld – insbesondere der Partner – von entscheidungsrelevantem Interesse ist.⁷ Darum werden im Rahmen des familienunternehmerischen Personalmanagements auch lieber jüngere Personen rekrutiert und an das Unternehmen gebunden. In einem zweiten Schritt werden auch Führungskräfte, wenn möglich, intern ausgewählt, wobei lange Unternehmenszugehörigkeit und Loyalität dann wichtige Werte für eine letztendliche Entscheidung darstellen.⁸ Sollte dennoch ein externer Neueinsteiger zum Zuge kommen, hat dieser es in der Regel schwer. „Für diese Schwierigkeit ist wiederum ein besonderes Strukturmerkmal von Familienunternehmen verantwortlich. Top-Manager, die nicht der Eigentümerfamilie angehören, sind an einer wichtigen, aber auch heiklen Nahtstelle⁹ angesiedelt. Sie stehen gleichsam zwischen dem Unternehmen einerseits und der Eigentümerfamilie andererseits. Sie können auf Sicht nur erfolgreich sein, wenn sie in ihrer Führungsarbeit fürs

¹ Vgl. auch in Bezug auf die Dimension Personalmanagement erneut Simon 2009, S. 17 ff.

² Wimmer et al. 2005, S. 177.

³ Vgl. zu Mustern der Führungsbeteiligung der Familie auch Klein 2004, S. 205 ff.

⁴ Vgl. Wimmer et al. 2005, S. 178.

⁵ Vgl. Albach/Freund 1989, S. 37.

⁶ Vgl. bzgl. der Zusammenarbeit mit externen Managern auch Klein 2004, S. 246 ff.

⁷ Vgl. Wimmer et al. 2005, S. 180.

⁸ Vgl. Hilse/Wimmer 2002, S. 234 ff.

⁹ Vgl. in diesem Kontext auch Leach 2007, S. 91 ff.

Unternehmen auch die Interessenlage der Eigentümer inklusive der oft konflikthafter Familienkonstellation mitberücksichtigen. Sie geraten nicht selten in eine sehr belastende Spannung hinein, weil man sie zumeist mit einem konkreten Veränderungsauftrag holt, sie insgeheim aber an der für viele Probleme im Unternehmen verantwortlichen Familien- und Eigentümerkonstellation nichts ändern dürfen.¹ In Kontrast zu dieser Bestandsaufnahme betonen Wimmer et al. jedoch eindeutig die steigende Relevanz für Familienunternehmen, an der Spitze auch mit Fremdmanagern stärker zusammenzuarbeiten.^{2 3}

Diese Forderung nach der Einbindung externer Führungskräfte eignet sich als reibungslose Überleitung zu einer weiteren, charakteristischen Familienunternehmenseigenschaft im Rahmen des Aufgabenfeldes Personalmanagement. Gemeint ist das Qualifikationsniveau von Führungskräften. Die Investitionen in das Qualifikationsniveau des Führungspersonals fallen in Familienunternehmungen charakteristischerweise erheblich geringer aus als in korporativen Unternehmen. Dieses entspringt einer Kultur, innerhalb derer Familienunternehmer – insbesondere aus der Gründergeneration – häufig begabte Autodidakten sind, die ihre unternehmerische Begabung durch praktische Erfahrungen weiter fundiert haben.⁴ So ist auch die Feedback-Kultur in Familienunternehmen unterentwickelt, da insbesondere Führungskräfte ja annahmegemäß durch die Rückkoppelungen ihrer Tätigkeiten von alleine lernen.⁵ Dieses geringe Feedback-Niveau führt jedoch in einem Folgeschritt zu weniger Klarheit und Nachvollziehbarkeit in Bezug auf getroffene Entscheidungen, so dass für betroffene Führungskräfte häufiger als in Nicht-Familienunternehmen der Eindruck von willkürlichen Sympathieentscheidungen im Rahmen des Personalmanagements entsteht.⁶

Als weiteres Merkmal muss die positive Leistungskultur⁷ vieler Familienunternehmen hervorgehoben werden. „Sehr viel Kraft beziehen die meisten Familienunternehmen aus ihrer spezifischen Kultur. Sie vermögen ein ungewöhnlich starkes Zugehörigkeits- und Gemeinschaftsgefühl zu erzeugen. Nicht selten ist eine ganz hohe Identifikation mit dem Unternehmen und der Eigentümerfamilie zu beobachten. Damit verbunden ist vielfach eine Einsatz- und Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter, die weit über ein ‚normales‘ Arbeitgeber-

¹ Wimmer et al. 2005, S. 181.

² Vgl. Wimmer et al. 2005, S. 181.

³ Vgl. zur familienunternehmerischen Herausforderung des ‚Creating an environment for successful nonfamily CEOs‘ auch Blumentritt et al. 2007, S. 321 ff.

⁴ Vgl. Wimmer et al. 2005, S. 178.

⁵ Vgl. über das Feedback-Verhalten hinaus zu einem weiter gefassten Phasenverständnis der Führung in Familienunternehmen Klein 2004, S. 255.

⁶ Vgl. Poza/Alfred 1996, S. 13 f.

⁷ Vgl. hierzu auch Leach 2007, S. 4 f. und S. 8.

Arbeitnehmer-Verhältnis hinausgeht.“¹ Diese überdurchschnittlich hohe Leistungsbereitschaft der eigenen Mitarbeiterschaft begründet oftmals wichtige Wettbewerbsvorteile gegenüber Nicht-Familienunternehmen, was in der Literatur auch als ‚survivability capital‘² bezeichnet wird. Auch hier dürfen jedoch die negativen Seiten nicht übersehen werden. „Ein wichtiger Nachteil dieser Leistungskultur, die zumeist tief in den Werten der Gründerfamilie wurzelt, ist der Umstand, dass Interessengegensätze und Konflikte in der Regel sehr zugedeckt sind. Es existieren keine erfolgreich erprobten Muster einer konstruktiven³ Konfliktaustragung.“⁴ Auf diese Weise wird inhaltliche Kritik schnell als personenbezogene Kränkung aufgefasst und zwischen funktionsbedingten Diskussionen und persönlichen Konflikten ist nur noch schwer zu unterscheiden.

Die Frage, ob Familienunternehmen als ein Resultat ihres Personalmanagements mehr oder weniger attraktive Arbeitgeber für Führungskräfte sind, lässt sich aus Sicht der Literatur nicht eindeutig beantworten, da Argumente für beide Sichtweisen zu finden sind.⁵ Einige von der Literatur besonders häufig formulierte Probleme bei der Führungskräftegewinnung, auf die an dieser Stelle hingewiesen sein soll, resultieren wieder auf direkte Weise aus dem Einfluss der Eigentümerfamilie. Hierbei handelt es sich darum, dass die Top-Führungspositionen⁶ in vielen Familienunternehmen auch tatsächlich nur für Familienmitglieder vorbehalten sind und die Karrierechancen für externe Führungskräfte somit von Beginn an gedeckelt sind. Ebenso zu nennen ist die häufigere Wahrnehmung externer Führungskräfte in Familienunternehmen, weniger intensiv gefördert zu werden, ein geringerer Professionalitätsgrad im Allgemeinen und außerdem Begrenzung des eigenen Vermögensaufbaus.⁷

Als letzter Aspekt der Betrachtung familienunternehmerischen Personalmanagements sei an dieser Stelle auf die Gesamtkompensation – Gehalts- beziehungsweise Lohnniveau⁸, sonstige Benefits und Unternehmensbeteiligung – eingegangen. Auch an dieser Stelle muss zwischen einer breiteren Mitarbeiterschaft und der Betrachtung von Führungskräften differenziert wer-

¹ Wimmer et al. 2005, S. 182.

² Vgl. zum Begriff des ‚survivability capital‘ Sirmon/Hitt 2003, S. 343: „Survivability capital represents the pooled personal resources that family members are willing to loan, contribute, or share for the benefit of the family business.“

³ Vgl. auch die Überlegungen von Leach 2007, S. 58 f. zu dem familienunternehmensbezogenen Aspekt ‚Creative versus destructive conflict‘.

⁴ Wimmer et al. 2005, S. 182.

⁵ Vgl. zu dieser Uneindeutigkeit Covin 1994, S. 291ff.; Rosenblatt 1999, S. 45 ff.; Wiechers 2006, S. 315 f.

⁶ Vgl. zu Führungskonstellationen in Familienunternehmen Klein 2004, S. 234.

⁷ Vgl. Covin 1994, S. 287 ff.; Dunn 1995, S. 17 ff.; Wiechers 2006, S. 318.

⁸ Vgl. zum Thema ‚The determinants of employee compensation in family firms‘ auch die empirischen Ausführungen von Carrasco-Hernandez/Sánchez-Marin 2007, S. 215 ff.

den. Zu der Höhe des allgemeinen Lohnniveaus in Familienunternehmen kann aus der Literatur ebenfalls keine genaue Aussage formuliert werden, da hierzu konträre Studienergebnisse existieren, die dazu je nach betrachteten Ländern ebenfalls in ihren Ergebnissen variieren.¹

Eindeutigere Aussagen lassen sich jedoch bei der Betrachtung von Führungskräften erarbeiten. So liegen die Gehälter familienfremder Top-Manager über denen familienzugehöriger Führungskräfte in vergleichbaren Positionen.² Dafür sind familienfremde Führungskräfte jedoch signifikant seltener an Wertsteigerungen des Unternehmens beteiligt.³ Außerdem fällt auf, dass in Familienunternehmen leistungsabhängige, variable Vergütungen⁴ eine geringere Bedeutung besitzen als bei Nicht-Familienunternehmungen, obwohl in der Literatur ersichtlich wird, dass diese bei richtiger Anwendung auch in Familienunternehmen einen – empirisch nachweisbaren – positiven Einfluss auf das Gesamtergebnis haben können.⁵ Insgesamt führt die literaturbasierte Betrachtung familienunternehmerischer Lohn- und Gehaltsniveaus zu dem Ergebnis, dass zusammenfassend nicht von einem einheitlichen Muster von Entlohnungssystemen innerhalb dieses Unternehmenstyps gesprochen werden kann.⁶

4.3.6 Dimension 6: Erlangung der familienunternehmerischen Selbsteinschätzung – Controlling

4.3.6.1 Verständnis der Dimension Controlling

„Wenn es unter gegebenen wirtschaftlichen Rahmenbedingungen darum geht, die unternehmerische Verantwortung im Unternehmen auf breitere Schultern zu verlagern, so ist die Transparenz bezogen auf die eigene wirtschaftliche Entwicklung, das Verfügunkönnen über Echtzeitinformationen zur Diagnose der eigenen Situation die zentrale Voraussetzung, um so etwas wie Eigenverantwortung überhaupt erst erwarten zu können. Mit Controlling sind demnach all jene Aktivitäten gemeint, die die Linienverantwortlichen in die Lage versetzen, ihr jeweiliges Geschäft im Sinne einer Selbstkontrolle gezielt zu beobachten, um aus den daraus gewonnenen Eindrücken für die Zukunft die erforderlichen Schlüsse ziehen zu können. Das

¹ Vgl. Wiechers 2006, S. 327.

² Vgl. Gomez-Mejia/Tosi 1995, S. 1002 ff.

³ Vgl. McConaughy 2000, S. 121 ff.; Wiechers 2006, S. 329 f.

⁴ Vgl. zur grundsätzlichen Bedeutung von ‚Motivation and rewards‘ in Familienunternehmen auch Leach 2007, S. 96 f.

⁵ Vgl. Schulze et al. 2001, S. 99 ff.

⁶ Vgl. Berkman 1992, S. 13 f.

Controlling organisiert demzufolge das Gedächtnis eines Unternehmens, das, was im Augenblick jeweils zu erinnern ist, und folglich auch das, was beruhigt vergessen werden kann.“¹

Vor diesem Controllingverständnis wurde im Kontext der sechsten und letzten Dimension der Unternehmenssteuerung die Familienunternehmensliteratur studiert. Auch bezogen auf die Dimension Controlling wurde aus der Literatur erkennbar, dass Familienunternehmen hier ebenfalls ganz eigene Charakteristika ausgeprägt haben, die sich von Nicht-Familienunternehmen unterscheiden lassen. Ihre Darstellung wird im folgenden Abschnitt 4.3.6.2 vorgenommen.

4.3.6.2 Besondere Merkmale von Familienunternehmen innerhalb der Dimension Controlling

Auch bei der Darstellung der familienunternehmensbezogenen Analyseergebnisse innerhalb dieser sechsten und letzten Dimension der Unternehmenssteuerung soll eine aggregierte Gesamterkenntnis bereits zu Beginn vorweggenommen sein. Wie im vorherigen Teilkapitel 4.3.6.1 im Rahmen der Erläuterung des hier zugrundeliegenden Controllingverständnisses beschrieben, ist *das Verfügungkönnen über Echtzeitinformationen zur Diagnose der eigenen Situation die zentrale Voraussetzung*, um grundsätzlich über die steuernde Funktion eines unternehmerischen Controllings sprechen zu können. „Um so erstaunlicher ist es, immer wieder Unternehmungen anzutreffen (und es sind keineswegs nur solche, die kurz vor ihrem Ende stehen), die keine entscheidungsrelevanten Aussagen über betriebswirtschaftliche Problemlagen treffen können. Familienunternehmen zählen nicht selten zu dieser Kategorie², weil sie einerseits die erforderlichen Kosten scheuen, andererseits sich die Familie vielfach auch gar nicht so gern in die Karten schauen lässt. Ein gewisses Maß an Intransparenz besitzt hier System.“³

Auch bei Betrachtung des Aufgabenbereiches Controlling lassen sich diesbezügliche Gründe für diese Gesamteinschätzung an der Wurzel wieder durch die Verknüpfung des Unternehmens mit den bereits bekannten, eigentlich familialen Mustern finden. Denn ‚über Geld redet man nicht offen‘. Vielmehr werden diese äußerst Controlling-relevanten Thematiken nur in einem eng definierten Kreis diskutiert. Erneut kommt auch die familienunternehmerische Ei-

¹ Wimmer et al. 2005, S. 184 f.

² Vgl. i.w.S. zum Thema ‚Measuring success in family businesses‘ auch Hienerth/Kessler 2006, S. 115 ff.

³ Wimmer et al. 2005, S. 183.

genschaft zum Tragen, dass Zuwendungen – in diesem Fall finanzielle – den Charakter von Geschenken haben. Auch im finanzbezogenen Controllingkontext kommt der schon mehrfach beschriebenen Personenzentriertheit eine gewichtige Funktion zu, weil derartige Aufgabefelder nur mit langfristig erwiesenen Vertrauenspersonen – häufig aus der Familie, bei genug Vertrauen aber auch aus dem Unternehmen – besetzt werden. Auch hier sind langjährige Zugehörigkeit und bewiesene Loyalität die ausschlaggebenden Kriterien.¹

Weiter kompliziert wird der Controllingaspekt in Familienunternehmen durch das weitere, bereits bekannte Muster, sehr zurückhaltend mit interner Kommunikation² umzugehen.³ Dies trifft umso mehr zu, wenn es sich um ohnehin schon ‚tabuisierte‘ Themen wie Finanzen und dazugehörige Bereiche handelt. Auch die schon mehrfach zur Argumentation herangezogene familienunternehmerische Tendenz zu persönlichen Schuldzuweisungen blockiert die eigentlich notwendige Entwicklung eines zeitgemäßen Controllings im oben skizzierten Sinne. Denn diese hat es besonders schwer, sich von der kulturell gefestigten, personenorientierten Kontrollmentalität und den dazugehörigen Vertuschungs- beziehungsweise Tabuisierungsmechanismen abzusetzen.⁴ Hinzu kommt, dass eine Veränderung dieser grundsätzlichen Umstände auch nicht ohne Weiteres durch einen Generationswechsel zu erwarten ist, da in der Literatur auch die Meinung argumentiert wird, dass es sich hierbei um ein generationsunabhängiges Phänomen handele.⁵

Eine entscheidende Funktion kommt innerhalb all dieser controllingbezogenen Belange den externen Steuerberatern beziehungsweise Wirtschaftsprüfern des Familienunternehmens zu. Denn eine genaue Trennung zwischen den – in diesem Kontext meist finanziellen – Belangen des Unternehmens und der Familie ist wichtig, um den Zwang zu reduzieren, diesbezügliche Informationen überdurchschnittlich stark vertraulich zu behandeln. Den eingebundenen Steuerberatern und/oder Wirtschaftsprüfern kommt also die sehr wichtige Doppelrolle zu, zwischen Unternehmens- und Familieninteressen einen tragfähigen Ausgleich zu finden und diese beiden Sphären möglichst frühzeitig voneinander zu trennen.⁶

Des weiteren fällt bei der Betrachtung familienunternehmerischer Eigenschaften vor dem Hintergrund des Aufgabefeldes Controlling auf, dass eine weitere typische Eigenschaft zum

¹ Vgl. Wimmer et al. 2005, S. 184.

² Vgl. zur Betonung der Relevanz von ‚Establishing open communication‘ in Familienunternehmungen auch Leach 2007, S. 56 f.

³ Vgl. insb. zur Kommunikation innerhalb von Mehrgenerationenfamilien Klein 2004, S. 86 f.

⁴ Vgl. Wimmer et al. 2005, S. 186.

⁵ Vgl. z.B. Sonfield/Lussier 2004, S. 198 f.

⁶ Vgl. Wimmer et al. 2005, S. 185 f.

Tragen kommt: „Da Familienunternehmen ohnehin eine vergleichsweise größere Zurückhaltung in der Entwicklung von Verwaltungskosten aufweisen, passt es ins Bild, dass man hier selten ein elaboriertes Controlling antrifft. Traditionelle Sparsamkeit und die Tendenz, eine besondere Aura der Exklusivität um alle Finanzfragen aufzubauen, wirken zusammen und verhindern, dass im Unternehmen ein tragfähiges Wissen um die Eckdaten der eigenen wirtschaftlichen Entwicklung entstehen und darauf aufbauend eine entsprechende Bereitschaft zur Verantwortungsübernahme wachsen kann.“¹ Dies erklärt zumindest teilweise auch die weitere Beobachtung der diesbezüglichen Literaturstudien, dass in Familienunternehmen weiterhin verstärkt und vielfach sogar ausschließlich vergangenheitsbezogene Messgrößen zum Einsatz gelangen, wie zum Beispiel die klassischen Größen des Umsatzes oder des Deckungsbeitrags.² Es finden also verstärkt die in der Vergangenheit bewährten Größen dauerhafte Weiterbeachtung und eine eigentlich notwendige Überarbeitung oder Erweiterung bleibt aus.³

All diese oben beschriebenen Muster der Bewältigung von Controllinganforderungen in Familienunternehmen sind – über die bereits genannten Grundeigenschaften hinaus – teilweise auch wieder erklärbar durch ganz eigene Zielsetzungen, die sie von Nicht-Familienunternehmen differenzieren. Gemeint ist die relativ geringere Relevanz reiner ertrags- beziehungsweise umsatzorientierter Zielgrößen, was einen weiteren Teil zur Erklärung der oben beschriebenen Controllingdefizite leisten kann.⁴ Oder wie Sharma es formuliert: „It is generally accepted that these firms aim to achieve a combination of financial and nonfinancial goals.“⁵

Über die oben beschriebenen Controllingfacetten hinaus, muss ein aussagekräftiges Controlling jedoch auch im Stande sein, die schlechter greifbaren und dennoch relevanten ‚weichen Wirklichkeiten‘ zu erfassen, wie beispielsweise die Existenz durchgängiger Qualitätsstandards, kulturelle Aspekte, Mitarbeiter- und Managementpotenziale, organisationsinterne Kommunikationsprozesse oder auch das grundsätzliche Qualitätsniveau der Entscheidungsfindung.⁶ Vor diesem Hintergrund sind insbesondere Familienunternehmen häufig mit der Herausforderung konfrontiert, dass aufgrund von autoritären Kommunikations- und weiteren Problemen die mittleren und unteren Hierarchiestufen die im Top-Management getroffenen Entscheidungen als wirklichkeitsentfernt ablehnen. Auf diese Weise sind die verschiedenen,

¹ Wimmer et al. 2005, S. 184.

² Vgl. Poza/Alfred 1996, S. 7 f.

³ Vgl. Wiechers 2006, S. 336.

⁴ Vgl. Davis/Tagiuri 1989, S. 47 ff. und aktueller Olson et al. 2003, S. 639 ff.

⁵ Sharma 2004, S. 6.

⁶ Vgl. Wimmer et al. 2005, S. 187.

organisationsinternen Realitätseinschätzungen derart weit voneinander entfernt, dass dies ein wirkliches Risiko ausmacht. Über diesen isoliert betrachteten Sachverhalt hinaus, weisen Wimmer et al. darauf hin, dass insbesondere der Einsatz umfassender Konzepte wie der Balanced Scorecard^{1 2}, die speziell auf eine balancierte Verknüpfung finanzorientierter Ziele mit weicheren, schwieriger erfassbaren Beobachtungsgrößen ausgerichtet ist, auch im familienunternehmerischen Kontext zu leistungsstarken Ergebnissen führen kann.³

Die vorherigen Betrachtungen zu familienunternehmerischen Eigenschaften innerhalb der Unternehmenssteuerungsdimension Controlling seien an dieser Stelle noch einmal auf den Punkt gebracht und abgeschlossen mit der zusammenfassenden Feststellung von Hilse/Wimmer: „Weil in Familienunternehmen alle Dinge, die mit Geld und Eigentum zu tun haben, auf die Unternehmensspitze, also meist auf die Familie konzentriert sind und ansonsten einem Tabu unterliegen, und wegen einer generell großen Sparsamkeit fristet das Führungsfeld Controlling dort ein eher stiefmütterliches Dasein.“⁴

4.4 Kapitelfazit

Im Rahmen des vorliegenden vierten Kapitels wurde zunächst die zugrundegelegte Annahme über die Existenz struktureller Eigenschaften von Familienunternehmen als zentrale Prämisse des gesamten Forschungsvorhabens bestätigt und die inhaltliche Vorgehensstruktur im Rahmen der vorgenommenen Literaturanalyse aufgezeigt und begründet (Kapitel 4.1). Im Anschluss daran wurde in Abschnitt 4.2 der Begriff des Familienunternehmens als essenziellem Forschungsobjekt der Arbeit abgegrenzt und definiert. Das inhaltliche Herzstück des vierten Kapitels bildet Teilkapitel 4.3, innerhalb dessen entlang verschiedener Dimensionen differenzierende Eigenschaften von Familienunternehmen aus der bestehenden Literatur erarbeitet werden konnten. Diese identifizierten familienunternehmerischen Eigenschaften erheben ausdrücklich keinen Anspruch auf Vollständigkeit, da sie einer bewussten Vorselektion durch den Autor unterliegen (müssen). Diese Selektion besteht darin, nur solche familienunternehmerischen Eigenschaften in die Darstellungen des Kapitels 4.3 mit aufzunehmen, die eine direkte Relevanz in Bezug auf die im dritten Kapitel identifizierten Gelingens- beziehungs-

¹ Vgl. Kaplan/Norton 1997.

² Vgl. zur Thematik ‚Balanced Scorecards to drive the strategic planning of family firms‘ auch Craig/Moores 2005, S. 105 ff.

³ Vgl. Wimmer et al. 2005, S. 187 ff.

⁴ Hilse/Wimmer 2002, S. 241.

weise Erfolgsfaktoren der Entwicklung und Implementierung von E-Commerce-Strategien im Handel haben.

Bei der Analyse spezifischer Eigenschaften von Familienunternehmen im genannten Betrachtungskontext fällt auf, dass viele der familienunternehmerischen ‚Basiseigenschaften‘ im Rahmen verschiedener Analysedimensionen immer wieder in den Blickpunkt geraten und – je nach betrachteter Dimension – verschiedene Implikationen auslösen. Ebenfalls fällt auf, dass ein und dieselbe Basiseigenschaft von Familienunternehmen ihre Wirkung oftmals als Stärke und risikoreiche Schwäche zugleich entfaltet.

Aus diesem Grund kann die volle Aussagekraft der in diesem vierten Kapitel erarbeiteten familienunternehmerischen Eigenschaften erst durch die konkrete Interpretation im engeren Forschungskontext dieser Arbeit entwickelt werden. Diese inhaltliche Einbettung beziehungsweise Verknüpfung wird im folgenden fünften Kapitel vorgenommen.

5 Theoretische Modellierung von Erfolgs- und Risikopotenzialen in Familienunternehmen bei der Entwicklung und nachhaltigen Implementierung von E-Commerce-Strategien im Handel – Ein Propositionenkatalog

5.1 Vorgehen zur Modellierung von Erfolgs- und Risikopotenzialen in Familienunternehmen bei der Entwicklung und Implementierung von E-Commerce- beziehungsweise Multi-Channel-Strategien im Handel

Die Zielsetzung des vorliegenden fünften Kapitels liegt in der theoretisch hergeleiteten Modellierung von familienunternehmerischen Erfolgs- und Risikopotenzialen bei der Entwicklung und Implementierung von E-Commerce-Strategien im Handel¹ und der Einarbeitung dieser Erkenntnisse in das bestehende ‚Integrativmodell der E-Commerce-Strategie-Entwicklung und -Implementierung‘². Die *Erkenntnisse der beiden vorherigen Kapitel drei und vier werden hierzu integrativ zusammengeführt* und familienunternehmerische Eigenschaften mit den Anforderungen der E-Commerce-Erfolgsmuster auf Übereinstimmung hin abgeglichen. Abbildung 5.1 illustriert diese zugrundeliegende Logik des fünften Kapitels.

Hierzu ist – ausgehend von der bisherigen Erkenntnisbasis der vorliegenden Arbeit – ein in mehrere Schritte unterteiltes Vorgehen notwendig: In Teilkapitel 5.2 werden die im vorherigen vierten Kapitel erarbeiteten familienunternehmerischen Eigenschaften zunächst verdichtet und in tabellarischer Form strukturiert, um sie für die weiteren Arbeitsschritte möglichst leicht zugänglich aufzuarbeiten. Hieran anknüpfend wird in Abschnitt 5.3 die eigentliche Verknüpfung der GF und EF mit diesbezüglich relevanten familienunternehmerischen Eigenschaften vorgenommen, um daraus dann in einem Folgeschritt die angestrebten Erfolgs- und Risikopotenziale von Familienunternehmen bei deren Umsetzung abzuleiten. Im Rahmen von Teilkapitel 5.4 werden die somit neu gewonnenen Erkenntnisse in das bestehende ‚Integrativmodell der E-Commerce-Strategie-Entwicklung und -Implementierung‘ dieser Arbeit integriert und in Abschnitt 5.5 schließlich ein Fazit gezogen.

¹ Vgl. an dieser Stelle auch den gleichlautenden Titel der Gesamtarbeit: Im Rahmen dieses fünften Kapitels werden die theoretischen Überlegungen und Herleitungen abgeschlossen, die es dann im nachfolgenden Forschungsverlauf empirisch zu hinterfragen gilt.

² Vgl. zum aktuellen Entwicklungsstand des Modells Kap. 3.5.

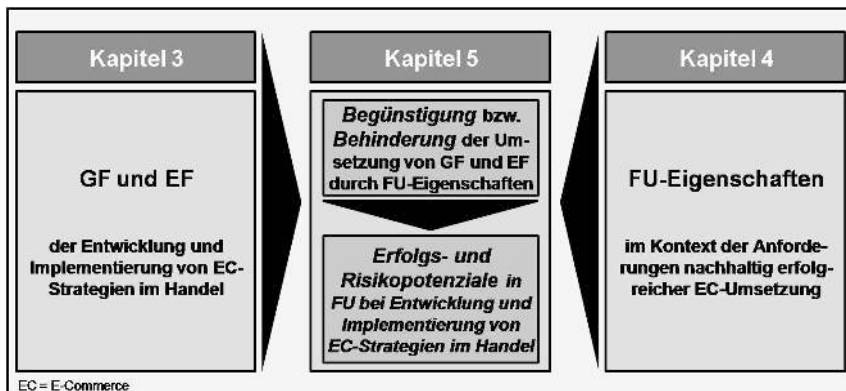


Abbildung 5.1: Logische Bausteine des fünften Kapitels zur Ableitung von Erfolgs- und Risikopotenzialen in Familienunternehmen bei der Entwicklung und Implementierung von E-Commerce-Strategien im Handel (Quelle: Eigene Darstellung)

5.2 Verdichtung und weiterführende Strukturierung der im vierten Kapitel erarbeiteten Eigenschaften von Familienunternehmen

Wie bereits erwähnt, ist es notwendig, die im vierten Kapitel erarbeiteten Eigenschaften von Familienunternehmen für die weitere Verwendung weiter zu verdichten und zu strukturieren. Dies ist erforderlich, um ihre bessere Anwendbarkeit in den folgenden Arbeitsschritten dieses vorliegenden Kapitels zu gewährleisten. Die angestrebte Verdichtung und weitergehende Strukturierung wird im Folgenden in tabellarischer Form erarbeitet und bezieht sich direkt auf die jeweiligen Ergebnisse der zugrundeliegenden Analyse der familienunternehmerischen Literatur in Kapitel vier.

In der folgenden Tabelle 5.1 werden zunächst die jeweiligen ‚*Familienunternehmenseigenschaften*‘ (vergleiche erste Spalte) angeführt und in der zweiten Spalte weitergehend knapp erläutert. Diese werden dann in der dritten Spalte jeweils mit einem oder mehreren ‚*Familienunternehmerischen Basis-Charakteristika*‘ verknüpft. Diese Basis-Charakteristika liegen den Familienunternehmenseigenschaften jeweils als Fundament zugrunde, so dass sich die eigentlichen Familienunternehmenseigenschaften hieraus ableiten. Diesem Verständnis nach kann ein Basis-Charakteristikum mehreren konkreten Eigenschaften zugrundeliegen, welche somit auch als verschiedene Ausprägungen eines zugrundeliegenden Charakteristikums verstanden werden können.

Die vierte Spalte der folgenden Tabelle 5.1 verweist jeweils noch einmal auf das zugrundeliegende ‚Referenzkapitel‘ für vertiefende Informationen, dem die vorher genannten Informationen der Spalten eins bis drei entnommen sind. Hierbei wird entlang der Kapitelstruktur des vierten Kapitels vorgegangen, die sich wiederum an den zur Analyse herangezogenen sechs Dimensionen der Unternehmenssteuerung orientiert. Diese zugrundeliegende Analysestruktur ist demnach in der folgenden Tabelle 5.1 erneut nachvollziehbar.

Im Rahmen der tabellarischen Analyse fällt auf, dass sich die Vielzahl familienunternehmerischer Eigenschaften mit E-Commerce-Relevanz aus einer überschaubaren Anzahl ‚familienunternehmerischer Basis-Charakteristika‘ (vergleiche Spalte drei der Tabelle 5.1) ableitet. Außerdem soll an dieser Stelle noch einmal betont sein, dass es sich bei den in der Literatur identifizierten Eigenschaften von Familienunternehmen um Durchschnittsbetrachtungen handelt und einzelne Unternehmungen in ihren ganz individuellen Eigenschaftsausprägungen hiervon abweichen können.

Nachdem in der Tabelle 5.1 die notwendige Verdichtung und weiterführende Strukturierung der im vierten Kapitel erarbeiteten familienunternehmerischen Eigenschaften vorgenommen wird, kann nun die eigentliche Verknüpfung dieser Eigenschaften mit den spezifischen – im dritten Kapitel erarbeiteten – Anforderungsmustern von E-Commerce- beziehungsweise Multi-Channel-Strategien im Handel vorgenommen werden. Dieses passiert im folgenden Abschnitt 5.3.

Familienunternehmenseigenschaften	Erläuterung der Eigenschaften	Familienunternehmerische Basis-Charakteristika	Referenzkapitel
1-a: Schwierigkeiten beim Umgang mit zukunftsbezogenem Unwissen (Strategie)	<ul style="list-style-type: none"> • Kein Klima zur Kommunikation von Unwissen • Starke Abhängigkeit von Persönlichkeit des Unternehmers an Spitze 	<ul style="list-style-type: none"> • Starker Einfluss der Unternehmerpersönlichkeit • Familiäre Kommunikationsmuster 	Kap. 4.3.1.2
1-b: Tendenziell intern orientierte Ausrichtung der Strategiearbeit	<ul style="list-style-type: none"> • Orientierung an Vorstellungen der Unternehmerpersönlichkeit • Orientierung an konkreten – bereits vorhandenen – Kundenbedürfnissen 	<ul style="list-style-type: none"> • Starker Einfluss der Unternehmerpersönlichkeit 	Kap. 4.3.1.2
1-c: Auswahl weniger kapitalintensiver Strategieoptionen	<ul style="list-style-type: none"> • Finanzierung oftmals ausschließlich aus eigenen finanziellen Mitteln • Einschränkung von wirtschaftlichem Risiko 	<ul style="list-style-type: none"> • Bedürfnis nach finanzieller Unabhängigkeit • Risikoaversion 	Kap. 4.3.1.2
1-d: Strategisches Anstreben langsameren Wachstums	<ul style="list-style-type: none"> • Finanzierung oftmals ausschließlich aus eigenen finanziellen Mitteln • Einschränkung von wirtschaftlichem Risiko 	<ul style="list-style-type: none"> • Bedürfnis nach finanzieller Unabhängigkeit • Risikoaversion 	Kap. 4.3.1.2
1-e: Bündelung der Strategiearbeit an der Unternehmensspitze	<ul style="list-style-type: none"> • Starke Abhängigkeit von Persönlichkeit des Unternehmers an Spitze • Weitreichende andere Potenziale der Unternehmung bleiben ungenutzt 	<ul style="list-style-type: none"> • Starker Einfluss der Unternehmerpersönlichkeit 	Kap. 4.3.1.2
1-f: Fehlen eines formalisierten Prozesses für eine strukturierte Auseinandersetzung mit Strategiefragen – ‚Intuitive Strategieentwicklung‘	<ul style="list-style-type: none"> • Bedingt durch oftmals ‚einsame‘ Entscheidungen an der Spitze • Hohe Entscheidungsgeschwindigkeit, wenig Nachvollziehbarkeit/Einflussmöglichkeiten der Restunternehmung • Operatives Alltagsgeschäft im Vordergrund 	<ul style="list-style-type: none"> • Starker Einfluss der Unternehmerpersönlichkeit • Familiäre Kommunikationsmuster • Emotionale/intuitive Entscheidungen wie in Familien 	Kap. 4.3.1.2
1-g: Langer Zeithorizont bei Strategiefragen	<ul style="list-style-type: none"> • Einheit von Eigentümerfunktion und Top-Management • Motivation durch tiefverwurzeltes, existenzielles Engagement bzgl. des Weiterbestehens der Unternehmung 	<ul style="list-style-type: none"> • Unternehmen als wirtschaftliche Existenzgrundlage der Familie • Starke emotionale Bindung der Familie an die Unternehmung 	Kap. 4.3.1.2
1-h: Vorhandensein einer ausgeprägten und lebendigen Vision	<ul style="list-style-type: none"> • Bedingt durch tiefverwurzeltes, existenzielles Engagement bzgl. des Weiterbestehens der Unternehmung • ‚Echte‘ Basis für Langfriststrategien 	<ul style="list-style-type: none"> • Starke emotionale Bindung der Familie an die Unternehmung • Starker Einfluss der Unternehmerpersönlichkeit • Familiäre Kommunikationsmuster 	Kap. 4.3.1.2

Tabelle 5.1: Komprimierte Darstellung relevanter familienunternehmerischer Eigenschaften im Kontext von E-Commerce-Strategien – Teil 1/7 (Quelle: Eigene Darstellung)

Familienunternehmenseigenschaften	Erläuterung der Eigenschaften	Familienunternehmerische Basis-Charakteristika	Referenzkapitel
1-i: Andere Zielsetzungen als Nicht-Familienunternehmen	<ul style="list-style-type: none"> • Ziele weniger stark auf ausschließliche Wertmaximierung hin ausgerichtet • Ziel der Unternehmensübergabe an nächste Generation • Vielfach auch Ziele im Rahmen von ‚Corporate Social Responsibility‘ als wichtig angesehen 	<ul style="list-style-type: none"> • Familiäre Grundwerte • Starke emotionale Bindung der Familie an die Unternehmung • Risikoaversion • Emotionale/intuitive Entscheidungen wie in Familien 	Kap. 4.3.1.2
1-j: Stärke bei der Strategieimplementierung	<ul style="list-style-type: none"> • Einheit von Eigentümerfunktion und Top-Management • Starke Abhängigkeit von Persönlichkeit des Unternehmers an Spitze • Zügige Art der (wenig formalisierten) Kommunikation 	<ul style="list-style-type: none"> • Starker Einfluss der Unternehmerpersönlichkeit • Familiäre Kommunikationsmuster • Emotionale/intuitive Entscheidungen wie in Familien 	Kap. 4.3.1.2
1-k: Stabile Beziehungen zu Wertschöpfungspartnern	<ul style="list-style-type: none"> • Vorteile bei F&E sowie Risikoteilung • Positiver Einfluss auf Gestaltungsmöglichkeiten von Strategien 	<ul style="list-style-type: none"> • Starker Einfluss der Unternehmerpersönlichkeit • Familiäre Kommunikationsmuster • ‚Familiäre‘ Behandlung langjährig vertrauter, externer Partner 	Kap. 4.3.1.2
1-l: Mitarbeiter als strategische Resource	<ul style="list-style-type: none"> • Bessere Planbarkeit in Strategiefragen durch Verlässlichkeit • Orientierung an der Einsatzbereitschaft von Familienmitgliedern selber 	<ul style="list-style-type: none"> • Familiäre Grundwerte • Starke emotionale Bindung der Familie an die Unternehmung • Starker Einfluss der Unternehmerpersönlichkeit 	Kap. 4.3.1.2
2-a: Starke Fokussierung auf Kunden und ihre ganz individuellen Bedürfnisse	<ul style="list-style-type: none"> • Große Stärke und empfindliches Risiko zugleich • Einsatz für den Kunden als ultimativer Anspruch im Unternehmen • Führt zu strukturellem Ausblenden der Bedürfnisse/Entwicklungen des Restmarktes/Wettbewerbs 	<ul style="list-style-type: none"> • Familiäre Grundwerte • Besonders intensive Pflege einmal bewährter Beziehungen • ‚Familiäre‘ Behandlung langjährig vertrauter, externer Partner (hier der Kunden) • Starker Einfluss der Unternehmerpersönlichkeit 	Kap. 4.3.2.2
2-b: Permanentes Lernen im eigenen Unternehmen	<ul style="list-style-type: none"> • Stimuliert durch o.g. engen Kontakt zum Kunden und seinen Herausforderungen • Führt zu allgemein hoher – produktbezogener – Innovationskraft von FU 	<ul style="list-style-type: none"> • Besonders intensive Pflege einmal bewährter Beziehungen • ‚Familiäre‘ Behandlung langjährig vertrauter, externer Partner (hier der Kunden) 	Kap. 4.3.2.2
2-c: Bündelung der relevanten Außenkontakte (und Marketingentscheidungen insgesamt) an der Unternehmensspitze	<ul style="list-style-type: none"> • Traditionelle hierarchische Muster vielfach noch etabliert • Führt zu Problemen aber gewisser Unternehmensgröße/-komplexität 	<ul style="list-style-type: none"> • Starker Einfluss der Unternehmerpersönlichkeit • Familiäre Kommunikationsmuster • Besonders intensive Pflege einmal bewährter Beziehungen 	Kap. 4.3.2.2

Tabelle 5.1: Komprimierte Darstellung relevanter familienunternehmerischer Eigenschaften im Kontext von E-Commerce-Strategien – Teil 2/7 (Quelle: Eigene Darstellung)

Familienunternehmenseigenschaften	Erläuterung der Eigenschaften	Familienunternehmerische Basis-Charakteristika	Referenzkapitel
2-d: Intuitive Marketingentscheidungen	<ul style="list-style-type: none"> • Vergleichbar mit o.g. ‚Intuitiver Strategieentwicklung‘ 	<ul style="list-style-type: none"> • Starker Einfluss der Unternehmerpersönlichkeit • Familiäre Kommunikationsmuster 	Kap. 4.3.2.2
2-e: Überhöhte Vorsicht beim Umgang mit Fremdem und Nichtvertrauten	<ul style="list-style-type: none"> • Deshalb Bündelung derartiger Kommunikation/Kontakte zur besseren Kontrolle an der Unternehmensspitze (vgl. 2-c) • Diese ‚Außenabschirmung von der Unternehmensspitze‘ beschränkt Chancen und Innovationsmöglichkeiten 	<ul style="list-style-type: none"> • Starker Einfluss der Unternehmerpersönlichkeit • Familiäre Kommunikationsmuster 	Kap. 4.3.2.2
2-f: Gute Basisreputation von FU	<ul style="list-style-type: none"> • Nachweisbar durch empirische Markenforschung • Familienname als Vertrauensgarant 	<ul style="list-style-type: none"> • Besonders intensive Pflege einmal bewährter Beziehungen • Starker Einfluss der Unternehmerpersönlichkeit • Bedürfnis nach finanzieller Unabhängigkeit • Risikoaversion 	Kap. 4.3.2.2
3-a: Besondere Schwierigkeiten, eigene Organisationsstrukturen gezielt weiterzuentwickeln	<ul style="list-style-type: none"> • Risiko durch ausbleibende Anpassung an veränderte Marktlage/Zukunftsaussichten • Oft findet keine aktive Organisationsentwicklung statt – evolutionäre Entwicklung 	<ul style="list-style-type: none"> • Festhalten an ‚Bewährtem‘ • Schwierigkeit, sich selbst zum Thema der Kommunikation zu machen 	Kap. 4.3.3.2
3-b: Personen stärker im Vordergrund als Aufgabenlogiken	<ul style="list-style-type: none"> • Zuständigkeiten/Erfordernisse oft auf Individuen zugeschnitten • Abhängigkeit der Organisation von einzelnen Personen • Problem der schwierigen Veränderbarkeit von Organisationsstrukturen 	<ul style="list-style-type: none"> • Familiäre Kommunikationsmuster • Starker Einfluss der Unternehmerpersönlichkeit • Soziale Architektur eher von einer Familie als einer Organisation 	Kap. 4.3.3.2
3-c: Oft keine eindeutig definierten Zuständigkeiten/Entscheidungskompetenzen	<ul style="list-style-type: none"> • Problem der Organisationsdiagnostik bei Ungereimtheiten • Gefahr des ‚Einschlafens‘ von Projekten ohne klare Verantwortlichkeit • ‚Weißer Fleck‘ in FU 	<ul style="list-style-type: none"> • Familiäre Kommunikationsmuster • Starker Einfluss der Unternehmerpersönlichkeit • Soziale Architektur eher von einer Familie als einer Organisation • Schwierigkeit, sich selbst zum Thema der Kommunikation zu machen 	Kap. 4.3.3.2
3-d: Kultur der Vertuschung	<ul style="list-style-type: none"> • Bedingt durch rasche Personalisierung von Problemen • Kritik oftmals nicht objektiv 	<ul style="list-style-type: none"> • Soziale Architektur eher von einer Familie als einer Organisation • Familiäre Kommunikationsmuster • Schwierigkeit, sich selbst zum Thema der Kommunikation zu machen 	Kap. 4.3.3.2

Tabelle 5.1: Komprimierte Darstellung relevanter familienunternehmerischer Eigenschaften im Kontext von E-Commerce-Strategien – Teil 3/7 (Quelle: Eigene Darstellung)

Familienunternehmenseigenschaften	Erläuterung der Eigenschaften	Familienunternehmerische Basis-Charakteristika	Referenzkapitel
3-e: Aufteilung der Gesamtunternehmung in Einzelbereiche nach Familienbedürfnissen (nicht denen des Unternehmens)	<ul style="list-style-type: none"> • Z.B. häufig nach Anzahl der Kinder • Oft bewusste Realteilungsfähigkeit, um bei schweren Konflikten reagieren zu können 	<ul style="list-style-type: none"> • Soziale Architektur eher von einer Familie als einer Organisation • Festhalten an ‚Bewährtem‘ • Bedürfnis nach finanzieller Unabhängigkeit • Risikoaversion 	Kap. 4.3.3.2
3-f: Wenig dezentralisierte Führungsverantwortung	<ul style="list-style-type: none"> • Durch Führungstraditionen oft auch schwer umsetzbar • Klassische ‚Rolle‘ des Familienunternehmers selber • Tendenziell bedingte Kompetenz bei Führungskräften unterhalb der Spitze 	<ul style="list-style-type: none"> • Soziale Architektur eher von einer Familie als einer Organisation • Festhalten an ‚Bewährtem‘ • Starker Einfluss der Unternehmerpersönlichkeit 	Kap. 4.3.3.2
3-g: Integrations-schwierigkeiten bei Fremdmanagern	<ul style="list-style-type: none"> • Bedingt durch eigenes ‚Immunsystem‘ von FU • Erschwert Dezentralisierung noch weiter 	<ul style="list-style-type: none"> • Soziale Architektur eher von einer Familie als einer Organisation • Festhalten an ‚Bewährtem‘ • Eher interne Lösungen vorziehen 	Kap. 4.3.3.2
3-h: Wenig zeitgemäße Arbeitsweisen	<ul style="list-style-type: none"> • Z.B. nur wenig Arbeit in Teams trotz teils bestehender Notwendigkeit • Genereller FU-Nachholbedarf 	<ul style="list-style-type: none"> • Soziale Architektur eher von einer Familie als einer Organisation • Festhalten an ‚Bewährtem‘ • Familiäre Kommunikationsmuster 	Kap. 4.3.3.2
3-i: Oft wenig durchsetzungsstarke Kontrollgremien	<ul style="list-style-type: none"> • Bedingt durch teils fehlende externe Besetzung • Kritischer Punkt für Zukunft von FU 	<ul style="list-style-type: none"> • Soziale Architektur eher von einer Familie als einer Organisation • Starker Einfluss der Unternehmerpersönlichkeit • Festhalten an ‚Bewährtem‘ • Familiäre Kommunikationsmuster 	Kap. 4.3.3.2
3-j: Kein professionelles Wissensmanagement	<ul style="list-style-type: none"> • Oft kein Verständnis für zentrale Bedeutung des Faktors Wissen • Zu starke Annahme von naturwüchsiger Wissenserneuerung 	<ul style="list-style-type: none"> • Soziale Architektur eher von einer Familie als einer Organisation • Festhalten an ‚Bewährtem‘ 	Kap. 4.3.3.2
4-a: Insgesamt zurückhaltende Zielsetzungen auch im Ressourcen-Management	<ul style="list-style-type: none"> • Ähnlich zurückhaltenden Zielsetzungen wie im Strategiebereich: ‚Patient capital‘ • Vielfach Ressourceneinsatz wiederum mit Fokus auf langfristiges Ziel der Unternehmensübergabe 	<ul style="list-style-type: none"> • Starker Einfluss der Unternehmerpersönlichkeit • Bedürfnis nach finanzieller Unabhängigkeit • Festhalten an ‚Bewährtem‘ • Risikoaversion 	Kap. 4.3.4.2

Tabelle 5.1: Komprimierte Darstellung relevanter familienunternehmerischer Eigenschaften im Kontext von E-Commerce-Strategien – Teil 4/7 (Quelle: Eigene Darstellung)

Familienunternehmenseigenschaften	Erläuterung der Eigenschaften	Familienunternehmerische Basis-Charakteristika	Referenzkapitel
4-b: Beziehung zu Banken besonders konflikt- und enttäuschungsanfällig	<ul style="list-style-type: none"> • Grundmisstrauen erschwert Beziehung • Tendenziell erhöhte Intransparenz im Umgang miteinander • Überhöhte Loyalitätserwartungen des FU im ‚Krisenfall‘ 	<ul style="list-style-type: none"> • Starker Einfluss der Unternehmerpersönlichkeit • Streben nach finanzieller Unabhängigkeit • Risikoaversion • Familiäre Kommunikationsmuster 	Kap. 4.3.4.2
4-c: Überdurchschnittlich hohe Eigenkapitalausstattung	<ul style="list-style-type: none"> • Bedingt durch Wunsch zur Risikovermeidung und langfristigen Überlebenssicherung • Birgt Chancen und Risiken erneut gleichzeitig • Häufig strikte Gewinnakkumulation in FU 	<ul style="list-style-type: none"> • Bedürfnis nach finanzieller Unabhängigkeit • Risikoaversion • Eher interne Lösungen vorziehen 	Kap. 4.3.4.2
4-d: Gezielte unternehmerische Konzentration der Ressourcen auf Kernkompetenzen/Kernmärkte	<ul style="list-style-type: none"> • Disziplinierte Unternehmensentwicklung durch Selbstbindung an Eigenkapital • Hierdurch verstärkt scharfsinniger Einsatz der knappen Ressourcen 	<ul style="list-style-type: none"> • Bedürfnis nach finanzieller Unabhängigkeit • Risikoaversion • Festhalten an ‚Bewährtem‘ 	Kap. 4.3.4.2
4-e: Geringere operative Kosten	<ul style="list-style-type: none"> • Bedingt durch Konzentration der besonders knappen Ressourcen • Vgl. Eigenschaft 4-d 	<ul style="list-style-type: none"> • Bedürfnis nach finanzieller Unabhängigkeit • Risikoaversion • Familiäre ‚Sparsamkeit‘ als eigene Wertvorstellung 	Kap. 4.3.4.2
4-f: ‚Isoliertes‘ Treffen von Investitionsentscheidungen	<ul style="list-style-type: none"> • Durch häufiges Zusammenfallen von Top-Management und Eigentum • Wieder sehr intuitive Art der Entscheidung • Sachverstand der Restunternehmung bleibt ungenutzt 	<ul style="list-style-type: none"> • Starker Einfluss der Unternehmerpersönlichkeit • Emotionale/intuitive Entscheidungen wie in Familien 	Kap. 4.3.4.2
4-g: FU-spezifische Liquiditätsgefährdungen	<ul style="list-style-type: none"> • Können so verstärkt bei diesem Unternehmenstyp vorkommen • Z.B. durch Scheidungen, unerwartete Todesfälle (Erbchaftssteuer), Familienkonflikte mit Eigentumsrückzug etc. 	<ul style="list-style-type: none"> • Soziale Architektur eher von einer Familie als einer Organisation 	Kap. 4.3.4.2
5-a: Deutliche Professionalitätsrückstände im Personalmanagement	<ul style="list-style-type: none"> • Wenig ausformulierte Entlohnungsstrukturen oder Arbeitsplatzbeschreibungen • Kaum etablierte Kriterien und Prozesse für Recruitment und Potenzialbewertung des Humankapitals • Einer der Bereiche mit dem größten Aufhol- und Investitionsbedarf bei geringer Investitionsbereitschaft 	<ul style="list-style-type: none"> • Starker Einfluss der Unternehmerpersönlichkeit • Risikoaversion (bzgl. neuen Humankapitals) • Familiäre Kommunikationsmuster • Soziale Architektur eher von einer Familie als einer Organisation • Festhalten an ‚Bewährtem‘ 	Kap. 4.3.5.2

Tabelle 5.1: Komprimierte Darstellung relevanter familienunternehmerischer Eigenschaften im Kontext von E-Commerce-Strategien – Teil 5/7 (Quelle: Eigene Darstellung)

Familienunternehmenseigenschaften	Erläuterung der Eigenschaften	Familienunternehmerische Basis-Charakteristika	Referenzkapitel
5-b: ‚Dazupassen‘ neuer Mitarbeiter oft ausschlaggebender als eigentliche Qualifikation	<ul style="list-style-type: none"> • Auch privates Umfeld von entscheidungsrelevantem Interesse • Darum lieber Recruitment von jüngeren Personen 	<ul style="list-style-type: none"> • Starker Einfluss der Unternehmerpersönlichkeit • Risikoaversion (bzgl. neuen Humankapitals) • Familiäre Kommunikationsmuster • Soziale Architektur eher von einer Familie als einer Organisation 	Kap. 4.3.5.2
5-c: Oft vergleichsweise weniger professionelles Management unter Unternehmensspitze durch unterdurchschnittliches Qualifikationsniveau der Führungskräfte	<ul style="list-style-type: none"> • Durch geringe Investitionen in Führungskräftequalifikation • Fundiert in typischer Kultur praktischer Erfahrungen/Autodidaktismus 	<ul style="list-style-type: none"> • Starker Einfluss der Unternehmerpersönlichkeit • Familiäre Kommunikationsmuster • Soziale Architektur eher von einer Familie als einer Organisation 	Kap. 4.3.5.2
5-d: Unterentwickelte Feedback-Kultur	<ul style="list-style-type: none"> • Wenig Klarheit über Konsequenzen getroffener Entscheidungen • Eindruck willkürlicher Sympathieentscheidungen für Führungskräfte 	<ul style="list-style-type: none"> • Familiäre Kommunikationsmuster • Soziale Architektur eher von einer Familie als einer Organisation 	Kap. 4.3.5.2
5-e: Leistungskultur der Mitarbeiter – ‚Survivability capital‘	<ul style="list-style-type: none"> • Vorteil: Hohe Einsatzbereitschaft durch Identifikation • Nachteil: Durch Kultur ‚versteckte‘ Konflikte – keine erfolgreiche erprobten Muster konstruktiver Konfliktaustragung 	<ul style="list-style-type: none"> • Starker Einfluss der Unternehmerpersönlichkeit • Familiäre Kommunikationsmuster • Soziale Architektur eher von einer Familie als einer Organisation 	Kap. 4.3.5.2
5-f: Gedeckelte Karrierechancen für Fremdmanager	<ul style="list-style-type: none"> • Top-Positionen oft für Familienmitglieder reserviert • Geringere Förderung für externe Führungskräfte 	<ul style="list-style-type: none"> • Soziale Architektur eher von einer Familie als einer Organisation – Rollen für bestimmte Personen gerade an Unternehmensspitze schon vorbestimmt 	Kap. 4.3.5.2
5-g: Geringe Bedeutung leistungsabhängiger, variabler Vergütung	<ul style="list-style-type: none"> • Seltener Beteiligung an Wertsteigerung des Unternehmens für externe Führungskräfte • Keine ausgeprägte Anreizstruktur durch Vergütungssysteme 	<ul style="list-style-type: none"> • Starker Einfluss der Unternehmerpersönlichkeit • Soziale Architektur eher von einer Familie als einer Organisation • Eher interne Lösungen vorziehen 	Kap. 4.3.5.2
6-a: Unterdurchschnittlich ausgeprägtes Controllingbewusstsein	<ul style="list-style-type: none"> • Wenig elaborierte Controllingssysteme • Vermeidung der Kosten von Controllingssystemen • Gewolltes Maß an Intransparenz rund um Finanzfragen • Risiko, da entscheidungsrelevante Aussagen über betriebswirtschaftliche Lage oft nicht hinreichend möglich ist 	<ul style="list-style-type: none"> • Starker Einfluss der Unternehmerpersönlichkeit • Familiäre Kommunikationsmuster (‚Über Geld spricht man nicht.‘) • Soziale Architektur eher von einer Familie als einer Organisation (‚Ehefrau kümmert sich um Finanzen‘) 	Kap. 4.3.6.2

Tabelle 5.1: Komprimierte Darstellung relevanter familienunternehmerischer Eigenschaften im Kontext von E-Commerce-Strategien – Teil 6/7 (Quelle: Eigene Darstellung)

Familienunternehmenseigenschaften	Erläuterung der Eigenschaften	Familienunternehmerische Basis-Charakteristika	Referenzkapitel
6-b: Wenig ausgeprägtes Controlling schmälert die Basis für Bereitschaft zur Verantwortungsübernahme	<ul style="list-style-type: none"> • Belastbares Entscheidungskwissen fehlt oft • Somit oft erneute Personalisierung von Problemen (vgl. 5-d) • Vielfacher Einsatz vergangenheitsbezogener Messgrößen 	<ul style="list-style-type: none"> • Familiäre Kommunikationsmuster („Über Geld spricht man nicht.“ / Persönliche Art der Kritik) • Emotionale/intuitive Entscheidungen wie in Familien 	Kap. 4.3.6.2
6-c: Insb. Controlling-Schwierigkeiten bei Erfassung relevanter ‚weicher Wirklichkeiten‘	<ul style="list-style-type: none"> • Schlecht greifbare Aspekte wie durchgehende Qualitätsstandards, Kultur, Managementpotenzial, organisationsinterne Kommunikation, Qualität der Entscheidungsfindung etc. • Differierende Qualitätseinschätzungen 	<ul style="list-style-type: none"> • Starker Einfluss der Unternehmerpersönlichkeit • Soziale Architektur eher von einer Familie als einer Organisation • Eher interne Lösungen vorziehen • Familiäre Kommunikationsmuster 	Kap. 4.3.6.2

Tabelle 5.1: Komprimierte Darstellung relevanter familienunternehmerischer Eigenschaften im Kontext von E-Commerce-Strategien – Teil 7/7 (Quelle: Eigene Darstellung)

5.3 Verknüpfung von Gelingensfaktoren der Entwicklung/Erfolgsfaktoren der Implementierung von E-Commerce- beziehungsweise Multi-Channel-Strategien im Handel mit den diesbezüglich relevanten Eigenschaften von Familienunternehmen

5.3.1 Vorgehen zur Verknüpfung von Gelingensfaktoren der Entwicklung/Erfolgsfaktoren der Implementierung von E-Commerce- beziehungsweise Multi-Channel-Strategien im Handel mit den diesbezüglich relevanten Eigenschaften von Familienunternehmen

Im nachfolgenden Teilkapitel 5.3.2 wird die integrierte Betrachtung der im dritten Kapitel erarbeiteten Anforderungsmuster von E-Commerce- beziehungsweise Multi-Channel-Strategien im Handel gemeinsam mit den im vierten Kapitel herausgearbeiteten – und im vorherigen Abschnitt 5.2 noch einmal zielführend verdichteten und strukturierten – Eigenschaften von Familienunternehmen vorgenommen.¹ Das Vorgehen wird sich hierbei am Gerüst der im dritten Kapitel erarbeiteten ‚Gelingensfaktoren der Entwicklung‘ (GF A bis L) beziehungsweise ‚Erfolgsfaktoren der Implementierung‘ (EF 1 bis 8) von E-Commerce-Strategien im Handel orientieren.

¹ Vgl. zur grundlegenden Logik dieses Vorgehens auch Abb. 5.1.

Die detaillierten Anforderungsmuster der jeweiligen GF/EF werden deshalb im Folgenden in direkte Relation zu den familienunternehmerischen Eigenschaften gesetzt und die Ergebnisse dieser Betrachtung im Rahmen von Kapitel 5.3.2 übersichtlich und strukturiert aufgezeigt.

5.3.2 Umsetzung der Verknüpfung von Gelingensfaktoren der Entwicklung/Erfolgsfaktoren der Implementierung von E-Commerce-beziehungswise Multi-Channel-Strategien im Handel mit den diesbezüglich relevanten Eigenschaften von Familienunternehmen

Integrative Betrachtung von ‚Gelingensfaktor A: Vollständige Integration von E-Commerce- und Wettbewerbs- beziehungsweise Unternehmensstrategie‘ und diesbezüglich relevanter familienunternehmerischer Eigenschaften

GF A¹ fordert die vollständige Integration einer E-Commerce- beziehungsweise Multi-Channel-Strategie in übergeordnete Strategien. Hierzu wird insbesondere die aufeinander abgestimmte Verknüpfung mit klassischen Kanälen hervorgehoben, um Unstimmigkeiten in der händlerischen Marktbearbeitung bereits im ersten Schritt auszuschließen. Es kann zwischen drei Stufen der Integration unterschieden werden, wobei die Literatur empfiehlt, mit der ‚vollständigen unternehmensweiten Integration‘ eine möglichst umfassende anzustreben.

Verschiedene familienunternehmerische Eigenschaften sind in diesem Kontext von direkter Relevanz, von denen einige die ganzheitliche Integration der E-Commerce-Strategie tendenziell eher begünstigen oder behindern. Zu den diesbezüglich *tendenziell behindernden Eigenschaften* zählen:

1-a: Schwierigkeiten beim Umgang mit zukunftsbezogenem Unwissen – Durch ein fehlendes Klima zur Kommunikation von Unwissen kann die hochkomplexe Strategieintegration erschwert werden, da Unwissenheit hierbei eine zentrale Herausforderung ist.

1-c: Auswahl weniger kapitalintensiver Strategieoptionen – Da insbesondere die anzustrebende ‚vollständige unternehmensweite Integration‘ mit hohem Aufwand (Zeit wie auch (Human)Kapital) verbunden ist.

1-f: Fehlen eines formalisierten Prozesses für eine strukturierte Auseinandersetzung mit Strategiefragen – Weil das Fehlen eines Strategieentwicklungsrahmens angesichts der hohen Komplexität rasch Operatives wieder in den Vordergrund treten lassen.

¹ Vgl. Kap. 3.4.2.

3-b: Personen stärker im Vordergrund als Aufgabenlogiken – Da personenabhängiges Denken die Verknüpfung von Strategien auf abstrakter, aufgabenlogischer Ebene erschwert.

3-c: Oft keine eindeutig definierten Zuständigkeiten/Entscheidungskompetenzen – Weil hierdurch die Gefahr, der Komplexität zu erliegen, ansteigt.

3-e: Aufteilung der Gesamtunternehmung in Einzelbereiche nach Familienbedürfnissen – Da durch diese Aufspaltung eine umfassende Gesamtintegration erschwert und der diesbezügliche Abstimmungsaufwand steigt.

3-f: Wenig dezentralisierte Führungsverantwortung – Weil hierdurch die umfassende Strategieintegration in konkreten Teilbereichen erschwert wird.

4-g: Familienunternehmensspezifische Liquiditätsgefährdungen – Denn der Umsetzungserfolg des längerfristigen und kapitalintensiven Vorhabens des GF A könnte durch derartige Liquiditätsgefährdungen zusätzlich bedroht werden.

5-d: Unterentwickelte Feedback-Kultur – Da die Überprüfung des jeweiligen Einzelerfolgs erschwert wird, was negativen Einfluss auf die Motivation haben kann.

Zu den *tendenziell begünstigenden Eigenschaften* zählen:

1-g: Langer Zeithorizont bei Strategiefragen – Denn diese Kultur des langfristigen Denkens begünstigt die vollständige Integration trotz des hohen Anfangsaufwandes.

4-c: Überdurchschnittliche hohe Eigenkapitalausstattung – Denn diese begünstigt eine ‚saubere‘ – längerfristige – Strategieintegration, trotz der damit anfallenden Kosten.

4-d: Gezielte unternehmerische Konzentration der Ressourcen auf Kernkompetenzen/Kernmärkte – Weil diese klare unternehmerische Gesamtzielsetzung als Basis für die ganzheitliche Integration der E-Commerce-Strategie wertvoll ist.

Insgesamt kann demnach gefolgert werden, dass sich ein differenziertes Bild familienunternehmerischer Eigenschaften in Bezug auf eine ganzheitliche Verankerung der E-Commerce-

Strategie ergibt, wobei allerdings die tendenziell behindernden Eigenschaften in ihrer Anzahl deutlich überwiegen¹.

Integrative Betrachtung von ‚Gelingensfaktor B: Wettbewerbsanalyse zur Bestimmung der unternehmerischen E-Commerce-Ausgangsposition‘ und diesbezüglich relevanter familienunternehmerischer Eigenschaften

GF B² verlangt die Schaffung einer belastbaren Informations-Ausgangsbasis als sicheres Fundament für die zu entwickelnde E-Commerce- beziehungsweise Multi-Channel-Strategie. Dies ist insbesondere auch für ‚Late-Mover‘ im E-Commerce – zu denen eine größere Anzahl Familienunternehmen erwartungsgemäß gehören – relevant. Diese im GF B geforderte, umfassende strategische Analysephase ist demnach von erfolgskritischer Relevanz.

Auch in diesem Kontext finden sich verschiedene familienunternehmerische Eigenschaften, von denen einige die Umsetzung des GF B tendenziell eher begünstigen beziehungsweise wiederum behindern. Zu den diesbezüglich *tendenziell behindernden Eigenschaften* gehören:

1-a: Schwierigkeiten beim Umgang mit zukunftsbezogenem Unwissen – Weil auch und insbesondere bei einer belastbaren Ausgangsanalyse offen über Unwissen kommuniziert werden muss, um realistische Ergebnisse zu erzielen.

1-b: Tendenziell intern orientierte Ausrichtung der Strategiearbeit – Denn zu starke, eventuell hauptsächlich, Innenorientierung ist für eine derartige Analyse hinderlich.

1-c: Bündelung der Strategiearbeit an der Spitze – Da Analyseergebnisse oftmals durch subjektive Unternehmermeinung geprägt sind und viel Denkpotezial ungenutzt bleibt.

¹ Der zusammenfassende Versuch einer Gesamtbeurteilung bzgl. eines insgesamt behindernden oder eher begünstigenden Einflusses der familienunternehmerischen Eigenschaften auf die Umsetzbarkeit des jeweils betrachteten GF bzw. EF gibt eine einschätzende Tendenz wieder und kann allein aufgrund ihrer vorgenommenen Aggregationsleistung nicht detailgenau sein. Sie ist außerdem zwangsweise der – zumindest teilweise – subjektiven Interpretation des Autors unterworfen. Dies gilt ebenso für sämtliche der noch folgenden Gesamtbeurteilungen am Ende der detaillierten Betrachtungen der einzelnen GF bzw. EF. Darüber hinaus ist auch die bloße Anzahl behindernder bzw. begünstigender FU-Eigenschaften natürlich kein belastbarer Maßstab für ein Überwiegen des daraus resultierenden Einflusses auf die tatsächliche Umsetzbarkeit des jeweils betrachteten GF bzw. EF. Vielmehr kann diese Aussage nur einzelfallspezifisch im konkreten Kontext getätigt werden; dies geschieht im Rahmen der noch folgenden Fallstudienempirie.

² Vgl. Kap. 3.4.2.

1-f: Fehlen eines formalisierten Prozesses für eine strukturierte Auseinandersetzung mit Strategiefragen – Weil die wichtige strategische Analyse somit eher durch Operatives überlagert und eventuell sogar zu früh abgebrochen wird.

1-i: Andere Zielsetzungen als Nicht-Familienunternehmen – Erschwert tendenziell die grundlegende Vergleichbarkeit mit den Ergebnissen einer Analyse des Wettbewerbs.

2-a: Starke Fokussierung auf Kunden und ihre ganz individuellen Bedürfnisse – Da dieser starke Kundenfokus den Blick auf die ‚Wettbewerbs‘-Analyse verstellt.

2-c: Bündelung der relevanten Außenkontakte (und Marketingentscheidungen insgesamt) an der Unternehmensspitze – Weil durch diese Bündelung eine Beurteilung der diesbezüglichen Situation für andere im Unternehmen im Rahmen der Analyse schwierig bis unmöglich wird.

2-e: Überhöhte Vorsicht beim Umgang mit Fremdem und Nichtvertrauten – Da gerade die realistische Bewertung nicht vertrauter Faktoren wichtiger Analysebestandteil ist.

3-a: Besondere Schwierigkeiten, eigene Organisationsstrukturen gezielt weiterzuentwickeln – Denn die Analyse des eigenen organisationalen Potenzials in Hinblick auf E-Commerce-Möglichkeiten wird hierdurch enorm erschwert.

3-d: Kultur der Vertuschung – Weil im Rahmen der Analyse somit die Gefahr besteht, dass eigene strukturelle Schwächen vertuscht oder verharmlost werden.

3-j: Kein professionelles Wissensmanagement – Da gerade eine belastbare Wissensbasis naturgemäß die Grundlage für eine aussagekräftige Analyse bilden muss.

5-c: Oft vergleichsweise weniger professionelles Management unter Unternehmensspitze durch unterdurchschnittliches Qualifikationsniveau der Führungskräfte – Denn selbst wenn entgegen **1-e** gewollt, ist somit keine optimale Einbindung weiterer Führungskräfte möglich.

6-a: Unterdurchschnittlich ausgeprägtes Controllingbewusstsein – Weil (korreliert mit **3-j**) ohne aussagekräftiges Controlling nur schwierig vergleichbare Analyseergebnisse erarbeitet werden können, wenn das hierfür notwendige interne Wissen fehlt.

6-c: Insbesondere Controlling-Schwierigkeiten bei Erfassung relevanter ‚weicher Wirklichkeiten‘ – Da wichtiger Bestandteil von **6-a**, weil ‚weiche Wirklichkeiten‘ als Analyseergebnis gerade für die E-Commerce-Startphase relevant sind.

Zu den *tendenziell begünstigenden Eigenschaften* gehören:

1-k: Stabile Beziehungen zu Wertschöpfungspartnern – Denn diese Stabilität erleichtert die Analyse in diesem Bereich durch bessere Kalkulier- und Vorhersehbarkeit.

1-l: Mitarbeiter als strategische Ressource – Weil (vergleiche **1-k**) durch Verlässlichkeit der Mitarbeiter die Analyse ebenfalls besser kalkulierbar ist.

Zusammengefasst ergibt sich somit ein Bild, welches erwarten lässt, dass typische familienunternehmerische Eigenschaften den GF B einer umfassenden strategischen Ausgangsanalyse eher behindern als begünstigen.

Integrative Betrachtung von ‚Gelingensfaktor C: Bekennen des Top-Managements zum E-Commerce‘ und diesbezüglich relevanter familienunternehmerischer Eigenschaften

GF C¹ fordert grundlegend die Berücksichtigung zweier Aspekte: Zum Einen das unbedingte ‚Commitment‘ des Top-Managements zu den E-Commerce-Plänen bereits in der Entwicklungsphase als besonders grundlegenden erfolgskritischen Faktor und zum Zweiten (auch als logische Folge) die Besetzung der Position des E-Commerce-Verantwortlichen mit einer Top-Führungskraft, um den Stellenwert der Aufgabe zu verdeutlichen und entsprechende Interessen gerade auch bei zu etablierenden Multi-Channel-Systemen in der ‚Old Economy‘ durchsetzen zu können. Der E-Commerce-Verantwortliche soll deshalb als Konsequenz eine hochkarätige Führungskraft mit E-Commerce-Kenntnissen sein und kein IT-Denker, sondern vielmehr ein Strategiedenker.

Familienunternehmerische *Eigenschaften* von direkter Relevanz, die bezüglich der Anforderungen des GF C *tendenziell behindernd* wirken, sind:

1-c: Auswahl weniger kapitalintensiver Strategieoptionen – Weil ein E-Commerce-Neustart/grundlegende Überarbeitung ein kapitalintensives Engagement ist und das Commitment hierdurch behindert werden könnte.

1-d: Strategisches Anstreben langsameren Wachstums – Denn E-Commerce-Engagements beinhalten oft rasche Wachstumsziele, die auch (vergleiche **1-c**) mit größerem Kapitaleinsatz und Unsicherheit (also Risiko) versehen sind.

¹ Vgl. Kap. 3.4.2.

1-f: Fehlen eines formalisierten Prozesses für eine strukturierte Auseinandersetzung mit Strategiefragen – Da dies das Risiko erhöht, dass anfängliches E-Commerce-Commitment mittelfristig hinter operativen Alltagserfordernissen zurückstehen muss.

2-d: Intuitive Marketingentscheidungen – Weil die fehlende Formalisierung der Entscheidung vorschnell zur Infragestellung des E-Commerce-Engagements führen kann.

3-g: Integrationsschwierigkeiten bei Fremdmanagern – Denn hierdurch erschwert sich die erfolgskritische Besetzung von E-Commerce-Führungspositionen mit exzellenten Fremdmanagern, die oftmals unbedingt notwendiges Know-how von außen bringen.

5-a: Deutliche Professionalitätsrückstände im Personalmanagement – Da dies über die Gewinnung hinaus insbesondere auch das Halten qualifizierter E-Commerce-Spezialisten (Fach- und Führungskräfte) erschwert.

5-b: ‚Dazupassen‘ neuer Mitarbeiter oft ausschlaggebender als eigentliche Qualifikation – Da hierdurch die eigentliche Qualifikation potenzieller Mitarbeiter zu sehr relativiert wird, obwohl dies ein ganz kritischer Erfolgsfaktor im sehr analytischen E-Commerce ist.

5-g: Geringe Bedeutung leistungsabhängiger, variabler Vergütung – Denn so fällt die für E-Commerce-Erfolge notwendige Anreizstruktur zu gering aus.

Zu den *tendenziell begünstigenden Eigenschaften* sind zu zählen:

1-e: Bündelung der Strategiearbeit an der Unternehmensspitze – Weil das geforderte Commitment des Top-Managements sicher ist, wenn der Familienunternehmer dahinter steht.

1-g: Langer Zeithorizont bei Strategiefragen – Weil E-Commerce-Engagements (und das dazugehörige Commitment des Top-Managements) aufgrund ihrer Komplexität und Investitionsumfangs immer vor einem langen Zeithorizont interpretiert werden sollten.

1-h: Vorhandensein einer ausgeprägten und lebendigen Vision – Da solch eine ‚echte‘ Vision langfristiges E-Commerce-Commitment festigt, wenn die Engagements wirklich zu den weiteren Langfristzielen (im Sinne der gemeinsamen Vision) der Unternehmung passen.

Zusammengefasst ergibt sich eine indifferente Gesamteinschätzung, die erwarten lässt, dass typische familienunternehmerische Eigenschaften den GF C des Bekennens des Top-

Managements zum E-Commerce sowohl behindern, in einigen Punkten jedoch auch stark begünstigen.

Integrative Betrachtung von ‚Gelingensfaktor D: Kulturelle Transformation – Verankerung der E-Commerce-Notwendigkeit in der jeweiligen Unternehmenskultur‘ und diesbezüglich relevanter familienunternehmerischer Eigenschaften

GF D¹ stellt die Forderung nach einer frühzeitigen Fokussierung auf die kulturelle Transformation des Unternehmens hin zur umfassenden Akzeptanz der unausweichlichen Notwendigkeit von E-Commerce-Vertrieb für Händler. Hierbei handelt es sich also primär um eine weitere interne Kommunikationsherausforderung, mit der möglichst früh begonnen werden sollte.²

Auch in diesem Kontext finden sich verschiedene familienunternehmerische Eigenschaften, von denen einige die Umsetzung des GF D tendenziell eher begünstigen beziehungsweise wiederum behindern. Zu den diesbezüglich *tendenziell behindernden Eigenschaften* zählen:

3-a: Besondere Schwierigkeiten, eigene Organisationsstrukturen gezielt weiterzuentwickeln – Weil proaktive Organisationsentwicklung hin zu E-Commerce-Erfordernissen die notwendige Basis sein sollte, damit neuartiges Denken auch tatsächlich zur Anwendung kommen kann.

3-c: Oft keine eindeutig definierten Zuständigkeiten/Entscheidungskompetenzen – Da es problematischer ist, eine neue Geisteshaltung zur E-Commerce-Notwendigkeit anzunehmen, wenn das eigene, daraus resultierende Verantwortungsspektrum unklar ist.

3-d: Kultur der Vertuschung – Denn ‚Angst vor personalisierten Fehlern‘ im neuen E-Commerce-Aufgabenbereich begünstigt Ablehnung ‚bisher sowieso nicht notwendiger‘ Denkweisen.

3-e: Aufteilung der Gesamtunternehmung in Einzelbereiche nach Familienbedürfnissen (nicht denen des Unternehmens) – Weil Kulturen in jeweiligen Bereichen sich möglicherweise unterscheiden und die Erlangung einer gemeinsamen E-Commerce-Denkweise nochmals erschweren.

¹ Vgl. Kap. 3.4.2.

² Der eigenständige Gelingensfaktor C des Bekennens des Top-Managements zum E-Commerce ist als einer der ersten und wichtigsten Schritte im Rahmen der kulturellen Transformation anzusehen.

5-d: Unterentwickelte Feedback-Kultur – Da Mitarbeitern aus Erfahrung bewusst ist, dass die Einarbeitung in neue, komplexe Aufgabenbereiche durch unzureichendes Feedback erschwert wird, und diese Neuerungen somit tendenziell eher abgelehnt werden.

Zu den *tendenziell begünstigenden Eigenschaften* gehören:

1-b: Tendenzial intern orientierte Ausrichtung der Strategiearbeit – Weil die (eher nicht zu hinterfragende) Orientierung an den Vorstellungen der Unternehmerpersönlichkeit, wenn er dauerhaft hinter den eigenen E-Commerce-Plänen steht¹, das ohnehin bekannte Muster ist.

1-h: Vorhandensein einer ausgeprägten und lebendigen Vision – Da hierdurch die Möglichkeit besteht, die neue E-Commerce-Rolle authentisch in die bestehende, gemeinsam geteilte Vision zu integrieren.

Aggregiert betrachtet ist zu erwarten, dass typische familienunternehmerische Eigenschaften den GF D einer kulturellen Transformation eher behindern als begünstigen.

Integrative Betrachtung von ‚Gelingensfaktor E: Frühzeitige und parallele Entwicklung eines Systems zur Erfolgsmessung der E-Commerce-Engagements‘ und diesbezüglich relevanter familienunternehmerischer Eigenschaften

GF E² verlangt die frühzeitige Definition verbindlicher Meilensteine für die Entwicklungsphase des händlerischen E-Commerce-Engagements, damit eine spätere Erfolgsmessung überhaupt erst ermöglicht wird. Wichtig ist ein langfristig orientiertes, auf die jeweiligen E-Commerce-Erfordernisse angepasstes Controlling, welches finanzielle genauso wie nicht-finanzielle Parameter berücksichtigt und auf langfristige Wirkung ausgelegt ist.

Familienunternehmerische *Eigenschaften* von direkter Relevanz, die bezüglich der Anforderungen des GF E *tendenziell behindernd* wirken, sind:

5-c: Oft vergleichsweise weniger professionelles Management unter Unternehmensspitze durch unterdurchschnittliches Qualifikationsniveau der Führungskräfte – Denn insbesondere Professionalität und spezifisches Know-how sind erfolgskritische Faktoren für den Aufbau des Controlling-Systems.

¹ Vgl. hierzu die Betrachtung von ‚Gelingensfaktor C: Bekennen des Top-Managements zum E-Commerce‘

² Vgl. Kap. 3.4.2.

3-g: Integrationsschwierigkeiten bei Fremdmanagern – Da die unter **5-c** angeführte Problematik somit auch nicht ohne Weiteres durch externe Top-Kräfte gelöst werden kann.

4-g: Familienunternehmensspezifische Liquiditätsgefährdungen – Denn der Umsetzungserfolg des längerfristigen und kapitalintensiven Vorhabens des GF E könnte durch derartige Liquiditätsgefährdungen zusätzlich bedroht werden.

6-a und **6-b:** Unterdurchschnittlich ausgeprägtes Controllingbewusstsein (und hierdurch unterentwickelte Bereitschaft zur Übernahme von Verantwortung) – Weil somit annahmegemäß noch nicht einmal eine belastbare Basis vorhanden ist, um den ohnehin komplexen (da umfassenden und schnellleibigen) Herausforderungen eines E-Commerce-Controllings zu begegnen.

6-c: Insbesondere Controlling-Schwierigkeiten bei Erfassung relevanter ‚weicher Wirklichkeiten‘ – Da gerade auch diese weichen ‚Verlässlichkeiten‘ in der komplexen Aufbauphase eines E-Commerce-Controlling-Systems von Relevanz sind.

Zu den *tendenziell begünstigenden Eigenschaften* zählen:

1-g: Langer Zeithorizont bei Strategiefragen – Weil diese familienunternehmerische Eigenschaft der in GF E formulierten Forderung nach langfristiger Ausrichtung entspricht.

Zusammengefasst ergibt sich somit ein Bild, welches erwarten lässt, dass typische familienunternehmerische Eigenschaften den GF E der frühzeitigen Entwicklung eines auf die jeweiligen E-Commerce-Erfordernisse hin individualisierten Controlling-Systems eher behindern als begünstigen.

Integrative Betrachtung von ‚Gelingensfaktor F: Erarbeitung der Rollendefinition von E-Commerce im Unternehmen‘ und diesbezüglich relevanter familienunternehmerischer Eigenschaften

GF F¹ zielt ab auf die möglichst trennscharfe Definition der Rolle des E-Commerce-Engagements im Familienunternehmen, so dass Art und Umfang und die damit verbundenen Zielsetzungen allen Beteiligten klar sind.² Hierzu gehören konkrete Vorstellungen über zum

¹ Vgl. Kap. 3.4.2.

² Aufbauend auf der E-Commerce-Positionsbestimmung des Gelingensfaktors B.

Beispiel den geographischen oder finanziellen Umfang der E-Commerce-Aktivitäten der eigenen Unternehmung.

Familienunternehmerische *Eigenschaften* von direkter Relevanz, die in Hinblick auf die Anforderungen des GF F *tendenziell behindernd* wirken, sind:

1-a: Schwierigkeiten beim Umgang mit zukunftsbezogenem Unwissen – Weil gerade bei anfänglicher E-Commerce-Rollendefinition der Umgang mit Unwissen eine große Bedeutung haben muss.

1-e: Bündelung der Strategiearbeit an der Unternehmensspitze – Da die facettenreiche Rollendefinition somit unter Ausschluss der aggregierten Potenziale der Restunternehmung, insbesondere der restlichen Führungskräfte, vorgenommen wird.

2-d: Intuitive Marketingentscheidungen – Denn die Gefahr besteht, dass auch im Rahmen der Rollendefinition zu stark situativ-intuitiv und weniger nach Fakten vorgegangen wird.

2-e: Überhöhte Vorsicht beim Umgang mit Fremdem und Nichtvertrauten – Weil das Risiko gegeben ist, dass zu definierende, bisher fremde, Potenzialgrenzen ohne verlässliches Spezialwissen auch hier zu restriktiv gezogen und Chancen ungenutzt bleiben.

3-a: Besondere Schwierigkeiten, eigene Organisationsstrukturen gezielt weiterzuentwickeln – Denn genau diese Arbeit mit dem E-Commerce-spezifischen Potenzial der eigenen Organisation ist Kernbestandteil der Rollendefinition im hier gemeinten Sinne des GF F.

3-b: Personen stärker im Vordergrund als Aufgabenlogiken – Da jedoch gerade Aufgabenlogiken/Wirkungszusammenhänge im Rahmen dieses GF genau definiert werden sollten.

4-f: ‚Isoliertes‘ Treffen von Investitionsentscheidungen – Weil insbesondere so weitreichende Entscheidungen das Potenzial möglichst vieler Führungskräfte beinhalten sollten.

6-a: Unterdurchschnittlich ausgeprägtes Controllingbewusstsein – Da eine trennscharfe Rollendefinition des E-Commerce ohne genaue Kenntnisse aussagekräftiger Controlling-Fakten über andere Unternehmensbereiche noch schwieriger in Relation zu setzen ist.

Zu den *tendenziell begünstigenden Eigenschaften* sind zu zählen:

1-h: Vorhandensein einer ausgeprägten und lebendigen Vision – Weil eine belastbare Vision die Vorstellung über den notwendigen E-Commerce-Umfang zur Erreichung der höhergestellten Visionsziele unterstützt.

Zusammengefasst ist zu erwarten, dass typische familienunternehmerische Eigenschaften den GF F der Erarbeitung einer E-Commerce-Rollendefinition stärker behindern als begünstigen.

Integrative Betrachtung von ‚Gelingensfaktor G: Berücksichtigung der eigenen Markenidentität bei der unternehmensspezifischen E-Commerce-Strategie‘ und diesbezüglich relevanter familienunternehmerischer Eigenschaften

GF G¹ fordert die explizite Integration der bereits vorhandenen händlerischen Markenidentität in die kommunikative Konzeption der unternehmensspezifischen E-Commerce- beziehungsweise Multi-Channel-Strategie. Empirische Beobachtungen zeigen hierbei, dass der potenziell erfolgreichste Weg das Übertragen der bestehenden Unternehmensmarke auf den Online-Kanal ist.

Familienunternehmerische *Eigenschaften* von direkter Relevanz, die bezüglich der Anforderungen des GF G *tendenziell behindernd* wirken, sind:

2-c: Bündelung der relevanten Außenkontakte (und Marketingentscheidungen insgesamt) an der Unternehmensspitze – Da somit die externe Wahrnehmung der bestehenden Unternehmensmarke für den an der strategischen E-Commerce-Arbeit beteiligten Rest des Unternehmens nur ganz schwer einschätzbar und somit nur unter Unsicherheit handhabbar ist.

Zu den *tendenziell begünstigenden Eigenschaften* zählen:

1-h: Vorhandensein einer ausgeprägten und lebendigen Vision – Weil die Grundwerte der Vision in Verbindung mit formal bereits existierender Markenidentität eine solide Basis für die markenbedingte Kommunikation der händlerischen E-Commerce-Vorhaben bilden.

¹ Vgl. Kap. 3.4.2.

2-f: Gute Basisreputation von Familienunternehmen – Denn diese wichtige Stärke der bestehenden Markenidentität kann und sollte dann gemäß des GF G auch im Online-Kanal umfassend eingesetzt werden.

Zusammengefasst ergibt sich somit ein Bild, welches erwarten lässt, dass typische familienunternehmerische Eigenschaften den GF G der Berücksichtigung der eigenen, bereits existierenden Markenidentität eher begünstigen als behindern.

Integrative Betrachtung von ,Gelingensfaktor H: Beachtung der späteren Notwendigkeit der online-spezifischen Sortimentierung bereits in der Entwicklungsphase der E-Commerce-Strategie‘ und diesbezüglich relevanter familienunternehmerischer Eigenschaften

GF H¹ verlangt die frühzeitige Beachtung des angestammten Sortiments bereits frühzeitig bei der Entwicklung der E-Commerce-Strategie. Dies ist von zentraler Bedeutung, da sich aus dem zugrundeliegenden Sortiment viele Folgeanforderungen ableiten. Somit sollte dem spezifischen Einfluss des eigenen Sortiments – als annahmegemäß etabliertes familienunternehmerisches Handelsunternehmen – große Aufmerksamkeit gewidmet werden, auch wenn dieser GF aufgrund der Komplexität eines umfassenden Sortiments mit erheblichem Aufwand verbunden sein kann.

Familienunternehmerische *Eigenschaften* von direkter Relevanz, die in Hinblick auf die Anforderungen des GF H *tendenziell behindernd* wirken, sind:

1-c: Auswahl weniger kapitalintensiver Strategieoptionen – Weil die Arbeit an einer umfassenden Sortimentierung oft mit hohem Detailaufwand (tendenziell kapitalintensiv) verbunden ist, ohne jedoch operative Alltagserfordernisse zu lösen oder direkt umsatzwirksam zu sein.

1-f: Fehlen eines formalisierten Prozesses für eine strukturierte Auseinandersetzung mit Strategiefragen – Da insbesondere für die oft komplexe, strategische Grundlagenarbeit an umfangreichen Sortimenten ein – teilweise – formalisierter Rahmen hilfreich unterstützen kann.

3-b: Personen stärker im Vordergrund als Aufgabenlogiken – Denn bei einem komplexen, verteilten Sortiment sind verlässliche Aufgabenlogiken hilfreicher als Personenbezug.

¹ Vgl. Kap. 3.4.2.

3-f und 5-c: Wenig dezentralisierte Führungsverantwortung / Oft vergleichsweise weniger professionelles Management unter Unternehmensspitze – Weil sich besonders komplexe und umfassende sortimentsbezogene Strategieraufgaben somit schlechter aufteilen lassen.

4-g: Familienunternehmensspezifische Liquiditätsgefährdungen – Denn der Umsetzungserfolg des längerfristigen und kapitalintensiven Vorhabens des GF H könnte durch derartige Liquiditätsgefährdungen zusätzlich bedroht werden.

6-a: Unterdurchschnittlich ausgeprägtes Controllingbewusstsein – Da möglichst genaues Wissen über sortimentspezifische Kennzahlen gerade im Kontext von E-Commercestrategischen Überlegungen von besonderer Relevanz ist.

Zu den tendenziell begünstigenden Eigenschaften gehören:

1-g: Langer Zeithorizont bei Strategiefragen – Denn ein zugrundeliegender, langfristiger Zeithorizont rechtfertigt den hohen komplexitätsbedingten Aufwand im Kontext eines umfassenden Sortimentes.

2-a und 2-b: Starke Fokussierung auf Kunden und ihre ganz individuellen Bedürfnisse / Permanentes Lernen im eigenen Unternehmen – Da das etablierte Sortiment durch hohe Kundenfokussierung – und hiermit zusammenhängende Lernprozesse – annahmegemäß bereits gut durchdacht ist, bildet dies einen belastbaren Ausgangspunkt für diesbezügliche E-Commerce-spezifische Überlegungen.

4-e: Geringere operative Kosten – Weil derartige operative Stärken im weiteren Aufgabenfeld der Sortimentierung insbesondere vor dem E-Commerce-Kontext gut genutzt werden können.

Insgesamt stehen sich bei der Interpretation vor dem Hintergrund des sortimentsbezogenen GF H begünstigende und behindernde familienunternehmerische Eigenschaften ausgeglichen gegenüber.

Integrative Betrachtung von ‚Gelingensfaktor I: Einsatz integrierter Management-Teams bereits in der Entwicklungsphase von E-Commerce-Strategien‘ und diesbezüglich relevanter familienunternehmerischer Eigenschaften

GF I¹ zielt ab auf den Einsatz integrierter Management-Teams der alten Vertriebswege und des neuen Kanals.² Vermieden werden sollte eine nicht hinreichend durchdachte Konkurrenz-situation zwischen den alten Kanälen und dem Online-Kanal, weil dies erfahrungsgemäß verstärkt zu destruktivem internen Wettbewerb zwischen den Kanälen führt, deren Management eigentlich – auch bereits in der Entwicklungsphase – konstruktiv zusammenarbeiten sollte.

Familienunternehmerische *Eigenschaften* von direkter Relevanz, die in Hinblick auf die Anforderungen des GF I *tendenziell behindernd* wirken, sind:

3-h: Wenig zeitgemäße Arbeitsweisen – Weil insbesondere die Arbeit in Teams eine oftmals in Familienunternehmen strukturell vernachlässigte Arbeitsweise ist.

1-e und **5-d:** Bündelung der Strategiearbeit an der Unternehmensspitze / Unterentwickelte Feedback-Kultur – Da diese beiden grundlegenden Eigenschaften die Arbeit in integrativen Strategie-Teams (selbst wenn diese entgegen **3-h** ‚erzwingen‘ werden sollte) substanziell behindern.

Es finden sich keine konkreten *tendenziell begünstigenden Eigenschaften* von Familienunternehmen in Hinblick auf GF I.

Insgesamt behindern familienunternehmerische Eigenschaften die erfolgreiche Umsetzung des GF I.

¹ Vgl. Kap. 3.4.2.

² GF I kann also als direkter Beitrag zu dem grundlegenden GF A der ganzheitlichen Integration interpretiert werden.

Integrative Betrachtung von ‚Gelingensfaktor J: Parallele Entwicklung von IT-Know-how und der eigentlichen E-Commerce-Strategie‘ und diesbezüglich relevanter familienunternehmerischer Eigenschaften

GF J¹ fordert den Aufbau von IT-Know-how innerhalb der eigenen Unternehmung, mit dem möglichst frühzeitig begonnen werden sollte. Die Forderung dieses GF ist deshalb insbesondere für Familienunternehmen relevant, weil davon ausgegangen werden kann, dass diese tendenziell eher zu den ‚Late-Movern‘ im Kontext von E-Commerce und diesbezüglichen IT-Kenntnissen gehören. Gerade dieses explizite Wissen und seine Anwendung auf die eigene spezifische Situation kann jedoch im Online-Handel als echte Kernkompetenz betrachtet werden, durch deren gezielten Einsatz und kontinuierlichen Ausbau sich verschiedene Wettbewerbsvorteile (Differenzierung wie auch Effizienzpolster) generieren lassen.

Familienunternehmerische *Eigenschaften* von direkter Relevanz, die im Hinblick auf die Anforderungen des GF J *tendenziell behindernd* wirken, sind:

1-c: Auswahl weniger kapitalintensiver Strategieoptionen – Da die unternehmensinterne Entwicklung von IT-Know-how ein kapitalintensives Engagement ist.

1-e: Bündelung der Strategiearbeit an der Unternehmensspitze – Weil das geforderte IT-Vorhaben im Gegensatz hierzu steht: Der Familienunternehmer wird ohne ganz explizites eigenes Know-how den Arbeitsfortgang kaum ‚kontrollieren‘ können.

2-e: Überhöhte Vorsicht beim Umgang mit Fremdem und Nichtvertrauten – Denn das hohe angestrebte Maß an komplexen IT-Kenntnissen ist für viele Familienunternehmen unbekannt.

3-a: Besondere Schwierigkeiten, eigene Organisationsstrukturen gezielt weiterzuentwickeln – Da die Anpassung eigener Organisationsstrukturen bei der Entwicklung von (direkt auf die eigene spezifische Herausforderung abzielendem) IT-Know-how auch erfolgen muss.

3-b: Personen stärker im Vordergrund als Aufgabenlogiken – Weil insbesondere bei dieser IT-Herausforderung primär aufgabenlogische Herausforderungen im Fokus stehen.

3-c: Oft keine eindeutig definierten Zuständigkeiten/Entscheidungskompetenzen – Denn klar abgegrenzte Verantwortungsbereiche sind aufgrund der Komplexität unbedingt erforderlich.

¹ Vgl. Kap. 3.4.2.

3-d: Kultur der Vertuschung – Da im Rahmen dieser komplexen und umfangreichen Aufgabe auch Fehler auftreten werden, über die dann toleranzoffen gesprochen werden sollte, um einen möglichst hohen Lerneffekt für alle Beteiligten sicherzustellen.

3-f: Wenig dezentralisierte Führungsverantwortung – Weil gerade bei der Komplexität dieser umfangreichen IT-Herausforderung dezentralisierte Aufgabenverteilung notwendig ist.

4-g: Familienunternehmensspezifische Liquiditätsgefährdungen – Denn der Umsetzungserfolg des längerfristigen und kapitalintensiven Vorhabens des GF J könnte durch derartige Liquiditätsgefährdungen zusätzlich bedroht werden.

5-a: Deutliche Professionalitätsrückstände im Personalmanagement – Denn das richtige Know-how des Personals ist erfolgskritisch für die Komplexität der IT-Herausforderung.

3-g: Integrationsschwierigkeiten bei Fremdmanagern – Da somit der sich aus **5-a** ergebenden Problematik erneut auch durch extern geholte Manager nur schwer begegnet werden kann.

3-h: Wenig zeitgemäße Arbeitsweisen – Weil gerade für diese hochkomplexe IT-Anforderung derartige Arbeitsweisen notwendig sein werden.

3-j: Kein professionelles Wissensmanagement – Denn ‚sauberes‘ *Wissensmanagement* ist die Basis für komplexe Herausforderungen im Bereich der *Informations-Technologie*.

5-b: ‚Dazupassen‘ neuer Mitarbeiter oft ausschlaggebender als eigentliche Qualifikation – Da fachliche IT-Expertise bei dieser Herausforderung eine wesentliche Erfolgsgrundlage bildet.

5-d: Unterentwickelte Feedback-Kultur – Weil durch unproduktives Feedback die Entwicklungsschleifen den Beteiligten nur sub-optimale Lern- und Lösungseffekte bringen und somit Potenzial verloren geht.

5-g: Geringe Bedeutung leistungsabhängiger, variabler Vergütung – Da leistungsabhängige Vergütung den IT-Entwicklungsprozess qualitativ verbessern und beschleunigen kann.

6-a: Unterdurchschnittlich ausgeprägtes Controllingbewusstsein – Weil erst eine verlässliche – durch ein elaboriertes Controllingsystem erhobene – Datenbasis die Kontrolle über den komplexen und längerwierigen IT-Entwicklungsprozess gewährleisten kann.

Zu den *tendenziell begünstigenden Eigenschaften* zählen:

1-d: Strategisches Anstreben langsameren Wachstums – Da der Aufbau von eigenem IT-Know-how genau diesem familienunternehmerischen Grundsatz entspricht: Ein längeres Engagement, welches dann jedoch solide Wettbewerbsvorteile erschafft.

1-g: Langer Zeithorizont bei Strategiefragen – Denn eben dieser längere Zeithorizont rechtfertigt den umfangreichen IT-Entwicklungsprozess aus strategischer Sicht.

1-i und **2-a:** Andere Zielsetzungen als Nicht-Familienunternehmen / Starke Fokussierung auf Kunden und ihre ganz individuellen Bedürfnisse – Weil der für Familienunternehmen besonders typischen Zielsetzung herausragender Wertschaffung für ihre Kunden mit einem auf die Bedürfnisse der Kundschaft hin angepassten IT-System im Online-Kanal begegnet wird.

Insgesamt überwiegen bei der Interpretation vor dem Hintergrund des GF J behindernde familienunternehmerische Eigenschaften. Jedoch sprechen auch einige starke Argumente für die Begünstigung seiner Umsetzung in Familienunternehmen, so dass sich erneut ein differenziertes Bild ergibt.

Integrative Betrachtung von ‚Gelingensfaktor K: Frühzeitige Einplanung strategischer Allianzen im Rahmen der Entwicklung von E-Commerce-Strategien‘ und diesbezüglich relevanter familienunternehmerischer Eigenschaften

GF K¹ zielt ab auf die frühzeitige Anbahnung von strategischen Allianzen (im Bereich der gesamten Wertschöpfungskette) bereits während der Entwicklungsphase einer E-Commerce-Strategie. Derartige Allianzen sollten sich an den Kernkompetenzen des familienunternehmerischen Händlers orientieren und beispielsweise die eigene Sortimentierung sinnvoll abgerundet ergänzen.

Familienunternehmerische *Eigenschaften* von direkter Relevanz, die in Hinblick auf die Anforderungen des GF K *tendenziell hindernd* wirken, sind:

1-a: Schwierigkeiten beim Umgang mit zukunftsbezogenem Unwissen – Weil Unwissen insbesondere in der Anbahnungsphase einer strategischen Allianz trotz gewisser Zielvorstellungen einen großen Raum einnimmt.

¹ Vgl. Kap. 3.4.2.

1-b: Tendenziell intern orientierte Ausrichtung der Strategiearbeit – Da dies einer extern orientierten Allianzbildung im Strategiebereich ganz grundsätzlich widerspricht.

2-c: Bündelung der relevanten Außenkontakte (und Marketingentscheidungen insgesamt) an der Unternehmensspitze – Denn diese einseitige Bündelung relevanter Außenkontakte schränkt bereits das Potenzial bei der Anbahnung strategischer Allianzen ein.

2-d: Intuitive Marketingentscheidungen – Weil sich sinnvolle Allianzmöglichkeiten nicht rein intuitiv identifizieren lassen, sondern strukturiert herausgearbeitet werden müssen.

2-e: Überhöhte Vorsicht beim Umgang mit Fremdem und Nichtvertrauten – Da diese überhöhte Vorsicht im vorliegenden Kontext auch die Wahrnehmung bestehender Chancen verhindern kann.

3-f: Wenig dezentralisierte Führungsverantwortung – Weil dezentralisierte Verantwortung insbesondere bei der Komplexität des Zusammenspiels verschiedener Bereiche von Allianzen (beispielsweise Sortiment versus Kommunikation versus Logistik et cetera) erfolgskritisch sein kann.

3-h: Wenig zeitgemäße Arbeitsweisen – Denn genau diese Arbeitsweisen werden für die Zusammenarbeit in externen Allianzen benötigt.

4-b: Beziehung zu Banken besonders konflikt- und enttäuschungsanfällig – Da Banken beim – nachhaltigen! – Aufbau eines Netzes strategischer Allianzen auch unbedingte Beachtung finden sollten.

5-d: Unterentwickelte Feedback-Kultur – Weil gezieltes gegenseitiges Feedback von hoher Qualität auch für den Erfolg im Rahmen strategischer Allianzen mit teilweise divergierenden Zielsetzungen der beteiligten Allianzpartner wichtig ist.

Zu den *tendenziell begünstigenden Eigenschaften* gehören:

1-g: Langer Zeithorizont bei Strategiefragen – Denn strategische Allianzen entfalten annahm gemäß ihr volles Wirkungspotenzial für die beteiligten Partner erst nach längerer Zeit.

1-h: Vorhandensein einer ausgeprägten und lebendigen Vision – Da eine klare Vision zukünftiger Ziele die Anbahnung der strategischen Allianzbildung mit einem potenziellen Partner durch die zugrundeliegende Klarheit eigener Vorstellungen erleichtert.

1-k: Stabile Beziehungen zu Wertschöpfungspartnern – Weil diese stabilen Beziehungen bereits eine gute Basis für strategische E-Commerce-Allianzen sein können.

2-f: Gute Basisreputation von Familienunternehmen – Da eine positive Basisreputation die eigene Attraktivität und somit die Möglichkeiten bei potenziellen Allianzpartnern steigert.

Insgesamt ergibt ein Übergewicht behinderender familienunternehmerischer Eigenschaften bei der Interpretation vor dem Hintergrund des GF K. Jedoch sprechen auch einige starke Argumente für die Begünstigung seiner Umsetzung, so dass sich auch in diesem Fall ein differenziertes Bild ergibt.

Integrative Betrachtung von ‚Gelingensfaktor L: Entwicklung von auf E-Commerce-Ziele ausgerichteten Human-Ressource-Systemen‘ und diesbezüglich relevanter familienunternehmerischer Eigenschaften

GF L¹ verlangt nach der Entwicklung zielführender Vergütungssysteme in Abstimmung mit den angestrebten Zielen der E-Commerce-Strategie. Hierzu gehört auch, dass das Vergütungsniveau für Führungskräfte und andere Funktionsträger aus dem E-Commerce-Bereich denen anderer Unternehmensbereiche wenigstens entspricht und somit ebenso die Relevanz der wahrzunehmenden Aufgabe kommuniziert wird.

Familienunternehmerische *Eigenschaften* von direkter Relevanz, die in Hinblick auf die Anforderungen des GF L *tendenziell hindernd* wirken, sind:

5-a: Deutliche Professionalitätsrückstände im Personalmanagement – Weil gerade im Bereich der Human-Ressource-Systeme eine allgemeine, strukturelle Schwäche von Familienunternehmen liegt.

5-b: ‚Dazupassen‘ neuer Mitarbeiter oft ausschlaggebender als eigentliche Qualifikation – Da für ein zielgerichtetes Human-Ressource-System die entsprechende Qualifikation annahm gemäß eine zentrale Grundlage sein sollte.

¹ Vgl. Kap. 3.4.2.

5-g: Geringe Bedeutung leistungsabhängiger, variabler Vergütung – Weil leistungsabhängige Entlohnung für ein Human-Ressource-System zur ausdrücklichen Erreichung von E-Commerce-Zielen ein wichtiger Baustein sein kann.

Es finden sich keine konkreten *tendenziell begünstigenden Eigenschaften* von Familienunternehmen in Hinblick auf GF L.

Insgesamt behindern familienunternehmerische Eigenschaften die erfolgreiche Umsetzung des GF L.

Während obenstehend die integrative Betrachtung einzelner GF in der Entwicklungsphase von E-Commerce-Strategien im Handel und diesbezüglich relevanter familienunternehmerischer Eigenschaften vorgenommen wurde, liegt der *Fokus im Folgenden* auf der *Implementierungsphase* von E-Commerce-Strategien. Die Art der integrativen Betrachtung der EF der Implementierung und familienunternehmerischer Eigenschaften mit dem Ziel der theoretischen Herausarbeitung von Erfolgs- und Risikopotenzialen von Familienunternehmen in der Implementierungsphase bleibt dabei die gleiche.

Integrative Betrachtung von ‚Erfolgsfaktor 1: Einbindung von ‚Online-Communities‘ und ‚Sozialen Netzwerken‘ in die Implementierung der E-Commerce-Marktbearbeitung‘ und diesbezüglich relevanter familienunternehmerischer Eigenschaften

EF 1¹ fordert die explizite Nutzung diverser Kommunikationsarten im Internet, in deren Rahmen (potenzielle) Kunden häufig pro-aktiv in die Kommunikation der eigenen Marke und Positionierung eingebunden werden, was übergreifend auch mit der Bezeichnung des ‚Web 2.0‘ zusammengefasst wird.

Familienunternehmerische *Eigenschaften* von direkter Relevanz, die in Hinblick auf die Anforderungen des EF 1 *tendenziell behindernd* wirken, sind:

2-c: Bündelung der relevanten Außenkontakte (und Marketingentscheidungen insgesamt) an der Unternehmensspitze – Weil dieses Verhältnis zu Außenkontakten der Natur der hier gemeinten Online-Kommunikation grundlegend widerspricht.

¹ Vgl. Kap. 3.4.3.

2-d: Intuitive Marketingentscheidungen – Da eine falsche Intuition durch die hohe Verbreitungsgeschwindigkeit im Internet schneller als in anderen Kanälen fatale Folgen haben kann.

2-e: Überhöhte Vorsicht beim Umgang mit Fremdem und Nichtvertrauten – Denn diese Art der Marktbearbeitung wird annahmegemäß für viele Familienunternehmen neu sein.

3-c: Oft keine eindeutig definierten Zuständigkeiten/Entscheidungskompetenzen – Da es hierdurch schnell zu Unkoordiniertheit und widersprüchlichen Informationen kommen kann, was durch die Informationstransparenz des Internets vom Kunden sofort aufgedeckt wird.

3-f: Wenig dezentralisierte Führungsverantwortung – Weil diese für die ihrerseits dezentralisierte Art der Kommunikation wichtig ist; insbesondere zur Komplexitätsbewältigung.

3-g: Integrationsschwierigkeiten bei Fremdmanagern – Denn gerade in diesem Aufgabenfeld können erfahrene externe Manager entscheidend zum Implementierungserfolg beitragen.

5-b und 5-c: ‚Dazupassen‘ neuer Mitarbeiter oft ausschlaggebender als eigentliche Qualifikation / Oft vergleichsweise weniger professionelles Management unter Unternehmensspitze durch unterdurchschnittliches Qualifikationsniveau der Führungskräfte – Da dies in Kombination mit **3-g** die Problematik verschärft, kompetente Mitarbeiter für die komplexen Aufgabenprofile zu finden.

5-f: Gedeckelte Karrierechancen für Fremdmanager – Weil dies die Gewinnung und Bindung kompetenter Führungskräfte weiter erschwert und Probleme aus **3-g**, **5-b** und **5-c** verschärft.

3-h: Wenig zeitgemäße Arbeitsweisen – Da insbesondere die Flexibilität für die Bewältigung der informationsbezogenen Vielfalt des Online-Kanals von erfolgskritischer Bedeutung ist.

3-j: Kein professionelles Wissensmanagement – Weil dies wahrscheinlich der zentrale Punkt ist: Bei den Anforderungen des EF 1 geht es fast ausschließlich um den gezielten Einsatz beziehungsweise die damit reziprok verknüpfte Generierung von Wissen.

5-d: Unterentwickelte Feedback-Kultur – Denn erst offenes Feedback, basierend auf den schnellen und aussagekräftigen Rückkopplungen des Internets, generiert bei EF 1 Mehrwert.

5-g: Geringe Bedeutung leistungsabhängiger, variabler Vergütung – Da durch hohes Engagement erzielte Erfolge gerade hier gut nachvollziehbar sind; auch auf operativer Ebene.

6-a und **6-c**: Unterdurchschnittlich ausgeprägtes Controllingbewusstsein / Insbesondere Controlling-Schwierigkeiten bei Erfassung relevanter ‚weicher Wirklichkeiten‘ – Weil die durch ein elaboriertes Controlling zu erzielende Nachvollziehbarkeit als Grundlage zur Bewertung des Erfolgs von grundlegender Bedeutung ist.

Zu den *tendenziell begünstigenden Eigenschaften* gehören:

1-j: Stärke bei der Strategieimplementierung – Da Implementierung dann annahmegemäß zügig und umfassend umgesetzt wird, wenn der Familienunternehmer wirklich dahinter steht.

2-a: Starke Fokussierung auf Kunden und ihre ganz individuellen Bedürfnisse – Weil dieser traditionelle Kundenfokus auch im Internet eine gute Grundlage im Kontext des EF 1 bildet.

2-b: Permanentes Lernen im eigenen Unternehmen – Denn genau dieses Lernen bildet die Grundlage, welche durch die unkomplizierte und zeitnahe Rückkopplung des Online-Mediums entscheidend verbessert werden kann.

2-f: Gute Basisreputation von Familienunternehmen – Da diese sich auch bei der eher dialoghaften Art der Kommunikation im Internet gut einsetzen lässt und die Glaubwürdigkeit durch die authentische Kommunikation durch den Kunden selber weiter gesteigert werden kann.

5-e: Leistungskultur der Mitarbeiter - ‚Survivability Capital‘ – Weil diese Art des persönlichen Einsatzes und dahinterstehender Überzeugung gerade auch in der von EF 1 beschriebenen Art der Kommunikation ihr Potenzial gut entfalten kann.

Insgesamt ergibt sich das Bild des *Überwiegens behindernder familienunternehmerischer Eigenschaften* bei der Interpretation vor dem Hintergrund des EF 1. Jedoch sprechen auch Argumente für die Begünstigung einer Umsetzung im Familienunternehmen, so dass sich auch hier ein differenziertes Bild ergibt.

Integrative Betrachtung von ‚Erfolgsfaktor 2: Maximierung der Individualisierung und Personalisierung bei der Implementierung von Online-Handelskonzepten‘ und diesbezüglich relevanter familienunternehmerischer Eigenschaften

EF 2¹ zielt ab auf die möglichst umfassende Ausnutzung der verschiedenen Möglichkeiten zur Individualisierung der Leistungen, die die technologischen Grundlagen des Internets dem familienunternehmerischen Händler bieten. Hiermit kann bei gelungener Umsetzung von Individualisierung/Personalisierung ein Service am Kunden realisiert werden, der den Möglichkeiten des Stationärverkaufs nicht unterlegen sein muss.

Familienunternehmerische *Eigenschaften* von direkter Relevanz, die in Hinblick auf die Anforderungen des EF 2 *tendenziell behindernd* wirken, sind:

3-a: Besondere Schwierigkeiten, eigene Organisationsstrukturen gezielt weiterzuentwickeln – Weil die Individualisierung des EF 2 den familienunternehmerischen Strukturen ein hohes Maß an Flexibilität abverlangt und permanente Weiterentwicklung deshalb essentiell ist.

3-f: Wenig dezentralisierte Führungsverantwortung – Da diese für die Beherrschung der hohen Detaildichte des Aufgabenfelds Online-Individualisierung wichtig ist, um als ‚Einzelner‘ bei zentralisierter Verantwortung nicht der daraus resultierenden Komplexität zu erliegen.

3-j: Kein professionelles Wissensmanagement – Weil Wissen und seine zweckmäßige Organisation die Basis dieser Individualisierungsservices des EF 2 bildet.

5-c: Oft vergleichsweise weniger professionelles Management unter Unternehmensspitze durch unterdurchschnittliches Qualifikationsniveau der Führungskräfte – Da auch hier wegen der Komplexität der Aufgabe eine Aufteilung der Aufgaben des EF 2 – auf gut qualifizierte Führungskräfte! – sinnvoll ist.

5-d: Unterentwickelte Feedback-Kultur – Denn aussagekräftiges Feedback ist notwendig für möglichst hilfreiche Lernschleifen im Rahmen des E-Commerce-Implementierungsprozesses.

Zu den *tendenziell begünstigenden Eigenschaften* zählen:

1-j: Stärke bei der Strategieimplementierung – Weil die schon angeführte Implementierungsstärke auch im Rahmen der Umsetzung des EF 2 zum Tragen kommt.

¹ Vgl. Kap. 3.4.3.

2-a: Starke Fokussierung auf Kunden und ihre ganz individuellen Bedürfnisse – Da die bereits stark individualisierte Kundenbeziehung eine solide Grundlage für die Individualisierung und Personalisierung im Online-Medium bereitstellt.

4-e: Geringere operative Kosten – Denn geringe Kosten helfen, die anzustrebenden – sehr operativen – Individualisierungsprozesse auf ein wirtschaftlich besseres Fundament zu stellen.

Insgesamt sind erneut begünstigende und behindernde Eigenschaften zu finden, die sich auf den ersten Blick relativ ausgeglichen gegenüberstehen. Es darf jedoch nicht übersehen werden, dass der Umsetzung von Online-Individualisierungsprozessen einige grundsätzliche Familienunternehmenseigenschaften widersprechen, die bei Nichtbeachtung eine fundamentale Gefährdung der erfolgreichen Umsetzung bedeuten können.

Integrative Betrachtung von ‚Erfolgsfaktor 3: Implementierung exzellenter Online-Service- und Suchfunktionen‘ und diesbezüglich relevanter familienunternehmerischer Eigenschaften

EF 3¹ verlangt die Umsetzung der besten technischen Lösungen, um die Effizienz für den Kunden zu maximieren: Einer der primären Gründe für die Kaufentscheidung im Online-Kanal aus Sicht der Kunden ist die Reduzierung von zeitlichem sowie finanziellem Aufwand, welche sich insbesondere aus der Qualität der Navigation und Effizienz der Internetseiten des Online-Händlers ableitet. Darum handelt es sich bei den ‚Online-Service- and Search-Solutions‘ um einen Key-Performance-Indicator der Implementierung von E-Commerce-Strategien im Handel.

Auch hier gibt es einige *familienunternehmerische Eigenschaften*, welche die Umsetzung der Anforderungen dieses EF 3 *tendenziell eher behindern*:

1-c: Auswahl weniger kapitalintensiver Strategieoptionen – Weil diese technische Implementierungsarbeit des EF 3 durch die zugrundeliegende Komplexität kapitalintensiv sein kann.

2-d: Intuitive Marketingentscheidungen – Da sich die Notwendigkeit und insbesondere auch die sinnvollste Art der Ausgestaltung dieses kapitalintensiven EF 3 nicht unbedingt auf den ersten Blick intuitiv erschließt.

2-e: Überhöhte Vorsicht beim Umgang mit Fremdem und Nichtvertrauten – Denn auch diese umfangreiche technische Implementierung wird einen großen Bereich des Nichtvertrauten mit sich bringen.

¹ Vgl. Kap. 3.4.3.

3-a: Besondere Schwierigkeiten, eigene Organisationsstrukturen gezielt weiterzuentwickeln – Weil auch im Rahmen dieses EF 3 organisationale Flexibilität notwendig ist, um insbesondere differenzierungsfähige Online-Service-Funktionen dauerhaft zu gewährleisten.

3-b: Personen stärker im Vordergrund als Aufgabenlogiken – Da es sich bei dieser Implementierungsleistung um eine stark aufgabenlogisch geprägte Herausforderung handelt.

3-c: Oft keine eindeutig definierten Zuständigkeiten/Entscheidungskompetenzen – Weil klare Zuständigkeiten wegen Umfang und Komplexität der Aufgaben die Grundvoraussetzung für den Erfolg dieser Implementierung des EF 3 bilden.

3-d: Kultur der Vertuschung – Denn gerade die bereits gemachten Fehler sollten im Rahmen dieser detailrelevanten Implementierungsarbeit offen diskutiert werden können, damit alle Beteiligten aus ihnen lernen und somit erst Nutzen ziehen können.

3-g: Integrationsschwierigkeiten bei Fremdmanagern – Da es sich bei EF 3 wieder um ein typisches Aufgabenfeld handelt, in dessen Rahmen externes Know-how und Erfahrungswissen von erfolgskritischem Wert sein können.

3-h: Wenig zeitgemäße Arbeitsweisen – Weil insbesondere gut koordinierte Teamarbeit für den aus der Komplexitätsbewältigung resultierenden Implementierungserfolg notwendig ist.

3-j: Kein professionelles Wissensmanagement – Denn grundsätzlich zielt auch EF 3 mit seinem Fokus auf Service- und Suchfunktionen wieder auf die möglichst umfassende Auswertung und zielgerichtete Anwendung von (primär kundenpräferenzbezogenem) Wissen ab.

5-b: ‚Dazupassen‘ neuer Mitarbeiter oft ausschlaggebender als eigentliche Qualifikation – Weil für das spezifische, sachliche Aufgabenfeld des EF 3 erneut das entsprechende Know-how und die Qualifikation erfolgskritisch sind.

5-c: Oft vergleichsweise weniger professionelles Management unter Unternehmensspitze durch unterdurchschnittliches Qualifikationsniveau der Führungskräfte – Da die Komplexität der zugrundeliegenden Aufgabenbündel ein hohes Qualifikationsniveau der hiermit betrauten Führungskräfte erfordert.

5-g: Geringe Bedeutung leistungsabhängiger, variabler Vergütung – Weil die Leistung in diesem Aufgabenfeld gut nachvollziehbar ist und ihr Einsatz sinnvoll wäre.

6-a bis 6-c: Unterdurchschnittlich ausgeprägtes Controllingbewusstsein und -Know-how – Denn eine die Nachvollziehbarkeit erhöhende Erfolgsmessung, sollte bereits ganz am Anfang des Implementierungsvorhabens integriert werden, um nachhaltigen Erfolg zu sichern.

Zu den *tendenziell begünstigenden Eigenschaften* sind zu zählen:

1-j: Stärke bei der Strategieimplementierung – Weil die familienunternehmerische Implementierungsstärke tendenziell auch im Rahmen von EF 3 ihr Potenzial entfalten kann.

1-k: Stabile Beziehungen zu Wertschöpfungspartnern – Da diese stabilen Beziehungen helfen können, umfassenden Service über die eigenen Unternehmensgrenzen hinaus zu realisieren.¹

2-a: Starke Fokussierung auf Kunden und ihre ganz individuellen Bedürfnisse – Weil die Zielsetzungen des EF 3 auch wieder eine bestimmte Facette dieser ohnehin bereits vorhandenen Kundenfokussierung darstellen.

2-b: Permanentes Lernen im eigenen Unternehmen – Da permanentes Lernen eine wichtige Voraussetzung für die Implementierung des EF 3 darstellt.

2-f: Gute Basisreputation von Familienunternehmen – Denn eine gute Ausgangsreputation des Händlers kann helfen, auch für die entsprechenden Online-Service- und Suchfunktionen die frühzeitige Akzeptanz bei den Kunden zu schaffen.

4-e: Geringere operative Kosten – Da die Vorteile einer grundsätzlich schlanken Kostenstruktur und die Fähigkeit der Übertragung auf andere Bereiche auch bei der Implementierung des EF 3 ihr Potenzial entfalten können.

Insgesamt ergibt sich auch in Bezug auf EF 3 das schon mehrfach vorgefundene, differenzierte Bild, da die den EF 3 behindernden Eigenschaften zwar anzahlmäßig überwiegen, ihnen jedoch auch einige aussagekräftige begünstigende Eigenschaften gegenüberstehen.

¹ Z.B. wenn die betreffende, vom Kunden gewünschte Sortimentierung zwar in den Bereich eines Kooperationspartners mit Spezial-Know-how fällt, der Kunde über die Online-Möglichkeiten des betreffenden familienunternehmerischen Händlers jedoch trotzdem die Möglichkeit hat, Echtzeitinformationen über die Lieferbarkeit etc. zu erhalten.

Integrative Betrachtung von ‚Erfolgsfaktor 4: Implementierung eindeutig differenzierbarer Unique-Selling-Proposition‘ und diesbezüglich relevanter familienunternehmerischer Eigenschaften

Die Erzielung einer aussagekräftigen USP (EF 4¹) für die Online-Aktivitäten des Handelsunternehmens ist die grundlegende Aufgabe zur Sicherung des langfristigen Erfolgs im Online-Geschäft bei den Implementierungsaufgaben für E-Commerce- beziehungsweise Multi-Channel-Strategien. Hierzu ist für das jeweilige Familienunternehmen die Erfüllung einer Mehrzahl von Teilaufgaben aus dem online-fokussierenden Marketingbereich notwendig.

Auch hier gibt es einige *familienunternehmerische Eigenschaften*, welche die Umsetzung der Anforderungen dieses EF 4 *tendenziell behindern*:

2-d: Intuitive Marketingentscheidungen – Weil ausschließlich auf Intuition basierende Entscheidungen auch in diesem Kontext aufgrund der hohen zugrundeliegenden Komplexität im Aufgabenbereich einer E-Commerce-USP nicht hinreichend fundiert sein könnten.

6-a bis 6-c: Unterdurchschnittlich ausgeprägtes Controllingbewusstsein und -Know-how – Da die Möglichkeit der verlässlichen Nachvollziehbarkeit der tatsächlichen Außenwirkung der USP auf (potenzielle) Kunden einen entscheidungsrelevanten Teil des Marketing-Controllings ausmachen sollte.

Zu den *tendenziell begünstigenden Eigenschaften* gehören:

1-j: Stärke bei der Strategieimplementierung – Denn auch in Bezug auf die Implementierung der wichtigen USP kann diese familienunternehmerische Stärke entfaltet werden.

1-k: Stabile Beziehungen zu Wertschöpfungspartnern – Weil diese Beziehungen (richtig eingesetzt) bereits einen aussagekräftigen Teil der USP ausmachen, insbesondere wenn andere Händler kein solches Netzwerk für ihre Kunden geltend machen können.

2-a: Starke Fokussierung auf Kunden und ihre ganz individuellen Bedürfnisse – Da diese familienunternehmerische Grundeigenschaft substanziellen und gut kommunizierbaren Mehrwert für (potenzielle) Kunden und somit bereits einen wichtigen Teil der USP schaffen kann.

¹ Vgl. Kap. 3.4.3.

2-f: Gute Basisreputation von Familienunternehmen – Weil diese gute Basisreputation eine belastbare Ausgangsbasis für den glaubwürdigen Aufbau einer detaillierteren USP bildet.

Insgesamt überwiegen im Fall des EF 4 die begünstigenden Eigenschaften von Familienunternehmen, so dass die zentral wichtige Implementierung einer eindeutig differenzierbaren USP auf einer grundsätzlich soliden Basis begonnen werden kann.

Integrative Betrachtung von ‚Erfolgsfaktor 5: Frühzeitige Implementierung höchster Sicherheitsstandards‘ und diesbezüglich relevanter familienunternehmerischer Eigenschaften

EF 5¹ fordert wegen der Anonymität des Internets, die bei (potenziellen) Kunden häufig Überlegungen hinsichtlich der Seriösität von Online-Händlern aufkommen lässt, höchste Sicherheitsstandards, da das Sicherheitsimage des jeweiligen familienunternehmerischen Händlers beziehungsweise seiner Online-Aktivitäten einen erfolgskritischen Hygienefaktor darstellt. Hierzu sind eine Reihe rechtlicher und technischer Rahmenbedingungen unbedingt zu beachten, denen sich Familienunternehmen gegenübergestellt sehen.

Familienunternehmerische *Eigenschaften* von direkter Relevanz, die in Hinblick auf die Anforderungen des EF 5 *tendenziell behindernd* wirken, sind:

1-c: Auswahl weniger kapitalintensiver Strategieoptionen – Denn die Implementierung umfangreicher Sicherheitsstandards involviert diverse Teilbereiche (Recht, Technik (Hardware), Software, Bankeinbindung, interner Datenschutz, et cetera), was sich in den Kosten niederschlägt.

2-e: Überhöhte Vorsicht beim Umgang mit Fremdem und Nichtvertrauten – Weil gerade bei der umfangreichen Erarbeitung der Sicherheitsstandards auch erhebliche Interna für unterstützende externe Partner offengelegt werden müssen.

3-b: Personen stärker im Vordergrund als Aufgabenlogiken – Da es sich im Kontext der Online-Sicherheitsstandards erneut um sehr sachliche Aufgabenlogiken handelt.

3-d: Kultur der Vertuschung – Weil gerade im Bereich der Online-Sicherheit erkennbare Schwächen auch ungeschönt diskutiert werden müssen, um sie beheben zu können.

¹ Vgl. Kap. 3.4.3.

3-h: Wenig zeitgemäße Arbeitsweisen – Da gerade ein multidisziplinäres Team zur Bearbeitung dieser facettenreichen (Recht, Technik (Hardware), Software, Bankeinbindung, interner Datenschutz, et cetera) Themen geeignet wäre.

6-a bis 6-c: Unterdurchschnittlich ausgeprägtes Controllingbewusstsein und -Know-how – Weil gerade ein aussagekräftiges Controlling notwendig ist, um tatsächliche Implementierungserfolge im Bereich der Online-Sicherheitsstandards verlässlich beurteilen zu können.

Zu den *tendenziell begünstigenden Eigenschaften* sind zu zählen:

2-f: Gute Basisreputation von Familienunternehmen – Da diese allgemeine Basisreputation sich in der Außenwirkung schon ein Stück weit auf das dazugehörige Sicherheitsimage überträgt und die Wahrnehmung des (potenziellen) Kunden wichtiger Bestandteil des EF 5 ist.

Insgesamt überwiegen im Fall des EF 5 die tendenziell behindernden Eigenschaften von Familienunternehmen, so dass die Implementierung höchster Sicherheitsstandards als besondere Herausforderung für Familienunternehmen verstanden werden kann.

Integrative Betrachtung von ‚Erfolgsfaktor 6: Implementierung weiterer Absatz- und Kommunikationskanäle zur Unterstützung des Online-Kanals‘ und diesbezüglich relevanter familienunternehmerischer Eigenschaften

Bei EF 6¹ handelt es sich anders formuliert um die Forderung nach der Implementierung eines Multi-Channel-Handelssystems als die – der Literatur zufolge – meistversprechende Form des Online-Handels. Darum wird die Implementierung eines Multi-Channel-Systems auch als eigenständiger EF angeführt, obwohl es ja vielmehr eine mögliche Ausprägung von Online-Handelssystemen darstellt.² Hierbei sind für die Implementierung von Multi-Channel-Systemen in der Literatur ebenfalls sieben abgrenzbare Erfolgsfaktoren (MC-EF³) zu finden.⁴ Ganzheitlich betrachtet zielen alle sieben MC-EF ab auf eine integrierte, kanalübergreifend koordinierte Steuerung verschiedener Teilaspekte des Multi-Channel-Managements (zum Beispiel MC-EF 1 ‚Koordinierte Kommunikation‘, MC-EF 2 ‚Kanalübergreifendes CRM‘ oder MC-EF 7 ‚Kanalübergreifende Kultur‘).

¹ Vgl. Kap. 3.4.3.

² Vgl. hierzu noch einmal Kap. 3.1.2.2.

³ MC-EF: Multi-Channel-Erfolgsfaktor.

⁴ Vgl. Kap. 3.4.3.1.

Familienunternehmerische *Eigenschaften* von direkter Relevanz, die in Hinblick auf die Anforderungen des EF 6 – bezüglich einer möglichst integrativen Art des Kanal- und Wertkettenmanagements – *tendenziell behindernd* wirken, sind:

2-c: Bündelung der relevanten Außenkontakte (und Marketingentscheidungen insgesamt) an der Unternehmensspitze – Da diese undifferenzierte Bündelung – ohne eine Integration der Kanalverantwortlichen – tendenziell den in MC-EF 4 geforderten integrierten Markenauftritt (Common Brand and Corporate-Design) erschwert.

2-d: Intuitive Marketingentscheidungen – Weil nur Intuition der Entscheidungskomplexität durch das Zusammenspiel mehrerer Kanäle wahrscheinlich alleine nicht gerecht werden kann.

3-a: Besondere Schwierigkeiten, eigene Organisationsstrukturen gezielt weiterzuentwickeln – Denn gerade durch die Integrations- und Abstimmungsanforderungen von Multi-Channel-Systemen ist eine ‚sich anpassende‘ Organisationsstruktur notwendige Erfolgsvoraussetzung.

3-c: Oft keine eindeutig definierten Zuständigkeiten/Entscheidungskompetenzen – Da klare Zuständigkeiten bei multiplen Verantwortungsbereichen grundlegend erfolgskritisch sind.

3-d: Kultur der Vertuschung – Weil insbesondere zwischen den multiplen Kanälen keine destruktive Konkurrenz, sondern offenes, gegenseitiges Lernen aus Fehlern dominieren sollte.

3-e: Aufteilung der Gesamtunternehmung in Einzelbereiche nach Familienbedürfnissen – Da insbesondere bei dem erhöhten Koordinationsaufwand eines Multi-Channel-Systems ein Familienunternehmen als Ganzes ‚funktionieren‘ sollte.

3-f: Wenig dezentralisierte Führungsverantwortung – Denn gerade innerhalb der differenzierten Komplexität eines Multi-Channel-Handelssystems können Probleme im Grunde nur dezentralisiert ‚vor Ort‘ zuverlässig gelöst werden.

3-g: Integrationsschwierigkeiten bei Fremdmanagern – Weil externe, erfahrene Multi-Channel-Profis eine erfolgskritische Bereicherung, gerade in der Anfangsphase, sein können.

3-h: Wenig zeitgemäße Arbeitsweisen – Da durch die natürlich gegebene Komplexität von Multi-Channel-Systemen integrierte Teams als Arbeitsweise umso sinnvoller erscheinen.

3-i: Oft wenig durchsetzungsstarke Kontrollgremien – Denn durch die besondere Vielschichtigkeit von Multi-Channel-Systemen steigt die Relevanz von Kontrollgremien.

3-j: Kein professionelles Wissensmanagement – Weil dies im Multi-Channel-Kontext wichtig ist, damit es nicht zu (für Kunden wahrnehmbaren!) Wissens- und Informationsdifferenzen (MC-EF 2: CRM, MC-EF 3: Sortiment, MC-EF 4: Marke, et cetera) zwischen Kanälen kommt.

4-a: Insgesamt zurückhaltende Zielsetzungen auch im Ressourcen-Management – Da gerade in Multi-Channel-Systemen dem Ressourcen-Management eine zentrale Aufgabe durch den deutlich erhöhten Koordinationsaufwand im Rahmen der Ressourcenverteilung zukommt.

5-b: ‚Dazupassen‘ neuer Mitarbeiter oft ausschlaggebender als eigentliche Qualifikation – Weil vielmehr die Erfahrung mit Multi-Channel-Handelssystemen ein wichtiges Entscheidungskriterium bei der Beurteilung potenzieller Mitarbeiter darstellen sollte.

5-c: Oft vergleichsweise weniger professionelles Management unter Unternehmensspitze durch unterdurchschnittliches Qualifikationsniveau der Führungskräfte – Da professionelle Managementmethoden für komplexe Multi-Channel-Integrationsherausforderungen besonders erfolgskritisch sind.

5-d: Unterentwickelte Feedback-Kultur – Denn nur durch zielgerichtet eingesetztes Feedback ist ein gemeinsames, kanalübergreifendes Lernen der Beteiligten möglich.

6-a bis 6-c: Unterdurchschnittlich ausgeprägtes Controllingbewusstsein und -Know-how – Weil in MC-EF 6 explizit ein ‚kompetentes kanalübergreifendes Controlling‘ (Competent Channel-Controlling) als erfolgskritischer Faktor gefordert wird.

Zu den *tendenziell begünstigenden Eigenschaften* gehören:

1-k: Stabile Beziehungen zu Wertschöpfungspartnern – Weil dies eine gute Voraussetzung für die integrierte Kommunikation entlang der diversen Teile der Wertschöpfungskette bietet.¹

2-a: Starke Fokussierung auf Kunden und ihre ganz individuellen Bedürfnisse – Da diese Eigenschaft das in MC-EF 2 geforderte ‚kanalübergreifende CRM‘ grundlegend begünstigt.

¹ Vgl. MC-EF 1: ‚Koordinierte Kommunikation entlang der Wertschöpfungskette‘ (Coordinated Communication).

Insgesamt überwiegen im Fall des EF 6 die tendenziell behindernden Eigenschaften von Familienunternehmen eindeutig, so dass hier besondere Herausforderungen für Familienunternehmen zu erwarten sind.

Integrative Betrachtung von ‚Erfolgsfaktor 7: Exzellenz bei der Implementierung der Hintergrundsysteme und des Supply-Chain-Managements‘ und diesbezüglich relevanter familienunternehmerischer Eigenschaften

EF 7¹ formuliert die grundlegende Herausforderung der maximalen Automatisierung (IT- und System-Management) bei gleichzeitiger kanalspezifischer Gewährleistung optimierter Arbeitsabläufe und Kernprozesse (Supply-Chain-Management). Hierfür notwendig sind umfangreiche Investitionen in die zugrundeliegende Technik, ein umfangreiches Komplexitätsmanagement sowie die Bereitschaft auch dauerhaft ‚up-to-date‘ zu bleiben, um derartige Wettbewerbsvorteile im Zeitverlauf sichern zu können.

Familienunternehmerische *Eigenschaften* von direkter Relevanz, die in Hinblick auf die Anforderungen des EF 7 *tendenziell behindernd* wirken, sind:

1-c: Auswahl weniger kapitalintensiver Strategieoptionen – Da die sowohl die erstmalige Implementierung als auch der Erhalt exzellenter Hintergrundsysteme kapitalintensiv sind.

2-e: Überhöhte Vorsicht beim Umgang mit Fremdem und Nichtvertrauten – Weil die in EF 7 geforderte Art der ‚High-End-Technologie‘ und der professionelle Umgang damit wahrscheinlich für viele Familienunternehmen etwas Nichtvertrautes darstellen wird.

3-b: Personen stärker im Vordergrund als Aufgabenlogiken – Denn diese klassischen IT- und Technologieherausforderungen sind ihrer Natur nach stark aufgabenlogisch geprägt.

3-c: Oft keine eindeutig definierten Zuständigkeiten/Entscheidungskompetenzen – Da klare Zuständigkeiten und dazugehörige Entscheidungskompetenzen bei dem großen Umfang eines Implementierungsvorhabens im Sinne des EF 7 erfolgsnotwendig sind.

3-d: Kultur der Vertuschung – Weil bei dieser umfangreichen und komplexen Implementierungsaufgabe das Auftreten von Fehlern erwartbar und ihre offene Diskussion notwendig ist.

3-f: Wenig dezentralisierte Führungsverantwortung – Da dezentralisierte Problembewältigung durch das Ausmaß der zu erbringenden Implementierungsleistung unabdingbar ist.

¹ Vgl. Kap. 3.4.3.

3-g: Integrationsschwierigkeiten bei Fremdmanagern – Weil kompetente Fremdmanager für einige Familienunternehmen die einzige Lösung sind, wenn sie kein eigenes Spitzen-Know-how auf dem Gebiet der Implementierung leistungsstarker IT-Hintergrundsysteme besitzen.

3-h: Wenig zeitgemäße Arbeitsweisen – Denn interdisziplinäre Teamarbeit mit den Kanalverantwortlichen ist eine wichtige Arbeitsweise im Kontext des EF 7.

3-j: Kein professionelles Wissensmanagement – Weil auch bei EF 7 richtig angewandtes Wissen wieder die allem zugrundeliegende Erfolgsbasis darstellt.

4-f: ‚Isoliertes‘ Treffen von Investitionsentscheidungen – Da durch die große Komplexität und Individualität der in EF 7 geforderten Investitionsentscheidung diese nur in Zusammenarbeit mit – möglicherweise externen – Spezialisten gefällt werden sollte.

5-b: ‚Dazupassen‘ neuer Mitarbeiter oft ausschlaggebender als eigentliche Qualifikation – Weil es sich bei den Anforderungen des EF 7 um Expertenaufgaben handelt, die eine entsprechende Qualifikation und Erfahrung erfordern, die primär entscheidungsrelevant sein sollten.

5-c: Oft vergleichsweise weniger professionelles Management unter Unternehmensspitze durch unterdurchschnittliches Qualifikationsniveau der Führungskräfte – Da professionelle und erfahrene Führungskräfte zur erfolgreichen Bewältigung dieser umfassenden und komplexen Implementierungsaufgabe notwendig sind.

5-d: Unterentwickelte Feedback-Kultur – Denn regelmäßige und gezielte Feedbackschleifen können helfen, den Implementierungserfolg im Bereich exzellenter IT-Hintergrundsysteme durch die Unterstützung von Lernprozessen zu erhöhen.

6-a bis 6-c: Unterdurchschnittlich ausgeprägtes Controllingbewusstsein und -Know-how – Weil der tatsächliche Implementierungsfortschritt und die Leistungsfähigkeit der Systeme auch aussagekräftig und objektiv erfassbar sein müssen, um bei Bedarf korrigieren zu können.

Zu den tendenziell begünstigenden Eigenschaften zählen:

1-j: Stärke bei der Strategieimplementierung – Denn wenn die Implementierungsentscheidung an der Unternehmensspitze definitiv gefallen ist, kann die familienunternehmerische Implementierungsstärke – bei entsprechend vorhandenem Know-how – zur Entfaltung gelangen.

Insgesamt überwiegen auch im Fall des EF 7 die tendenziell behindernden Eigenschaften von Familienunternehmen eindeutig, so dass in diesem Bereich ebenfalls besondere Herausforderungen für Familienunternehmen zu erwarten sind.

Integrative Betrachtung von ‚Erfolgsfaktor 8: Implementierung von Einkaufskonzepten und strategischen Allianzen‘ und diesbezüglich relevanter familienunternehmerischer Eigenschaften

EF 8¹ entspringt der Beobachtung, dass im traditionellen Handel der Fokus eines professionellen Beziehungsmanagements oftmals auf den Endkunden liegt. Für den Online-Bereich sind jedoch strategische Partnerschaften auch mit anderen Teilnehmern der Wertschöpfungskette essenziell wichtig geworden. Denn in dem von hoher Geschwindigkeit gekennzeichneten E-Commerce ermöglichen diese Partnerschaften Wettbewerbsvorteile, die mit direkter Absatzwirksamkeit an die Endkunden weitergegeben werden können.

Familienunternehmerische *Eigenschaften* von direkter Relevanz, die in Hinblick auf die Anforderungen des EF 8 *tendenziell behindernd* wirken, sind:

2-c: Bündelung der relevanten Außenkontakte an der Unternehmensspitze – Weil somit das Potenzial an Außenkontakten durch andere Organisationsmitglieder ungenutzt bleibt, welches die mögliche Basis für strategische Allianzen bilden könnte.

2-e: Überhöhte Vorsicht beim Umgang mit Fremdem und Nichtvertrauten – Da sich das Spektrum an strategischen Allianzen wahrscheinlich im schnelllebigen Online-Handelsgeschäft rasch ändern wird und der Umgang mit Fremdem somit unumgänglich ist.

Zu den *tendenziell begünstigenden Eigenschaften* gehören:

1-k: Stabile Beziehungen zu Wertschöpfungspartnern – Denn diese Beziehungen können eine solide Basis für den Ausbau zu strategischen Online-Allianzen bilden.

2-f: Gute Basisreputation von Familienunternehmen – Da diese gute Reputation eine vorteilhafte Ausgangslage zur Gewinnung von Allianzpartnern darstellt.

¹ Vgl. Kap. 3.4.3.

Insgesamt stehen sich im Fall des EF 8 tendenziell begünstigende und behindernde Familienunternehmenseigenschaften ausgeglichen gegenüber.

5.3.3 Zwischenfazit

Insgesamt zeigt sich ein differenziertes Bild bezüglich familienunternehmerischer Eigenschaften und ihrer zu erwartenden Behinderung oder Begünstigung der Umsetzung von GF und EF für E-Commerce-Strategien im Handel. Deshalb kann es sich hier nicht um ein-eindeutige Aussagen handeln, sondern vielmehr um profoundly hergeleitete Gesamttendenzen. Diese begründen sich in umfassenden Literaturanalysen zu den erfahrungsbedingten Erfolgsgrundlagen von E-Commerce-Strategien¹ und den spezifischen Eigenschaften des Unternehmenstyps Familienunternehmen² sowie schließlich deren strukturierter und systematischer Zusammenführung im Rahmen einer integrativen Betrachtung.³

Zur Formulierung grundlegender, fallstudienempirisch vertiefbarer Propositionen bezüglich Erfolgs- und Risikopotenzialen von Familienunternehmen bei der Entwicklung (GF) und Implementierung (EF) von E-Commerce-Strategien im Handel ist es darüber hinaus notwendig, den einschätzenden Versuch zu unternehmen, die einzelnen Einflüsse von Familienunternehmenseigenschaften zu einem aggregierten Gesamtbild zusammenzufassen. Dies ist in einem ersten Schritt jeweils am Ende der integrativen Betrachtungen der einzelnen GF beziehungsweise EF und diesbezüglich relevanter familienunternehmerischer Eigenschaften vorgenommen worden.

Insgesamt betrachtet lässt sich als zusammenfassendes Analyseergebnis festhalten, dass die – auf den jeweils betrachteten GF oder EF aggregiert zusammenwirkenden – familienunternehmerischen Eigenschaften in den zwanzig betrachteten Fällen (zwölf GF und acht EF) zwölf mal tendenziell behindernde und zwei mal eher begünstigende Auswirkungen auf den zu erwartenden Umsetzungserfolg der GF beziehungsweise EF haben. In sechs Fällen der Betrachtung einzelner GF und EF kommt die Interpretation des Autors zu dem Ergebnis, dass die familienunternehmensspezifischen Eigenschaften sich in ihren behindernden und begünstigenden Auswirkungen relativ ausgeglichen gegenüberstehen, so dass die Gesamtwirkung in diesen Fällen als ‚indifferent‘ bezeichnet werden kann. Diese Gesamteinschätzungen der zu

¹ Vgl. Kap. 3.

² Vgl. Kap. 4.

³ Vgl. Kap. 5.

sammengenommenen Einflüsse familienunternehmerischer Eigenschaften basieren natürlich zu einem Teil auf der Interpretation durch den Autor der vorliegenden Forschungsarbeit. Diese Interpretation begründet sich – über die für den Leser direkt nachvollziehbare Art der strukturierten Verdichtung hinaus – auch durch die implizit einfließenden Erkenntnisse des umfassenden Literaturstudiums des Autors zu den genannten Einzelteilen der übergeordneten Forschungsthematik.¹ Außerdem liegt bei der Interpretation der zusammengenommenen Auswirkungen der Eigenschaften von Familienunternehmen auch immer die Frage zugrunde, ob oder inwieweit die tendenziell behindernden Eigenschaften grundlegend wichtige Mindestanforderungen verletzen beziehungsweise wie gut sie zu überwinden sind (eine tiefsitzende Unternehmenskultur ist beispielsweise annahmegemäß nur schwer und langfristig veränderbar).

Nachfolgend werden die wichtigen Ergebnisse der zuvor diskutierten Analyse noch einmal umfassend in Tabelle 5.2 dargestellt. Die tabellarische Struktur orientiert sich der Einheitlichkeit halber erneut entlang der GF und EF. Zunächst wird dann in der Tabelle (Spalte drei) das *Verhältnis von behindernden versus begünstigenden Familienunternehmenseigenschaften* aufgezeigt, um eine erste Grobeinschätzung zu ermöglichen. Die sich in den Spalten vier bis sechs anschließende Gesamteinschätzung des Autors bezüglich eines theoretisch vorliegenden Erfolgs- oder Risikopotenzials beziehungsweise einer diesbezüglich indifferenten Situation beinhaltet über dieses rein quantitative Verhältnis hinaus jedoch auch die *qualitative Interpretation sämtlicher zuvor angestellter Überlegungen*, die in diesem Kontext von Relevanz sind. Schließlich bietet die siebte Spalte den Überblick über die jeweils zugrundeliegenden *„Referenzkapitel“* innerhalb der vorliegenden Arbeit, um dem Leser somit die notwendige Transparenz und Nachvollziehbarkeit noch einmal zu erleichtern.

Bei der Betrachtung von Tabelle 5.2 wird deutlich, dass sich aus der bisherigen, theoretisch hergeleiteten, Perspektive ein kritisches Gesamtbild bezüglich der Erfolgs- und Risikopotenziale von Familienunternehmen bei der Entwicklung und Implementierung von E-Commerce-Strategien im Handel ergibt. Dieses wird im Rahmen der noch folgenden empirischen Fallstudienuntersuchungen weiter hinterfragt werden.

¹ Vgl. Kap. 3 und 4.

GF/EF	Inhalt des GF/EF	Verhältnis behindernde vs. begünstigende FU-Eigenschaften	Theoretisch FU-Erfolgs-potenzial	Theoretisch FU-Risiko-potenzial	Theoretisch FU-Indifferenz	Referenzkapitel
GF A	Vollständige Integration der EC-Strategie in Wettbewerbs- und Unternehmensstrategie	8:3		X		Kap. 3.4.2.1, Kap. 3.4.2.2, Kap. 4.3.1.2, Kap. 4.3.3.2, Kap. 4.2.4.2, Kap. 4.3.5.2, Kap. 5.3.2
GF B	Wettbewerbsanalyse zur EC-Ausgangsposition	13:2		X		Kap. 3.4.2.1, Kap. 3.4.2.2, Kap. 4.3.1.2, Kap. 4.3.2.2, Kap. 4.3.3.2, Kap. 4.3.5.2, Kap. 4.3.6.2, Kap. 5.3.2
GF C	Bekennen des Top-Managements	9:3		X		Kap. 3.4.2.1, Kap. 3.4.2.2, Kap. 4.3.1.2, Kap. 4.3.2.2, Kap. 4.3.3.2, Kap. 4.3.5.2, Kap. 5.3.2
GF D	Kulturelle Transformation – EC-Verankerung in Unternehmenskultur	5:2		X		Kap. 3.4.2.1, Kap. 3.4.2.2, Kap. 4.3.1.2, Kap. 4.3.3.2, Kap. 4.3.5.2, Kap. 5.3.2
GF E	Frühzeitige Entwicklung EC-Erfolgsmessungssystem	5:1		X		Kap. 3.4.2.1, Kap. 3.4.2.2, Kap. 4.3.1.2, Kap. 4.3.3.2, Kap. 4.3.5.2, Kap. 4.3.6.2, Kap. 5.3.2
GF F	Erarbeitung EC-Rollendefinition	8:1		X		Kap. 3.4.2.1, Kap. 3.4.2.2, Kap. 4.3.1.2, Kap. 4.3.2.2, Kap. 4.3.3.2, Kap. 4.3.4.2, Kap. 4.3.6.2, Kap. 5.3.2
GF G	Berücksichtigung eigener Markenidentität	1:2	X			Kap. 3.4.2.1, Kap. 3.4.2.2, Kap. 4.3.1.2, Kap. 4.3.2.2, Kap. 5.3.2

Tabelle 5.2: Aggregierte Darstellung theoretisch hergeleiteter Erfolgs- und Risikopotenziale von Familienunternehmen bei der Entwicklung und Implementierung von E-Commerce-Strategien im Handel – Teil 1/3 (Quelle: Eigene Darstellung)

GF/EF	Inhalt des GF/EF	Verhältnis behindernde vs. begünstigende FU-Eigenschaften	Theoretisch FU-Erfolgs-potenzial	Theoretisch FU-Risiko-potenzial	Theoretisch FU-Indifferenz	Referenzkapitel
GF H	Beachtung online-spezifischer Sortimentierung bereits in Entwicklungsphase	6:4			X	Kap. 3.4.2.1, Kap. 3.4.2.2, Kap. 4.3.1.2, Kap. 4.3.2.2, Kap. 4.3.3.2, Kap. 4.3.4.2, Kap. 4.3.5.2, Kap. 4.3.6.2, Kap. 5.3.2
GF I	Einsatz integrierter Management-Teams in EC-Entwicklungsphase	3:0		X		Kap. 3.4.2.1, Kap. 3.4.2.2, Kap. 4.3.1.2, Kap. 4.3.3.2, Kap. 4.3.5.2, Kap. 5.3.2
GF J	Entwicklung IT-Know-how	16:4			X	Kap. 3.4.2.1, Kap. 3.4.2.2, Kap. 4.3.1.2, Kap. 4.3.2.2, Kap. 4.3.3.2, Kap. 4.3.5.2, Kap. 4.3.6.2, Kap. 5.3.2
GF K	Frühzeitige Einplanung strategischer Allianzen	8:4			X	Kap. 3.4.2.1, Kap. 3.4.2.2, Kap. 4.3.1.2, Kap. 4.3.2.2, Kap. 4.3.3.2, Kap. 4.3.5.2, Kap. 5.3.2
GF L	EC-affine Human-Ressourcensysteme	3:0		X		Kap. 3.4.2.1, Kap. 3.4.2.2, Kap. 4.3.5.2, Kap. 5.3.2
EF 1	Einbindung 'Online-Communities' und 'Soziale Netzwerke'	15:5			X	Kap. 3.4.3.1, Kap. 3.4.3.2, Kap. 4.3.1.2, Kap. 4.3.2.2, Kap. 4.3.3.2, Kap. 4.3.5.2, Kap. 4.3.6.2, Kap. 5.3.2
EF 2	Maximierung der Individualisierung und Personalisierung	5:3		X		Kap. 3.4.3.1, Kap. 3.4.3.2, Kap. 4.3.1.2, Kap. 4.3.2.2, Kap. 4.3.3.2, Kap. 4.3.4.2, Kap. 4.3.5.2, Kap. 5.3.2

Tabelle 5.2: Aggregierte Darstellung theoretisch hergeleiteter Erfolgs- und Risikopotenziale von Familienunternehmen bei der Entwicklung und Implementierung von E-Commerce-Strategien im Handel – Teil 2/3 (Quelle: Eigene Darstellung)

GF/EF	Inhalt des GF/EF	Verhältnis behindernde vs. begünstigende FU-Eigenschaften	Theoretisch FU-Erfolgs-potenzial	Theoretisch FU-Risiko-potenzial	Theoretisch FU-Indifferenz	Referenzkapitel
EF 3	Exzellente Online-Service- und Suchfunktionen	15:6			X	Kap. 3.4.3.1, Kap. 3.4.3.2, Kap. 4.3.1.2, Kap. 4.3.2.2, Kap. 4.3.3.2, Kap. 4.3.4.2, Kap. 4.3.5.2, Kap. 4.3.6.2, Kap. 5.3.2
EF 4	Differenzierbare Unique-Selling-Proposition	3:4	X			Kap. 3.4.3.1, Kap. 3.4.3.2, Kap. 4.3.1.2, Kap. 4.3.2.2, Kap. 4.3.6.2, Kap. 5.3.2
EF 5	Frühzeitig höchste Sicherheitsstandards	7:1		X		Kap. 3.4.3.1, Kap. 3.4.3.2, Kap. 4.3.1.2, Kap. 4.3.2.2, Kap. 4.3.3.2, Kap. 4.3.6.2, Kap. 5.3.2
EF 6	Implementierung weiterer Absatz- und Kommunikationskanäle	18:2		X		Kap. 3.4.3.1, Kap. 3.4.3.2, Kap. 4.3.1.2, Kap. 4.3.2.2, Kap. 4.3.3.2, Kap. 4.3.4.2, Kap. 4.3.5.2, Kap. 4.3.6.2, Kap. 5.3.2
EF 7	Exzellente Hintergrundsysteme und Supply-Chain-Management	16:1		X		Kap. 3.4.3.1, Kap. 3.4.3.2, Kap. 4.3.1.2, Kap. 4.3.2.2, Kap. 4.3.3.2, Kap. 4.3.4.2, Kap. 4.3.5.2, Kap. 4.3.6.2, Kap. 5.3.2
EF 8	Einkaufskonzepte und strategische Allianzen	2:2			X	Kap. 3.4.3.1, Kap. 3.4.3.2, Kap. 4.3.1.2, Kap. 4.3.2.2, Kap. 5.3.2

Tabelle 5.2: Aggregierte Darstellung theoretisch hergeleiteter Erfolgs- und Risikopotenziale von Familienunternehmen bei der Entwicklung und Implementierung von E-Commerce-Strategien im Handel – Teil 3/3 (Quelle: Eigene Darstellung)

5.4 Integration der familienunternehmerischen Erfolgs- und Risikopotenziale bei der Entwicklung und nachhaltigen Implementierung von E-Commerce-beziehungswise Multi-Channel-Strategien im Handel in das ‚Integrativmodell der E-Commerce-Strategie-Entwicklung und -Implementierung‘ dieser Arbeit

Im Folgenden wird – anknüpfend an die Entwicklungsstufen eins¹ und zwei² – die Erweiterung des bestehenden ‚Integrativmodells der E-Commerce-Strategie-Entwicklung und -Implementierung‘ dieser Arbeit auf der dritten Stufe vorgenommen. Durch diese Entwicklungsstufe wird der fünften anfangs formulierten Forderung an das Modell nach der ‚Möglichkeit zur nachträglichen Integration spezifischer familienunternehmerischer Aspekte‘³ nachgekommen. Hierzu sollen im Folgenden die in den Kapiteln 4, 5.2 und 5.3 erarbeiteten Erkenntnisse zu familienunternehmerischen Eigenschaften und ihrer Verknüpfung mit dem Kontext der Umsetzung von E-Commerce-Strategien im Handel in Relation zu den bisher bestehenden Bestandteilen des Modells gesetzt werden. Dieses wird in Abschnitt 5.4.1 vorgenommen.

5.4.1 Weiterentwicklung des ‚Integrativmodells der E-Commerce-Strategie-Entwicklung und -Implementierung‘ auf der dritten Stufe

Auf seiner bisherigen zweiten Entwicklungsstufe verknüpft das Modell die fundierte theoretische Basis von – in den umfassenden Gesamtrahmen der Strategieschleife⁴ eingebetteten – marktorientiertem⁵ und ressourcenorientiertem⁶ Ansatz sowie dem kundenorientierten Ansatz der ‚Value Disciplines‘⁷ mit empirisch beobachtbaren, literaturstudienbasierten GF⁸ und EF⁹ der Entwicklung und Implementierung von E-Commerce-Strategien im Handel.

Insgesamt findet zum aktuellen Entwicklungsstand¹⁰ demnach im dargestellten Modellrahmen die Branchenstruktur als Ganzes – strukturiert erarbeitet über die aufeinanderfolgende Betrachtung der Dynamiken innerhalb der einzelnen fünf Branchenstrukturkräfte – ebenso Berücksichtigung wie die unternehmerische Kernkompetenzbasis und die verbindlich gewählte

¹ Vgl. Kap. 3.3.5.

² Vgl. Kap. 3.5.1.

³ Vgl. zu den eingangs formulierten Anforderungen an das Modell im spezifischen Forschungskontext dieser Arbeit Kap. 3.3.5.

⁴ Vgl. Kap. 3.3.5.1.

⁵ Vgl. Kap. 3.3.2.

⁶ Vgl. Kap. 3.3.3.

⁷ Vgl. Kap. 3.3.4.

⁸ Vgl. Kap. 3.4.2.

⁹ Vgl. Kap. 3.4.3.

¹⁰ Vgl. ausführlich zur aktuellen Funktionsweise des Theoriemodells Kap. 3.5.1.

Wettbewerbsstrategie aus dem Portfolio der drei ‚Value Disciplines‘: Untermuert durch konkret greifbare Gelingens- und Scheiternserfahrungen, die in der Handelsbranche bei der Umsetzung von E-Commerce- und Multi-Channel-Konzepten über viele Jahre hinweg beobachtet werden konnten. Insgesamt erlaubt es die ‚Lesart‘ des Modells zum aktuellen Entwicklungsstand – entweder als *notwendige Reaktion* auf die durch E-Commerce veränderte Branchenstruktur im Handel oder als *pro-aktive Weiterentwicklungsmaßnahme* aus Kernkompetenzsicht eines Handelsunternehmens –, einen oder mehrere GF oder EF als konkrete inhaltliche Ausgestaltungen dieser *reaktiven oder pro-aktiven Veränderung* wählen zu können. Somit können aus Sicht eines familienunternehmerischen Handelsunternehmens durch das Treffen aufeinander folgender Entscheidungen im Rahmen des ‚Integrativmodells der E-Commerce-Strategie-Entwicklung und -Implementierung‘ konkrete E-Commerce-Strategieoptionen herausgebildet werden.¹

Die **an dieser Stelle** vorgenommene **Modellerweiterung** liegt nun darin, die – zum bisherigen Stand der zweiten Entwicklungsstufe – als ganz konkrete *Strategie-Realisierungsoptionen* wählbaren *GF und EF* noch um die fundierte *Einschätzung ihres ‚Realisierungspotenzials‘* zu erweitern. Dieses Realisierungspotenzial eines jeden GF beziehungsweise EF ergibt sich aus den diesbezüglich in Tabelle 5.2 abgeleiteten *Erfolgs- und Risikopotenzialen von Familienunternehmen* aufgrund ihrer spezifischen Eigenschaften. Abbildung 5.2 integriert diese neue Betrachtungskomponente in die bereits bekannte graphische Darstellung des ‚Integrativmodells der E-Commerce-Strategie-Entwicklung und -Implementierung‘. Die Abbildung knüpft direkt an die Abbildungen 3.15² und 3.22³ an und wird im Folgenden weiter erläutert.

Aus dieser Modellerweiterung ergibt sich nun also die Möglichkeit, die konkret wählbaren Strategieoptionen der GF und EF nicht nur anhand ihrer Passung in Bezug auf die eigene Kernkompetenzbasis, die umgebende Branchenstruktur und Einklang mit der als verbindliche Strategie gewählten ‚Value Discipline‘ zu ‚überprüfen‘.⁴ Vielmehr ist es möglich, die potenziell interessanten GF und EF auch hinsichtlich ihres familienunternehmensbezogenen Erfolgs- und/oder Risikopotenzials zu bewerten.

¹ Vgl. zur Lesart und vertiefendem Verständnis der Funktionsweise des Modells das angeführte Beispiel in Kap. 3.5.1.

² Vgl. Kap. 3.3.5.2.

³ Vgl. Kap. 3.5.1.

⁴ Vgl. Kap. 3.5.1.

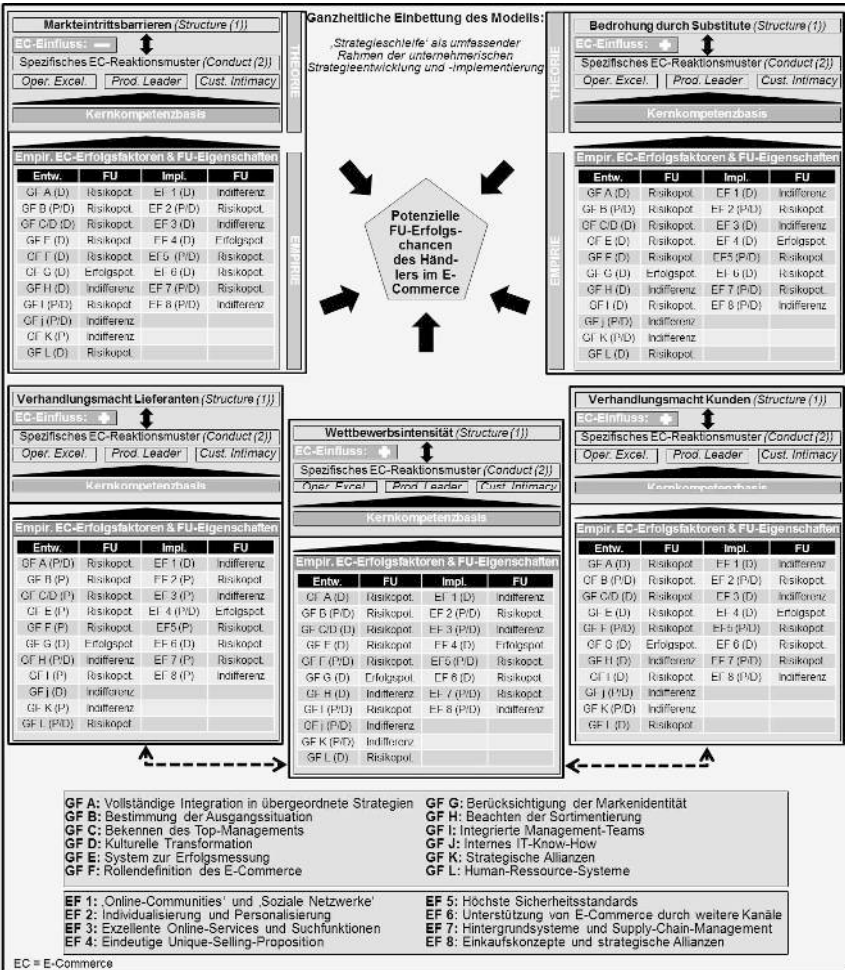


Abbildung 5.2: Dritte Entwicklungsstufe: ‚Integrativmodell der E-Commerce-Strategie-Entwicklung und -Implementierung‘ – Einfluss branchenstruktureller Aspekte („5-Forces“), der Strategiewahl („Value Disciplines“), Kernkompetenzausstattung, konkret angewandter Gelingensfaktoren (GF) und Erfolgsfaktoren (EF) sowie familienunternehmensspezifischer Erfolgs- und Risikopotenziale auf potenzielle Erfolgschancen des familienunternehmerischen Händlers im E-Commerce (Quelle: Eigene Darstellung, Analytik und Herleitung; Modellbestandteile nach Hamel/Prahalad 1997, S. 299 ff.; Nagel/Wimmer 2009, insb. S. 105 ff.; Porter 1980, S. 3 ff.; Porter 2001, S. 63 ff.; Treacy/Wiersema 1993, S. 84 ff.; Treacy/Wiersema 1995, S. 45 ff.)

Dies kann dann verschiedene Konsequenzen bezüglich der zu fällenden, ganz konkreten Ausgestaltungentscheidungen der E-Commerce-Strategie haben, je nach Vorliegen von GF/EF-spezifischem:

- **Erfolgspotenzial:** Der betreffende GF/EF bietet sich als ‚Umsetzungsbaustein‘ für die Erreichung der höhergestellten Ziele der übergeordneten E-Commerce-Strategie in Familienunternehmen der Handelsbranche an.
- **Risikopotenzial:** Es sprechen Gründe einer oder mehrerer familienunternehmerischer Eigenarten gegen die Erfolgswahrscheinlichkeit bei der Umsetzung des betreffenden GF/EF. Sollte dessen Umsetzung jedoch trotzdem als hochgradig erfolgskritisch eingestuft werden, dann ist somit von Anfang an transparent, wo die potenziellen ‚Fallstricke‘ für ein Familienunternehmen liegen und diese können somit gezielt (wiederrum unter bereits vorhandener Kenntnis über die eigene Kernkompetenzbasis, die umgebende Branchenstruktur und die eigene verbindliche, übergeordnete Strategiewahl) fokussiert werden.
- **Indifferenz:** Es sprechen gute Gründe sowohl für als auch gegen die Erfolgswahrscheinlichkeit bei der Umsetzung des betreffenden GF/EF in Familienunternehmen der Handelsbranche. Durch dieses Wissen können weiterführende Entscheidungen deutlich fundierter getroffen werden.

Somit verdichtet das ‚Integrativmodell der E-Commerce-Strategie-Entwicklung und - Implementierung‘ dieser Arbeit die familienunternehmerische Entscheidungsfindung eines Händlers bezüglich seiner E-Commerce-Realisierung schrittweise immer weiter: Beginnend bei der umfassenden – und durchgängig Berücksichtigung findenden – theoretischen Basis¹, über die situative Ableitung spezifischer GF/EF-Empfehlungen bis hin zu deren Überprüfung in Bezug auf ihr jeweiliges Erfolgs- beziehungsweise Risikopotenzial bei einem Umsetzungsvorhaben in Familienunternehmen.

Folgendes **Beispiel**² soll die **Funktionsweise des Modells** – anknüpfend an das bereits in Kapitel 3.5.1 zur Erläuterung der Neuerungen des Modells auf der zweiten Entwicklungsstufe genutzte Beispiel – auf seiner dritten Entwicklungsstufe verdeutlichen. Dem Modell nach (vergleiche Abbildung 5.2, oberer linker Kasten), übt E-Commerce in der Art Einfluss auf die Branchenkraft ‚Markteintrittsbarrieren‘ aus, so dass diese sinken (in der Abbildung gekennzeichnet durch ‚EC-Einfluss: -‘). Da dieses unter anderem die direkte Folge haben wird, dass

¹ Vgl. Kap. 3.3.

² Direkte Anknüpfung an bzw. Erweiterung des modellbezogenen Beispiels in Kap. 3.5.1 im Kontext der Weiterentwicklung des Theoriemodells auf der zweiten Stufe.

viele neue Anbieter mit ihren Web-Shops in die Handelsbranche eintreten, kann der hiervon betroffene familienunternehmerische Händler darauf reagieren, indem er – als ganz konkrete Reaktion auf diese geschilderte Situation – eine differenzierende Reaktion wählt, um sich von den neuen Wettbewerbern abzuheben. Diese wieder aufgegriffene, beispielhaft beschriebene Reaktion wird – neben dem auslösenden Impuls der durch E-Commerce veränderten Rahmenbedingungen der Branche – getroffen unter expliziter Berücksichtigung der Erfordernisse der verbindlich gewählten *Wettbewerbsstrategie* (zum Beispiel *Customer Intimacy*) und der Möglichkeiten, die die unternehmenseigene *Kernkompetenzbasis* eröffnet. Ganz konkret könnte der sich in dieser Entscheidungssituation befindende familienunternehmerische Händler – als inhaltliche Ausgestaltung der im Beispiel gewählten differenzierenden Reaktion – einen oder mehrere der zur Verfügung stehenden GF und/oder EF als konkrete – und empirisch fundierte¹ – Ausgestaltungen dieser differenzierenden Reaktion wählen (vergleiche die Spalten ‚Entw.‘ und ‚Impl.‘ der in die Graphik integrierten Tabellen in Abbildung 5.2). In diesem fortgeführten Beispiel könnte dies zum Beispiel wiederum die Wahl von EF 3 (‚Implementierung exzellenter Online-Service- und Suchfunktionen‘) sein, um sich durch überdurchschnittlichen Service von den neuen Web-Shops abzuheben. Dieses würde als einzelne differenzierende Reaktion der wettbewerbsstrategischen Gesamtausrichtung der *Customer Intimacy* entsprechen und sollte mit den unternehmensspezifischen Kernkompetenzen in Einklang stehen. Falls ein Widerspruch dieser anvisierten differenzierenden Reaktion zu den identifizierten Kernkompetenzen erkennbar sein sollte, wäre die notwendige Konsequenz, innerhalb des Modells die proaktive Suche nach anderen differenzierenden GFs oder EFs, die das Potenzial der zuvor analysierten Kernkompetenzen besser zu nutzen vermögen. Über diese kritische Hinterfragung der Kernkompetenzeignung hinaus, kann bei der letztendlichen Entscheidung für oder gegen die Anwendung des beispielhaft fokussierten EF 3 auf dieser dritten Entwicklungsstufe des ‚Integrativmodells der E-Commerce-Strategie-Entwicklung und -Implementierung‘ nun außerdem ganz konkret dessen Umsetzungspotenzial für den Unternehmungstypus Familienunternehmen mit berücksichtigt werden: In diesem konkreten Beispielfall des EF 3 kann von einer – theoretisch hergeleiteten und empirisch im Folgenden noch zu hinterfragenden – ‚Indifferenz‘ (also weder eindeutig überwiegendes Erfolgs- noch Risikopotenzial) bei der familienunternehmerischen Umsetzung ausgegangen werden (vergleiche die beiden Spalten ‚FU‘ der in die Graphik integrierten Tabellen in Abbildung 5.2).

¹ Vgl. Kap. 3.4.2 und 3.4.3.

Somit ist auch von vornherein bekannt, dass wichtige familienunternehmerische Eigenschaften sowohl für als auch gegen einen anzunehmenden Umsetzungserfolg dieses EF 3 sprechen. Welche dies im Einzelnen sind und wie sie sich begründen, kann dann durch einen Blick in Kapitel 5.3.2 ermittelt werden. Somit kann der in die geschilderte Entscheidungssituation involvierte familienunternehmerische Händler dann in seinem ganz individuellen Fall beurteilen, inwiefern die einzelnen *begünstigenden* und *behindernden* Faktoren in seiner *individuellen Unternehmensrealität* tatsächlich zutreffen und welche Aspekte er bei der Umsetzung des EF 3 dann ganz besonders beachten sollte.

5.4.2 Fazit zur Weiterentwicklung des ‚Integrativmodells der E-Commerce-Strategie-Entwicklung und -Implementierung‘ auf der dritten Stufe

Im vorherigen Abschnitt 5.4.1 konnte die an die Weiterentwicklung des ‚Integrativmodells der E-Commerce-Strategie-Entwicklung und -Implementierung‘ gestellte ‚Forderung 5: Möglichkeit zur nachträglichen Integration spezifischer familienunternehmerischer Aspekte‘¹ erfüllt werden.

Somit konnte durch diesen dritten Entwicklungsschritt die Aussagekraft des theoretisch-konzeptionell hergeleiteten Untersuchungsmodells an die spezifischen Forschungsfragen angepasst werden und vereinigt – gemessen an der Zieldefinition der vorliegenden Arbeit – nun alle notwendigen Betrachtungsperspektiven. Die vierte und finale Entwicklungsstufe des Modells wird im siebten Kapitel dieser Arbeit vorgenommen, nachdem die in das Modell integrierten Erfolgs- und Risikopotenziale von Familienunternehmen auch auf fallstudienempirischer Ebene hinterfragt wurden und die bisherige theoretisch-konzeptionelle Perspektive auf das Forschungsobjekt Familienunternehmen somit noch einmal maßgeblich erweitert werden kann.

5.5 Kapitelfazit

In diesem fünften Kapitel wurde in Teilkapitel 5.2 zunächst die Verdichtung und weiterführende Strukturierung der im vierten Kapitel erarbeiteten Eigenschaften von Familienunternehmen vorgenommen. Dies geschah in tabellarischer Form mit der zugrundeliegenden Zielsetzung, eine bessere Handhabbarkeit für die weiteren Arbeitsschritte im Verlauf dieses fünf-

¹ Vgl. Kap. 3.3.5.

ten Kapitels zu schaffen und die Nachvollziehbarkeit für den Leser zu erleichtern. Abschnitt 5.3 bildet den inhaltlichen Kern des fünften Kapitels. Hier wurde die eigentliche Verknüpfung von GF der Entwicklung beziehungsweise EF der Implementierung von E-Commerce-Strategien im Handel mit den diesbezüglich relevanten Eigenschaften von Familienunternehmen vorgenommen. Auf dem theoretischen Fundament dieser Verknüpfung konnten in einem Folgeschritt dann familienunternehmerische Erfolgs- und Risikopotenziale bei der Entwicklung und Implementierung von E-Commerce-Strategien im Handel abgeleitet werden. Schließlich wurden dann im Rahmen des Teilkapitels 5.4 diese Erfolgs- und Risikopotenziale in das bestehende ‚Integrativmodell der E-Commerce-Strategie-Entwicklung und -Implementierung‘ der vorliegenden Arbeit integriert und seine Entwicklung somit auf die vorletzte dritte Stufe ausgebaut.

Dieses Modell – beziehungsweise insbesondere die im Rahmen dieses fünften Kapitels theoretisch hergeleiteten Erfolgs- und Risikopotenziale von Familienunternehmen – bildet die Grundlage für einen *Propositionenkatalog*, den es im Rahmen detaillierter Familienunternehmens-Fallstudien im weiteren empirischen Forschungsverlauf dieser Arbeit zu hinterfragen gilt.

Teil 3: Ergebnisspiegelung nach den empirischen Erhebungen

6 Kritische Spiegelung theoretisch-konzeptioneller Propositionen und empirischer Ergebnisse – Familienunternehmerische Weiterentwicklungsbedarfe im Kontext der Herausforderungen von E-Commerce in der Handelsbranche

Im vorliegenden sechsten Kapitel wird das Ziel verfolgt, die aus der Fallstudien-Empirie gewonnenen Ergebnisse zu den bestehenden theoretischen und empirischen Erkenntnissen aus den Kapiteln drei bis fünf in Relation zu setzen, eingebettet in das im zweiten Kapitel geschaffene Rahmenverständnis der Handelsbranche aufgrund ihrer spezifischen E-Commerce-Dynamiken. Hierbei werden sowohl Übereinstimmungen als auch Widersprüche herausgearbeitet. Das Kapitel ist zu diesem Zweck thematisch strukturiert. Es wird also nicht jede Fallstudie einzeln und umfänglich aufbereitet, sondern zu den jeweiligen Themenfeldern werden Indikatoren und inhaltliche Belege aus den Fällen gezielt herangezogen und genutzt.¹ Die Fallstudien Darstellungen sind in vollem Umfang im Anhang dieser Arbeit zu finden.² Im Rahmen dieser durchgängig nicht-anonymisierten Fallstudien Darstellungen wurde auf die Darstellung einiger sensibler Inhalte nach Rücksprache mit den Teilnehmern verzichtet. Diese werden bei der – aus Diskretionsgründen – teilweise anonymisierten Auswertung in diesem sechsten Kapitel umfassend berücksichtigt.

Das Kapitel ist in *drei Hauptbestandteile* untergliedert. *Unterkapitel 6.1* betrachtet die Entwicklungsphase von E-Commerce, während *Unterkapitel 6.2* den Fokus auf die Implementierungsphase legt. In *Abschnitt 6.3* wird schließlich eine integrative Betrachtung beider Sichtweisen vorgenommen und eine abschließende Gesamtbeurteilung zum Forschungsgegenstand dieser Arbeit abgeleitet. Durch die im Rahmen dieses sechsten Kapitels vorgenommene *Spiegelung der eigenen Forschungsempirie mit dem bisherigen Wissensstand* soll ein umfängliches und differenziertes Gesamtbild der untersuchten Forschungsthematik gezeichnet werden.

¹ Diese hier gewählte Vorgehensweise folgt der Idee der ‚strukturierenden Inhaltsanalyse‘. Vgl. hierzu umfassend Mayring 1991, S. 213 f. und Mayring 2007, S. 58 ff. sowie die Ausführungen zu dem in dieser Arbeit verwendeten Forschungsansatz in Anhang II.

² Vgl. Anhang I, Abschnitte AI-1 bis AI-7.

6.1 Betrachtung der Entwicklungsphase von E-Commerce-Strategien im Handel

In diesem Unterkapitel 6.1 liegt der Fokus auf der Entwicklungsphase von E-Commerce-Strategien im Handel. Zunächst wird die diesbezüglich vorgefundene Situation in den untersuchten Fallstudienunternehmen in Abschnitt 6.1.1 dargestellt, um diese dann in einem zweiten Schritt – in Abschnitt 6.1.2 – zu den theoretischen und empirischen Erkenntnissen aus den Kapiteln drei bis fünf in Relation zu setzen.

6.1.1 Charakterisierung der Entwicklung von E-Commerce-Strategien in den untersuchten Fallstudienunternehmen

6.1.1.1 Betrachtung der zwölf Gelingensfaktoren der Entwicklung von E-Commerce-Strategien im Handel in den untersuchten Fallstudienunternehmen

Insgesamt lässt sich bei der Betrachtung der Entwicklung von E-Commerce-Strategien in den teilnehmenden Fallstudienunternehmen feststellen, dass strategische Zielsetzungen als zentraler Bestandteil der Entwicklungsphase nicht selbstverständlich vorhanden sind. Von den sieben Fallstudienunternehmen verfügen mit drei Teilnehmern nur weniger als die Hälfte über umfassend ausgearbeitete und im Interview eindeutig formulierbare E-Commerce-Zielsetzungen. Am trennschärfsten ausgearbeitet liegen diese innerhalb der Gruppe der Fallstudienteilnehmer bei der TAKKT AG vor. „E-Commerce ist ohnehin schon komplex und schnelllebig genug. Wenn wir bei der täglichen Arbeit nicht auf sauber ausgearbeitete strategische Zielsetzungen zurückgreifen könnten, dann würde das Ganze zu stark an Orientierung verlieren.“, begründet Dr. Felix A. Zimmermann, Vorstandsvorsitzender der TAKKT AG, die genaue Ausarbeitung strategischer E-Commerce-Aspekte bei dem Spezialversandhändler. Drei der Unternehmen haben nur wenig detaillierte Zielsetzungen und mit der August Dahm GmbH verfügt ein Fallstudienunternehmen über gar keine formal formulierte, strategische Zielsetzung als Grundlage des E-Commerce-Entwicklungsprozesses. „Die für E-Commerce notwendigen Aspekte haben wir auch ohne riesigen Bürokratieaufwand gut im Blick. Und was unsere Kunden im Einzelnen für Wünsche haben, wird mir sowieso täglich bei Telefonaten mit ihnen klar gemacht.“, so Tim Füllbrandt, Marketing- und Vertriebsverantwortlicher bei der August Dahm GmbH. Interessant ist in diesem Zusammenhang auch die ebenfalls zu Rate gezogene Meinung des unabhängigen Experten Dr. Ralph Wiechers.¹ Sie bestätigt diesen

¹ Vgl. hierzu auch Anhang II mit Ausführungen zu dem verwendeten Forschungsansatz. Hierbei wird unter anderem auch auf die Rolle des unabhängigen Experten eingegangen, der im Rahmen eines leitfadengestützten Interviews umfassend zu seiner Einschätzung der Schnittstelle von E-Commerce, Familienunternehmen und Handel befragt wurde.

Gesamteindruck, da auch er im Gespräch angibt, keine umfassend ausgearbeiteten E-Commerce-Zielsetzungen in durchschnittlichen Familienunternehmen der Handelsbranche zu erwarten. Insgesamt lässt sich also einführend festhalten, dass strategische E-Commerce-Zielsetzungen in den an der Empirie teilnehmenden Fallstudienunternehmen eher unterdurchschnittlich ausgeprägt vorhanden sind.

Im Kontext von Gelingensfaktor A¹ – ‚Vollständige Integration von E-Commerce- und Wettbewerbs- beziehungsweise Unternehmensgesamtstrategie‘ – der Entwicklung von E-Commerce-Strategien im Handel ist bei den empirischen Erhebungen zu beobachten, dass sich von den sieben Fallstudienunternehmen lediglich bei zweien die vollständige² Integration der E-Commerce-Strategie findet. Eines hiervon ist die bereits im obigen Absatz erwähnte TAKKT AG. ‚Ohne eine vollständige Integration unserer E-Commerce-Aktivitäten könnten wir einen beträchtlichen Anteil der E-Commerce-Marge auch einfach direkt verschenken.‘, bringt es Alexander Ketzler, Geschäftsführer der Certo Business Equipment GmbH³ aus der TAKKT-Holding, auf den Punkt. Weitere zwei – unter ihnen zum Beispiel die Peek & Cloppenburg KG, die sich noch in einem vergleichsweise frühen E-Commerce-Stadium befindet – haben die E-Commerce-Strategie teilweise⁴ integriert und die größte Gruppe ist mit insgesamt drei untersuchten Fallstudienunternehmen diejenige, welche die strategische Integration bisher gar nicht bewusst fokussiert hat. Das bedeutet nicht, dass gar keine Integration der E-Commerce-Strategie in übergeordnete Wettbewerbsstrategien vorliegt. Jedoch hat man sich in den betreffenden Familienunternehmen bisher keine bewussten Gedanken hierzu gemacht. So geben beispielsweise die Ansprechpartner bei der s.Oliver GmbH an, dass E-Commerce als Ergänzungskanal betrachtet wird und eine derart aufwendige und formalisierte Integration unzumutbar sei. Interessant ist außerdem, dass bei einem der untersuchten Unternehmen die *zwei Gesprächspartner* in den jeweiligen Interviews sich widersprechende, *gegensätzliche Einschätzungen* abgeben: Während ein Interviewpartner die E-Commerce-Strategie als vollständig integriert einschätzt, spricht der zweite ‚bestenfalls von einer teilweisen Integration‘. Die Einschätzung des ebenfalls befragten, unabhängigen Experten bestätigt diesen fallstudienempirisch gewonnenen Gesamteindruck. Er schätzt, dass bei durchschnittlichen Familienunternehmen in der Handelsbranche tendenziell eher mit einer mäßigen Integration der E-Commerce-Strategie im obigen Sinne zu rechnen sei. Dies liege unter Anderem daran, dass

¹ Vgl. Kap. 3.4.2.1.

² Vgl. für das Verständnis einer ‚vollständigen Integration der E-Commerce-Strategie‘ Kap. 3.4.2.1, insb. Tab. 3.8.

³ Die Certo Business Equipment GmbH ist der am stärksten auf E-Commerce im Sinne dieser Arbeit ausgerichtete Teil des Holding-Aufbaus der TAKKT AG.

⁴ Vgl. für das Verständnis einer ‚teilweisen Integration der E-Commerce-Strategie‘ Kap. 3.4.2.1, insb. Tab. 3.8.

seiner Erfahrung nach auch die übergeordneten Strategien oftmals nicht detailliert genug ausgearbeitet seien, um eine bewusste und umfassende Eingliederung der E-Commerce-Strategie vorzunehmen. Aggregierend lässt sich festhalten, dass bei den fallstudienempirisch untersuchten Familienunternehmen die jeweiligen E-Commerce-Strategien tendenziell nur unzureichend in die übergeordnete Wettbewerbs- beziehungsweise Unternehmensgesamtstrategie integriert sind.

Gelingensfaktor B¹ zielt ab auf eine ‚Wettbewerbsanalyse zur Bestimmung der unternehmerischen E-Commerce-Ausgangsposition‘. Die Betrachtung der untersuchten Fallstudienunternehmen ergibt, dass drei der Handelsunternehmen umfassende Markt- und Wettbewerbsanalysen und zwei Teilnehmer teilweise – ausdrücklich nicht umfassende – Analysen durchführen. Die Ansprechpartner von der s.Oliver GmbH und August Dahm GmbH erklären in den Interviews, dass sie keine derart formalisierten Analysen im Sinne des GF B durchführen und dies auch für nicht notwendig halten, da man ‚sein Wettbewerbsumfeld aus Erfahrung gut kenne und einschätzen könne und der betriebswirtschaftliche Erfolg dem ja auch Recht gebe‘. Formale Markt- und Wettbewerbsanalysen werden von diesen Ansprechpartnern darüber hinaus als ‚zu bürokratisch und zeitintensiv‘ eingeschätzt. Im Gegensatz hierzu äußert sich der Vorstandsvorsitzende der TAKKT AG, Dr. Felix A. Zimmermann, mit den Worten: „Umfassende Analysen und eine daraus resultierende, genaue Kenntnis unseres Marktes sind die Basis eines jeden unserer Erfolge, insbesondere im schnelllebigen E-Commerce-Geschäft.“ In ähnlichen Worten betonen dies auch Dr. Holger Schneider, Corporate Development New Media und Jan Wulff, Performance-Marketing New Media/E-Commerce von der Otto GmbH & Co KG sowie Patrick Cloppenburg, Generalbevollmächtigter und Mitglied der Unternehmensleitung bei der Peek & Cloppenburg KG. Insgesamt führen von sieben Fallstudienunternehmen also drei umfassende, zwei zumindest teilweise und zwei gar keine Markt- und Wettbewerbsanalysen durch. Die unabhängige Experteneinschätzung bestätigt diesen Gesamteindruck, die umfassende derartige Analysen bei durchschnittlichen Familienunternehmen im Handel als tendenziell unwahrscheinlich erachtet.

Die Betrachtung von Gelingensfaktor C² – ‚Bekennen des Top-Managements zum E-Commerce‘ – der Entwicklung von E-Commerce-Strategien im Handel zeigt, dass bei drei Fallstudienunternehmen das geforderte Ausmaß des Commitments im Top-Management vorhanden ist. Als positives Beispiel kann an dieser Stelle die Peek & Cloppenburg KG genannt

¹ Vgl. Kap. 3.4.2.1.

² Vgl. Kap. 3.4.2.1.

werden. In dem Modehaus liegt die strategische sowie operative E-Commerce-Verantwortung bei Patrick Cloppenburg, Generalbevollmächtigter und Mitglied der Unternehmensleitung, persönlich. Im Interview mit ihm wird deutlich, dass er sich sowohl in höher aufgehängten strategischen als auch in detailorientierten operativen Fragen sicher auskennt und von ‚seinen‘ E-Commerce-Zielsetzungen voll überzeugt zu sein scheint. Bei weiteren drei Teilnehmern trifft dies zwar nicht umfassend, aber zumindest teilweise zu, während die Ansprechpartner der August Dahm GmbH angeben, dass sich die Geschäftsleitung ihres Unternehmens nicht unbedingt zu den E-Commerce-Engagements bekenne, da man schließlich jahrzehntelang auch ohne diese Vertriebsform erfolgreich in seiner Marktbearbeitung gewesen sei. Bei der Betrachtung von Gelingensfaktor C fällt insbesondere die Heterogenität innerhalb der Gruppe der Fallstudienteilnehmer auf: Während das Top-Management der Peek & Cloppenburg KG oder auch Siemes GmbH nachdrücklich hinter den E-Commerce-Plänen steht und entsprechend kommuniziert, scheint dies bei der Otto GmbH & Co KG schon aufgrund der organisationalen Aufstellung schwieriger zu sein. „Hier kommen alle wirklich wichtigen Top-Führungskräfte aus Bereichen der Old-Economy“, wie einer der beiden Ansprechpartner es ausdrückt. Besonders interessant ist bei der Betrachtung dieses Themenfeldes erneut, dass bei einem der untersuchten Fallstudienunternehmen die *zwei interviewten Ansprechpartner* völlig *gegensätzliche Einschätzungen* abgeben: Während der eine das Commitment des Top-Managements zum E-Commerce als ‚umfassend‘ betrachtet, sieht der zweite Interviewpartner es als ‚bestenfalls teilweise vorhanden und stark von der jeweiligen Tageslaune abhängig‘ an. Insgesamt findet sich von den sieben untersuchten Handelsunternehmen also bei dreien ein umfassendes, bei ebenfalls dreien ein teilweises und bei einem kein E-Commerce-Commitment des Top-Managements beziehungsweise der Geschäftsleitung. Die unabhängige Expertenmeinung steht diesem Gesamtbild neutral gegenüber. Er hält die Einschätzung des E-Commerce-Commitments des Top-Managements bei einer durchschnittlichen Betrachtung von Familienunternehmen der Handelsbranche für nicht pauschalisierbar. Insgesamt kommt man so zu einem differenzierten Bild. Während die Fallstudienempirie zeigt, dass in vier von sieben betrachteten Unternehmen kein umfassendes E-Commerce-Commitment des Top-Managements vorhanden – und dieses somit nur unzureichend – ist, hält der unabhängige Experte eine verbindliche Einschätzung aus seiner Erfahrung für nicht möglich.

Bei der Reflexion von Gelingensfaktor D¹ – ‚Kulturelle Transformation und Verankerung der E-Commerce-Notwendigkeit in der jeweiligen Unternehmenskultur‘ – im Kontext der Fall-

¹ Vgl. Kap. 3.4.2.1.

studienempirie kommt man zu der Beobachtung, dass sich mit der TAKKT AG bei nur einem der untersuchten Fallstudienunternehmen eine gut vorangeschrittene Integration im umfassenden Sinne des GF D erkennen lässt. Drei weitere – unter ihnen beispielsweise die ElectronicPartner GmbH und Peek & Cloppenburg KG – geben an, den kulturellen Wechsel teilweise bereits angestoßen zu haben, räumen jedoch mitunter ein, dass diesbezügliche Bemühungen zugunsten des operativen Tagesgeschäfts teilweise vernachlässigt werden. Die verbleibenden drei Fallstudienunternehmen geben sogar an, dass eine kulturelle Transformation im obigen Sinne ‚nur sehr gering ausgeprägt ist‘. „Diesen kulturellen Shift zum E-Commerce sehe ich als eine unserer anspruchsvollsten Aufgaben für die Zukunft an.“, so Dr. Jörg Ehmer, Sprecher der Geschäftsführenden Direktoren bei der ElectronicPartner GmbH. Somit ergibt sich das Gesamtbild, dass von sieben untersuchten Handelsunternehmen mit sechs fast keines über eine gute und weit vorangeschrittene, kulturelle Transformation im Sinne einer E-Commerce-Akzeptanz bei der breiteren Mitarbeiterschaft verfügt. Die unabhängige Expertenmeinung verfestigt dieses eindeutige Bild noch weiter, denn Dr. Ralph Wiechers schätzt, dass die oben gemeinte Art der kulturellen Transformation in durchschnittlichen Handels-Familienunternehmen überdurchschnittlich lange dauert. Schwerpunktmäßig begründet durch eine erhöhte Pfadabhängigkeit von Familienunternehmen auf der einen und ein gewisses Verharrungsvermögen des Handels auf der anderen Seite. Aggregierend betrachtet ergibt sich auf Basis der Fallstudienempirie sowie der Experteneinschätzung also das deutliche Bild einer mittelfristig nicht ausreichenden kulturellen Transformation bei den Fallstudienunternehmen im E-Commerce-Kontext.

Gelingensfaktor E¹ der Entwicklung von E-Commerce-Strategien im Handel setzt an bei einer ‚frühzeitigen und parallelen Entwicklung von Systemen zur Erfolgsmessung der E-Commerce-Engagements‘. Zwei Fallstudienunternehmen verfügen über eine umfassende Erfolgsmessung ihrer E-Commerce-Engagements und drei weitere über eine teilweise Erfolgsmessung. Zwei der untersuchten Händler geben an, dass ihre Erfolgsmessung für den Bereich E-Commerce zu undifferenziert sei, um in allen notwendigen Bereichen differenzierte Aussagen treffen zu können. Sebastian Klare, Head of Distance Selling bei der s.Oliver GmbH sieht in der Entwicklung und Implementierung eines aussagekräftigen E-Commerce-Erfolgsmessungssystems gar eine der größten Herausforderungen überhaupt, „weil es nicht nur unglaublich komplex, sondern dazu auch noch sehr schnelllebig und somit permanenten Veränderungen unterworfen ist.“ Insgesamt realisieren von den sieben Fallstudienteilnehmern

¹ Vgl. Kap. 3.4.2.1.

demnach zwei eine derart umfassende E-Commerce-Erfolgsmessung, wie die Literatur sie als Grundlage für nachhaltigen Online-Erfolg für notwendig erachtet. Die anderen fünf werden diesem Anspruch nicht gerecht. Die Einschätzung des befragten Experten deckt sich mit dieser Erkenntnis. Seiner Erfahrung nach sei in typischen Familienunternehmen der Handelsbranche mit einer eher unterdurchschnittlich ausgeprägten Erfolgsmessung im Online-Bereich zu rechnen. Dies führt er ebenso zurück auf die von der Literatur vertretene familienunternehmerische Eigenschaft von unterentwickelten Controlling-Systemen¹ als auch auf die Erkenntnis, dass seiner Erfahrung nach die Handelsbranche² generell nicht so stark analytisch getrieben sei wie einige andere Branchen. Zusammenfassend betrachtet ergibt sich also das Bild, dass bei den untersuchten Familienunternehmen die Erfolgsmessung im E-Commerce-Kontext im Durchschnitt nicht den vorhandenen, sinnvollen Möglichkeiten entspricht.

Im Kontext von Gelingensfaktor F³ – ‚Erarbeitung der Rollendefinition von E-Commerce im Unternehmen‘ – der Entwicklung von E-Commerce-Strategien im Handel ist bei den empirischen Erhebungen zu beobachten, dass sich hier zwei Extreme gegenüberstehen. Während sich bei zwei untersuchten Unternehmen eine ausdifferenzierte Rolle der E-Commerce-Engagements im Gesamtkontext der Marktbearbeitung finden lässt, geben die verbleibenden fünf Fallstudienteilnehmer an, die Rolle von E-Commerce gar nicht bewusst definiert zu haben und das Online-Geschäft ‚einfach entlang der Nachfrage laufen zu lassen‘. ‚Ein ganzes Stück weit gibt der schnelllebige Markt ja schließlich ohnehin von selbst vor, wie die Rolle von E-Commerce zu verstehen ist.‘, so Henry Taubald, Chief Operations Officer und Mitglied der Geschäftsführung bei der s.Oliver GmbH, der damit wohl die Meinung vieler anderer Fallstudienteilnehmer in Worte fasst. Somit gibt es bei der Betrachtung dieser Kategorie kein Mittelfeld, innerhalb dessen die Interviewpartner beispielsweise angeben, dass die E-Commerce-Rolle zumindest teilweise ausdifferenziert sei. Auch hier kommt es zu einer Bestätigung der empirischen Fallstudienbeobachtungen durch die hinzugezogene Expertenmeinung, denn der Experte erwartet gemäß seiner Erfahrung eher keine gut ausdifferenzierte E-Commerce-Rolle. Vielmehr, so Dr. Ralph Wiechers im Interview, werde ‚Online als Kanal akzeptiert, aber in das Gesamtkonzept nicht wirklich hineingelassen und somit seine Rolle auch nicht hinreichend ausdifferenziert‘. Insgesamt kann also gesagt werden, dass im Rahmen des GF F die in der Literatur oft beschriebene *Pfadabhängigkeit von Familienunternehmen* ihr besonderes Gewicht zu entfalten scheint. Die hier untersuchten Familienunternehmen der

¹ Vgl. zu dieser familienunternehmerischen Eigenschaft Kap. 4.3.6.

² Gemeint ist der klassische Stationärhandel und keine Versandhandelskonzepte.

³ Vgl. Kap. 3.4.2.1.

Handelsbranche vermeiden es den Fallstudienresultaten nach, ihre E-Commerce-Engagements in eigenen Organisationseinheiten zu bündeln und diese dann dauerhaft mit den notwendigen Ressourcen zu versehen. Ein weiteres strukturelles Problem scheint in diesem Kontext darin zu liegen, dass E-Commerce im Gesamtgefüge der Organisationen selten so prominent aufgehängt ist, dass es jenes Gewicht erlangen könnte, welches angesichts der strategisch weitreichenden Bedeutung des Themas für eine erfolgreiche Umsetzung unabdingbar zu sein scheint. E-Commerce kann sich bei Familienunternehmen in der Handelsbranche deshalb im Verhältnis zu den angestammten Unternehmensbereichen nicht angemessen entfalten.

Gelingensfaktor G¹ zielt ab auf die ‚Berücksichtigung der eigenen Markenidentität bei der Entwicklung der unternehmensspezifischen E-Commerce-Strategie‘. Dieser Gelingensfaktor wird von den untersuchten Unternehmen besonders gut umgesetzt. Zwei Unternehmen nutzen ihre Stamm-Marke umfassend auch für das Online-Geschäft. Die weiteren fünf Fallstudienteilnehmer setzen ihre angestammte Markenidentität zumindest eingeschränkt ein, beispielsweise als eine von mehreren Internet-Marken oder als Marke, die zwar genannt wird, aber nicht so stark im Vordergrund steht wie im angestammten Stationärgeschäft. Dies ist zum Beispiel konkret bei der Schuhhaus Siemes GmbH der Fall: ‚Wir nutzen die Marke Siemes zwar ganz selbstbewusst im Online-Kanal, jedoch stehen die eigentlichen Schuhmarken selber deutlich stärker im Vordergrund der Präsentation.‘, so Thomas Brodowski, Bereichsleiter E-Commerce. Keines der Fallstudienunternehmen verzichtet auf den Einsatz seiner traditionellen Markenidentität, zum Beispiel zu Gunsten einer reinen Zweitmarkenstrategie im Online-Kanal. Auch hier kann die unabhängige Expertenmeinung die fallstudienempirischen Erkenntnisse weiter stützen. Denn auch der Experte sieht bei Familienunternehmen in der Handelsbranche eine hohe Relevanz bei der Nutzung der etablierten Handelsmarke im Online-Kanal. Zusammenfassend betrachtet kann demnach gesagt werden, dass die Fallstudienunternehmen ihre etablierte Markenidentität im Sinne des Gelingensfaktors G stark nutzen.

Die Betrachtung von Gelingensfaktor H² – ‚Beachtung der späteren Notwendigkeit der online-spezifischen Sortimentierung bereits in der Entwicklungsphase der E-Commerce-Strategie‘ – zeigt, dass von den untersuchten Familienunternehmen nur zwei dieser Forderung gerecht werden. Eines davon ist die Peek & Cloppenburg KG. Die Anforderungen einer online-spezifischen Sortimentierung finden bei Peek & Cloppenburg bereits in der Entwicklungsphase der händlerischen E-Commerce- beziehungsweise Multi-Channel-Strategie Beachtung. So

¹ Vgl. Kap. 3.4.2.1.

² Vgl. Kap. 3.4.2.1.

kann man gut begründet differenzieren, welche Bestandteile des modischen Stamm-Sortiments – beispielsweise aus Gründen einer besonders hohen Beratungsintensität – besser oder weniger gut für den Online-Absatz geeignet sind. „Im Sortimentsbereich können wir unsere Kernkompetenz als etablierter Modehändler auch im Online-Kanal richtig ausspielen.“, so Patrick Cloppenburg, Generalbevollmächtigter und Mitglied der Unternehmensleitung. Die größte Gruppe ist mit vier Fallstudienunternehmen diejenige, welche der Notwendigkeit einer online-spezifischen Sortimentierung bereits in der Entwicklungsphase der E-Commerce-Strategie zumindest teilweise Beachtung schenkt. Hierbei werden meistens ausgewählte Sortimentsbestandteile auf ihre Online-Tauglichkeit hin bewertet. „An dieser Stelle sehe ich allerdings noch ganz konkrete Optimierungspotenziale.“, schätzt Dr. Jörg Ehmer, Sprecher der Geschäftsführenden Direktoren, die diesbezügliche Situation bei der ElectronicPartner GmbH ein. Eines der untersuchten Handelsunternehmen gibt an, diesem Kriterium gar keine Beachtung beizumessen und im Hinblick auf die Online-Tauglichkeit einzelner Sortimentsbestandteile vielmehr nach einem ‚Trial-and-Error-Prinzip‘ vorzugehen. „Was sich im Web-Shop nicht gut verkauft oder zu logistischen oder sonstigen Problemen führt, wird halt nicht weiter online verkauft.“, so bringt es einer der Interviewpartner auf den Punkt. Insgesamt findet also bei einem von den sieben Fallstudienunternehmen das Thema der Online-Sortimentstauglichkeit umfassende Beachtung, während vier Teilnehmer es teilweise und zwei weitere Unternehmen gar nicht beachten. Auch in diesem Fall führt die externe Expertenmeinung zu einer Bestätigung dieses Gesamtbildes. Dr. Ralph Wiechers gibt im diesbezüglichen Gespräch an, dass er erfahrungsgemäß bei durchschnittlichen Familienunternehmen der Handelsbranche nicht davon ausgehe, „dass derartige Sortimentierungsaspekte bereits in einer frühen Entwicklungsphase der E-Commerce-Strategie eine Rolle spielen. Für solche strategischen Ausgereiftheiten ist meiner Erfahrung nach in Familienunternehmen ganz einfach kein Personal vorhanden. In der eher pragmatisch tickenden Handelsbranche sowieso nicht.“

Bei der Reflexion von Gelingensfaktor I¹ – ‚Einsatz integrierter Management-Teams bereits in der Entwicklungsphase von E-Commerce-Strategien‘ – im Kontext der Fallstudienempirie kommt man zu der Beobachtung, dass mit der TAKKT AG bei nur einem der untersuchten Unternehmen integrierte Management-Teams tatsächlich umfassend zum Einsatz gelangen. Drei Fallstudienteilnehmer geben an, derartige Teams teilweise einzusetzen. Hierbei räumen die Interviewpartner jedoch ein, dass ein vermehrter Einsatz integrierter Management-Teams zur Voranbringung der jeweiligen E-Commerce-Engagements möglich und auch sinnvoll sei.

¹ Vgl. Kap. 3.4.2.1.

Besonders hervorzuheben ist innerhalb dieser Gruppe die Peek & Cloppenburg KG, da man hier – in Anbetracht des relativ frühen E-Commerce-Stadiums – die integrierte Team-Arbeit schon überraschend gut konzeptioniert hat. Auffällig groß ist mit drei Unternehmen die Zahl derjenigen untersuchten Händler, die selber angeben, auf den Einsatz integrierter Teams gänzlich zu verzichten. Sie machen in diesem Fall also knapp die Hälfte der befragten Fallstudienteilnehmer aus. Der Überraschungswert dieser Erkenntnis verringert sich durch die hinzugezogene Expertenmeinung, welche dieses Bild bestätigt. Der Experte gibt an, dass er in typischen Familienunternehmen der Handelsbranche umfassend integrierte Management-Teams für unwahrscheinlich hält. „Das heißt nicht, dass ich ein formales Existieren solcher Teams für unwahrscheinlich halte. Aber häufig setzt man sich meiner Erfahrung nach zwar an einen Tisch, um kanalübergreifende Lösungen zu entwickeln, nur damit die Vertreter der traditionellen Kanäle dann mit starren Meinungen nichts zu der eigentlichen Problemlösung beitragen.“ Aggregierend lässt sich also festhalten, dass bei den untersuchten Familienunternehmen der von der Literatur als so wichtig eingestufte Einsatz integrierter Management-Teams nur unzureichend gegeben ist.

Gelingensfaktor J¹ der Entwicklung von E-Commerce-Strategien im Handel setzt an bei einer ‚parallelen Entwicklung von IT-Know-how zeitgleich zu der Entwicklung der eigentlichen E-Commerce-Strategie‘. In diesem Kontext zeichnet sich ein sehr eindeutiges Bild bei der Betrachtung der fallstudienempirischen Ergebnisse ab. Während – erneut mit der TAKKT AG – nur eines der Fallstudienunternehmen umfassend an einer (Weiter-)entwicklung von eigenem IT-Know-how parallel zu der eigentlich E-Commerce-Strategie arbeitet, geben alle weiteren sechs Unternehmen an, dass IT für sie auch im Zusammenhang mit hochgesteckten E-Commerce-Zielen kein eigenes Arbeitsfeld sei und man dieses komplett outgesourced habe. „Wir sind Modespezialisten und keine Programmierer.“, so bringt Henry Taubald, Chief Operations Officer und Mitglied der Geschäftsführung bei s.Oliver diese durchaus auch auf weitere Fallstudienunternehmen übertragbare Ansicht auf den Punkt. Ein Mittelfeld ist im Kontext des GF J nicht vorhanden. So gibt kein einziges der untersuchten Unternehmen an, beispielsweise nur in gewissen, kernkompetenznahen Bereichen sein IT-Know-how selbstständig weiter zu entwickeln, während der Rest immer noch outgesourced werden könnte. Auch dieser sehr einseitige Befund wird durch die hinzugezogene Expertenmeinung eindeutig untermauert. Der Experte würde auf Basis seiner akademischen wie auch praktischen Familienunternehmens- und Handelserfahrungen tendenziell eine eher unterdurchschnittliche (Weiter-

¹ Vgl. Kap. 3.4.2.1.

Entwicklung von IT-Know-how in durchschnittlichen Familienunternehmen der Handelsbranche erwarten. Den Grund sieht Dr. Ralph Wiechers neben der von der Literatur bescheinigten familienunternehmerischen Aversion gegen die enormen IT-Investitionen insbesondere auch in einer Eigenart der Handelsbranche: IT werde oft als abstrakter Kostenblock fernab des händlerischen Kerngeschäfts in der traditionellen, stationären Verkaufsfläche betrachtet. Mit Blick auf die für wirkliche E-Commerce-Differenzierung so wichtige IT-Aufstellung muss also von einer strukturellen Schwachstelle bei Familienunternehmen der Handelsbranche gesprochen werden.

Im Kontext von Gelingensfaktor K¹ – ‚Frühzeitige Einplanung strategischer Allianzen im Rahmen der Entwicklung von E-Commerce-Strategien‘ – ist bei den empirischen Erhebungen zu beobachten, dass mit der Otto GmbH & Co KG von den sieben Fallstudienunternehmen nur eines umfassende Allianzen im Sinne des GF K eingeht. „Durchdachte Kooperation war in unserem Geschäft schon immer erfolgskritisch und wird es meiner Einschätzung nach auch im E-Commerce bleiben.“, begründet Dr. Holger Schneider, Corporate Development New Media, das ausgeprägte Allianzverhalten der Otto GmbH & Co KG. Drei der weiteren Familienunternehmen gehen teilweise Allianzen ein. In diesen Fällen sind die Interviewpartner jedoch unabhängig voneinander der Meinung, dass im E-Commerce-Bereich weniger Allianzen strategischer und/oder operativer Natur eingegangen werden, als es ihrer Ansicht nach eigentlich möglich und auch sinnvoll wäre. „Für die durchdachte Suche von Allianzpartnern bleibt bei den vielen anderen E-Commerce-Baustellen ehrlich gesagt ganz einfach zu wenig Zeit.“, so Svenja Dahm, Assistentin der Geschäftsleitung bei der August Dahm GmbH. Die drei verbleibenden Fallstudienteilnehmer geben an, dass sie aus vielfältigen, individuellen Gründen gar keine Allianzen eingehen. Im Durchschnitt gesehen stehen die in der empirischen Untersuchung betrachteten Handelsunternehmen den durchaus vorhandenen Allianzmöglichkeiten also reserviert gegenüber. Interessant ist hier erneut das Vorliegen von *abweichenden Meinungen* bei den *zwei Interviewpartnern* eines Unternehmens. Während der eine angibt, dass das Unternehmen überhaupt gar keine Allianzen eingehe, ist der andere der Ansicht, dass man dies zumindest teilweise tue. Auch mehrfache Nachfragen im Interviewverlauf konnte diese gegensätzlichen Einschätzungen nicht in Einklang bringen. Die unabhängige Expertenmeinung führt auch in diesem Fall zu einer Bestätigung des empirisch gewonnenen Bildes der reservierten GrundsatzEinstellung der Fallstudienunternehmen gegenüber Allianzmöglichkeiten. Dr. Ralph Wiechers würde aufgrund seiner Erfahrungen ein ebenso restriktives

¹ Vgl. Kap. 3.4.2.1.

Allianzverhalten bei durchschnittlichen Familienunternehmen der Handelsbranche erwarten, wie es auch durch die oben beschriebene Fallstudienempirie nahe gelegt wird. Als Hauptgrund für seine Einschätzung gibt er das ‚typische‘ Familienunternehmensverhalten an, sich ‚ungern in die Karten schauen zu lassen‘.

Die Betrachtung von Gelingensfaktor L¹ – ‚Entwicklung von auf E-Commerce-Ziele hin ausgerichteten Human-Ressource-Systemen‘ – zeigt, dass von den sieben untersuchten Handelsunternehmen eines eine umfassende Ausrichtung seiner Human-Ressource-Systeme auf spezifische E-Commerce-Zielsetzungen hin vorgenommen hat, während zwei der Fallstudienunternehmen diese Adaption der Human-Ressource-Systeme zumindest teilweise vollzogen haben. Eine teilweise Ausrichtung könnte zum Beispiel bedeuten, dass man zwar an E-Commerce-Erfordernisse angepasste Entlohnungssysteme eingeführt hat, in weiteren Bereichen (wie beispielsweise an E-Commerce angepasstes Recruiting oder Mitarbeiterentwicklung) aber noch Nachholbedarf besteht. Dieser konkrete Fall trifft auf die ElectronicPartner GmbH zu. Auffallend ist die mit vier von sieben Familienunternehmen große Zahl derjenigen Fallstudienteilnehmer, die selber angeben, gar keine Ausrichtung ihrer Human-Ressource-Systeme auf notwendige – und von den Interviewpartnern auch durchgehend als solche eingeschätzte – E-Commerce-Erfordernisse vorzunehmen. „Human-Ressource-Maßnahmen sind ein ganz akutes Arbeitsfeld im E-Commerce, wenn ich mir mein eigenes Team angucke.“, so Sebastian Klare, Head of Distance Selling bei s.Oliver. Bei der fallstudienempirischen Betrachtung dieser Kategorie fällt erneut auf, dass *zwei Ansprechpartner* eines Unternehmens zu *widersprüchlichen Einschätzungen* kommen: Während der ranghöhere Gesprächspartner davon ausgeht, dass die Human-Ressource-Systeme ‚nahezu umfassend‘ auf die – bei diesem Fallstudienunternehmen durchaus vielseitigen – E-Commerce-Zielsetzungen angepasst seien, gibt der rangniedrigere Ansprechpartner unabhängig davon an, dass ‚maximal eine teilweise – aber längst nicht ausreichende – Ausrichtung in engen Teilbereichen‘ gegeben sei. Erneut führt die hinzugezogene Meinung des unabhängigen Experten zu einer Bestätigung dieses fallstudienempirisch gewonnen Gesamteindrucks. Auch Dr. Ralph Wiechers würde erfahrungsgemäß keine weitgehende Anpassung umfangreicher Human-Ressource-Systeme in typischen Familienunternehmen der Handelsbranche erwarten. Primär ist seine Einschätzung auf der einen Seite begründet durch das auch von der Literatur bestätigte Familienunternehmensmerkmal², über tendenziell unterentwickeltes Personalmanagement zu verfügen. Auf der anderen Seite sieht er die

¹ Vgl. Kap. 3.4.2.1.

² Vgl. hierzu Kap. 4.3.5.2.

Begründung auch in den Eigenarten der Handelsbranche, da insbesondere im klassischen Stationär-Handel ganz andere Kompetenzen als erfolgsrelevant angesehen seien, als umfangreiche Human-Ressource-Systeme. Aggregierend kann also festgehalten werden, dass in der Schnittstelle von E-Commerce und Personalmanagement eine weitere, strukturelle Schwachstelle von Familienunternehmen im Handel zu liegen scheint.

6.1.1.2 Betrachtung sonstiger Aspekte mit Relevanz für die Entwicklungsphase von E-Commerce-Strategien im Handel in den untersuchten Fallstudienunternehmen

Über die in Abschnitt 6.1.1.1 betrachteten Kategorien hinaus gibt es noch einige weitere Aspekte, die für die Entwicklungsphase von E-Commerce-Strategien bei den Teilnehmern der Fallstudienempirie von grundlegender Bedeutung sind. Als letzten Punkt enthält deshalb der die Gespräche strukturierende Interviewleitfaden¹ eine abschließende Frage, die explizit auf vorher noch nicht erfasste Aspekte abzielt und den Gesprächspartner auffordert, weitere relevante Punkte im Schnittstellenbereich von E-Commerce und dem eigenen Unternehmen aus seiner Sicht darzulegen. Hierbei wurden einige Themen von den Interviewpartnern angesprochen, die für strategische Überlegungen in der E-Commerce-Entwicklungsphase ganz grundsätzlich von Bedeutung sind. Diese fördern zum Teil auch ein weiterführendes Verständnis der im vorherigen Abschnitt 6.1.1.1 dargestellten Erkenntnisse.

Ein grundsätzlicher Aspekt, den mehrere Interviewpartner thematisieren, liegt in der strukturellen Vernachlässigung strategischer E-Commerce-Aufgaben zugunsten einer starken zeitlichen Einbindung in das operative Tagesgeschäft, wie es zum Beispiel Tim Füllbrandt, Marketing- und Vertriebsverantwortlicher bei der August Dahm GmbH hervorhebt. Die Interviewpartner geben hierbei sinngemäß an, dass ihnen die große langfristige Bedeutung der Strategiearbeit im E-Commerce-Kontext zwar bewusst sei. Allerdings fragten ihre Vorgesetzten² regelmäßig nach greifbaren, operativen Ergebnissen und nicht nach langfristigen Strategieüberlegungen, obwohl es sich bei diesen Ansprechpartnern durchweg um Führungskräfte handelt, die ‚eigentlich‘ strategische Verantwortung haben. Ein weiterer Punkt mit Einfluss auf die strategischen E-Commerce-Belange der Fallstudienunternehmen ist der Meinung vieler Interviewteilnehmer nach außerdem die Art der Organisation des familialen Einflusses auf die strategischen Belange des Unternehmens. So zeichnet sich das Bild ab, dass ein gut struk-

¹ Vgl. zur Ansicht des Interviewleitfadens Anhang III.

² Mit Ausnahme nur eines Falls immer der an der Spitze stehende Familienunternehmer oder ein sonstiges, leitendes Familienmitglied persönlich.

turierter, organisierter und rationalisierter Einfluss der Unternehmerfamilie – zum Beispiel in Aufsichtsgremien wie denen bei der Otto GmbH und Co KG oder Peek & Cloppenburg KG – positiven Einfluss auf die E-Commerce-Belange in einer frühen strategischen Phase zu haben scheint, während das negative Gegenteil ebenso zutrifft. Beispielsweise in Form intuitiver Spontanentscheidungen, die von hierzu berechtigten Familienmitgliedern getroffen werden können, ohne sich vorher der kritischen Meinung eines Aufsichtsgremiums stellen zu müssen.

Weitere Aussagen einiger Interviewpartner über den familialen Einfluss auf strategische E-Commerce-Aspekte vermitteln den Eindruck, dass mit einer stärkeren Bereitschaft zu nachhaltigem Wirtschaften und der als wichtig empfundene Übernahme von ‚Corporate Social Responsibility‘ auch eine gewisse Langsamkeit bei strategischen E-Commerce-Entscheidungen einhergeht, weil auf diese Weise sehr viele Faktoren mit einbezogen werden müssen. Eine ähnliche – von mehreren Gesprächspartnern genannte – Meinung ist es, dass die überdurchschnittlich hohe Risikoaversion in ihrem jeweiligen Familienunternehmen zu einer teilweise erheblichen Verlangsamung notwendiger, strategischer Entscheidungen in E-Commerce-Belangen führe.

6.1.2 Evaluation und Spiegelung der Fallstudien-Ergebnisse mit bestehenden empirischen und theoretischen Erkenntnissen der Entwicklung von E-Commerce-Strategien in Familienunternehmen

Das Ziel dieses vorliegenden Abschnitts 6.1.2 ist die Interpretation der bei den Fallunternehmen beobachtbaren Muster in der strategischen Entwicklungsphase ihrer E-Commerce-Strategien vor dem Hintergrund der theoretisch-konzeptionellen Ergebnisse dieser Arbeit, um somit zu dem angestrebten *integrativen Gesamtbild* dieses Forschungsvorhabens zu gelangen. Hierzu werden zum Einen die im vorigen Unterkapitel 6.1.1 dargestellten fallstudienempirischen Erkenntnisse in direkte Relation gesetzt zu den ganz konkret vergleichbaren literaturbasierten, theoretisch-konzeptionell hergeleiteten *familienunternehmerischen Erfolgs- und Risikopotenzialen der Entwicklung von E-Commerce-Strategien im Handel* (vergleiche Kapitel 5.3.1 bis 5.3.3, insbesondere Tabelle 5.2). Zum Anderen werden sie dem einbettenden *theoretischen Rahmen*¹ (vergleiche Kapitel 3.3.1 bis 3.3.4) dieser Arbeit gegenübergestellt, um den tatsächlichen Erklärungsgehalt der gewählten Theorien im konkreten Forschungskontext zu

¹ Bei den theoretischen Bezugspunkten der vorliegenden Arbeit handelt es sich um eine auf die Forschungsziele angepasste Kombination aus dem situativen Ansatz, dem marktorientierten Ansatz, dem ressourcenbasierten Ansatz und dem kundenorientierten Ansatz der ‚Value Disciplines‘. Vgl. Kap. 3.3.1 bis 3.3.4.

beurteilen. Der theoretische Gesamtrahmen wird im Folgenden insbesondere genutzt, um die Relevanz der im Einzelnen betrachteten Faktoren auch aus theoretischer Sicht im vorliegenden Forschungskontext noch einmal zu fundieren.

Anders formuliert: Es werden die empirischen Fallstudienresultate auf das ‚Integrativmodell der E-Commerce-Strategie-Entwicklung und -Implementierung‘ dieser Arbeit (vergleiche auf vorletzter dritter Entwicklungsstufe Kapitel 5.4.1, insbesondere Abbildung 5.2) angewandt, welches die *zwei verschiedenen Abstraktionsniveaus* des eher abstrakten Theorierahmens und der ganz konkret als theoretische Propositionen für den Forschungsgegenstand dieser Arbeit hergeleiteten – und in den Theorierahmen eingebetteten – familienunternehmerischen Erfolgs- und Risikopotenziale in einem auf die Forschungsziele dieser Arbeit zugeschnittenen Modell vereint. Das hierfür im Folgenden angewandte Vorgehen wird erneut anhand der Struktur der im dritten Kapitel erarbeiteten zwölf Gelingensfaktoren (GF) A bis L der Entwicklung von E-Commerce-Strategien im Handel systematisiert.

Die im fünften Kapitel hergeleitete theoretische Proposition im Kontext von *Gelingensfaktor A* der *vollständigen Integration der E-Commerce- in die übergeordnete Wettbewerbs- beziehungsweise Unternehmensgesamtstrategie*¹, erwartet hier ein spezifisches Risikopotenzial² von Familienunternehmen. Diese Einschätzung wird durch die fallstudienempirischen Ergebnisse³ der vorliegenden Arbeit bestätigt, da nur zwei der sieben Fallstudienunternehmen – beispielsweise die TAKKT AG – ihre E-Commerce-Strategie umfassend in übergeordnete Strategien integriert haben. Häufiger ist im Rahmen der Fallstudien zu beobachten, dass eine teilweise (zum Beispiel bei der Peek & Cloppenburg KG) oder keine (wie bei der s.Oliver GmbH) Integration vorliegt. Auch die darüber hinaus hinzugezogene Experteneinschätzung untermauert diesen Eindruck noch einmal, so dass die Forschungsergebnisse dieser Arbeit mit der Beurteilung von Nagel/Wimmer übereinstimmen, dass es bei Familienunternehmen insbesondere innerhalb der Führungsdimension Strategie oft zu stark intuitiven Entscheidungen im Sinne einer ‚intuitiven Strategieentwicklung‘⁴ kommt. Insofern wird auch die diesbezügliche Meinung von Sonfield/Lussier sowie Carlock/Ward wiedererkannt, die in Familienunternehmen oftmals das Fehlen eines formalisierten Prozesses für eine strukturierte Auseinandersetzung mit Strategiefragen erkennen.⁵ Unter Anwendung einer integrativen Betrachtung von

¹ Vgl. Kap. 3.4.2.

² Vgl. Kap. 5.3, insb. Tab. 5.2.

³ Vgl. Kap. 6.1.1.

⁴ Vgl. Kap. 4.3.1.2 und Nagel/Wimmer 2009, S. 29 ff.

⁵ Vgl. Kap. 4.3.1.2 sowie Sonfield/Lussier 2004, S. 189 ff. und Carlock/Ward 2001, S. 22 ff.

theoretischen Propositionen und fallstudienempirischen Ergebnissen gelangt diese Arbeit zu der *Gesamteinschätzung*, dass bei Familienunternehmen die Tendenz zu einem *Risikopotenzial*¹ vorliegt, wenn es um die Herausforderung geht, die eigene E-Commerce-Strategie belastbar in übergeordnete Strategien zu integrieren und hiermit die Erfolgsbasis für zukünftige E-Commerce-Engagements zu legen.

Die theoretische Proposition im Zusammenhang mit *Gelingensfaktor B (Durchführung von Markt- und Wettbewerbsanalysen zur Bestimmung der unternehmerischen E-Commerce-Ausgangsposition)*² sieht an dieser Stelle ein spezifisches Risikopotenzial³ von Familienunternehmen. Auch diese Beurteilung findet sich in den fallstudienempirischen Ergebnissen⁴ dieser Arbeit wieder, da mit der TAKKT AG, Otto GmbH & Co KG und Peek & Cloppenburg KG nur drei der sieben untersuchten Familienunternehmen umfassende Markt- und Wettbewerbsanalysen im Sinne des GF B durchführen. Auch die hinzugezogene unabhängige Experteneinschätzung untermauert diesen Eindruck noch einmal. Die im Forschungsverlauf dieser Arbeit gewonnenen Erkenntnisse stimmen insofern mit der Stellungnahme von Wimmer et al. – und auch den ähnlich urteilenden Poza et al.⁵ und Lounsbury/Glynn⁶ – überein, die wie folgt argumentieren: „An diesem Punkt zeigt sich wieder die prinzipielle Ambivalenz bestimmter Strukturmerkmale von Familienunternehmen. Wenn einerseits davon gesprochen wird, dass die innovative Produktbezogenheit in Verbindung mit einer starken Kundenorientierung gerade unter den gegenwärtigen Rahmenbedingungen ein wichtiger Vorteil ist, so kann das Nichtbeachten der Marktdynamik als Ganzes im Zeitverlauf auch zum Verhängnis werden. Dieser Risikofaktor ist ebenso der Logik des Erfolges immanent.“⁷ Innerhalb des *theoretischen Gesamtmodells* der vorliegenden Arbeit lässt sich dieses – obwohl risikoreiche eben trotzdem oftmals erfolgreiche – Verhalten am besten durch den *kundenorientierten Ansatz der ‚Value Disciplines‘* begründen, wohingegen sich durch die Sichtweise des *marktorientierten Ansatzes* die erwartbaren Risiken gut erklären und strukturierter verstehen lassen.⁸ An dieser Stelle bewährt sich durch einen differenzierteren Erklärungsansatz die Verknüpfung multipler Theorien im *Integrativmodell der E-Commerce-Strategie-Entwicklung und -Implementierung* dieser Arbeit. Bei einer in diesem Gesamtkontext interpretierten Betrachtung von theoretisch-

¹ Vgl. für eine aggregierte Gesamtdarstellung Tab. 6.1.

² Vgl. Kap. 3.4.2.

³ Vgl. Kap. 5.3, insb. Tab. 5.2.

⁴ Vgl. Kap. 6.1.1.

⁵ Vgl. Poza et al. 2004, S. 101 f.

⁶ Vgl. Lounsbury/Glynn 2001, S. 545 ff.

⁷ Wimmer et al. 2005, S. 137. Vgl. auch Kap. 4.3.2.2.

⁸ Vgl. Kap. 3.3.1 bis 3.3.4.

konzeptionell hergeleiteten Propositionen und fallstudienempirischen Ergebnissen, ergibt sich an dieser Stelle die *Gesamteinschätzung*, dass bei Familienunternehmen die Tendenz zu einem *Risikopotenzial*¹ im Kontext des GF B vorhanden ist und notwendige Markt- und Wettbewerbsanalysen tendenziell vernachlässigt werden.

Mit Blick auf *Gelingensfaktor C*, der das *Bekennen des Top-Managements zum E-Commerce*² fokussiert, gelangt die im fünften Kapitel hergeleitete theoretische Proposition zu der Einschätzung, dass auch an dieser Stelle ein explizites familienunternehmerisches Risikopotenzial³ vorliegt. Dieses Bild kann durch die *fallstudienempirisch* gewonnenen Einblicke⁴ *nicht eindeutig bestätigt* werden, da zum Beispiel insbesondere bei der Siemes GmbH und Peek & Cloppenburg KG ein umfassendes Bekennen des Top-Managements zum E-Commerce beobachtbar ist. Auch die hinzugezogene Experteneinschätzung von Dr. Ralph Wiechers verdichtet sich in der Grundsatzaussage, dass dies ‚nicht pauschalisierbar‘ zu beurteilen sei. Vor dem Literaturhintergrund dieser Arbeit besonders interessant sind die zwei völlig gegensätzlichen Einschätzungen⁵ von zwei Interviewpartnern desselben Fallstudienunternehmens: Der Ranghöhere sieht ‚umfassendes‘ und der Rangniedrigere ‚bestenfalls teilweise vorhandenes‘ Commitment des Top-Managements. An dieser Stelle kommt es zu einer ausdrucksvollen Übereinstimmung mit der Einschätzung von Wimmer et al., dass in Familienunternehmen überdurchschnittlich oft aufgrund von autoritären Kommunikations- und weiteren Problemen die mittleren und unteren Hierarchiestufen Aussagen des Top-Managements als wirklichkeitsfremd ablehnen und es in der Folge zu gänzlich *verschiedenen, organisationsinternen Realitätseinschätzungen* komme.⁶ Unterstützt wird diese Beurteilung in der Literatur auch durch die Einschätzungen von Davis/Tagiuri⁷ und Olson et al.⁸ In diesem gedanklichen Kontext findet sich innerhalb des *theoretischen Gesamtrahmens*⁹ der Arbeit außerdem die Verbindung zum *ressourcenorientierten Ansatz*. Während eine geschlossene Haltung des Top-Managements und funktionierende organisationsinterne Kommunikation als wichtige Ressource für den E-Commerce-Erfolg im Sinne des *ressourcenbasierten Ansatzes* gesehen werden können, scheint eben diese so wichtige Voraussetzung in Familienunternehmen nicht

¹ Vgl. für eine aggregierte Gesamtdarstellung Tab. 6.1.

² Vgl. Kap. 3.4.2.

³ Vgl. Kap. 5.3, insb. Tab. 5.2.

⁴ Vgl. Kap. 6.1.1.

⁵ Dieser genannte ist nur einer von mehreren Fällen, in denen es zu Widersprüchen zwischen den Aussagen der zwei Interviewpartner desselben Unternehmens kam. Vgl. diese Fälle konkret in Kap. 6.1.1 und Kap. 6.2.1.

⁶ Vgl. Kap. 4.3.6.2 und Wimmer et al. 2005, S. 187 ff.

⁷ Vgl. Davis/Tagiuri 1989, S. 47 ff.

⁸ Vgl. Olson et al. 2003, S. 639 ff.

⁹ Vgl. Kap. 3.3.1 bis 3.3.4.

grundsätzlich gegeben zu sein, kann aufgrund der Befunde dieser Arbeit jedoch auch nicht negiert werden. Eine integrative *Gesamtbetrachtung* von theoretisch-konzeptionellen Propositionen und fallstudienempirischen Ergebnissen deutet insgesamt hin auf eine familienunternehmerische *Indifferenz*¹ im Kontext der Frage nach dem Commitment des Top-Managements.

Im Kontext von *Gelingensfaktor D* der *kulturellen Transformation und Verankerung der E-Commerce-Notwendigkeit in der jeweiligen Unternehmenskultur*² lässt die theoretische Proposition zu Beginn der Fallstudien-Untersuchungen hier ein spezifisches Risikopotenzial³ von Familienunternehmen erwarten. Diese Einschätzung wird durch die fallstudienempirischen Ergebnisse⁴ der vorliegenden Arbeit eindeutig bestätigt, da mit der TAKKT AG nur bei einem der sieben Fallstudienunternehmen eine gut vorangeschrittene kulturelle Transformation erkennbar ist. Auch die darüber hinaus hinzugezogene Experteneinschätzung untermauert diesen Eindruck noch einmal sehr klar, so dass die empirischen Forschungsergebnisse mit der Einschätzung von Barrett sowie Wimmer et al. übereinstimmen, dass die besondere familienunternehmerische Organisationskultur einen erheblichen Einfluss ausübe.⁵ Auch hier kann unter Zurückgriff auf den *Theorierahmen*⁶ dieser Arbeit im Sinne des *ressourcenorientierten Ansatzes* von einem Mangel in Hinblick auf nachhaltig erfolgreiche E-Commerce-Umsetzung gesprochen werden. Unter Anwendung einer integrativen Betrachtung von theoretischen Propositionen und fallstudienempirischen Ergebnissen gelangt diese Untersuchung zu der *Gesamteinschätzung*, dass bei Familienunternehmen die Tendenz zu einem *Risikopotenzial*⁷ vorliegt, wenn es um die Herausforderung der kulturellen Transformation und Verankerung der E-Commerce-Notwendigkeit in der jeweiligen Unternehmenskultur geht.

Mit Blick auf *Gelingensfaktor E*, der die *frühzeitige und parallele Entwicklung von Systemen zur Erfolgsmessung des E-Commerce-Engagements*⁸ fokussiert, gelangt die im fünften Kapitel hergeleitete theoretische Proposition zu der Einschätzung, dass ebenfalls an dieser Stelle ein explizites familienunternehmerisches Risikopotenzial⁹ vorliegt. Dieses Bild kann durch die

¹ Vgl. für eine aggregierte Gesamtdarstellung Tab. 6.1.

² Vgl. Kap. 3.4.2.

³ Vgl. Kap. 5.3, insb. Tab. 5.2.

⁴ Vgl. Kap. 6.1.1.

⁵ Vgl. Kap. 4.3.3.2 sowie Barrett 2003, S. 13 ff. und Wimmer et al. 2005, S. 147 ff.

⁶ Vgl. Kap. 3.3.1 bis 3.3.4.

⁷ Vgl. für eine aggregierte Gesamtdarstellung Tab. 6.1.

⁸ Vgl. Kap. 3.4.2.

⁹ Vgl. Kap. 5.3, insb. Tab. 5.2.

fallstudienempirisch gewonnenen Einblicke¹ *bestätigt* werden, was auch auf die hinzugezogene Experteneinschätzung von Dr. Ralph Wiechers zutrifft. Auch mit dem Literaturhintergrund dieser Arbeit sind die Fallstudienbeobachtungen vereinbar, denn in der Fachliteratur wird häufig davon geschrieben, „dass man hier [in Familienunternehmen] selten ein elaboriertes Controlling antrifft.“² In diesem Kontext findet sich innerhalb des *theoretischen Gesamtrahmens*³ der Arbeit wiederum die Verbindung zum *ressourcenorientierten Ansatz*. Während ein belastbares und differenziertes Online-Controlling als wichtige Ressource für den E-Commerce-Erfolg gesehen werden muss, scheint genau diese wichtige Voraussetzung in Familienunternehmen nicht grundsätzlich gegeben zu sein. Eine integrative *Gesamtbetrachtung* von theoretisch-konzeptionellen Propositionen und fallstudienempirischen Ergebnissen deutet insgesamt auf ein familienunternehmerisches *Risikopotenzial*⁴ im Kontext von E-Commerce-Controlling-Systemen hin.

Im Kontext von *Gelingensfaktor F* der *Erarbeitung der Rollendefinition von E-Commerce im Unternehmen*⁵ lässt die theoretische Proposition zu Beginn der Fallstudien-Untersuchungen auch hier ein durch die Literatur begründetes Risikopotenzial⁶ von Familienunternehmen erwarten. Diese Einschätzung wird durch die *fallstudienempirischen Ergebnisse*⁷ dieser Arbeit – unter Anderem am Beispiel der s.Oliver GmbH – *grundsätzlich bestätigt*, wenn auch nicht in der Eindeutigkeit der theoretisch hergeleiteten Annahme selber. Auch die darüber hinaus hinzugezogene Experteneinschätzung untermauert diesen Eindruck noch einmal. So stimmen die empirischen Forschungsergebnisse mit der Aussage von Wimmer et al. überein, dass die Überprüfung bestehender Werte und Erfolgsrezepte oftmals der familienunternehmerischen Natur widerspreche⁸ und somit eine adäquate E-Commerce-Rollendefinition – als proaktives In-Frage-Stellen etablierter Erfolgsmuster – kaum zustande kommen kann. Auch hier kann unter Zurückgriff auf den *Theorierahmen*⁹ dieser Arbeit im Sinne des *ressourcenbasierten Ansatzes* von einem Nicht-Vorhandensein einer wichtigen Ressource in Hinblick auf nachhaltig erfolgreiche E-Commerce-Umsetzung gesprochen werden: Nämlich der eigenen Bereitschaft, neue Erfolgsmuster alten Traditionen überzuordnen und somit ihre adäquate Rolle im Unternehmen sinnvoll zu entwickeln. Unter Anwendung einer integrativen Betrachtung von

¹ Vgl. Kap. 6.1.1.

² Wimmer et al. 2005, S. 184. Vgl. hierzu auch Kap. 4.3.6.2.

³ Vgl. Kap. 3.3.1 bis 3.3.4.

⁴ Vgl. für eine aggregierte Gesamtdarstellung Tab. 6.1.

⁵ Vgl. Kap. 3.4.2.

⁶ Vgl. Kap. 5.3, insb. Tab. 5.2.

⁷ Vgl. Kap. 6.1.1.

⁸ Vgl. Kap. 4.3.1.2 sowie Wimmer et al. 2005, S. 125 f.

⁹ Vgl. Kap. 3.3.1 bis 3.3.4.

theoretischen Propositionen und fallstudienempirischen Ergebnissen, gelangt die vorliegende Untersuchung bei Betrachtung der obigen Aspekte zu der *Gesamteinschätzung*, dass bei Familienunternehmen die Tendenz zu einem *Risikopotenzial*¹ vorliegt, wenn es um die Herausforderung der adäquaten Rollendefinition von E-Commerce-Engagements innerhalb der eigenen Unternehmung geht.

Die theoretische Proposition im Zusammenhang mit *Gelingensfaktor G (Berücksichtigung der eigenen Markenidentität bei der Entwicklung der unternehmensspezifischen E-Commerce-Strategie)*² sieht an dieser Stelle ein spezifisches Erfolgspotenzial³ von Familienunternehmen. Diese theoretisch-konzeptionell erarbeitete Beurteilung findet sich in den fallstudienempirischen Ergebnissen⁴ dieser Arbeit eindeutig wieder, da kein einziges der sieben untersuchten Familienunternehmen auf den Einsatz seiner angestammten Markenidentität – beispielsweise zu Gunsten einer reinen Online-Zweitmarkenstrategie – verzichtet. Diese wird – wie bei der Siemes GmbH der Fall – zwar unter Umständen zugunsten der eigentlichen Produktpräsentation im Internet eher im Hintergrund gehalten, jedoch trotzdem als eindeutige Markenpositionierung genutzt. Auch die hinzugezogene unabhängige Experteneinschätzung von Dr. Ralph Wiechers untermauert diesen Eindruck noch einmal. Innerhalb des *theoretischen Gesamtkontextes*⁵ der vorliegenden Arbeit lässt sich dieses Verhalten erneut am besten durch den *ressourcenorientierten Ansatz* erklären, weil der Marken- und insbesondere auch Familienname häufig eine einzigartige Ressource für Familienunternehmen darstellt. Auch der *marktorientierte Ansatz* erklärt als Basistheorie die hohe Bedeutung des angestammten Marken- und/oder Familiennamens gerade im Online-Kontext, da durch E-Commerce der Wettbewerbsdruck aufgrund diverser branchenstruktureller Einflüsse steigt und eine differenzierende Marke somit an Relevanz hinzugewinnt. An dieser Stelle bewährt sich durch einen differenzierteren Erklärungsansatz erneut die Verknüpfung multipler Theorien im *Integrativmodell der E-Commerce-Strategie-Entwicklung und -Implementierung*⁶ dieser Arbeit. Bei einer im obigen Gesamtkontext interpretierten Betrachtung von theoretisch-konzeptionell hergeleiteten Propositionen und fallstudienempirischen Ergebnissen ergibt sich an dieser Stelle die *Gesamteinschätzung*, dass bei Familienunternehmen die Tendenz zu einem *Erfolgspotenzial*⁶ im Kontext des GF G vorhanden ist und somit die – laut der Literatur – sinnvolle Nutzung der etablierten

¹ Vgl. für eine aggregierte Gesamtdarstellung Tab. 6.1.

² Vgl. Kap. 3.4.2.

³ Vgl. Kap. 5.3, insb. Tab. 5.2.

⁴ Vgl. Kap. 6.1.1.

⁵ Vgl. Kap. 3.3.1 bis 3.3.4.

⁶ Vgl. für eine aggregierte Gesamtdarstellung Tab. 6.1.

Markenidentität auch im E-Commerce von Familienunternehmen in überdurchschnittlichem Maße zu erwarten ist.

Im Kontext von *Gelingensfaktor H* der *Beachtung der späteren Notwendigkeit der online-spezifischen Sortimentierung bereits in der Entwicklungsphase der E-Commerce-Strategie*¹ lässt die theoretische Proposition zu Beginn der Fallstudien-Untersuchungen diesbezüglich eine Indifferenz² von Familienunternehmen erwarten. Diese Einschätzung wird durch die *fallstudienempirischen Ergebnisse*³ dieser Arbeit *bestätigt*, da sich ein differenziertes, nicht eindeutig interpretierbares Bild in der Gruppe der untersuchten Unternehmen ergibt. So findet die unternehmensspezifische Sortimentierung beispielsweise bei der Peek & Cloppenburg KG frühzeitig umfassende Beachtung, während dies zum Beispiel bei der ElectronicPartner GmbH teilweise geschieht. Die darüber hinaus hinzugezogene Experteneinschätzung geht in diesem Kontext eher von einer unterdurchschnittlichen Affinität von Familienunternehmen aus. Unter Anwendung einer integrativen Betrachtung von theoretischen Propositionen und fallstudienempirischen Ergebnissen, gelangt diese Untersuchung zu der *Gesamteinschätzung*, dass bei Familienunternehmen eine *Indifferenz*⁴ vorliegt, wenn es um die Herausforderung der frühzeitigen Beachtung online-spezifischer Sortimentierung bereits in der Entwicklungsphase der E-Commerce-Strategie geht, die stark unternehmensindividuell geprägt ist.

Mit Blick auf *Gelingensfaktor I*, der den *Einsatz integrierter Management-Teams bereits in der Entwicklungsphase von E-Commerce-Strategien*⁵ fokussiert, gelangt die den Fallstudien vorgelagerte theoretische Proposition zu der Einschätzung, dass an dieser Stelle ein explizites familienunternehmerisches Risikopotenzial⁶ vorliegt. Dieses Bild kann durch die *fallstudienempirisch* gewonnenen Einblicke⁷ *eindeutig bestätigt* werden, da die Fallunternehmen mit vollständig (zum Beispiel TAKKT AG) oder zumindest teilweise (zum Beispiel Peek & Cloppenburg KG) integrierten Management-Teams eher die Ausnahme darzustellen scheinen. Auch die hinzugezogene Experteneinschätzung von Dr. Ralph Wiechers untermauert dies noch einmal. Vor dem Literaturhintergrund dieser Arbeit kommt es ebenfalls zu einer Übereinstimmung: Diverse Autoren attestieren Familienunternehmen eine unterdurchschnittliche

¹ Vgl. Kap. 3.4.2.

² Vgl. Kap. 5.3, insb. Tab. 5.2.

³ Vgl. Kap. 6.1.1.

⁴ Vgl. für eine aggregierte Gesamtdarstellung Tab. 6.1.

⁵ Vgl. Kap. 3.4.2.

⁶ Vgl. Kap. 5.3, insb. Tab. 5.2.

⁷ Vgl. Kap. 6.1.1.

Affinität zum Einsatz partizipativer Führungsstile und insbesondere auch Arbeiten in Teams.¹ In diesem Kontext findet sich innerhalb des *theoretischen Gesamtrahmens*² der Arbeit außerdem die Verbindung zum *ressourcenorientierten Ansatz*. Die für E-Commerce besonders wichtige Kompetenz zu partizipativer Teamarbeit als besonders *erfolgskritischer Ressource* ist bei Familienunternehmen ergebnisgemäß unterdurchschnittlich stark ausgeprägt. Eine integrative *Gesamtbetrachtung* von theoretisch-konzeptionellen Propositionen und fallstudienempirischen Ergebnissen deutet insgesamt auf ein familienunternehmerisches *Risikopotenzial*³ im Zusammenhang mit dem Einsatz integrierter Management-Teams hin.

Im Kontext von *Gelingensfaktor J* der *parallelen Entwicklung von IT-Know-how zeitgleich zu der Entwicklung der eigentlichen E-Commerce-Strategie*⁴ lässt die theoretische Proposition zu Beginn der Fallstudien-Untersuchungen hier eine durch die Literatur begründete Indifferenz⁵ von Familienunternehmen erwarten. Dieser Einschätzung wird durch die *fallstudienempirischen Ergebnisse*⁶ dieser Arbeit *widersprochen*, die hier eine strukturelle Schwachstelle bei den untersuchten Familienunternehmen erkennen lassen. Denn ausschließlich die TAKKT AG widmet sich dieser IT-Herausforderung im Sinne des GF J, während mit der s.Oliver GmbH, Siemes GmbH, Otto GmbH & Co KG, Peek & Cloppenburg KG, August Dahm GmbH und ElectronicPartner GmbH alle weiteren Fallstudienunternehmen in diesem Arbeitsfeld Outsourcing betreiben. Auch die darüber hinaus hinzugezogene Experteneinschätzung untermauert diesen der Theorie widersprechenden Eindruck noch einmal. So stimmen die empirischen Forschungsergebnisse mit der Einschätzung von Wimmer et al. überein, dass Familienunternehmen teils gefährliche Schwachstellen entwickeln, weil sie stärker als andere Unternehmensformen probieren, die Verwaltungskosten gering zu halten.⁷ Auch hier kann unter Zurückgriff auf den *Theorierahmen*⁸ dieser Arbeit im Sinne des *ressourcenbasierten Ansatzes* von einem Nicht-Vorhandensein einer wichtigen Ressource in Hinblick auf nachhaltig erfolgreiche E-Commerce-Umsetzung gesprochen werden. Unter Anwendung einer integrativen Betrachtung von theoretischen Propositionen und fallstudienempirischen Ergebnissen gelangt die vorliegende Untersuchung bei Betrachtung der obigen Aspekte zu der *Gesamteinschät-*

¹ Vgl. Kap. 4.3.3.2 sowie stellvertretend für weitere Sorenson 2000, S. 183 ff. und Wimmer et al. 2005, S. 143 f.

² Vgl. Kap. 3.3.1 bis 3.3.4.

³ Vgl. für eine aggregierte Gesamtdarstellung Tab. 6.1.

⁴ Vgl. Kap. 3.4.2.

⁵ Vgl. Kap. 5.3, insb. Tab. 5.2.

⁶ Vgl. Kap. 6.1.1.

⁷ Vgl. Kap. 4.3.6.2 und Wimmer et al. 2005, S. 184.

⁸ Vgl. Kap. 3.3.1 bis 3.3.4.

zung, dass bei Familienunternehmen die Tendenz zu einem *Risikopotenzial*¹ vorliegt, wenn es um die Herausforderung der notwendigen Entwicklung von IT-Know-how zeitgleich zu der Entwicklung der eigentlichen E-Commerce-Strategie geht.

Die theoretische Proposition im Zusammenhang mit *Gelingensfaktor K (Frühzeitige Einplanung strategischer Allianzen im Rahmen der Entwicklung von E-Commerce-Strategien)*² sieht an dieser Stelle eine Indifferenz³ von Familienunternehmen. Diese theoretisch-konzeptionell erarbeitete Beurteilung findet sich in den fallstudienempirischen Ergebnissen⁴ dieser Arbeit wieder, da das sich bei den Fallstudienteilnehmern ergebende Bild ebenfalls ein *heterogenes* ist. Die hinzugezogene unabhängige Experteneinschätzung von Dr. Ralph Wiechers geht dahingegen tendenziell von einer unterdurchschnittlichen Affinität von Familienunternehmen zur Allianzbildung aus. Innerhalb der *theoretischen Fundierung*⁵ der vorliegenden Arbeit lässt sich dieses Verhalten erneut am besten in den *ressourcenorientierten Ansatz* einordnen, weil die Fähigkeit zur Bildung von Allianzen eine nicht einzigartige, trotzdem jedoch wichtige Kompetenz im schnelllebigen E-Commerce darstellt. Das Vorhandensein dieser *Ressource* im Sinne des ressourcenorientierten Ansatzes scheint bei Familienunternehmen nicht pauschalisiert beurteilbar zu sein. Auch der *marktorientierte Ansatz* erklärt als Basistheorie die hohe Bedeutung dieser Allianzbildung im Online-Kontext, da durch E-Commerce der Wettbewerbsdruck aufgrund diverser branchenstruktureller Einflüsse steigt und ein auf die Marktbefürfnisse ausgerichtetes Allianzverhalten somit an Relevanz hinzugewinnt. Vor diesem Hintergrund bewährt sich durch einen differenzierteren Erklärungsansatz erneut die Verknüpfung multipler Theorien im ‚*Integrativmodell der E-Commerce-Strategie-Entwicklung und -Implementierung*‘ dieser Arbeit. Bei einer im obigen Gesamtkontext interpretierten Betrachtung von theoretisch-konzeptionell hergeleiteten Propositionen und fallstudienempirischen Ergebnissen ergibt sich an dieser Stelle die *Gesamteinschätzung*, dass Familienunternehmen zu einer *Indifferenz*⁶ im Kontext des GF K neigen und somit die Affinität zur Allianzbildung eher in den individuellen Unternehmensausprägungen zu suchen ist.

Mit Blick auf *Gelingensfaktor L*, der die *Entwicklung von auf E-Commerce-Ziele hin ausgerichteten Human-Ressource-Systemen*⁷ fokussiert, gelangt die den Fallstudien vorgelagerte

¹ Vgl. für eine aggregierte Gesamtdarstellung Tab. 6.1.

² Vgl. Kap. 3.4.2.

³ Vgl. Kap. 5.3, insb. Tab. 5.2.

⁴ Vgl. Kap. 6.1.1.

⁵ Vgl. Kap. 3.3.1 bis 3.3.4.

⁶ Vgl. für eine aggregierte Gesamtdarstellung Tab. 6.1.

⁷ Vgl. Kap. 3.4.2.

theoretische Proposition zu der Einschätzung, dass an dieser Stelle ein explizites familienunternehmerisches Risikopotenzial¹ vorliegt. Dieses Bild kann durch die *fallstudienempirisch* gewonnenen Einblicke² *eindeutig bestätigt* werden. So ist – beispielhaft für andere – bei der ElectronicPartner GmbH diese Entwicklung der Human-Ressource-Systeme zwar zumindest teilweise vollzogen, jedoch haben andere Fallstudienunternehmen wie die s.Oliver GmbH noch nicht mit dieser Entwicklung begonnen. Auch die hinzugezogene Experteneinschätzung von Dr. Ralph Wiechers untermauert dies noch einmal in eindeutiger Art. Vor dem Literaturhintergrund dieser Arbeit kommt es ebenfalls zu einer Übereinstimmung: Diverse Autoren attestieren Familienunternehmen die Eigenschaft, über tendenziell nur unterentwickeltes Personalmanagement zu verfügen.³ In diesem Kontext findet sich innerhalb des *theoretischen Gesamtrahmens*⁴ der Arbeit erneut die Verbindung zum *ressourcenorientierten Ansatz*. Die für die Fundierung der E-Commerce-Engagements von der Literatur als so wichtig herausgehobene Kompetenz zu gutem Personalmanagement als *erfolgskritische Ressource* ist bei Familienunternehmen den Erkenntnissen dieser Arbeit gemäß stark unterdurchschnittlich ausgeprägt. Damit einhergehend ist in einem logischen zweiten Schritt auch ebenso mit einer – wie die Bezeichnung ‚Human-Ressource-Management‘ bereits aussagt – unterdurchschnittlichen Ausstattung an humanen *Ressourcen* selber zu rechnen. Eine integrative *Gesamtbetrachtung* von theoretisch-konzeptionellen Propositionen und fallstudienempirischen Ergebnissen deutet insgesamt auf ein familienunternehmerisches *Risikopotenzial*⁵ in der Schnittstelle von E-Commerce und Personalmanagement hin.

Insgesamt lässt sich durch die Fallstudienempirie dieser Arbeit feststellen, dass grundlegende strategische Zielsetzungen als zentraler Bestandteil der Entwicklungsphase von E-Commerce-Strategien nicht vorausgesetzt werden können. Weniger als die Hälfte der untersuchten Familienunternehmen verfügen über umfassend ausgearbeitete und in den Interviews eindeutig formulierbare E-Commerce-Zielsetzungen. Dieser fallstudienempirische Gesamteindruck der Arbeit steht im Einklang mit den Erkenntnissen der vorangegangenen Literaturanalyse. Mehrere Autoren gelangen zu der Einschätzung, dass in Familienunternehmen häufig ein formalisierter Prozess für eine strukturierte Auseinandersetzung mit Strategiefragen fehlt. Ohne eine

¹ Vgl. Kap. 5.3, insb. Tab. 5.2.

² Vgl. Kap. 6.1.1.

³ Vgl. Kap. 4.3.5.2.

⁴ Vgl. Kap. 3.3.1 bis 3.3.4.

⁵ Vgl. für eine aggregierte Gesamtdarstellung Tab. 6.1.

habitualisierbare Routine bei Strategieaufgaben führe dies jedoch verstärkt zu einer Vernachlässigung der Strategiearbeit zugunsten des drängenden Alltagsgeschäfts.¹

Die untenstehende *Tabelle 6.1* liefert eine *aggregierte Gesamtdarstellung* theoretisch-konzeptionell hergeleiteter und fallstudienempirisch hinterfragter Erfolgs- und Risikopotenziale von Familienunternehmen bei der Entwicklung von E-Commerce-Strategien im Handel. Das in der Tabelle dargestellte Gesamtbild ist – neben der zugrundeliegenden Logik der Tabelle selber – auch im Detail anhand der obenstehenden Ausführungen nachvollziehbar.

6.2 Betrachtung der Implementierungsphase von E-Commerce-Strategien im Handel

In diesem Unterkapitel 6.2 liegt der Fokus auf der Implementierungsphase von E-Commerce-Strategien im Handel. Zunächst wird die diesbezüglich vorgefundene Situation in den untersuchten Fallstudienunternehmen in Abschnitt 6.2.1 dargestellt, um diese dann in einem zweiten Schritt – in Abschnitt 6.2.2 – zu den bestehenden theoretischen und empirischen Erkenntnissen aus den Kapiteln drei bis fünf in Relation zu setzen.

6.2.1 Charakterisierung der Implementierung von E-Commerce-Strategien in den untersuchten Fallstudienunternehmen

6.2.1.1 Betrachtung der acht Erfolgsfaktoren der Implementierung von E-Commerce-Strategien im Handel in den untersuchten Fallstudienunternehmen

Im Kontext von Erfolgsfaktor 1² – ‚Einbindung von Online-Communities und Sozialen Netzwerken in die Implementierung der E-Commerce-Marktbearbeitung‘ – der Implementierung von E-Commerce-Strategien im Handel ist festzustellen, dass mit der Otto GmbH & Co KG und Peek & Cloppenburg KG von den sieben untersuchten Familienunternehmen bei zweien eine umfassende Einbindung von Online-Communities und Sozialen Netzwerken zu finden ist.

¹ Vgl. zu dieser ganzheitlichen Einschätzung des E-Commerce-Strategieprozesses in Familienunternehmen Kap. 4.3.1.2 sowie stellvertretend für weitere Sonfield/Lussier 2004, S. 189 ff.; Carlock/Ward 2001, S. 22 ff.

² Vgl. Kap. 3.4.3.1.

Gelingensfaktor	Inhalt des GF	THEORETISCH-KONZEPTIONELL			FALLSTUDIEN-EMPIRISCH		GESAMTBILD			Referenzkapitel
		FU-Erfolgspotenzial	FU-Risikopotenzial	FU-Indifferenz	Übereinstimmung	Widerspruch	FU-Erfolgspotenzial	FU-Risikopotenzial	FU-Indifferenz	
GF A	Vollständige Integration der EC-Strategie in Wettbewerbs- und Unternehmensstrategie		X		X			X		Kap. 3.4.2.1, Kap. 3.4.2.2, Kap. 4.3.1.2, Kap. 4.3.3.2, Kap. 4.2.4.2, Kap. 4.3.5.2, Kap. 5.3.2, Kap. 5.3.3, Kap. 6.1.1
GF B	Wettbewerbsanalyse zur EC-Ausgangsposition		X		X			X		Kap. 3.4.2.1, Kap. 3.4.2.2, Kap. 4.3.1.2, Kap. 4.3.2.2, Kap. 4.3.3.2, Kap. 4.3.5.2, Kap. 4.3.6.2, Kap. 5.3.2, Kap. 5.3.3, Kap. 6.1.1
GF C	Bekennen des Top-Managements		X			X			X	Kap. 3.4.2.1, Kap. 3.4.2.2, Kap. 4.3.1.2, Kap. 4.3.2.2, Kap. 4.3.3.2, Kap. 4.3.5.2, Kap. 5.3.2, Kap. 5.3.3, Kap. 6.1.1
GF D	Kulturelle Transformation – EC-Verankerung in Unternehmenskultur		X		X			X		Kap. 3.4.2.1, Kap. 3.4.2.2, Kap. 4.3.1.2, Kap. 4.3.3.2, Kap. 4.3.5.2, Kap. 5.3.2, Kap. 5.3.3, Kap. 6.1.1

Tabelle 6.1: Aggregierte Gesamtdarstellung theoretisch-konzeptionell hergeleiteter und fallstudienempirisch hinterfragter Erfolgs- und Risikopotenziale von Familienunternehmen bei der Entwicklung von E-Commerce-Strategien im Handel – Teil 1/3 (Quelle: Eigene Darstellung)

Gelingensfaktor	Inhalt des GF	THEORETISCH-KONZEPTIONELL			FALLSTUDIEN-EMPIRISCH		GESAMTBILD			Referenzkapitel
		FU-Erfolgspotenzial	FU-Risikopotenzial	FU-Indifferenz	Übereinstimmung	Widerspruch	FU-Erfolgspotenzial	FU-Risikopotenzial	FU-Indifferenz	
GF E	Frühzeitige Entwicklung EC-Erfolgsmessungssystem		X		X			X		Kap. 3.4.2.1, Kap. 3.4.2.2, Kap. 4.3.1.2, Kap. 4.3.3.2, Kap. 4.3.5.2, Kap. 4.3.6.2, Kap. 5.3.2, Kap. 5.3.3, Kap. 6.1.1
GF F	Erarbeitung EC-Rollendefinition		X		X			X		Kap. 3.4.2.1, Kap. 3.4.2.2, Kap. 4.3.1.2, Kap. 4.3.2.2, Kap. 4.3.3.2, Kap. 4.3.4.2, Kap. 4.3.6.2, Kap. 5.3.2, Kap. 5.3.3, Kap. 6.1.1
GF G	Berücksichtigung eigener Markenidentität	X			X		X			Kap. 3.4.2.1, Kap. 3.4.2.2, Kap. 4.3.1.2, Kap. 4.3.2.2, Kap. 5.3.2, Kap. 5.3.3, Kap. 6.1.1
GF H	Beachtung online-spezifischer Sortimentierung bereits in Entwicklungsphase			X	X				X	Kap. 3.4.2.1, Kap. 3.4.2.2, Kap. 4.3.1.2, Kap. 4.3.2.2, Kap. 4.3.3.2, Kap. 4.3.5.2, Kap. 4.3.6.2, Kap. 5.3.2, Kap. 5.3.3, Kap. 6.1.1

Tabelle 6.1: Aggregierte Gesamtdarstellung theoretisch-konzeptionell hergeleiteter und fallstudienempirisch hinterfragter Erfolgs- und Risikopotenziale von Familienunternehmen bei der Entwicklung von E-Commerce-Strategien im Handel – Teil 2/3 (Quelle: Eigene Darstellung)

Gelingensfaktor	Inhalt des GF	THEORETISCH-KONZEPTIONELL			FALLSTUDIEN-EMPIRISCH		GESAMTBILD			Referenzkapitel
		FU-Erfolgspotenzial	FU-Risikopotenzial	FU-Indifferenz	Übereinstimmung	Widerpruch	FU-Erfolgspotenzial	FU-Risikopotenzial	FU-Indifferenz	
GF I	Einsatz integrierter Management-Teams in EC-Entwicklungsphase		X		X			X		Kap. 3.4.2.1, Kap. 3.4.2.2, Kap. 4.3.1.2, Kap. 4.3.3.2, Kap. 4.3.5.2, Kap. 5.3.2, Kap. 5.3.3, Kap. 6.1.1
GF J	Entwicklung IT-Know-how			X		X		X		Kap. 3.4.2.1, Kap. 3.4.2.2, Kap. 4.3.1.2, Kap. 4.3.2.2, Kap. 4.3.3.2, Kap. 4.3.5.2, Kap. 4.3.6.2, Kap. 5.3.2, Kap. 5.3.3, Kap. 6.1.1
GF K	Frühzeitige Einplanung strategischer Allianzen			X	X				X	Kap. 3.4.2.1, Kap. 3.4.2.2, Kap. 4.3.1.2, Kap. 4.3.2.2, Kap. 4.3.3.2, Kap. 4.3.5.2, Kap. 5.3.2, Kap. 5.3.3, Kap. 6.1.1
GF L	EC-affine Human-Ressourcensysteme		X		X			X		Kap. 3.4.2.1, Kap. 3.4.2.2, Kap. 4.3.5.2, Kap. 5.3.2, Kap. 5.3.3, Kap. 6.1.1

Tabelle 6.1: Aggregierte Gesamtdarstellung theoretisch-konzeptionell hergeleiteter und fallstudienempirisch hinterfragter Erfolgs- und Risikopotenziale von Familienunternehmen bei der Entwicklung von E-Commerce-Strategien im Handel – Teil 3/3 (Quelle: Eigene Darstellung)

Weitere zwei Fallstudienunternehmen binden Online-Communities/Soziale Netzwerke teilweise und sehr ausdifferenziert in ihre Kommunikation ein¹, während die drei verbleibenden Unternehmen – wohlüberlegt und gut begründet – auf die Einbindung von Online-Communities/Sozialen Netzwerken verzichten. „Wir sind uns durchaus auch der kommunikativen Risiken bewusst, die mit den modernen Online-Medien einhergehen.“, so Dr. Jörg Ehmer, Sprecher der Geschäftsführenden Direktoren bei der ElectronicPartner GmbH. Somit nutzen vier der sieben untersuchten Unternehmen derartige kommunikative Möglichkeiten umfassend oder in sinnvollen Teilen. Auch bei den drei weiteren Unternehmen wird im Interview deutlich, dass diese aus gut überlegten Gründen bislang auf den operativen Einsatz von Online-Communities/Sozialen Netzwerken verzichtet haben und demnach also auch bei ihnen eine differenzierte Auseinandersetzung mit der Thematik stattfindet. Die unabhängige Expertenmeinung steht diesem fallstudienempirischen Eindruck neutral gegenüber. Der befragte Experte gibt an, dass er in einem typischen Familienunternehmen der Handelsbranche aufgrund seiner Erfahrungen weder einen über- noch unterdurchschnittlich ausgeprägten Einsatz von Online-Communities und/oder Sozialen Netzwerken erwarten würde. Insgesamt ergibt sich das Bild eines überzeugenden und gut überlegten Einsatzes von Online-Communities/Sozialen Netzwerken im Rahmen der Kommunikation der fallstudienempirisch untersuchten Familienunternehmen.

Erfolgsfaktor 2² zielt ab auf eine ‚Maximierung der Individualisierung und Personalisierung bei der Implementierung von Online-Handelskonzepten‘. Die Betrachtung der untersuchten Fallstudienunternehmen ergibt, dass bei nur einem der sieben betrachteten Handelsunternehmen umfassende Möglichkeiten zur Individualisierung und/oder Personalisierung vorhanden sind. Drei weitere der untersuchten Familienunternehmen geben an, diese Möglichkeiten zumindest teilweise zu nutzen, während die drei verbleibenden Unternehmen über keinerlei Möglichkeiten zur Individualisierung/Personalisierung verfügen. So gibt zum Beispiel Thomas Brodowski, Bereichsleiter E-Commerce bei der Siemes GmbH an: „Unsere Individualisierung beschränkt sich zur Zeit auf die Unterscheidung zwischen weiblichen und männlichen Kunden. In Zukunft soll es jedoch differenzierter zugehen.“ Die Expertenmeinung von Dr. Ralph Wiechers führt auch in diesem Fall zu einer Bestätigung dieses Gesamteindrucks. Er würde erfahrungsgemäß in durchschnittlichen Handels-Familienunternehmen tendenziell keine umfangreichen Möglichkeiten der Individualisierung/Personalisierung erwarten und

¹ Vgl. zu den verschiedenen Beweggründen der Entscheidung einer nur teilweisen Einbindung von Online-Communities/Sozialen Netzwerken Anhang I, Abschnitte AI-1 bis AI-7.

² Vgl. Kap. 3.4.3.1.

begründet dies primär mit einer familienunternehmerischen und händlerischen Aversion gegen die aufwendige technische Umsetzung bei vermeintlich geringem Effekt durch die auf den ersten Blick fehlende Nähe zum Kerngeschäft des Handels. Aggregierend betrachtet sind die Möglichkeiten der Individualisierung und/oder Personalisierung bei den untersuchten Unternehmen nur schwach ausgeprägt.

Die Betrachtung von Erfolgsfaktor 3¹ – ‚Implementierung exzellenter Online-Service- und Suchfunktionen‘ – der Implementierung von E-Commerce-Strategien im Handel zeigt, dass erneut bei nur einem der sieben Fallstudienunternehmen derartige Funktionen umfassend und in Abstimmung auf die unternehmensspezifischen E-Commerce-Zielsetzungen zum Einsatz kommen. Zwei weitere setzen Online-Service- und Suchfunktionen teilweise² ein, so dass mit den verbleibenden vier Unternehmen über die Hälfte der Fallstudienteilnehmer über gar keine Online-Service- und Suchfunktionen verfügt, die im Sinne des EF 3 hinreichend auf die strategisch definierten E-Commerce-Zielsetzungen abgestimmt sind. „Ich halte diese ganze technische Optimierung für gar nicht so sinnvoll. Gerade im Modebereich möchten die Kunden auch einfach einmal im Online-Shop stöbern. Insofern werden Suchfunktionen auch in Zukunft keine große Priorität bei uns haben.“, bewertet Sebastian Klare, Head of Distance Selling, die diesbezügliche Situation bei der s.Oliver GmbH. Auch in diesem Fall führt die eingeholte Meinung des unabhängigen Experten zu einer weiteren Bestätigung dieses Eindrucks aus den Fallstudienbeobachtungen. Er würde erfahrungsgemäß in typischen Familienunternehmen der Handelsbranche tendenziell eher wenig gut abgestimmte³ Online-Service- und Suchfunktionen erwarten. Seine Einschätzung ist schwerpunktmäßig begründet durch das Zusammentreffen von relativ hohem technischen Aufwand bei gleichzeitig unterdurchschnittlicher IT-Affinität – sowohl bei Familienunternehmen als auch in der Handelsbranche im Allgemeinen – und keiner direkt erkennbaren Umsatzrelevanz derartiger Service-Funktionen. Dies gelte insbesondere dann, wenn man von einer ‚Stationärhandels-Denkweise‘ ausgeht, die primär ein Ziel verfolgt: Die möglichst gute Ausnutzung von physischer Verkaufsfläche unter Berücksichtigung der Implikation, dass ‚mehr Fläche auch mehr Umsatz und somit Wachstum‘ bedeute. Aggregiert betrachtet lässt sich bei der Gruppe der Fallstudienunternehmen also das Bild einer eher unzureichenden Abstimmung operativer Online-Service- und Suchfunktionen auf die strategisch definierten E-Commerce-Zielsetzungen erkennen.

¹ Vgl. Kap. 3.4.3.1.

² Gemessen an den tatsächlich vorhandenen und sinnvollen Möglichkeiten des Einsatzes von Online-Service- und Suchfunktion im Kontext der jeweils unternehmensspezifischen E-Commerce-Situation.

³ In Relation zu den strategischen E-Commerce-Zielsetzungen.

Bei der Reflexion von Erfolgsfaktor 4¹ – ‚Implementierung eindeutig differenzierbarer Unique-Selling-Proposition‘ – im Kontext der Fallstudienempirie kommt man zu der Beobachtung, dass drei der sieben Fallstudienunternehmen über eine eindeutige Online-USP verfügen. Dies trifft beispielsweise für die Peek & Cloppenburg KG zu, da die gekonnte Vor-Selektion der Modesortimente nach bekannter ‚Art des Hauses‘ für eine anspruchsvolle Kundschaft auch im Online-Kanal ihre differenzierende Wirkung behält. Die verbleibenden vier untersuchten Unternehmen verfügen nach eigener Aussage der Interviewpartner im Online-Bereich über keine Online-USP, die sie eindeutig und für potenzielle Kunden erkennbar vom Wettbewerb differenzieren würde. „Wir verlassen uns hier auf den bekannten Markennamen s.Oliver als starkes Zugpferd auch im Online-Kontext.“, sagt exemplarisch auch für andere Interviewpartner Sebastian Klare, Head of Distance Selling. Somit verfügt über die Hälfte der untersuchten Familienunternehmen nicht über eine Online-USP. Auch in diesem Fall bestätigt die unabhängige Expertenmeinung von Dr. Ralph Wiechers den durch die Fallstudien gewonnenen Eindruck. Er gibt an, dass er in durchschnittlichen Familienunternehmen der Handelsbranche tendenziell ein nicht ausreichendes Vorhandensein von Online-USPs erwarten würde und begründet seine Einschätzung mit der seiner Erfahrung nach systematischen Überschätzung der eigenen Unternehmensmarke als Pull-Faktor, um potenzielle Kunden in den Online-Shop zu locken. Außerdem, so Dr. Ralph Wiechers, unterschätzten die Unternehmen häufig, dass eine aussagekräftige USP im Stationärkanal oftmals kaum auf das E-Commerce-Geschäft übertragbar sei, weil die Rahmenbedingungen in der Regel zu unterschiedlich seien. Zusammenfassend betrachtet ergibt sich bei den Fallstudienteilnehmern also das Bild, dass aussagekräftige Online-USPs nicht hinreichend vorhanden sind.

Erfolgsfaktor 5² der Implementierung von E-Commerce-Strategien im Handel setzt an bei einer ‚frühzeitigen Implementierung höchster Sicherheitsstandards‘. Hier zeigt sich ein sehr positives Gesamtbild der Fallstudienunternehmen. Bei sechs der sieben Familienunternehmen finden sich hohe Sicherheitsstandards und bei dem einen weiteren immerhin auch größtenteils hohe Sicherheitsstandards³. In der gesamten Gruppe der Fallstudienteilnehmer gibt es demnach keinen Fall mit einer problematischen Online-Sicherheitslage. „Sicherheit und Seriosität blicken in unserem Hause auf eine lange Tradition zurück. Warum sollten wir das im E-Commerce plötzlich ändern?“, so bringt Norbert Zitz, CFO der Siemes GmbH, einen Gedan-

¹ Vgl. Kap. 3.4.3.1.

² Vgl. Kap. 3.4.3.1.

³ ‚Größtenteils hohe Sicherheitsstandards‘ bedeutet, dass die Online-Sicherheit den gesetzlichen Bestimmungen entspricht und somit auch entsprechende Sicherheitszertifikate ausgestellt wurden. Dennoch haben die Ansprechpartner im Interview auf kleine Sicherheitslücken hingewiesen, die es noch zu schließen gilt.

kengang prägnant auf den Punkt, der nach Einschätzung des Autors für den Großteil der untersuchten Familienunternehmen ebenso zutrifft. Im Rahmen der Interviewführung fällt bei einem Unternehmen auf, dass die zwei Gesprächspartner gegensätzliche Einschätzungen zu dem Thema Online-Sicherheit abgeben. Während der ranghöhere Ansprechpartner durchgehend hohe Sicherheitsstandards sieht, spricht der andere nur von größtenteils hohen Sicherheitsstandards. Auch mehrfache Nachfragen im Laufe der Interviewführung kann diesen inhaltlichen Widerspruch nicht aufklären. Die eingeholte Expertenmeinung steht im Kontext dieses EF 5 im Widerspruch zu dem aus der Fallstudienempirie gewonnenen Gesamteindruck. Er würde in typischen Familienunternehmen der Handelsbranche tendenziell eher unterdurchschnittliche Online-Sicherheit erwarten und begründet dies schwerpunktmäßig mit der bereits genannten familienunternehmerischen und händlerischen IT-Aversion, die auch mit den hohen diesbezüglichen Fixkosten zusammenhängt. Außerdem wird seiner Erfahrung nach von den Familienunternehmen der Handelsbranche die Außenbedrohung durch das Internet aufgrund ihrer Abstraktheit oftmals als nicht so ernst wahrgenommen, was ebenso zu einer systematischen Vernachlässigung der Online-Sicherheit verleiten könnte. Aggregierend betrachtet ergibt sich trotz der relativierenden Expertenmeinung das Bild eines hohen Online-Sicherheitsstandards, zumindest bei den hier untersuchten Fallstudienunternehmen. Diese Gesamteinschätzung sollte aufgrund der widersprüchlichen Expertenmeinung jedoch durch vertiefende quantitative Forschung weiter hinterfragt werden.

Im Kontext von Erfolgsfaktor 6¹ – ‚Implementierung weiterer Absatz- und Kommunikationskanäle zur Unterstützung des Online-Kanals‘ – der Implementierung von E-Commerce-Strategien im Handel ist bei den empirischen Erhebungen zu beobachten, dass der Großteil der Fallstudienunternehmen sich hier in einer ‚Mittelfeldrolle‘ befindet. Denn während nur jeweils eines der Familienunternehmen angibt, die Kooperation zwischen dem Online- und weiteren Absatzkanälen im Sinne eines ‚echten‘ Multi-Channel-Systems umfassend beziehungsweise im anderen Extrem gar nicht zu gestalten, werden in fünf der sieben Fallstudienunternehmen teilweise Kooperationen im Sinne ‚echter‘ Multi-Channel-Systeme umgesetzt. ‚Teilweise Kooperationen‘ bedeuten in diesem Zusammenhang nicht unbedingt die bewusste Beschränkung derartiger kanalübergreifender Kooperationen auf ausgewählte Bereiche, sondern vielmehr, dass zwar ein Portfolio verschiedener Absatzkanäle im Sinne von Multi-Channel vorhanden ist. Jedoch arbeiten diese dann trotzdem nicht im Sinne eines ‚echten‘ Multi-Channel-Ansatzes umfassend zusammen, sondern koexistieren teilweise einfach paral-

¹ Vgl. Kap. 3.4.3.1.

lel, was dann zu der Beurteilung im Sinne einer ‚teilweisen Kooperation‘ führt. Diese Situation trifft zum Beispiel auch auf die s.Oliver GmbH zu: E-Commerce wird in diesem Kontext als Ergänzungs kanal betrachtet und gehandhabt, während das Stationärgeschäft weiterhin als der eigentliche Primärkanal angesehen wird. Ein darüber hinaus gehendes Verknüpfen der beiden Kanäle im Sinne eines Multi-Channel-Systems wird hierbei nicht angestrebt. Das Online-Geschäft wird bei der s.Oliver GmbH auch mit der strategischen Intention eingesetzt und ausgebaut, um als Wegbereiter und Testkanal zur Erschließung neuer, internationaler Märkte zu agieren. Die hinzugezogene Expertenmeinung von Dr. Ralph Wiechers bestätigt diesen fallstudienempirisch gewonnenen Eindruck sehr genau. Denn seiner Einschätzung nach würde auch er bei durchschnittlichen familienunternehmerischen Händlern genau diese Art der Kommunikation und Kooperation zwischen den Vertriebskanälen häufig erwarten: Formale Zusammenarbeit, die die Vertreter verschiedener Kanäle zwar zu Gesprächen zusammenführt, welche dann jedoch ebenso charakterisiert ist durch eine Tendenz zu ‚verfestigten Positionen‘ der Vertreter der klassischen Absatzkanäle, so dass man eher seine eigenen Positionen gegenüber dem ‚neuen‘ Online-Kanal verteidigt und deshalb gar nicht in erster Linie gemeinsame Ergebnisse als Primär-Zielsetzung verfolgt. „Gerade altgediente Führungskräfte, die in den klassischen Vertriebskanälen – oftmals Seite an Seite mit dem Unternehmensgründer – das Unternehmen groß gemacht haben, fühlen sich dann in der Pflicht, das Erfolgserbe des Gründers gegen zu viele neomodische Einflüsse wie E-Commerce zu verteidigen. Schließlich haben die traditionellen Vertriebskanäle doch das Unternehmen erfolgreich zu dem gemacht, was es heute ist. Das Risiko eines so schnelllebigen und teils unberechenbaren Geschäfts wie E-Commerce, erscheint dann oft als übertrieben risikoreich und wird von daher eher abgelehnt – auch wenn man sich der betriebswirtschaftlichen Notwendigkeit eigentlich bewusst ist.“, so Dr. Ralph Wiechers im Experteninterview. Insgesamt betrachtet gelangt man also zu dem Ergebnis, dass die Kooperation und Kommunikation zwischen E-Commerce und den weiteren Vertriebskanälen im Sinne eines ‚echten‘ Multi-Channel-Systems bei den untersuchten Fallstudienunternehmen zwar formal, jedoch eigentlich nur halbherzig umgesetzt wird und somit die Inter-Kanal-Synergien, auf die der EF 6 eigentlich abzielt, häufig ungenutzt bleiben.

Erfolgsfaktor 7¹ der Implementierung von E-Commerce-Strategien im Handel zielt ab auf ‚Exzellenz bei der Implementierung der Hintergrundsysteme und des Supply-Chain-Managements‘. In diesem für nachhaltigen E-Commerce-Erfolg wichtigen Kernbereich kommt die Fallstudienempirie zu dem Ergebnis, dass lediglich eines der sieben Familienun-

¹ Vgl. Kap. 3.4.3.1.

ternehmen über umfassende Hintergrundsysteme im Sinne der EF 7 verfügt. Hierbei handelt es sich um die TAKKT AG. „Meiner Einschätzung nach ist das auch einer der Punkte, durch den wir uns einigen Vorsprung zum Wettbewerb sichern können.“, schätzt Dr. Felix A. Zimmermann, Vorstandsvorsitzender der TAKKT AG, die diesbezügliche Lage seines Unternehmens ein. Vier weitere Unternehmen verfügen nur über teilweise Hintergrundsysteme und E-Commerce-optimiertes Supply-Chain-Management und die zwei verbleibenden Unternehmen geben sogar an, über gar keine Hintergrundsysteme zu verfügen, die ihren E-Commerce-Anforderungen gewachsen wären. „Im Bereich der Hintergrundsysteme sind wir zwar nicht die Schlechtesten, aber eben auch nicht die Besten. Das sollte sich zumindest in der Tendenz mittelfristig ändern.“, so Jan Wulff, Performance-Marketing New Media/E-Commerce bei der Otto GmbH & Co KG. Diese Erkenntnis aus den Fallstudien ist deshalb sehr bedeutsam, weil belastbare Hintergrundsysteme die Basis nachhaltigen E-Commerce-Erfolgs darstellen. Es handelt sich hierbei sozusagen um eine echte E-Commerce-Kernkompetenz und notwendige Erfolgsbedingung. Auch in diesem Fall führt die eingeholte Expertenmeinung zu einer Bestätigung des fallstudienempirisch gewonnenen Gesamteindrucks. Der befragte Experte würde erfahrungsgemäß in typischen Familienunternehmen der Handelsbranche eher unterdurchschnittlich ausgeprägte Hintergrundsysteme erwarten, die den realistischen Anforderungen des E-Commerce- beziehungsweise Multi-Channel-Geschäftsansatzes nicht vollständig gerecht werden. Erneut begründet er seine Einschätzung durch die seiner Erfahrung nach – sowohl in Familienunternehmen als auch in der Handelsbranche – oftmals zu findende IT-Aversion, die häufig auch mit den hohen diesbezüglichen Kosten einhergeht. „Hier greift meiner Ansicht nach erneut die gleiche Logik: IT wird von typischen Familien-Handelsunternehmen einfach nicht als so relevant und schon gar nicht als eigene Kernkompetenz betrachtet, die es für nachhaltig erfolgreiches E-Commerce natürlich sein oder werden müsste. Hier wird oftmals noch in den angestammten Mustern eines – durchaus sehr erfolgreichen! – Stationärhändlers gedacht und diese beiden Systeme [Stationärer Flächenhandel und E-Commerce-Konzepte] funktionieren einfach grundlegend verschieden.“, so Dr. Ralph Wiechers im Gespräch. Aggregierend betrachtet muss auf Basis der Fallstudienempirie und des Experteninterviews im Bereich der Hintergrundsysteme demnach von einer systematischen Schwachstelle von Familienunternehmen in der Handelsbranche ausgegangen werden.

Die Betrachtung von Erfolgsfaktor 8¹ – ‚Implementierung von Einkaufskonzepten und strategischen Allianzen‘ – zeigt, dass von den sieben untersuchten Familienunternehmen nur zwei

¹ Vgl. Kap. 3.4.3.1.

die für E-Commerce relevanten Einkaufskonzepte und strategischen beziehungsweise operativen Allianzen umfassend umsetzen. Unter ihnen ist die Peek & Cloppenburg KG. „Der Einkauf ist für den Handel eben nach wie vor ein ganz wichtiges Arbeitsfeld, in dem zum Teil sehr relevante Erfolgspotentialer liegen.“, erklärt Patrick Cloppenburg, Generalbevollmächtigter und Mitglied der Unternehmensleitung, das große Engagement seines Unternehmens in diesem Bereich. Zwei weitere Fallstudienunternehmen realisieren Einkaufskonzepte und Allianzen nur teilweise, obwohl die jeweiligen Gesprächspartner in den geführten Interviews durchgehend angeben, dass sie sich der nachhaltigen Erfolgswirkung derartiger Konzepte bewusst seien und auch wüssten, dass man hier die vorhandenen Möglichkeiten nicht erschöpfe, obwohl es möglich und sinnvoll sei. „Aber im Moment reicht die Zeit dafür einfach nicht aus. Da gibt es aktuell halt andere Prioritäten auf der Liste.“, so Tim Füllbrandt, Marketing- und Vertriebsverantwortlicher bei der August Dahm GmbH. Die drei verbleibenden Fallstudienteilnehmer geben sogar an, dass sie Einkaufskonzepte und strategische Allianzen praktisch gar nicht umsetzen, selbst wenn diese vielleicht formal vorhanden seien. Die eingeholte Expertenmeinung von Dr. Ralph Wiechers untermauert dieses fallstudienempirisch gewonnene Gesamtbild. Er würde aufgrund seiner Erfahrung in typischen Familienunternehmen der Handelsbranche tendenziell unterdurchschnittliche Affinitäten zu jeglicher Art von Allianzbildung erwarten und führt seine Einschätzung insbesondere zurück auf das überdurchschnittlich starke Unabhängigkeitsstreben von Familienunternehmen und die grundlegende Einstellung, möglichst wenige Geschäftsdetails gegenüber Dritten – wie eben beispielsweise Allianzpartnern – offenlegen zu müssen. Somit gelangt die Fallstudienbetrachtung zu dem Gesamtbild, dass die Umsetzung von für E-Commerce relevanten Einkaufskonzepten und strategischen beziehungsweise operativen Allianzen im Sinne des EF 8 nur unzureichend vorhanden ist.

6.2.1.2 Betrachtung sonstiger Aspekte mit Relevanz für die Implementierungsphase von E-Commerce-Strategien im Handel in den untersuchten Fallstudienunternehmen

Über die in Abschnitt 6.2.1.1 betrachteten Erfolgsfaktoren 1 bis 8 hinaus, gibt es noch einige weitere Aspekte, die für die Entwicklungsphase von E-Commerce-Strategien bei den Teilnehmern der Fallstudienempirie von grundlegender Bedeutung sind. Wie bereits in Kapitel 6.1.1.2 erwähnt, enthält deshalb der die Gespräche strukturierende Interviewleitfaden¹ als letzten Punkt eine abschließende Frage, die explizit auf diese, vorher noch nicht erfassten, Punkte abzielt und den Gesprächspartner auffordert, weitere relevante Aspekte im Schnittstel-

¹ Vgl. zur Ansicht des Interviewleitfadens Anhang III.

lenbereich von E-Commerce und dem eigenen Unternehmen aus seiner Sicht darzulegen. Hierbei wurden einige Punkte von den Interviewpartnern thematisiert, die für Überlegungen in der E-Commerce-Implementierungsphase grundsätzlich von Bedeutung sind. Diese fördern zum Teil auch ein weiterführendes Verständnis der im vorherigen Abschnitt dargestellten Erkenntnisse.

Ein wiederholt auftauchender Sachverhalt, der von mehreren Interviewpartnern in diesem Kontext genannt wird, ist die in der stärker operativ geprägten Phase der E-Commerce-Implementierung immer wieder deutlich werdende Technik- und IT-Intensität. Die hiermit einhergehende Komplexität sowie die Kosten einer umfassenden Implementierung solcher technisch ausgereifter Lösungen wirken nach Aussagen der Interviewpartner oft abschreckend, weil ihre Unternehmen als klassisch gewachsene Handelshäuser in der Regel nur wenige Berührungspunkte mit derartiger High-End-Technik hatten und man seine Kernkompetenzen ohnehin in anderen Bereichen sieht. „Wir sind Modespezialisten und keine Programmierer.“, so das bereits erwähnte Zitat von Henry Taubald, Chief Operations Officer und Mitglied der Geschäftsführung bei s.Oliver, der hiermit wahrscheinlich die Meinung vieler weiterer Fallstudienteilnehmer trifft. Eine weitere grundsätzliche Aussage vieler Gesprächspartner ist im Bereich der operativen E-Commerce-Implementierung ebenso die immer wieder auftauchende Datenunsicherheit, die auf die Entscheider abschreckend wirke. Gemeint sind hiermit insbesondere zwei Aspekte, die einen Großteil der in der Fallstudienempirie betrachteten Familienunternehmen von der Implementierung – eigentlich als wichtig erachteter Felder – abhalten. Zum Einen ist hier die Datenunsicherheit genannt, welche ganz grundsätzlich mit ‚den unvermeidbaren Tücken des Internets‘ einhergeht. Gemeint sind beispielsweise Risiken wie Hackerangriffe oder sonstige kriminelle Eingriffe in die Datensicherheit. Zum Zweiten versteht die hier angesprochene Datenunsicherheit auch die stark gewachsene Macht der Konsumenten und Kunden durch das Internet, so dass eine schnelle Meinungsbildung und -beeinflussung durch die Unternehmen mit klassischen Mitteln des Marketings oder der Unternehmenskommunikation kaum zuverlässig gesteuert werden kann. „Diese unglaubliche Transparenz, die das Internet für die Kunden mit sich bringt, verlangt uns schon Einiges ab.“, gibt Svenja Dahm, Assistentin der Geschäftsleitung bei der August Dahm GmbH, zu. Ein in den Fallstudieninterviews oft genanntes Beispiel ist der zögerliche Einsatz von Online-Communities und Sozialen Netzwerken, weil diese schnell ein kommunikatives Eigenleben innerhalb der Kundengruppe entwickeln. Insbesondere negative Erfahrungen oder Unzufriedenheiten mit Produkten oder Service-Leistungen können sich so natürlich schnell und – be-

einflusst durch emotionale Empfindungen der betroffenen Kunden – teilweise nicht mehr objektiv verbreiten und somit den Ruf des jeweiligen Handelsunternehmens negativ beeinflussen, ohne dass man als Handelsunternehmen viel dagegen tun könnte.

Ein abschließender, oftmals in den Fallstudieninterviews thematisierter Punkt ist außerdem die Einschätzung vieler Gesprächspartner, dass die verantwortlichen E-Commerce-Führungskräfte – und insbesondere solche mit primär operativer Verantwortung – zu wenig Entscheidungs- und Gestaltungsfreiräume hätten. Zu häufig würden gute Lösungen im E-Commerce-Kontext regelrecht verhindert, weil formal vorhandene Entscheidungsspielräume dann doch nicht genutzt werden dürften, da sich der Familienunternehmer zu stark einmische. Und das, so betonen viele Interviewpartner, trotz fehlenden E-Commerce-Know-hows.

6.2.2 Evaluation und Spiegelung der Fallstudien-Ergebnisse mit bestehenden empirischen und theoretischen Erkenntnissen der Implementierung von E-Commerce-Strategien in Familienunternehmen

Das Ziel dieses vorliegenden Abschnitts 6.2.2 ist – synchron zu der genauso systematisierten Betrachtung in Abschnitt 6.1.2 – die Interpretation der bei den Fallunternehmen beobachtbaren Muster in der strategischen *Implementierungsphase* ihrer E-Commerce-Strategien vor dem Hintergrund der theoretisch-konzeptionellen Ergebnisse dieser Arbeit, um somit zu dem angestrebten *integrativen Gesamtbild* dieses Forschungsvorhabens zu gelangen. Hierzu werden – ebenso wie in Kapitel 6.1.2 mit Fokus auf die *Entwicklungsphase* geschehen – zum Einen die im vorigen Unterkapitel 6.2.1 dargestellten fallstudienempirischen Erkenntnisse in direkte Relation gesetzt zu den ganz konkret vergleichbaren literaturbasierten, theoretisch-konzeptionell hergeleiteten *familienunternehmerischen Erfolgs- und Risikopotenzialen der Entwicklung von E-Commerce-Strategien im Handel* (vergleiche Kapitel 5.3.1 bis 5.3.3, insbesondere Tabelle 5.2). Zum Anderen werden sie dem einbettenden *theoretischen Rahmen*¹ (vergleiche Kapitel 3.3.1 bis 3.3.4) dieser Arbeit gegenübergestellt, um den tatsächlichen Erklärungsgehalt der gewählten Theorien im konkreten Forschungskontext zu beurteilen und insbesondere das ‚*Integrativmodell der E-Commerce-Strategie-Entwicklung und -Implementierung*‘ dieser Arbeit (vergleiche auf dritter und vorletzter Entwicklungsstufe Kapi-

¹ Bei den theoretischen Bezugspunkten der vorliegenden Arbeit handelt es sich um eine auf die Forschungsziele angepasste Kombination aus dem situativen Ansatz, dem marktorientierten Ansatz, dem ressourcenbasierten Ansatz und dem kundenorientierten Ansatz der ‚Value Disciplines‘. Vgl. Kap. 3.3.1 bis 3.3.4.

tel 5.4.1, insbesondere Abbildung 5.2) mit seinen multiplen Theorien und zwei verschiedenen Abstraktionsniveaus in seinem Erklärungsgehalt zu hinterfragen.

Mit Blick auf *Erfolgsfaktor 1*, der die *Einbindung von Online-Communities und Sozialen Netzwerken in die Implementierung der E-Commerce-Marktbearbeitung*¹ fokussiert, gelangt die den Fallstudien vorgelagerte theoretische Proposition zu der Einschätzung, dass an dieser Stelle eine familienunternehmerische Indifferenz² vorliegt. Dieses Bild kann durch die *fallstudienempirisch* gewonnenen Einblicke³ *nicht grundsätzlich bestätigt*, jedoch besser verstanden werden: Bei den untersuchten Fallstudienteilnehmern ist – mit nur zwei Beispielen für einen umfassenden Einsatz von Online-Communities/Sozialen Netzwerken bei der Otto GmbH und Co KG sowie Peek & Cloppenburg KG – ein zurückhaltender, jedoch gut überlegter Einsatz von Online-Communities/Sozialen Netzwerken zu beobachten. Auch die hinzugezogene Experteneinschätzung von Dr. Ralph Wiechers passt in dieses sich ergebende Gesamtbild. Vor dem Literaturhintergrund dieser Arbeit kommt es ebenfalls zu einer Übereinstimmung, denn mehrere Autoren attestieren Familienunternehmen die Eigenschaft einer zwar oftmals intuitiven, jedoch abgewogenen und vorsichtigen Kommunikation⁴, was im E-Commerce – durch die teils enormen Streuwirkungen von insbesondere negativen Informationen – ein Vorteil ist. Oder wie Wimmer et al. es ganzheitlich formulieren: „Die Funktion des Marketing, der Werbung, der Öffentlichkeitsarbeit, das ganze ‚corporate design‘ gilt es [...] als Steuerungsgrößen zu integrieren. Für dieses Prinzip der wechselseitigen Nutzenstiftung bringen Familienunternehmen in der Regel gute Voraussetzungen mit, weil sie gewohnt sind, einen Großteil der Beziehungen unter längerfristigen Aspekten einzugehen [...]“⁵ In diesem Kontext findet sich innerhalb des *theoretischen Gesamtrahmens*⁶ der Arbeit insbesondere die Verbindung zum *kundenorientierten Ansatz der ‚Value Disciplines‘* und speziell seiner Ausprägung der ‚Customer Intimacy‘. Innerhalb dessen sprechen Treacy/Wiersema der Kundenkommunikation eine besondere Bedeutung zu. Auch der auf einem allgemeineren Argumentationsniveau ansetzende *marktorientierte Ansatz* hilft, die hohe Relevanz der richtigen Kommunikation im Online-Bereich theoretisch zu fundieren. Durch den im E-Commerce erhöhten Wettbewerbsdruck wird laut Porter die richtige Kommunikation als Differenzierungsmethode relevanter als je zuvor. Eine integrative *Gesamtbetrachtung* von theoretisch-konzeptionellen

¹ Vgl. Kap. 3.4.2.

² Vgl. Kap. 5.3, insb. Tab. 5.2.

³ Vgl. Kap. 6.2.1.

⁴ Vgl. Kap. 4.3.2.2.

⁵ Wimmer et al. 2005, S. 134 f.

⁶ Vgl. Kap. 3.3.1 bis 3.3.4.

Propositionen und fallstudienempirischen Ergebnissen deutet insgesamt auf ein familienunternehmerisches *Erfolgspotenzial*¹ bei der online-spezifischen Kommunikation durch Online-Communities/Soziale Netzwerke hin.

Die theoretische Proposition im Zusammenhang mit *Erfolgsfaktor 2 (Maximierung der Individualisierung und Personalisierung bei der Implementierung von Online-Handelskonzepten)*², sieht an dieser Stelle ein Risikopotenzial³ von Familienunternehmen. Diese theoretisch-konzeptionell erarbeitete Beurteilung findet sich in den fallstudienempirischen Ergebnissen⁴ dieser Arbeit wieder, da sich – wie zum Beispiel die Siemes GmbH – viele der Fallstudienunternehmen bestenfalls in einer Mittelposition befinden und die vielfältigen Möglichkeiten der Individualisierung/Personalisierung somit nur teilweise nutzen. Auch die hinzugezogene unabhängige Experteneinschätzung von Dr. Ralph Wiechers bestätigt dieses klare Bild. Ebenso die im Vorfeld der Empiriedurchführung hinzugezogene Literatur unterstützt diesen Gesamteindruck.⁵ Innerhalb der *theoretischen Fundierung*⁶ der vorliegenden Arbeit lässt sich die Relevanz dieser Handlungsdimension innerhalb der E-Commerce-Implementierungsphase erneut am besten durch den *kundenorientierten Ansatz der ‚Value Disciplines‘* erklären, der nach Treacy/Wiersema das individuelle/personalisierte Eingehen auf einzigartige Kundenbedürfnisse gezielt unterstreicht. Auch der *marktorientierte Ansatz* erklärt als Basistheorie die hohe Bedeutung dieser Individualisierung/Personalisierung aus Kundenperspektive im Online-Kontext, da durch E-Commerce der Wettbewerbsdruck aufgrund diverser branchenstruktureller Einflüsse steigt und möglichst kundenspezifische Lösungen somit der theoretischen Logik nach an Relevanz hinzugewinnen. Hier eignet sich durch einen differenzierteren Erklärungsansatz erneut die Verknüpfung multipler Theorien im *Integrativmodell der E-Commerce-Strategie-Entwicklung und -Implementierung*⁷ dieser Arbeit. Bei einer im obigen Gesamtkontext interpretierten Betrachtung von theoretisch-konzeptionell hergeleiteten Propositionen und fallstudienempirischen Ergebnissen ergibt sich an dieser Stelle die *Gesamteinschätzung*, dass Familienunternehmen zu einem *Risikopotenzial*⁷ im Kontext des EF 2 neigen und somit die Affinität zur Individualisierung und Personalisierung bei der Implementierung von Online-Handelskonzepten eher unterdurchschnittlich ausgeprägt ist.

¹ Vgl. für eine aggregierte Gesamtdarstellung Tab. 6.2.

² Vgl. Kap. 3.4.2.

³ Vgl. Kap. 5.3, insb. Tab. 5.2.

⁴ Vgl. Kap. 6.2.1.

⁵ Vgl. Kap. 4.3.

⁶ Vgl. Kap. 3.3.1 bis 3.3.4.

⁷ Vgl. für eine aggregierte Gesamtdarstellung Tab. 6.2.

Im Kontext von *Erfolgsfaktor 3 der Implementierung exzellenter Online-Service- und Suchfunktionen*¹ lässt die theoretische Proposition zu Beginn der Fallstudien-Untersuchungen hier eine durch die Literatur begründete Indifferenz² von Familienunternehmen erwarten. Dieser Einschätzung wird durch die *fallstudienempirischen Ergebnisse*³ dieser Arbeit *widersprochen*, die hier eine strukturelle Schwachstelle bei den untersuchten Familienunternehmen erkennen lassen, wie sie exemplarisch für weitere zum Beispiel auch bei der s.Oliver GmbH vorzuliegen scheint, wenn man die Empfehlungen der Literatur als Maßstab zugrunde legt. Auch die darüber hinaus hinzugezogene Experteneinschätzung untermauert diesen der Theorie widersprechenden Eindruck noch einmal. Hier kann erneut unter Zurückgriff auf den *Theorierahmen*⁴ dieser Arbeit im Sinne des *kundenorientierten Ansatzes der ‚Value Disciplines‘* die hohe Relevanz von Online-Service- und Suchfunktionen theoretisch fundiert werden, weil ihnen in diesem theoretischen Kontext ein großer Beitrag zur Erreichung einer Differenzierungs-Positionierung aus Kundensicht zugesprochen werden kann. Unter Anwendung einer integrativen Betrachtung von theoretischen Propositionen und fallstudienempirischen Ergebnissen gelangt die vorliegende Untersuchung zu der *Gesamteinschätzung*, dass bei Familienunternehmen die Tendenz zu einem *Risikopotenzial*⁵ vorliegt, wenn es um die Herausforderung der Implementierung exzellenter Online-Service- und Suchfunktionen geht.

Bei der Betrachtung von *Erfolgsfaktor 4 der Implementierung einer eindeutig differenzierbaren Unique-Selling-Proposition*⁶ lässt die theoretische Proposition zu Beginn der Fallstudien-Untersuchungen hier ein Erfolgspotenzial⁷ von Familienunternehmen erwarten. Dieser Einschätzung wird durch die *fallstudienempirischen Ergebnisse*⁸ dieser Arbeit *widersprochen*, die hier eine strukturelle Schwachstelle bei den untersuchten Familienunternehmen erkennen lassen. Zwar lassen die Fallstudienbetrachtungen auch Positivbeispiele wie die Peek & Cloppenburg KG erkennen, dies ist jedoch nicht der Regelfall. Auch die darüber hinaus hinzugezogene Experteneinschätzung untermauert diesen der Theorie widersprechenden Eindruck noch einmal. In diesem Kontext kann erneut unter Zurückgriff auf den *Theorierahmen*⁹ dieser Arbeit im Sinne des *kundenorientierten Ansatzes der ‚Value Disciplines‘* argumentiert werden, weil die in EF 4 geforderte USP der wohl zentralste Bestandteil einer Gesamtunternehmens-

¹ Vgl. Kap. 3.4.2.

² Vgl. Kap. 5.3, insb. Tab. 5.2.

³ Vgl. Kap. 6.2.1.

⁴ Vgl. Kap. 3.3.1 bis 3.3.4.

⁵ Vgl. für eine aggregierte Gesamtdarstellung Tab. 6.2.

⁶ Vgl. Kap. 3.4.2.

⁷ Vgl. Kap. 5.3, insb. Tab. 5.2.

⁸ Vgl. Kap. 6.2.1.

⁹ Vgl. Kap. 3.3.1 bis 3.3.4.

leistung ist, um die gewünschte Kundenzufriedenheit im Sinne dieser Theorie zu erreichen. Auch der *marktorientierte Ansatz* unterstreicht die hohe Relevanz einer klaren USP gerade im Online-Geschäft. Die Begründung ist erneut in dem sich durch E-Commerce-Einflüsse verschärfenden Wettbewerb innerhalb der Branche zu finden. Schließlich muss eine erkennbare USP auch im Sinne des *ressourcenorientierten Ansatzes* als eine ganz zentrale *Ressource* im Wettbewerbsumfeld einer kompetitiven Marktwirtschaft betrachtet werden, so dass auch im Kontext dieser Theorie die Schaffung einer solchen USP durch Handelsunternehmens als *Kernkompetenz* im Sinne des *ressourcenorientierten Ansatzes* verstanden werden kann. Es eignet sich demnach erneut die Verknüpfung multipler Theorien im ‚*Integrativmodell der E-Commerce-Strategie-Entwicklung und -Implementierung*‘ dieser Arbeit. Unter Anwendung einer integrativen Betrachtung der sich widersprechenden theoretischen Propositionen und fallstudienempirischen Ergebnissen gelangt die vorliegende Untersuchung zu der *Gesamteinschätzung*, dass bei Familienunternehmen die Tendenz zu einer *Indifferenz*¹ im Bereich der Implementierung eindeutig differenzierbarer Unique-Selling-Proposition vorliegt, wenn diese auch im Online-Kanal aussagekräftig und eindeutig differenzierend sein soll.

Im Kontext von *Erfolgsfaktor 5 der frühzeitigen Implementierung höchster Sicherheitsstandards*² lässt die theoretische Proposition zu Beginn der Fallstudien-Untersuchungen hier ein Risikopotenzial³ von Familienunternehmen erwarten. Dieser Einschätzung wird durch die *fallstudienempirischen Ergebnisse*⁴ dieser Arbeit *widersprochen*, die hier eine umfassende Stärke bei den untersuchten Familienunternehmen erkennen lassen. Wie zum Beispiel die Siemes GmbH scheinen sich auch die weiteren Fallstudienteilnehmer einer gewissen ‚Sicherheitstradition‘ verpflichtet zu fühlen. Die darüber hinaus hinzugezogene Experteneinschätzung steht dahingegen wiederum auf der Seite der theoretischen Proposition, denn auch Dr. Ralph Wiechers würde in Familienunternehmen der Handelsbranche tendenziell eher unterdurchschnittliche Online-Sicherheit erwarten. Unter Zurückgriff auf das *theoretische Fundament*⁵ dieser Arbeit eignet sich der *marktorientierte Ansatz* zur Erklärung der Relevanz des hier betrachteten Erfolgsfaktors: Bei Sicherheitsaspekten handelt es sich um einen grundlegend wichtigen *Hygienefaktor*, dessen Verletzung – insbesondere durch die online-bedingte, *branchenstrukturelle Wettbewerbsverschärfung* – nach Porter am Markt nicht toleriert wird. Der *kundenorientierte Ansatz der ‚Value Disciplines‘* sowie der *ressourcenorientierte Ansatz*

¹ Vgl. für eine aggregierte Gesamtdarstellung Tab. 6.2.

² Vgl. Kap. 3.4.2.

³ Vgl. Kap. 5.3, insb. Tab. 5.2.

⁴ Vgl. Kap. 6.2.1.

⁵ Vgl. Kap. 3.3.1 bis 3.3.4.

eignen sich für die Erklärung der hohen Sicherheitsrelevanz im Online-Handel weniger gut, da es sich weder um eine ‚echte‘ Maßnahme zur Differenzierung in den Augen der Kunden noch um die Kernkompetenz eines Handelsunternehmens handelt. Unter Anwendung einer integrativen Betrachtung von sich in diesem Fall widersprechenden theoretischen Propositionen und fallstudienempirischen Ergebnissen gelangt die vorliegende Untersuchung deshalb zu der *Gesamteinschätzung*, dass bei Familienunternehmen eine *Indifferenz*¹ vorliegt, wenn es um die Herausforderung der Implementierung hoher Online-Sicherheitsstandards geht. Aufgrund der sich widersprechenden Ergebnisse aus Theorie und Empirie ist im Kontext dieses EF 5 jedoch die Notwendigkeit einer quantitativ großzahligen Überprüfung in vertiefenden Untersuchungen besonders relevant.

Die theoretische Proposition im Zusammenhang mit *Erfolgsfaktor 6 (Implementierung weiterer Absatz- und Kommunikationskanäle zur Unterstützung des Online-Kanals)*² sieht an dieser Stelle ein Risikopotenzial⁴ von Familienunternehmen. Diese theoretisch-konzeptionell erarbeitete Beurteilung findet sich in den fallstudienempirischen Ergebnissen⁵ dieser Arbeit wieder, da – ähnlich wie beispielsweise die s.Oliver GmbH – die meisten Fallstudienunternehmen bestenfalls auf eine teilweise Beherzigung der Forderungen des EF 6 achten. Auch die hinzugezogene unabhängige Experteneinschätzung von Dr. Ralph Wiechers *bestätigt* dieses somit eindeutige Bild. Innerhalb der *theoretischen Fundierung*⁶ der vorliegenden Arbeit lässt sich die Relevanz dieser Handlungsdimension innerhalb der E-Commerce-Implementierungsphase erneut am besten durch den *kundenorientierten Ansatz der ‚Value Disciplines‘* erklären. Der Argumentation dieses Ansatzes nach kann ein stimmiges Multi-Channel-Handelssystem den Kunden einen klaren ‚customer value‘ im Verständnis von Treacy/Wiersema bieten und somit eine starke differenzierende Wirkung im Sinne von ‚Customer Intimacy‘⁷ realisieren. Auch der *marktorientierte Ansatz* erklärt als Basistheorie die hohe Bedeutung eines schlagkräftigen Multi-Channel-Systems, da durch E-Commerce der Wettbewerbsdruck aufgrund branchenstruktureller Einflüsse steigt und die starke Differenzierungswirkung gut funktionierender Multi-Kanal-Optionen zur Positionierung im Gesamtmarkt somit der theoretischen Logik nach an Relevanz hinzugewinnt. In diesem Kontext bewährt

¹ Vgl. für eine aggregierte Gesamtdarstellung Tab. 6.2.

² Also die Umsetzung eines ‚echten‘ und koordiniert ineinandergreifenden Multi-Channel-Systems, so wie in Kap. 3.1.2.2 charakterisiert.

³ Vgl. Kap. 3.4.2.

⁴ Vgl. Kap. 5.3, insb. Tab. 5.2.

⁵ Vgl. Kap. 6.2.1.

⁶ Vgl. Kap. 3.3.1 bis 3.3.4.

⁷ Vgl. Kap. 3.3.4.1 und Treacy/Wiersema 1995, S. 119 ff.

sich durch einen differenzierteren Erklärungsansatz zum wiederholten Male die Verknüpfung multipler Theorien im ‚*Integrativmodell der E-Commerce-Strategie-Entwicklung und -Implementierung*‘ der vorliegenden Arbeit. Bei einer im obigen Gesamtkontext interpretierten Betrachtung von theoretisch-konzeptionell hergeleiteten Propositionen und fallstudienempirischen Ergebnissen ergibt sich die *Gesamtbeurteilung*, dass Familienunternehmen zu einem *Risikopotenzial*¹ im Kontext des EF 6 neigen und somit die Affinität zur Implementierung weiterer Absatz- und Kommunikationskanäle zur Unterstützung des Online-Kanals im Sinne eines umfassenden Multi-Channel-Handelsansatzes eher unterdurchschnittlich ausgeprägt ist.

Mit Blick auf *Erfolgsfaktor 7*, der die *Exzellenz bei der Implementierung der Hintergrundsysteme und des Supply-Chain-Managements*² fokussiert, gelangt die den Fallstudien vorgelagerte theoretische Proposition zu der Einschätzung, dass an dieser Stelle ein familienunternehmerisches Risikopotenzial³ vorliegt. Dieses Bild kann durch die *fallstudienempirisch* gewonnenen Einblicke⁴ *klar bestätigt* werden und positives Verhalten wie zum Beispiel von der TAKKT AG oder Otto GmbH & Co KG stellt eine Ausnahme dar. Auch die hinzugezogene Experteneinschätzung von Dr. Ralph Wiechers passt in dieses Gesamtbild. Vor dem Literaturhintergrund dieser Arbeit kommt es ebenfalls zu einer Übereinstimmung, denn viele Forscher attestieren Familienunternehmen die Eigenschaft, im Bereich der Hintergrundsysteme und Verwaltung überdurchschnittlich sparsam zu sein⁵, was im E-Commerce – durch die hohe Technik- und Analytikbasiertheit dieses Kanals – eine strukturelle Schwierigkeit ausmacht. In diesem Kontext findet sich innerhalb des *theoretischen Gesamtrahmens*⁶ der Arbeit die Verbindung zu allen einbezogenen Theorien. Der *kundenorientierten Ansatz der ‚Value Disciplines‘* begründet – speziell in seiner Ausprägung der ‚Customer Intimacy‘ – die hohe Relevanz starker IT-Hintergrundsysteme im E-Commerce durch ihr essenzielles Differenzierungspotenzial. Die gleiche Logik trifft ebenfalls für den *marktorientierten Ansatz* zu, da diese Differenzierungsnotwendigkeit auch branchenstrukturell – wie oben bereits mehrfach angeführt – zu erklären ist. Insbesondere greift hier auch die Sicht des *ressourcenorientierten Ansatzes*, da – ganz anders als im traditionellen Stationärhandel! – Einrichtung und Betrieb starker IT-Hintergrundsysteme für den Erfolg im Online-Kanal eine wirkliche *Kernkompetenz* im Sinne von Hamel/Prahalad sein müssen. Auch hier bewährt sich deshalb die Verknüpfung multipler

¹ Vgl. für eine aggregierte Gesamtdarstellung Tab. 6.2.

² Vgl. Kap. 3.4.2.

³ Vgl. Kap. 5.3, insb. Tab. 5.2.

⁴ Vgl. Kap. 6.2.1.

⁵ Vgl. Kap. 4.3.

⁶ Vgl. Kap. 3.3.1 bis 3.3.4.

Theorien im ‚*Integrativmodell der E-Commerce-Strategie-Entwicklung und -Implementierung*‘ als umfassender, theoriebasierter Erklärungsansatz. Die integrative *Gesamtbetrachtung* von theoretisch-konzeptionellen Propositionen und fallstudienempirischen Ergebnissen deutet insgesamt auf ein familienunternehmerisches *Risikopotenzial*¹ bei der Implementierung leistungsstarker IT-Hintergrundsysteme hin.

Im Kontext von *Erfolgsfaktor 8* der *Implementierung von Einkaufskonzepten und strategischen Allianzen*² lässt die theoretische Proposition zu Beginn der Fallstudien-Untersuchungen hier eine Indifferenz³ von Familienunternehmen erwarten. Dieser Einschätzung wird durch die *fallstudienempirischen Ergebnisse*⁴ dieser Arbeit *widersprochen*, die hier eine strukturelle Schwachstelle bei den untersuchten Familienunternehmen erkennen lassen. Die Peek & Cloppenburg KG bildet hier als Positivbeispiel eine Ausnahme. Ebenso die darüber hinaus hinzugezogene Experteneinschätzung untermauert diesen der Theorie widersprechenden Eindruck noch einmal. Diese fallstudienempirisch gewonnene Einschätzung scheint sich außerdem mit der gängigen Meinung zahlreicher Autoren in der Familienunternehmensliteratur zu decken, die diesem Unternehmenstypus ja immer wieder attestieren, überdurchschnittlich stark nach Unabhängigkeit jeder Art zu streben, sich ungern von Dritten (wie beispielsweise eben auch Kooperations- und Allianzpartnern) ‚in die Karten schauen‘ zu lassen und auch großen Wert auf Entscheidungsautonomie in kern-geschäftlichen Dingen zu legen.⁵ Auch hier kann unter Zurückgriff auf den *Theorierahmen*⁶ dieser Arbeit gut die Verknüpfung multipler Theorien im ‚*Integrativmodell der E-Commerce-Strategie-Entwicklung und -Implementierung*‘ als umfassender, theoriebasierter Erklärungsansatz herangezogen werden, da alle der gewählten Theorien ihren individuellen Erklärungsbeitrag zur Relevanz des EF 8 aus dem jeweiligen Blickwinkel leisten. Dem Verständnis des *ressourcenorientierten Ansatzes* von Hamel/Prahalad nach sollte im vorliegenden Kontext die Fähigkeit zur Allianzbildung eine wichtige Ressource und wünschenswerte *Kompetenz* aufgrund aktueller Herausforderungen der Handelsbranche darstellen, obwohl dies bei Familienunternehmen aus Fallstudiensicht nicht der Fall zu sein scheint. Im Sinne des *kundenorientierten Ansatzes der ‚Value Disciplines‘* wird die hohe Relevanz von Allianzen theoretisch fundiert, weil ihnen ein großer Beitrag zur Erreichung einer Differenzierungs-Positionierung aus Kundensicht zugesprochen werden kann, da die immer

¹ Vgl. für eine aggregierte Gesamtdarstellung Tab. 6.2.

² Vgl. Kap. 3.4.2.

³ Vgl. Kap. 5.3, insb. Tab. 5.2.

⁴ Vgl. Kap. 6.2.1.

⁵ Vgl. Kap. 4.3.

⁶ Vgl. Kap. 3.3.1 bis 3.3.4.

komplexer werdenden Kundenansprüche aktuell besser in einem starken Netzwerk befriedigt werden können. Auch der *marktorientierte Ansatz* begründet unter expliziter Berücksichtigung der sich – durch E-Commerce-Einflüsse – verändernden, branchenstrukturellen Ausprägungen im Handel die steigende Relevanz von Allianzen für Handelsunternehmen, unter anderem, um der sich verschärfenden Konkurrenzsituation besser begegnen zu können. Unter Anwendung einer integrativen Betrachtung von theoretischen Propositionen und fallstudienempirischen Ergebnissen gelangt die vorliegende Untersuchung bei Betrachtung der obigen Aspekte zu der *Gesamteinschätzung*, dass bei Familienunternehmen die Tendenz zu einem *Risikopotenzial*¹ vorliegt, wenn es um die Herausforderung der Implementierung von Einkaufskonzepten und Allianzen geht.

Die folgende *Tabelle 6.2* liefert eine *aggregierte Gesamtdarstellung* theoretisch-konzeptionell hergeleiteter und fallstudienempirisch hinterfragter Erfolgs- und Risikopotenziale von Familienunternehmen bei der Implementierung von E-Commerce-Strategien im Handel. Das in der Tabelle dargestellte Gesamtbild ist – neben der zugrundeliegenden Logik der Tabelle selber – auch im Detail anhand der obenstehenden Ausführungen nachvollziehbar.

6.3 Integrative Betrachtung – Theoretisch-konzeptionell hergeleitete und fallstudienempirisch vertiefte familienunternehmerische Weiterentwicklungsbedarfe im Kontext der Herausforderungen von E-Commerce in der Handelsbranche – eine abschließende Gesamtbeurteilung

Im Rahmen der vorliegenden Arbeit wurde in Kapitel 2 zunächst die hohe Relevanz von E-Commerce- und Multi-Channel-Konzepten innerhalb der Handelsbranche umfassend begründet. Vor diesem Legitimationshintergrund zur wissenschaftlichen Auseinandersetzung mit der Thematik wurde dann im Rahmen von Kapitel 3 eine kritische Würdigung des theorie- und empiriebezogenen Literaturstandes durchgeführt. Neben der Schaffung konzeptioneller Grundlagen (Kapitel 3.1) wurde eine Bestandsaufnahme der Literatur zur bisherigen Forschung im Bereich der E-Commerce-Strategie durchgeführt (Kapitel 3.2), um daraufhin multiple theoretische Bezugspunkte für das eigene Forschungsvorhaben (Kapitel 3.3) sowie ganz konkrete, literaturbasierte Gelingens- und Scheiternsfaktoren der Entwicklung und Implementierung von E-Commerce-Strategien im Handel (Kapitel 3.4) herauszuarbeiten. Die Gesamt-

¹ Vgl. für eine aggregierte Gesamtdarstellung Tab. 6.2.

heit dieser theorie- und literaturgeleiteten Erkenntnisse wurde daraufhin in einem frühen Entwicklungsstadium (Kapitel 3.5) zu dem *„Integrativmodell der E-Commerce-Strategie-Entwicklung und -Implementierung“*¹ dieser Arbeit verdichtet, welches die *zwei verschiedenen Abstraktionsniveaus* des eher abstrakten Theorierahmens und der ganz konkret für den Forschungskontext dieser Arbeit hergeleiteten – und in den Theorierahmen eingebetteten – familienunternehmerischen Erfolgs- und Risikopotenzialen in einem auf die Forschungsziele der Arbeit zugeschnittenen Modell vereint.

¹ Vgl. auf aktueller Entwicklungsstufe Kap. 5.4.1, insb. Abb. 5.2.

Erfolgsfaktor	Inhalt des EF	THEORETISCH-KONZEPTIONELL			FALLSTUDIEN-EMPIRISCH		GESAMTBILD			Referenzkapitel
		FU-Erfolgspotenzial	FU-Risikopotenzial	FU-Indifferenz	Übereinstimmung	Widerspruch	FU-Erfolgspotenzial	FU-Risikopotenzial	FU-Indifferenz	
EF 1	Einbindung ‚Online-Communities‘ und ‚Soziale Netzwerke‘			X		X	X			Kap. 3.4.3.1, Kap. 3.4.3.2, Kap. 4.3.1.2, Kap. 4.3.2.2, Kap. 4.3.3.2, Kap. 4.3.5.2, Kap. 4.3.6.2, Kap. 5.3.2, Kap. 5.3.3, Kap. 6.2.1
EF 2	Maximierung der Individualisierung und Personalisierung		X		X			X		Kap. 3.4.3.1, Kap. 3.4.3.2, Kap. 4.3.1.2, Kap. 4.3.2.2, Kap. 4.3.3.2, Kap. 4.3.4.2, Kap. 4.3.5.2, Kap. 5.3.2, Kap. 5.3.3, Kap. 6.2.1
EF 3	Exzellente Online-Service- und Suchfunktionen			X		X		X		Kap. 3.4.3.1, Kap. 3.4.3.2, Kap. 4.3.1.2, Kap. 4.3.2.2, Kap. 4.3.3.2, Kap. 4.3.4.2, Kap. 4.3.5.2, Kap. 4.3.6.2, Kap. 5.3.2, Kap. 5.3.3, Kap. 6.2.1
EF 4	Differenzierbare Unique-Selling-Proposition	X				X			X	Kap. 3.4.3.1, Kap. 3.4.3.2, Kap. 4.3.1.2, Kap. 4.3.2.2, Kap. 4.3.6.2, Kap. 5.3.2, Kap. 5.3.3, Kap. 6.2.1

Tabelle 6.2: Aggregierte Gesamtdarstellung theoretisch-konzeptionell hergeleiteter und fallstudienempirisch hinterfragter Erfolgs- und Risikopotenziale von Familienunternehmen bei der Implementierung von E-Commerce-Strategien im Handel – Teil 1/2 (Quelle: Eigene Darstellung)

Erfolgsfaktor	Inhalt des EF	THEORETISCH-KONZEPTIONELL			FALLSTUDIEN-EMPIRISCH		GESAMTBILD			Referenzkapitel
		FU-Erfolgspotenzial	FU-Risikopotenzial	FU-Indifferenz	Übereinstimmung	Widerspruch	FU-Erfolgspotenzial	FU-Risikopotenzial	FU-Indifferenz	
EF 5	Frühzeitig höchste Sicherheitsstandards		X			X			X	Kap. 3.4.3.1, Kap. 3.4.3.2, Kap. 4.3.1.2, Kap. 4.3.2.2, Kap. 4.3.3.2, Kap. 4.3.6.2, Kap. 5.3.2, Kap. 5.3.3, Kap. 6.2.1
EF 6	Implementierung weiterer Absatz- und Kommunikationskanäle		X		X				X	Kap. 3.4.3.1, Kap. 3.4.3.2, Kap. 4.3.1.2, Kap. 4.3.2.2, Kap. 4.3.3.2, Kap. 4.3.4.2, Kap. 4.3.5.2, Kap. 4.3.6.2, Kap. 5.3.2, Kap. 5.3.3, Kap. 6.2.1
EF 7	Exzellente Hintergrundsysteme und Supply-Chain-Management		X		X				X	Kap. 3.4.3.1, Kap. 3.4.3.2, Kap. 4.3.1.2, Kap. 4.3.2.2, Kap. 4.3.3.2, Kap. 4.3.4.2, Kap. 4.3.5.2, Kap. 4.3.6.2, Kap. 5.3.2, Kap. 5.3.3, Kap. 6.2.1
EF 8	Einkaufskonzepte und strategische Allianzen			X		X			X	Kap. 3.4.3.1, Kap. 3.4.3.2, Kap. 4.3.1.2, Kap. 4.3.2.2, Kap. 5.3.2, Kap. 5.3.3, Kap. 6.2.1

Tabelle 6.2: Aggregierte Gesamtdarstellung theoretisch-konzeptionell hergeleiteter und fallstudienempirisch hinterfragter Erfolgs- und Risikopotenziale von Familienunternehmen bei der Implementierung von E-Commerce-Strategien im Handel – Teil 2/2 (Quelle: Eigene Darstellung)

In dem sich hieran anschließenden vierten Kapitel wurden dann Familienunternehmen und ihre besonderen Merkmale im Kontext der – im vorausgegangenen Kapitel 3 hergeleiteten – Anforderungen nachhaltig erfolgreicher E-Commerce-Umsetzung detailliert betrachtet. Als Ergebnis der Verknüpfung dieser familienunternehmerischen Eigenschaften (Kapitel 4) und theoretisch-konzeptionell erarbeiteter Gelingens- und Scheiternsfaktoren der Entwicklung und Implementierung von E-Commerce-Strategien im Handel (Kapitel 3) konnten dann durch integrative Betrachtung der Ergebnisse, Erfolgs- und Risikopotenziale in Familienunternehmen bei der Entwicklung und Implementierung von E-Commerce-Strategien im Handel theoretisch modelliert werden (Kapitel 5).¹

Das *Ergebnis* des *fünften Kapitels* kann deshalb als *theoretischer Propositionen-Katalog* charakterisiert werden, den es im Anschluss fallstudienempirisch weiter zu differenzieren und vertiefen galt. Die sich aus dieser integrativen Betrachtung – theoretisch-konzeptionell hergeleiteter und fallstudienempirisch vertiefter – ergebenden familienunternehmerischen Weiterentwicklungsbedarfe im Kontext der Herausforderungen von E-Commerce in der Handelsbranche werden obenstehend (Kapitel 6.1.2 und 6.2.2) im vorliegenden sechsten Kapitel herausgearbeitet. An dieser Stelle (Kapitel 6.3) erfolgt nun eine ganzheitliche Betrachtung der gewonnen Erkenntnisse und ihre finale Aufbereitung in Form einer abschließenden Gesamtbeurteilung, welche die zentralen Erkenntnisse dieser Forschungsarbeit wiedergibt. Diese abschließende Gesamtbeurteilung kann auch als die fallstudienempirisch untermauerte *Weiterentwicklung und inhaltliche Verdichtung* des – zunächst rein theoretisch-konzeptionell hergeleiteten – *Propositionenkatalogs*² aus Kapitel 5 gesehen werden.

Insgesamt zeigt die Fallstudienempirie das Vorliegen einer hohen Diversifizierung der untersuchten Familienunternehmen in Bezug auf den Umgang mit einzelnen Gelingens³- und Scheiternsfaktoren⁴ der Entwicklung und Implementierung von E-Commerce-Strategien im Handel: Die untersuchten Fallstudien-Unternehmen erfüllen die a priori definierten E-Commerce-Anforderungen mit unterschiedlichen Ausprägungen und sehr individuell.⁵ Aggregiert betrachtet lassen sich als Ergebnis dieser Forschungsarbeit von den *zwanzig* – sowohl

¹ Vgl. zum Aufbau des 5. Kapitels die logischen Bausteine zur Ableitung von Erfolgs- und Risikopotenzialen in Familienunternehmen bei der Entwicklung und Implementierung von E-Commerce-Strategien im Handel in Abb. 5.1.

² Vgl. insb. Tab. 5.2.

³ Vgl. Kap. 3.4.2.

⁴ Vgl. Kap. 3.4.3.

⁵ Vgl. hierzu die diesbezüglichen, ausführlichen Darstellungen in den obigen Teilen dieses 6. Kapitels.

theoretisch-konzeptionell als auch empirisch-integrativ betrachteten – *Faktoren* der E-Commerce-Strategie-Entwicklung beziehungsweise -Umsetzung

- *dreizehn Faktoren* als familienunternehmerisches *Risikopotenzial*,
- *zwei Faktoren* als familienunternehmerisches *Erfolgspotenzial* und
- *fünf Faktoren* als im Familienunternehmenskontext *indifferent*

klassifizieren. Die Betrachtung der – mit dreizehn von zwanzig durchaus zahlreichen – Fälle, in denen ein familienunternehmerisches Risikopotenzial im Verständnis dieser Arbeit vorliegt, macht auch deutlich, dass dies *nicht vorrangig* auf *Größenaspekte* der Unternehmen zurückgeführt werden kann. Um diesem Gedanken von Beginn der Untersuchung an Rechnung zu tragen, wurde mit der August Dahm GmbH¹ bewusst ein sehr kleines Familienunternehmen in die Gruppe der Fallstudienteilnehmer mit aufgenommen, während es sich bei den anderen² um größere Handelsunternehmen handelt, die häufig auch als Konzern organisiert sind.

Als Ergebnis hieraus lässt sich zusammenfassend zum Einen festhalten, dass die reine *Unternehmensgröße* zwar einen *gewissen Einfluss* auf die beobachtete E-Commerce-Performanz hat. Dies ist schwerpunktmäßig dann der Fall, wenn es im Rahmen der betrachteten Gelingens- oder Erfolgsfaktoren um größere Investitionsbudgets geht, wie beispielsweise der Einrichtung umfassender IT-Hintergrundsysteme oder elaborierter Erfolgsmessungssysteme. In derartigen Bereichen wirkt sich die kleine Unternehmensgröße ergebnisgemäß systematisch hinderlich aus.³ Zum Anderen jedoch wird ebenso deutlich, dass auch die weiteren sechs Fallstudienunternehmen regelmäßig die als Propositionen vorformulierten E-Commerce-Anforderungen nicht oder nur teilweise erfüllen⁴, obwohl es durchweg große Handelsunternehmen sind.

Trotz der vielen – im Rahmen dieser Arbeit systematisch herausgearbeiteten – Risikopotenziale von Familienunternehmen fällt jedoch auf, dass zumindest die Gruppe der untersuchten Fallstudienteilnehmer dennoch relativ erfolgreich⁵ im Bereich E-Commerce ist. Die vorliegende Arbeit muss sich deshalb die Frage stellen, ob dies die Qualität ihrer Ergebnisse nicht relativiert. Dies ist jedoch nicht der Fall. Bei eben dieser Frage an die Gesprächspartner, wa-

¹ Vgl. zur Darstellung des Fallstudienunternehmens August Dahm GmbH Anhang I.

² Vgl. Anhang I.

³ Vgl. die detaillierten Darstellungen in den Kapiteln 6.1.1 und 6.2.1.

⁴ Vgl. ebenfalls die detaillierten Darstellungen in den Kapiteln 6.1.1 und 6.2.1.

⁵ Erfolg im Sinne klassischer betriebswirtschaftlicher Definitionsparameter wie Umsatz und Gewinn.

rum ihre Unternehmen im E-Commerce trotz der im Interviewverlauf transparent gewordenen Schwachstellen dennoch recht erfolgreich seien, gab es – mit *zehn von zwölf Interviewpartnern* – in fast allen Fällen (mindestens) zwei klare Antworten:

1. Das *E-Commerce-Geschäft* wird häufig *durch* historisch erfolgreiche Kanäle und bestehende *„Erfolgsgaranten subventioniert“*. Der Kunde, so argumentieren zahlreiche Interviewpartner, entscheidet sich gar nicht für den Online-Einkauf beim betreffenden Unternehmen, weil das E-Commerce selber so überzeugend entwickelt oder implementiert wurde. Vielmehr schätzen die Stammkunden die ohnehin bestehenden und differenzierenden Leistungsmerkmale *„ihres Händlers“* und wickeln ihren Einkauf nur über den Online-Kanal ab, weil dieser immerhin die Mindestanforderungen erfüllt und es ganz einfach praktisch ist, insbesondere für Wiederholungskäufe. *„Als reiner Online-Retailer, ohne unsere wirklich starken Kanäle, würden wir schon längst nicht mehr existieren.“*, wie es einer der Interviewpartner ganz offen formuliert.
2. Der *Mangel an echter Konkurrenz*: Viele Handelsunternehmen, die strategisch als direkter Wettbewerb eingestuft werden und sehr häufig ebenfalls Familienunternehmen sind, haben – bis jetzt – eben auch keine besseren E-Commerce-Lösungen zu bieten, was die eigenen Online-Konzepte natürlich – in Relation betrachtet – wieder aufwertet. Jedoch, so ein Interviewpartner: *„In der Zukunft werden wir mit unserem E-Commerce am Markt nicht bestehen, wenn wir uns nicht zeitnah sprunghaft weiterentwickeln. Ob dies gelingt, kann und will ich jetzt nicht beurteilen. Nehmen sie als aktuelles Konkurrenz-Beispiel doch einfach „Amazon“: Denen haben wir E-Commerce-mäßig aktuell überhaupt gar nichts entgegenzusetzen, außer unserer Historie und einer ganz gut gefüllten Bestandskundendatenbank.“*

Außerdem fällt auf, dass es bei der Betrachtung *strategischer Aspekte* (Gelingensfaktoren der Entwicklung) deutlich öfter zu *sich widersprechenden Aussagen* von zwei Gesprächspartnern kommt, als dies bei der Auswertung der im Interview abgefragten operativen Dimensionen (Erfolgsfaktoren der Implementierung) der Fall ist.¹ Eine naheliegende Vermutung ist, dass es sich um grundlegende, organisationsinterne Kommunikationsdefizite – insbesondere zwischen den Hierarchiestufen – handelt und operative Aspekte für alle Beteiligten einfach besser greifbar sind und ihre Einschätzung somit weniger stark kommunikationsabhängig ist. Entwe-

¹ Vgl. die diesbezüglichen Darstellungen in den Kapiteln 6.1.1 und 6.2.1.

der ist das eigene Unternehmen in sozialen Netzwerken aktiv oder eben nicht. Hier gibt es wenig kommunikationsabhängigen Interpretationsspielraum, was beispielsweise im Rahmen der Frage nach der Qualität der strategischen Integration von E-Commerce anders ist und sich auch in den Interview-Antworten zeigt.

Abschließend soll eine kritische Gesamtbeurteilung bezüglich der Erfolgs- und Risikopotenziale von Familienunternehmen bei der Entwicklung und nachhaltigen Implementierung von E-Commerce- beziehungsweise Multi-Channel-Strategien im Handel vorgenommen werden, indem zunächst auf die folgende zentrale Frage eingegangen wird: *Was kann aus der – in diesem sechsten Kapitel vorgenommenen – Ergebnisspiegelung und insbesondere den Fallstudien über den Zustand von Familienunternehmen im Umgang mit E-Commerce im Handel gelernt werden?*

Zur Beantwortung dieser zentralen Frage soll im Folgenden insbesondere auf diesbezügliche *familienunternehmensspezifische Herausforderungen beziehungsweise Weiterentwicklungsbedarfe* eingegangen werden, die sich aus den Fallstudienkenntnissen ableiten lassen. Diese liegen auf Ebene der E-Commerce-Strategie-Entwicklung grundsätzlich in der Beobachtung, dass strategische Zielsetzungen als zentraler Bestandteil der Entwicklungsphase nicht selbstverständlich vorhanden zu sein scheinen. Unter Anderem aus dieser grundsätzlichen Erkenntnis resultieren ganz familienunternehmensspezifische Herausforderungen, wie insbesondere die Notwendigkeit einer verbesserten Integration der E-Commerce- in die übergeordnete Wettbewerbs- beziehungsweise Unternehmensgesamtstrategie, weil hier eine Schwachstelle von Familienunternehmen erkennbar ist. Ebenso lassen sich bei einer derartigen Betrachtung auch Weiterentwicklungsbedarfe erkennen, wenn es um – für E-Commerce grundsätzlich wichtige – *analytische Herausforderungen* geht. So wurde durch die Fallstudien deutlich, dass Familienunternehmen dazu neigen, ihre Ausgangsposition für E-Commerce aufgrund von häufig fehlenden Markt- und Wettbewerbsanalysen falsch einzuschätzen. Sie haben dann oftmals ihre Kunden derart fest im Blick, dass die Dynamiken des umgebenden Marktes und Wettbewerbs nicht adäquat wahrgenommen werden. Damit einhergehend hat sich ebenso gezeigt, dass dieses Grundsatzproblem von zu kurz kommender Analytik häufig ebenso auf eine Innensicht zuzutreffen scheint. So lassen die untersuchten Familienunternehmen Schwächen sowohl im Aufgabenfeld der Entwicklung von Erfolgsmessungssystemen für ihre E-Commerce-Engagements als auch der Analyse einer grundlegenden Online-Tauglichkeit ihrer Sortimente erkennen. Die Vernachlässigung dieser Aspekte kann Auswirkungen bis weit in die Implementierungsphase der E-Commerce-Vorhaben hinein haben. Eine weitere familien-

unternehmerische Herausforderung kann auf einer *kulturellen Ebene* bei diesem Unternehmestypus erkannt werden. So zeigen die Untersuchungen, dass die notwendige kulturelle Transformation – hin zu einer E-Commerce-affinen Unternehmenskultur – für Familienunternehmen überdurchschnittlich schwierig zu sein scheint. Dies hängt anscheinend unter anderem damit zusammen, dass in einigen Fällen kein eindeutiges Bekenntnis des familienunternehmerischen Top-Managements zum E-Commerce vorliegt. Darüber hinaus scheinen weitere familienunternehmerische Weiterentwicklungsbedarfe innerhalb der E-Commerce-Entwicklungsphase in einem *Kontext der Organisationsentwicklung* zu liegen. Demnach fällt es Familienunternehmen in der Handelsbranche schwer, eine adäquate *Rollendefinition von E-Commerce im Gesamtkontext der Unternehmung* vorzunehmen. Hier besitzt die in der Literatur vielfach hervorgehobene Pfandabhängigkeit von Familienunternehmen ein besonderes Gewicht, denn diese Handelsunternehmen vermeiden es oft, die E-Commerce-Aktivitäten in einer eigenen Organisationseinheit zusammenzuführen, diese mit den notwendigen Ressourcen auszustatten und sie im Gesamtgefüge der Organisation mit jenem Gewicht aufzuhängen, das angesichts der strategischen Bedeutung und der Komplexität der E-Commerce-Thematik unabdingbar ist. Insbesondere im Kontext der *Ressourcenausstattung* für E-Commerce lassen sich an ganz verschiedenen Punkten strukturelle Schwachstellen erkennen. Angefangen bei der häufig nicht ausreichenden Entwicklung von IT-Know-how oder auf E-Commerce-Ziele ausgerichteten Human-Ressource-Systemen bis hin zu Aspekten mit ganz allgemeiner Bedeutung für die Gesamtorganisation wie dem häufig fehlenden Einsatz kanal- und funktionsübergreifender Management-Teams oder der Stärkung der eigenen E-Commerce-Engagements durch eine gezielte frühzeitige Anbahnung sinnvoller Allianzen. Aus diesem Zusammenhang heraus ergeben sich auch auf einer stärker operativ geprägten Ebene familienunternehmensspezifische Herausforderungen, die bei den Fallstudien beobachtbar sind. Hierbei handelt es sich häufig um technische Aspekte, so dass wichtige Möglichkeiten des E-Commerce (zum Beispiel solche der Individualisierung und Personalisierung für Kunden) ungenutzt bleiben. Die obenstehenden Ausführungen zu familienunternehmensspezifischen Weiterentwicklungsbedarfen resultieren in ihrer Gesamtheit letztendlich auch in der sehr wichtigen Erkenntnis, dass die fallstudienempirisch untersuchten Handelsunternehmen sich schwer damit tun, eine eindeutig differenzierbare Unique-Selling-Proposition für ihre Online-Vertriebsaktivitäten herauszubilden. Die für eine erfolgreiche Online-Marktbearbeitung essenziell notwendige *Abgrenzung vom Wettbewerbsumfeld* ist somit bei Familienunternehmen der Handelsbranche häufig als eine *besondere Herausforderung* zu betrachten.

Insgesamt kann auf Basis dieser mit der Theorie gespiegelten Fallstudienkenntnisse eine kritische *Einschätzung des Entwicklungspotenzials von Familienunternehmen im Handel* bezüglich ihrer E-Commerce- beziehungsweise Multi-Channel-Affinität begründet werden. Diese Einschätzung begründet sich insbesondere durch immer wieder anzutreffende Basischarakteristika von Familienunternehmen. Hierzu gehören der im Forschungsverlauf dieser Arbeit mehrfach beschriebene Einfluss der Unternehmerpersönlichkeit auf die E-Commerce-Belange ‚seines‘ Unternehmens, obwohl das Online-Know-how häufig nicht sehr ausgeprägt ist. Von ebenso großer Relevanz sind in diesem Kontext die auch im Unternehmen häufig zur Anwendung kommenden familialen (versus im klassischen Sinne ‚professionellen‘) Kommunikationsmuster, eine überdurchschnittlich starke Risikoaversion, soziale Architekturen eher nach Art einer Familie denn einer professionellen Wirtschaftsorganisation, häufig emotional-intuitiv geprägte Entscheidungsmuster (wie sie typischerweise in Familien, nicht jedoch in Unternehmen vorzufinden sind) sowie die bereits thematisierte, ausgeprägte Pfadabhängigkeit. Diese häufig vorzufindenden Wesensmerkmale von Familienunternehmen begründen im E-Commerce-Kontext der Handelsbranche die obenstehenden familienunternehmensspezifischen Herausforderungen und Weiterentwicklungsbedarfe.

In ihrem – häufig reziproken – Zusammenwirken lassen sie außerdem die *abschließende Gesamteinschätzung* zu, dass es tendenziell eher unwahrscheinlich ist, dass familienunternehmerische Handelsunternehmen in naher Zukunft für die dynamischen E-Commerce-Entwicklungen in ihrer Branche – im Sinne der in dieser Arbeit herausgestellten Gelingens- und Erfolgsfaktoren – antwortfähig sein werden. Hierfür wäre nach forschungsbasierter Einschätzung des Autors ein striktes Change-Management entlang der hervorgehobenen Weiterentwicklungsbedarfe notwendig.

Ergänzend zu der vorangegangenen Formulierung dieser zusammenfassenden Gesamteinschätzung bezüglich des Entwicklungspotenzials von Familienunternehmen im Handel sind im Anhang dieser Arbeit *zwanzig finale Hypothesen*¹ zu finden. Diese Hypothesen verstehen sich über die obenstehende Gesamteinschätzung hinaus als noch weiter konkretisierte Einschätzung, was die Affinität zur Entwicklung und Implementierung von E-Commerce-Strategien im Handel durch *Familienunternehmen* betrifft. Sie können auch als die fallstudienempirisch untermauerte *Weiterentwicklung* der – zunächst rein theoretisch-konzeptionell

¹ Vgl. Anhang IV.

hergeleiteten – *Propositionen* aus Kapitel 5 gesehen werden. Ferner geben die *Hypothesen* die *zentralen Erkenntnisse dieser Forschungsarbeit* und ihrer Untersuchungen wieder.

Nach der vorangegangenen Formulierung der zusammenfassenden Gesamteinschätzung wird die Arbeit mit einem Resümé im folgenden und letzten Kapitel 7 abgeschlossen.

Teil 4: Schlussfolgerungen

7 Resümé – Ergebnisaufbereitung, Handlungsempfehlungen und Schlussfolgerungen

In diesem siebten und letzten Kapitel wird das Ziel verfolgt, die vorliegende Forschungsarbeit mit einem Resümé abzuschließen. Hierfür ist das Kapitel in *drei Hauptteile* untergliedert. Im untenstehenden Kapitel 7.1 wird zunächst eine zusammenfassende Ergebnisaufbereitung der Ergebnisse dieser Arbeit vorgenommen, innerhalb derer insbesondere auch die eingangs formulierten *Leitfragen beantwortet* werden. Abschnitt 7.2 leitet auf Basis und als Weiterentwicklung der – zuvor unter 7.1 noch einmal aufbereiteten – wissenschaftlichen Erkenntnisse Handlungsempfehlungen für die familienunternehmerische Praxis ab. Hierzu wird zum Einen die sich anbietende Verwendung des in dieser Arbeit entwickelten ‚*Integrativmodells der E-Commerce-Strategie-Entwicklung und -Implementierung*‘ als in der Unternehmenspraxis nutzbare Entscheidungshilfe mit wissenschaftlicher Fundierung thematisiert. Zum Zweiten wird auf die sich aus den Kernergebnissen dieser Arbeit ergebenden Implikationen für ein *Change-Management von Familienunternehmen* im E-Commerce-Kontext eingegangen. Kapitel 7.3 skizziert dann die *Limitationen der vorliegenden Arbeit* und formuliert einen *abschließenden Ausblick*.

7.1 Zusammenfassende Ergebnisaufbereitung

7.1.1 Beantwortung der Leitfragen und Reaffirmation getroffener Grundannahmen

Vor der eigentlichen Beantwortung der eingangs formulierten Leitfragen sei an dieser Stelle auf die in Kapitel 1.2 erarbeiteten *Grundannahmen* hingewiesen, die wie folgt lauten:

- *Es gibt Entwicklungen im wirtschaftlichen Umfeld von Unternehmungen – unabhängig davon, ob es sich hierbei um Familien- oder sonstige Unternehmenstypen handelt –, die E-Commerce- beziehungsweise Multi-Channel-Strategien für die nachhaltige Sicherung von erfolgreicher Marktbearbeitung in der Handelsbranche sinnvoll oder sogar erforderlich machen.*
- *Es gibt gewisse Gelingens- und Scheiternsfaktoren bei der Entwicklung und Implementierung von E-Commerce-Marktbearbeitungsstrategien, welche sich durch systematische und strukturierte Literaturanalyse herausarbeiten und nach einer kritischen Be-*

urteilung für den angestrebten Erkenntnisgewinn im Gesamtkontext dieser Arbeit verwenden lassen.

- *Familienunternehmen verfügen über einige markante, für ihren Unternehmenstyp charakteristische Eigenschaften, welche die volle Entfaltung der Potenziale des E-Commerce-Kanals entweder begünstigen oder behindern.*

Rückblickend kann festgehalten werden, dass die obenstehenden *Grundannahmen* sich im Forschungsverlauf als *zutreffend* erwiesen haben. Da diese Annahmen die sinngebende Basis für die Formulierung der zielpräzisierung, erkenntnisleitenden Fragestellungen zu Beginn dieses Forschungsvorhabens bilden, können die *Leitfragen der vorliegenden Arbeit wie folgt* beantwortet werden:

Welche aktuellen Entwicklungen der Rahmenbedingungen erfordern für eine erfolgreiche unternehmerische Marktbearbeitung in der Handelsbranche die Fokussierung von E-Commerce- beziehungsweise Multi-Channel-Ansätzen?

Diese Frage wird durch die Ergebnisse in Kapitel 2 beantwortet. Im Forschungsverlauf zeigte sich, dass sowohl allgemeine **gesellschaftliche Entwicklungen** (wie beispielsweise die demographische Entwicklung) als auch **wirtschaftliche Gründe** innerhalb der **Handelsbranche** (beispielsweise **Umsatzverschiebungen** von traditionellen Kanälen in den Online-Kanal und einstimmige Prognosen der großen Marktforschungsinstitute, die eine weitere Verstärkung dieser Entwicklung für die Zukunft prognostizieren) eine Marktbearbeitung durch E-Commerce erforderlich machen. Die Lektüre des zweiten Kapitels beantwortet die gestellte Frage umfassend.

Welches sind nach aktuellem Stand der wissenschaftlichen Literatur diejenigen Faktoren, die bei Entwicklungs- und Implementierungsvorhaben von E-Commerce-Strategien – insbesondere im Handel – zum Gelingen oder aber zum Scheitern beitragen?

Diese Frage wird durch die Ergebnisse in Kapitel 3.4 beantwortet, welches **zwölf** konkrete **„Gelingensfaktoren der Entwicklung von E-Commerce-Strategien im Handel“** sowie **acht** weitere **„Erfolgsfaktoren der Implementierung von E-Commerce-Strategien im Handel“** herausarbeitet. Diese beantworten die gestellte Leitfrage umfassend.

Welche – theoretisch-konzeptionell hergeleiteten und fallstudienempirisch vertieften – besonderen Merkmale von Familienunternehmen begünstigen beziehungsweise behindern die Entfaltung des Marktpotenzials von E-Commerce in der Handelsbranche?

Diese Frage wird abschließend in Kapitel 6 beantwortet. Da es sich hierbei um die **Kernfrage der vorliegenden Arbeit** handelt, wird die vielschichtige Antwort durch einen aggregierenden Rückgriff auf die Teilergebnisse des dritten bis sechsten Kapitels und sowohl theoretisch-konzeptioneller als auch fallstudienempirischer Forschungsergebnisse strukturiert erarbeitet. Konkret beantwortet wird diese Leitfrage durch die in **Kapitel 6.3** vorgenommene **finale Gesamtbewertung** sowie durch die in Anhang IV als **zwanzig Hypothesen** formulierten **Erfolgs- und Risikopotenziale von Familienunternehmen bei der Entwicklung und Implementierung von E-Commerce-Strategien im Handel**.

Wie müssen Familienunternehmen ihre Organisation, Führungsstrukturen und Marktbearbeitungsstrategien weiterentwickeln, um die aktuellen Chancen des E-Commerce nutzen zu können? Oder anders formuliert: Welche Erfolgs- und Risikopotenziale gilt es – im Sinne eines familienunternehmerischen ‚Change-Managements‘ – bei der Entwicklung und Implementierung von E-Commerce-Strategien in Familienunternehmen der Handelsbranche zu berücksichtigen, um die Wahrscheinlichkeit des Gelingens zu erhöhen?

Familienunternehmen können ihre Organisation, Führungsstrukturen und Marktbearbeitungsstrategien konkret entlang der als idealtypischen Orientierung nutzbaren Zielsetzungen der **zwanzig konkreten ‚Gelingens- und Erfolgsfaktoren der Entwicklung beziehungsweise Implementierung von E-Commerce-Strategien im Handel‘** weiterentwickeln. Es gilt hierbei die oben genannten **Erfolgs- und Risikopotenziale von Familienunternehmen** bei der Entwicklung und Implementierung von E-Commerce-Strategien im Handel zu berücksichtigen, um die Wahrscheinlichkeit des Gelingens zu erhöhen. Konkrete Hinweise zu einem familienunternehmerischen Change-Management im Kontext von E-Commerce finden sich untenstehend in Abschnitt 7.2.2.

7.1.2 Weitere Erkenntnisse

Über die Beantwortung der konkreten Leitfragen hinaus, lassen sich einige weitere Erkenntnisse als Ergebnis der *Fallstudienempirie* festhalten, welche die Antworten auf die Leitfragen in einen ganzheitlichen Verständniskontext einbetten. So zeigt die Betrachtung der Entwick-

lung von E-Commerce-Strategien in den teilnehmenden Fallstudienunternehmen insgesamt, dass strategische Zielsetzungen als zentraler Bestandteil der Entwicklungsphase von E-Commerce- beziehungsweise Multi-Channel-Strategien nicht selbstverständlich vorhanden sind. Eine weitere grundsätzliche familienunternehmerische Herausforderung scheint in der strukturellen Vernachlässigung strategischer E-Commerce-Aufgaben zugunsten einer starken zeitlichen Einbindung in das operative Tagesgeschäft zu liegen. Ein weiterer Punkt mit Einfluss auf die strategischen E-Commerce-Belange der Fallstudienunternehmen ist außerdem die Art der Organisation des familialen Einflusses auf die strategischen Belange der Familienunternehmen. So ergibt sich das Gesamtbild, dass ein gut strukturierter, organisierter und rationalisierter Einfluss der Unternehmerfamilie – beispielsweise in Aufsichtsgremien – positiven Einfluss auf die E-Commerce-Belange in einer frühen strategischen Phase zu haben scheint, während das negative Gegenteil ebenso zutrifft. Eine Erkenntnis aus den Fallstudien ist außerdem, dass die überdurchschnittlich hohe Risikoaversion in den jeweiligen Familienunternehmen zu einer teilweise erheblichen Verlangsamung notwendiger Entscheidungen in E-Commerce-Belangen zu führen scheint. An dieser Stelle ebenfalls zu thematisieren ist die mit der im E-Commerce auftretenden Technik- und IT-Intensität einhergehende Komplexität sowie die Kosten einer umfassenden Implementierung solch technisch ausgereifter Lösungen. Diese wirken nach Fallstudienkenntnissen häufig abschreckend, weil die Familienunternehmen als klassisch gewachsene Handelshäuser in der Regel nur eingeschränkte Berührungspunkte mit derartiger High-End-Technik hatten und ihre Kernkompetenzen ohnehin in anderen – nämlich handelsnäheren – Bereichen sehen.

Aus einer *theoretischen Sichtweise* kann festgehalten werden, dass die verschiedenen – zur Gewährleistung von *theoretischer Pluralität*¹ verwendeten – Theorieansätze dieser Forschungsarbeit in den unterschiedlichen Kontexten der Entwicklungs- versus Implementierungsphase von E-Commerce-Strategien jeweils besser oder weniger gut zu einer theoretisch fundierten Erklärung beitragen können. So zeigte sich im Forschungsverlauf, dass der *ressourcenorientierte Ansatz* verstärkt für die Betrachtung der *E-Commerce-Entwicklungsphase* ‚erklärungsliefernd‘ ist.² Dies leuchtet insofern ein, als dass es in der komplexen E-Commerce-Strategie-Entwicklungsphase vermehrt um tiefliegende interne Kompetenzen geht, die es einzubringen und zu nutzen gilt. Der breit definierten unternehmenseigenen Kompetenzbasis im Sinne des *ressourcenorientierten Ansatzes* kommt hierbei deshalb eine zentrale

¹ Vgl. Kap. 3.3 und Seth/Thomas 1994, S. 164 f.

² Vgl. konkret Kap. 6.1.2.

Bedeutung zu. Auf der anderen Seite wurde ebenso deutlich, dass die Erklärungsleistungen des *marktorientierten beziehungsweise kundenorientierten Ansatzes* bei der Betrachtung und Interpretation der *Implementierungsphase* von E-Commerce-Strategien von stärkerer Bedeutung zu sein scheinen.¹ Auch dies ist rückblickend betrachtet gut nachvollziehbar, denn in der Implementierungsphase rücken das direkte Markt- und Konkurrenzumfeld innerhalb der Handelsbranche (*Marktorientierter Ansatz*) und die konkreten Kundenbedürfnisse (*Kundenorientierter Ansatz der ‚Value Disciplines‘*) stark in den Fokus.

In diesem Licht der verschiedenen Charakteristika und Erklärungserfordernisse der Entwicklungs- versus Implementierungsphase von E-Commerce-Strategien kann erneut festgehalten werden, dass es sich als zielführend erwiesen hat, multiple Theorien in dem ganzheitlichen *‚Integrativmodell der E-Commerce-Strategie-Entwicklung und -Implementierung‘* dieser Arbeit zusammenzuführen.

7.2 Handlungsempfehlungen für die familienunternehmerische Praxis in der Handelsbranche – Im Modell aufbereitete Entscheidungsstrukturen und Change-Management-Anregungen

7.2.1 Das ‚Integrativmodell der E-Commerce-Strategie-Entwicklung und -Implementierung‘ als in der Unternehmenspraxis nutzbare Entscheidungshilfe mit wissenschaftlicher Fundierung

Aus den in dieser Arbeit durch theoretische und empirische Forschung hervorgegangenen Erkenntnissen für die Wissenschaft lassen sich auch Handlungsempfehlungen für die familienunternehmerische Praxis in der Handelsbranche ableiten. Insbesondere das im Forschungsverlauf dieser Arbeit kontinuierlich weiterentwickelte² und in der untenstehenden Abbildung 7.1 auf seiner finalen Entwicklungsstufe dargestellte *‚Integrativmodell der E-Commerce-Strategie-Entwicklung und -Implementierung‘* eignet sich gut als in der unternehmerischen Praxis anwendbare Entscheidungshilfe. Seine Stärke liegt aus Sicht des Autors darin, dass es die Ergebnisse umfassender – theoretisch-konzeptioneller und empirischer –

¹ Vgl. konkret Kap. 6.2.2.

² Die hier vorliegende vierte und finale Entwicklungsstufe des Modells unterscheidet sich vom Stand auf der dritten Entwicklungsstufe in Kap. 5.4.1 dadurch, dass nun auch die fallstudienempirischen Erkenntnisse dieser Arbeit integriert wurden. Die praxisorientierte ‚Anwendungsweise‘ und Lesart des Modells bleiben die Gleiche.

wissenschaftlicher Forschung *komprimiert* und *strukturiert*.¹ Somit werden sie der betriebswirtschaftlichen Praxis leicht zugänglich gemacht.

Insgesamt findet im dargestellten Modellrahmen aus modelltheoretischer Sichtweise die Branchenstruktur als Ganzes – strukturiert erarbeitet über die aufeinanderfolgende Betrachtung der Dynamiken innerhalb der einzelnen fünf *Branchenstrukturkräfte* – ebenso Berücksichtigung wie die unternehmerische *Kernkompetenzbasis* und die verbindlich gewählte *Wettbewerbsstrategie* aus dem Portfolio der drei ‚Value Disciplines‘: Empirisch untermauert durch konkret greifbare *Gelingens- und Scheiternerfahrungen*, die in der Handelsbranche bei der Umsetzung von E-Commerce- und Multi-Channel-Konzepten über viele Jahre hinweg empirisch beobachtet werden konnten. Insgesamt erlaubt es die ‚Lesart‘ des Modells – entweder als *notwendige Reaktion* auf die durch E-Commerce veränderte *Branchenstruktur* im Handel oder als *proaktive Weiterentwicklungsmaßnahme* aus *Kernkompetenzsicht* eines Handelsunternehmens –, einen oder mehrere *GF oder EF als konkrete inhaltliche Ausgestaltungen* dieser *reaktiven oder proaktiven Veränderung* wählen zu können. Somit können aus Sicht eines familienunternehmerischen Handelsunternehmens durch aufeinanderfolgende Entscheidungen im Rahmen des Modells konkrete E-Commerce-Strategieoptionen herausgebildet werden.²

Das ‚Integrativmodell der E-Commerce-Strategie-Entwicklung und -Implementierung‘ bietet also die Möglichkeit, die konkret *wählbaren Strategieoptionen* der GF und EF nicht nur anhand ihrer Passung in Bezug auf die eigene *Kernkompetenzbasis*, die umgebende *Branchenstruktur* und im Einklang mit der als verbindliche *Wettbewerbs- und Marktbearbeitungsstrategie* gewählten ‚Value Discipline‘ zu ‚überprüfen‘.³ Vielmehr ist es ebenso möglich, die potenziell interessanten GF und EF auch hinsichtlich ihres *familienunternehmensbezogenen* – theoretisch-konzeptionell hergeleiteten und fallstudienempirisch vertieften – *Erfolgs- und/oder Risikopotenzials* zu bewerten. Dies kann dann in der spezifischen Situation der Unternehmenspraxis individuelle Schlussfolgerungen bezüglich der ganz konkreten Ausgestaltungentscheidungen der E-Commerce-Strategie haben, je nach Vorliegen von GF/EF-spezifischem Erfolgs- oder Risikopotenzial (beziehungsweise einer Indifferenz). Als konkretes **Beispiel** für die **Funktionsweise des Modells** sei auf die diesbezüglichen Ausführungen in Kapitel 5.4.1 verwiesen, welche die praxisorientierte Anwendung des Modells detailliert erläutern.

¹ Vgl. ausführlich zur aktuellen Funktionsweise des Theoriemodells Kap. 3.5.1.

² Vgl. zur Lesart und vertiefendem Verständnis der Funktionsweise des Modells das angeführte Beispiel in Kap. 5.4.1.

³ Vgl. Kap. 5.4.1.

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass das ‚*Integrativmodell der E-Commerce-Strategie-Entwicklung und -Implementierung*‘ durch die *komprimierte graphische Darstellung* und *klar strukturierte Art seiner Anwendung* dem Entscheider in der Unternehmenspraxis die umfassenden wissenschaftlichen Erkenntnisse dieser Forschungsarbeit als eine Art ‚entscheidungsorientiertes Tool‘ aufbereitet und somit erst die praxisrelevante Handhabbarkeit der komplexen und vielschichtigen Forschungsergebnisse gewährleistet.

7.2.2 Change-Management von Familienunternehmen im E-Commerce-Kontext – Strukturierung und thematische Sensibilisierung durch konkrete Erfolgs- und Risikopotenziale der E-Commerce-Strategie-Entwicklung und -Implementierung

Im Folgenden werden auf Basis der Forschungsergebnisse dieser Arbeit konkrete Anregungen für sinnvolle *Ansatzpunkte* von *familienunternehmerischem Change-Management* in Ausrichtung auf spezifische E-Commerce- beziehungsweise Multi-Channel-Erfordernisse dargelegt. Vor diesem Hintergrund bieten insbesondere die in Kapitel 6.3 dargestellten *Risikopotenziale* von Familienunternehmen im E-Commerce-Kontext *fundierte Einstiegspunkte*. Die theoretisch-konzeptionell und empirisch fundierten Risikopotenziale zeigen wichtige, zu erwartende Schwachstellen von Familienunternehmen auf, die nach Einschätzung des Autors bei der Change-Management-Konzipierung unbedingte Beachtung finden sollten.

Wichtig zu betonen ist hierbei, dass im vollständigen Forschungsverlauf dieser Arbeit immer strikt zwischen der *Entwicklungs- und Implementierungsphase* von händlerischen E-Commerce-Strategien *differenziert* wurde. Diese saubere Trennung zahlt sich auch bei der jetzigen Betrachtung möglicher Change-Management-Ansatzpunkte aus, da somit die differenzierte Gewichtung zwischen strategischer und operativer Ebene trotz praxistauglicher Anwendbarkeit wissenschaftlich fundiert möglich ist.

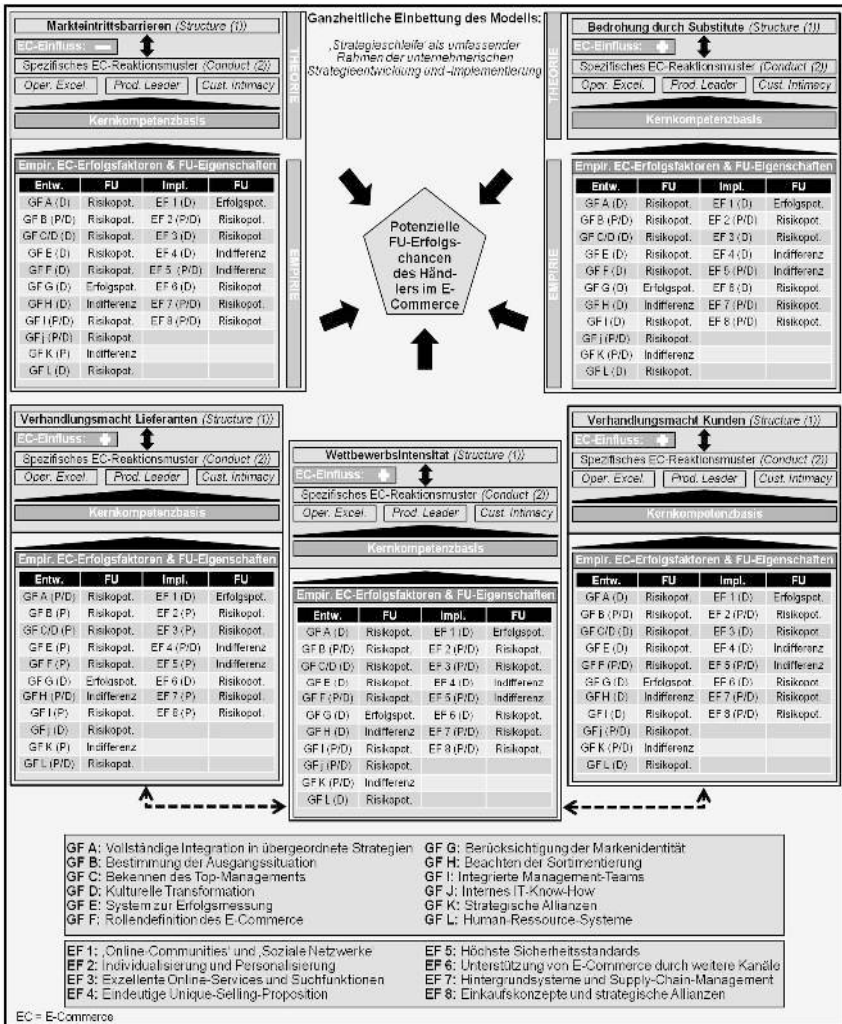


Abbildung 7.1: ‚Integrativmodell der E-Commerce-Strategie-Entwicklung und -Implementierung‘ – Einfluss branchenstruktureller Aspekte („5-Forces“), der Strategiewahl („Value Disciplines“), Kernkompetenzausstattung, konkret angewandter Gelingensfaktoren (GF) und Erfolgsfaktoren (EF) sowie familienunternehmensspezifischer Erfolgs- und Risikopotenziale auf potenzielle Erfolgchancen des familienunternehmerischen Händlers im E-Commerce (Quelle: Eigene Darstellung, Analytik und Herleitung; Modellbestandteile nach eigener Empirie; Hamel/Prahalad 1997, S. 299 ff.; Nagel/Wimmer 2009, insb. S. 105 ff.; Porter 1980, S. 3 ff.; Porter 2001, S. 63 ff.; Treacy/Wiersema 1993, S. 84 ff.; Treacy/Wiersema 1995, S. 45 ff.)

Somit ist es im Rahmen unternehmerischer Change-Management-Bemühungen von Beginn an möglich, die große – im Arbeitsverlauf dieser Arbeit detailliert dargelegte – Komplexität

angemessen zu berücksichtigen, die insbesondere bei der oftmals notwendigen *Beeinflussung von Organisationsarchitekturen* auf einer *strategischen E-Commerce-Handlungsebene* notwendig ist.

Zusammenfassend formuliert: Vor dem Hintergrund von Change-Management-Überlegungen lassen sich die in Kapitel 6.3 abschließend dargestellte *Gesamteinschätzung des E-Commerce-Entwicklungspotenzials von Familienhändlern* sowie die in Anhang IV als Hypothesen formulierten Forschungsergebnisse auch als *konkrete Ansatzpunkte für familienunternehmerische Weiterentwicklungsbedarfe im Rahmen der erfolgreichen Umsetzung von E-Commerce* interpretieren.

Weil das Eingehen auf den hierfür notwendigen *Change-Management-Prozess* selbst nicht Bestandteil dieser Arbeit sein kann, sei an dieser Stelle noch auf entsprechende Literatur¹ hingewiesen. Aus Sicht des Autors gut geeignet sind im Kontext obiger Überlegungen die ausführlichen Darstellungen von Nagel/Wimmer² zum „strategischen Umbau“³. Die beiden Autoren berücksichtigen in ihren Darstellungen explizit zugrundeliegende Organisationsarchitekturen und deren besondere Führungsanforderungen⁴ sowie insbesondere auch das Wesen radikaler Veränderungen⁵, wie sie speziell im E-Commerce-Kontext für viele Familienunternehmen nach Einschätzung des Autors erwartbar sind. Außerdem gehen sie darüber hinaus detailliert auf die Implementierung des strategischen Management-Prozesses⁶ ein. Insgesamt erscheint das genannte Werk von Nagel/Wimmer vor dem Hintergrund obiger Überlegungen zu einem Change-Management in der Unternehmenspraxis aus Sicht des Autors auch deswegen besonders gut geeignet, weil es ausdrücklich das Ziel verfolgt, „Modelle und Instrumente für Berater und Entscheider“⁷ zu liefern.

¹ Über die im folgenden Fließtext erläuterte Quelle von Nagel/Wimmer hinaus eignet sich insb. auch folgender Beitrag als Literaturgrundlage zur Gestaltung eines unternehmerischen Change-Managements, da explizit auf die Spezifika von E-Commerce/E-Business im Change-Management-Kontext eingegangen wird: Singh/Waddell 2004, insb. S. 19 ff., S. 54 ff., S. 70 ff. und S. 152 ff.

² Vgl. Nagel/Wimmer 2009.

³ Vgl. Nagel/Wimmer 2009, S. 283 ff.

⁴ Vgl. Nagel/Wimmer 2009, S. 285 ff.

⁵ Vgl. Nagel/Wimmer 2009, S. 301 ff.

⁶ Vgl. Nagel/Wimmer 2009, S. 347 ff.

⁷ Vgl. Nagel/Wimmer 2009, Titel.

7.3 Limitationen der Forschungsarbeit und Ausblick

Bei der Betrachtung von Limitationen der vorliegenden Arbeit ist grundsätzlich festzuhalten, dass eine auf qualitativen Fallstudien basierende, induktive Arbeit¹ natürlich nicht auf *statistische Repräsentativität* ihrer Ergebnisse abzielt. Dies ist auch der Grund dafür, dass die in Kapitel 6.3 beziehungsweise Anhang IV zusammengefassten Forschungsergebnisse der Arbeit als abschließende ‚Einschätzung‘ beziehungsweise ‚Hypothesen‘ formuliert werden. Um dieser grundsätzlichen Limitation induktiver Arbeiten zu begegnen, wäre es sinnvoll, die finalen Hypothesen dieser Arbeit in *großzahligen quantitativen Untersuchungen zu verifizieren* beziehungsweise zu *falsifizieren*.

Es wäre über eine reine statistische Verifizierung/Falsifizierung hinausgehend außerdem lohnenswert, ausgewählte Ergebnisse beziehungsweise Fragen punktuell noch weiter zu vertiefen. Aus Sicht des Autors würden sich hierzu unter Rückblick auf den Forschungsverlauf *drei Themenkomplexe* besonders anbieten:

1. Die *inhaltliche Hinterfragung* in vertiefenden Studien, ob die als Ergebnis dieser Arbeit entstandenen Erfolgs- und Risikopotenziale von Familienunternehmen bei der Entwicklung und Implementierung von E-Commerce-Strategien im Handel teilweise auch bei *anderen Unternehmensformen* zu finden sind. Dies würde also von der grundsätzlichen Idee her die Durchführung ähnlicher Untersuchungen an einer Art *Kontrollgruppe* (nämlich Nicht-Familienunternehmen) bedeuten.
2. Die zielgerichtete und *statistisch belastbare Überprüfung*, ob und in welcher Ausgestaltung tatsächlich die jeweilige *Unternehmensgröße* Einfluss auf das Vorliegen der in dieser Arbeit entwickelten Erfolgs- und Risikopotenziale von Familienunternehmen bei der Entwicklung und Implementierung von E-Commerce-Strategien im Handel hat. Wie in Abschnitt 6.3 dargelegt, gelangen die Untersuchungen dieser Arbeit diesbezüglich zu einer nicht eindeutigen Einschätzung, die das Potenzial zu einer weiteren Detaillierung birgt.
3. Eine weitere – sowohl qualitative als auch quantitative – Überprüfung, inwieweit die jeweilige *E-Commerce-Performanz* einzelner Handelsunternehmen abhängig ist von ihrer Historie als entweder *Stationärhändler* in der Fläche oder aber *Versandhändler* in traditionellen Kanälen wie Print-Katalogen. Naheliegend wäre natürlich die Vermu-

¹ Vgl. Anhang II zum ganzheitlich dargestellten ‚verwendeten Forschungsansatz‘ der Arbeit.

tung, dass zum Beispiel ein erfahrener *Print-Katalog-Versandhändler* aufgrund seiner Prozesskenntnisse et cetera bessere Einstiegsvoraussetzungen in das E-Commerce-Geschäft hat. Die Ergebnisse dieser Arbeit lassen im Kontext dieser Frage keine aussagekräftigen Schlüsse zu, weil der Untersuchungsfokus von Beginn an ein anderer war.

Im Sinne eines *abschließenden Ausblicks* sei an dieser Stelle noch finalisierend hervorgehoben, dass der Autor die Vermutung für begründet hält, dass die Forschungsergebnisse der vorliegenden Arbeit ihre umfassende Relevanz für die Handelslandschaft zwar bereits heute, jedoch noch viel mehr in der Zukunft entfalten können. Wie die detaillierte Analyse der Fallstudienunternehmen gezeigt hat, können sich diese heute im Wettbewerb des Marktes behaupten, trotz teilweise erkennbarer Schwachstellen in ihren E-Commerce- und/oder Multi-Channel-Konzepten. Sobald jedoch der *E-Commerce-Professionalisierungsgrad* in der Handelsbranche in absehbarer Zukunft flächendeckend ansteigen wird, werden auch die Ergebnisse dieser Arbeit für die Unternehmenspraxis an Relevanz weiter hinzugewinnen. Denn spätestens dann wird die Optimierung der eigenen händlerischen E-Commerce-Leistungen aufgrund des Wettbewerbsdrucks so drängend werden, dass für die Unternehmenspraxis die in Abschnitt 7.2 komprimiert formulierten Handlungsempfehlungen von besonderem Nutzen sein könnten.

Anhang I: Darstellung der Fallstudienunternehmen

s.Oliver – ‚Real Fashion for Real People‘ unter Nutzung von E-Commerce als Ergankungskanal mit expansivem Charakter

The logo for s.Oliver, featuring the brand name in a stylized, cursive script font.

s.Oliver Bernd Freier GmbH & Co. KG¹, Rottendorf

Genutzte Quellen zur Fallstudiendarstellung:

- Selektierte Interviewergebnisse, durchgeführt am 30. Juli 2010 am Hauptsitz der s.Oliver Bernd Freier GmbH & Co. KG in Rottendorf mit:
 - Herrn Henry Taubald, Chief Operations Officer und Mitglied der Geschäftsführung
 - Herrn Sebastian Klare, Head of Distance Selling
- Informationen der Internetpresenz des Unternehmens (<http://www.soliver.com/de/>)
- Informationsdokument mit aktuellen Zahlen und Fakten der s.Oliver Bernd Freier GmbH & Co. KG
- Informationen im Rahmen der Presenz von s.Oliver auf den Internetseiten des sozialen Netzwerks ‚Facebook‘ (<http://www.facebook.com/pages/sOliver/197527413263>)
- Veröffentlichungen über das Unternehmen in den Zeitungen Frankfurter Allgemeine Zeitung und Süddeutsche Zeitung
- Veröffentlichungen über das Unternehmen in den Fachmagazinen Der Handel und TextilWirtschaft

¹ Im Folgenden auch vereinfachend als s.Oliver bezeichnet.

Unternehmenshistorie und Entwicklungsüberblick

Im Jahr 1969 wird s.Oliver gegründet. Es handelt sich um die Eröffnung eines einzelnen, kleinen Bekleidungsgeschäftes mit dem Namen ‚Sir Oliver‘ und einer Grundfläche von circa 25 Quadratmetern in Würzburg. 1978 erfolgt die Umbenennung in den bis heute verwendeten Firmennamen s.Oliver. Kurz nach der Umbenennung erfolgt im Jahr 1979 der Eintrag der Marke s.Oliver beim deutschen Patent- und Markenamt in München.¹

Das heutige Modehandelsunternehmen s.Oliver handelt in dem Selbstverständnis ‚REAL FASHION for REAL PEOPLE‘. ‚s.Oliver ist Mode für jeden Menschen an jedem Tag in jeder Situation. Das ist für uns Mission und das eigentliche Geheimnis unseres Erfolges. [...] Wir, das sind 4.800 Mitarbeiter voller Leidenschaft, Einsatz und Teamgeist. Unser innigster Wunsch ist es, unsere Kunden gut aussehen zu lassen. Dafür leben und arbeiten wir jeden Tag.‘² Hierbei steht s.Oliver nach eigenen Angaben für

- Aufrichtigkeit und Authentizität,
- ehrliche Produkte zu fairen Preisen,
- ausgezeichnete Qualität und
- Tradition.³

Ab Mitte der achtziger Jahre nimmt die eigentliche Entwicklung des Unternehmens in seiner heutigen Form an Fahrt auf. So wird im Jahr 1985 der erste ‚Retail Store‘ in Würzburg eröffnet und 1987 erfolgt die Gründung der Oliver Twist Textilhandels GmbH. Im Rahmen dieser Gründung wird die Firma Chicago Jeansmoden übernommen und in ‚KNOCKOUT Textilhandels GmbH‘ umfirmiert. Kurze Zeit nach der Umfirmierung folgt dann der nach außen kommunizierte Launch der Modemarke KNOCKOUT. In den Jahren 1993 und 1994 erfolgen zwei weitere Firmen- und Markengründungen. 1993 wird zunächst die Firma ‚Chaloc Textilhandels GmbH‘ gegründet und in direktem Anschluss die dazugehörige Handelsmarke Chaloc gelauncht. 1994 wird die Q.S. Textilhandels GmbH gegründet und ebenfalls in der Folge der Launch der dazugehörigen Marke QS FEMALE durchgeführt.⁴

Im Jahr 1995 erfolgt eine bis heute bedeutsame Erneuerung in der operativen Prägung des Kerngeschäftes: Zum ersten Mal wird ein eigener Außendienst ins Leben gerufen und nimmt

¹ Vgl. s.Oliver Bernd Freier GmbH & Co. KG 2010-a.

² s.Oliver Bernd Freier GmbH & Co. KG 2010-b.

³ Vgl. s.Oliver Bernd Freier GmbH & Co. KG 2010-b.

⁴ Vgl. s.Oliver Bernd Freier GmbH & Co. KG 2010-a.

umgehend seine Arbeit auf. Diese wird bis heute fortgesetzt. Im gleichen Jahr kommt es außerdem zur Gründung und zum direkten Launch der Marke s.Oliver MEN. An diese Gründung anschließend wird im Folgejahr 1996 die Marke s.Oliver WOMEN gelauncht.¹

In 1997 kommt es zu einer Innovation im Rahmen der operativen Ausrichtung des Kerngeschäftes Mode. Man passt sich den immer rascher laufenden, saisonalen Anforderungen des Modegeschäftes an, indem die Umstellung auf zwölf Kollektionen im Jahr erfolgt. Diese zunächst rein operativ erscheinende Umstellung ist für das Unternehmen auch von strategischer Bedeutung, denn die zwölf jährlichen Kollektionen erhöhen die Flexibilität enorm. Das Jahr 1997 hat jedoch ebenso Bedeutung im Kontext der kontinuierlichen Expansion: Es beginnt die Vergabe von Lizenzen für die Marke s.Oliver.²

1999 beginnt das Unternehmen unter der weiterhin führenden Hand von Bernd Freier die sogenannte ‚Retail Expansion‘. Wie bereits die Bezeichnung aussagt, geht es um die stärker zu fokussierende Expansion der s.Oliver-Marken in der gesamten händlerischen ‚Retail-Umgebung‘. Die Expansion des Unternehmens wird auch durch gezielte Akquisitionen proaktiv vorangetrieben und so wird 2001 zunächst die Marke ‚comma‘ übernommen und im Folgejahr 2002 die Umfirmierung der seit 1993 bestehenden Chaloc Textilhandels GmbH in comma Textilhandels GmbH vorgenommen. Das Jahr 2002 ist auch unter anderen Gesichtspunkten von strategischer Bedeutung. So verlagert der Unternehmensgründer Bernd Freier seine Tätigkeit weg von der operativen Geschäftsführung, um sich schwerpunktmäßig den strategischen Herausforderungen seines Unternehmens annehmen zu können.³ Außerdem wird das Produktportfolio des Modehändlers mit der Ersteinführung von ‚s.Oliver fragrances‘ auch auf den Bereich der Düfte ausgeweitet. Dies ist insofern erwähnenswert, weil es die erste Loslösung vom reinen Handel mit Textilien bedeutet. Auch unter Gesichtspunkten der strategischen Markenkommunikation ist das ereignisreiche Jahr 2002 von nachhaltiger Relevanz, denn es bedeutet den Start der Dachmarkenkampagne von s.Oliver. 2003 erfolgt die Expansion in die Auslandsmärkte Österreich, Schweiz und Benelux mit Tochtergesellschaften.⁴ Außerdem kann der Markenumsatz der s.Oliver Group im In- und Ausland in 2003 erneut beträchtlich gesteigert werden und somit signifikant zum Wachstum der Gruppe beitragen.⁵

¹ Vgl. s.Oliver Bernd Freier GmbH & Co. KG 2010-a.

² Vgl. s.Oliver Bernd Freier GmbH & Co. KG 2010-a.

³ Vgl. o.V. 2002.

⁴ Vgl. s.Oliver Bernd Freier GmbH & Co. KG 2010-a.

⁵ Vgl. o.V. 2003-a.

Das Jahr 2004 ist vor dem Kontext dieser Arbeit ein besonders interessantes, da in diesem Jahr der eigene Online-Shop ‚www.soliver.de‘ gestartet wird. Zu diesem Zeitpunkt ist das Unternehmen eines der frühen Modehandelsunternehmen mit eigenem Online-Vertrieb, da insbesondere der Textilhandel nach wie vor stark durch den Stationärkanal geprägt ist. Auch über den Start des eigenen Online-Shops hinaus ist das Jahr 2004 weiter expansiv. Neben dem Launch neuer Marken im s.Oliver-Portfolio wird außerdem ein 1.500 Quadratmeter großer Flagshipstore in einer Premium-Einkaufslage in Hamburg eröffnet. Auch 2005 steht weiter im Zeichen des Wachstums: Ein weiterer großer Flagshipstore wird in der Schildergasse in Köln eröffnet, ebenfalls einer Premiumlage des stationären Modehandels. Außerdem werden noch einmal weitere Marken unter dem Dach der s.Oliver-Group gestartet beziehungsweise reorganisiert oder umbenannt. Die Jahre 2006 und 2007 werden genutzt, um die Marke s.Oliver sowohl bezüglich des Markenimages als auch des Bekanntheitsgrades weiter auszubauen. So wird im Sommer 2006 die Kollektion ‚Anastacia by s.Oliver‘ an 500 Verkaufsstellen (Points of Sale) eingeführt. Im Folgejahr 2007 präsentiert die Sängerin Anastacia die nach ihr benannte s.Oliver-Kollektion im Rahmen einer sehr medienwirksamen Fashion-Show bei dem sogenannten ‚A-Hotel Event‘ in Berlin mit zahlreichen Prominenten. Auch aus Sicht des Unternehmenswachstums sind die Jahre 2006 und 2007 von großer Relevanz. So wird 2006 ein weiterer 1.500 Quadratmeter großer Flagshipstore in München eröffnet und 2007 das s.Oliver-Portfolio um weitere Eigenmarken¹ ergänzt. Außerdem erfolgen in diesen beiden Jahren die Markteintritte des Unternehmens in Frankreich, Indien, Italien, Kasachstan und Polen. Zum Abschluss des Geschäftsjahres 2007 erreicht das Unternehmen außerdem eine symbolische neue Größendimension: Erstmals wird beim Jahresumsatz die Milliardengrenze überschritten und ein Gesamtumsatz von 1,05 Milliarden Euro realisiert.² In Ergänzung zu diesem finanziellen Erfolg, erhält s.Oliver den Titel ‚Familienfreundlichster Arbeitgeber der Region Mainfranken des Jahres 2009‘.³

Auf die weiteren aktuellen Entwicklungen ab dem Jahr 2008 wird im folgenden Abschnitt zur gegenwärtigen Situation von s.Oliver genauer eingegangen.

¹ Es handelt sich hierbei um den in 2007 zuendegeführten Launch der Lifestylelinien ‚s.Oliver Garden‘ und ‚s.Oliver Baby‘ (Kinderwagen).

² Vgl. s.Oliver Bernd Freier GmbH & Co. KG 2010-a.

³ Vgl. s.Oliver Bernd Freier GmbH & Co. KG 2010-d.

Gegenwärtige Situation von s.Oliver

Wie bei der obigen Darstellung des Entwicklungsüberblicks bereits aufgezeigt, wurde das Unternehmen von Bernd Freier als kleine Mode-Boutique in Würzburg gegründet. Bernd Freier ist auch heute noch als Chief Executive Officer leitender Geschäftsführer von s.Oliver. Die Geschäftsleitung insgesamt setzt sich aus den weiteren fünf Positionen des Managing Director Administration, des Chief Financial Officer, des Managing Director Product Logistics & Global Sourcing, des Managing Director Marketing, Product & Sales sowie des auf strategischer Ebene für die E-Commerce-Belange des Unternehmens verantwortlichen Chief Operations Officer, Herrn Henry Taubald, welcher auch als Gesprächspartner im Rahmen dieser Fallstudie zur Verfügung steht, zusammen.¹

Die Jahre 2008 und 2009 stehen auch für s.Oliver im Zeichen der Wirtschafts- und Finanzkrise, was die Sensibilität für die eigenen Strukturen und das Eingehen sinnvoller Kooperationen² weiter stärkt. Obwohl das Umsatzwachstum sich in diesem Zeitraum stark verlangsamt, agiert das Unternehmen jedoch weiter expansiv.³ So werden in 2008 das neue Hauptquartier⁴ mit Kapazitäten für 350 Mitarbeiter und der eigene Betriebskindergarten ‚s.Oliver Mini Club‘ in Rottendorf eingeweiht. Im gleichen Jahr kommt es zur Eröffnung diverser weiterer Standorte, unter anderem dem ersten Flagshipstore in Neu Delhi, Indien. Im sich anschließenden Krisenjahr 2009 feiert s.Oliver seinen vierzigsten Geburtstag und verhält sich weiterhin expansiv. So werden ab diesem Jahr Polen und Tschechien/Slowakei – neben Österreich, der Schweiz und den Beneluxländern – als Kernmärkte mit eigenen Vertriebsgesellschaften geführt und die Kapazitäten im Hauptquartier durch die Eröffnung eines weiteren Bürogebäudes in Rottendorf noch einmal aufgestockt. Schließlich werden in 2009 drei weitere Flagshipstores in Frankfurt, Hannover und Würzburg eröffnet.⁵

Das heutige Modehandelsunternehmen s.Oliver setzt sich im September 2010 aus einer Vielzahl von Marken und Segmenten zusammen. Diese – im Folgenden aufgezeigten – sind in der s.Oliver Group zusammengefasst:⁶

- *s.Oliver Casual Men*, seit 1975; mit 12 Order- und 12 Lieferterminen jährlich,

¹ Vgl. s.Oliver Bernd Freier GmbH & Co. KG 2010-c.

² Vgl. als Beispiel für innovative Kooperationen in diesem Zeitraum z.B. o.V. 2008.

³ Vgl. die weiter unten stehende Darstellung der Umsatzentwicklung des Unternehmens in diesem Abschnitt zur gegenwärtigen Situation von s.Oliver.

⁴ Vgl. zur Erweiterung des Hauptstandortes in Rottendorf auch s.Oliver Bernd Freier GmbH & Co. KG 2010-d.

⁵ Vgl. s.Oliver Bernd Freier GmbH & Co. KG 2010-a.

⁶ Stand: September 2010.

- *s.Oliver Casual Women*, seit 1975; mit 12 Order- und 12 Lieferterminen jährlich,
- *s.Oliver Selection Men*, seit 1995; mit 10 Order- und 12 Lieferterminen jährlich,
- *s.Oliver Selection Women*, seit 1996; mit 12 Order- und 12 Lieferterminen jährlich,
- *QS by s.Oliver Female*, seit 1994; mit 12 Order- und 12 Lieferterminen jährlich,
- *QS by s.Oliver Male*, seit 2003; mit 12 Order- und 12 Lieferterminen jährlich,
- *by s.Oliver*, seit 2009; mit 6 Order- und 12 Lieferterminen jährlich,
- *s.Oliver Bodywear Damen*, seit 1996; mit 6 Order- und 12 Lieferterminen jährlich,
- *s.Oliver Bodywear Herren*, seit 1996; mit 6 Order- und 7 Lieferterminen jährlich,
- *s.Oliver Beachwear*, seit 2000; mit einem Order- und 2 Lieferterminen jährlich,
- *s.Oliver Loungewear Damen*, seit 2000; mit 6 Order- und 12 Lieferterminen jährlich,
- *s.Oliver Junior Boys/Girls*, seit 1987; mit 12 Order- und 12 Lieferterminen jährlich,
- *s.Oliver Junior Kids & Baby*, seit 1997; mit 12 Order- und 12 Lieferterminen jährlich,
- *s.Oliver Baby „just arrived“*, seit 2002; mit 10 Order- und 10 Lieferterminen jährlich,
- *s.Oliver Accessoires*, seit 1997; mit 10 Order- und 12 Lieferterminen jährlich und
- *comma*, seit 2002; mit 12 Order- und 12 Lieferterminen jährlich.¹

Mit seiner Aufstellung von Marken und Segmenten erwirtschaftet s.Oliver als Gruppe im Geschäftsjahr 2008 einen Gesamtumsatz von 1,11 Milliarden Euro. Die untenstehend abgebildete Umsatzentwicklung der Jahre 2000 bis 2008 zeigt, dass das Unternehmen auf ein Jahrzehnt dauerhaften und zügigen Wachstums zurückblickt. Ebenso wird durch die untenstehende Abbildung AI-1 illustriert, dass sich die Wachstumsgeschwindigkeit mit dem Krisenjahr 2008 verlangsamt hat, jedoch trotzdem ein weiterhin positives Umsatzwachstum zu verzeichnen ist.²

¹ Zu allen oben aufgezeigten Marken und Segmenten der s.Oliver Group vgl. s.Oliver Bernd Freier GmbH & Co. KG 2010-c.

² Vgl. s.Oliver Bernd Freier GmbH & Co. KG 2010-c.

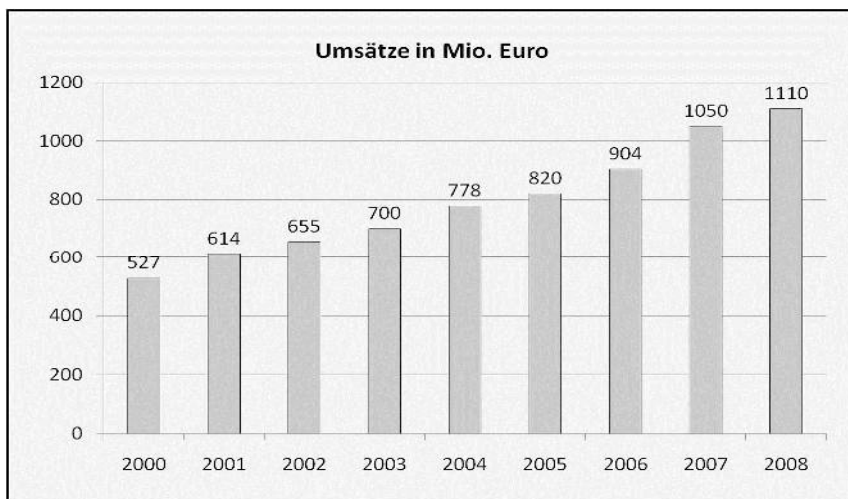


Abbildung A1.1: Umsatzentwicklung der s.Oliver Group von 2000 bis 2008 (Quelle: s.Oliver Bernd Freier GmbH & Co. KG 2010-c)

Hierbei beschäftigt s.Oliver allein am Stammsitz des Unternehmens im bei Würzburg gelegenen Rottendorf ca. 1.400 Mitarbeiter. Deutschlandweit hat das Unternehmen 4.270 Beschäftigte und insgesamt sind es weltweit ungefähr 5.500 Mitarbeiter in allen Unternehmensbereichen. Dem internationalen Geschäft kommt eine wesentliche Bedeutung zu, denn s.Oliver erwirtschaftet 25% seines Gesamtumsatzes auf internationalen Märkten und ist in einer Vielzahl von Ländermärkten¹ auf verschiedenen Kontinenten aktiv. Auch bei den eingesetzten Produktionsstandorten ist das Unternehmen international platziert. So befinden sich diese zum Zeitpunkt der Datenerhebung schwerpunktmäßig in West- und Osteuropa sowie in Asien.²

Auch auf der Vertriebsseite³ ist das Unternehmen vielfältig positioniert. Die s.Oliver Group verfügt insgesamt⁴ über

¹ Bei den internationalen Märkten der s.Oliver Group handelt es sich um: Andorra, Belgien, Bosnien, Bulgarien, Dänemark, Estland, Finnland, Frankreich, Griechenland, Indien, Italien, Kasachstan, Kroatien, Lettland, Litauen, Luxemburg, Mazedonien, Mongolei, Montenegro, Niederlande, Norwegen, Österreich, Polen, Rumänien, Russland, Serbien, Slowakei, Slowenien, Schweiz, Tschechische Republik, Ukraine, Ungarn und Weißrussland.

² Vgl. s.Oliver Bernd Freier GmbH & Co. KG 2010-c.

³ Auf die natürlich ebenso zum Vertrieb zählenden E-Commerce-Aktivitäten von s.Oliver wird im folgenden Abschnitt zur Entwicklung und Implementierung von E-Commerce-Strategien bei s.Oliver gesondert und detaillierter eingegangen.

⁴ Internationale Standorte bei den im Folgenden genannten Zahlen immer mit berücksichtigt.

- 155 eigene Stores verschiedener Größenklassen¹,
- 370 Stores mit Partnern,
- 2.360 Shops (weniger Fläche als die Stores) sowie
- 2.550 Flächen sonstiger Kategorien.

Hierbei ist das Unternehmen in seiner Sortimentierung innerhalb eines weiter definierten Modesektors breit aufgestellt und arbeitet vielfach auf Basis von Lizenzen. Nach eigenen Angaben erstrecken sich die s.Oliver-Lizenzen auf folgende Produktgruppen: Shoes, Socks, Eyewear, Time, Jewel, Fashion Jewelry, Home, Fragrances, Umbrellas, Garden, Baby.

Insgesamt kann die s.Oliver Group als ein umfassend aufgestelltes und international orientiertes Modehandelsunternehmen betrachtet werden, das stationär² wie auch im Online-Geschäft³ weiteres Wachstum anstrebt. Nach eigenen Angaben wird auf Tradition und die hiermit verbundenen Werte ebenso großer Wert gelegt wie auf ständige Innovation und Zukunftsorientierung. In der Vergangenheit konnte s.Oliver eine zügige Wachstumsgeschwindigkeit an den Tag legen, die primär durch das Geschäft in der stationären Handelsfläche begründet ist.⁴

Auf die besonders relevanten Facetten des E-Commerce-Geschäftes wird im folgenden Abschnitt zu der Entwicklung und Implementierung von E-Commerce-Strategien bei s.Oliver genauer eingegangen.

Entwicklung und Implementierung von E-Commerce-Strategien bei s.Oliver

Bezüglich seiner E-Commerce-Aktivitäten verfolgt das Unternehmen klare Zielsetzungen. E-Commerce wird in diesem Kontext als Ergänzungskanal betrachtet und gehandhabt, während das facettenreiche Stationärgeschäft weiterhin als der eigentliche Primärkanal angesehen wird. Ein darüber hinaus gehendes Verknüpfen der beiden Kanäle im Sinne eines Multi-Channel-Systems wird hierbei nicht angestrebt. Das Online-Geschäft wird bei s.Oliver auch mit der strategischen Intention eingesetzt und ausgebaut, um als Wegbereiter und Testkanal zur Erschließung neuer, internationaler Märkte zu agieren. E-Commerce spielt somit – neben

¹ Vgl. zum Wachstum – insb. der ‚Eigenen Stores‘ – in 2010 auch Mühlbauer 2010.

² Vgl. zum stationären Wachstum ganz aktuell z.B. Dostert 2010.

³ Vgl. hierzu den folgenden Abschnitt zur Entwicklung und Implementierung von E-Commerce-Strategien bei s.Oliver.

⁴ Vgl. s.Oliver Bernd Freier GmbH & Co. KG 2010-c.

dem Wachstumsprozess in der Handelsfläche – auch eine expansorische Rolle im Gesamtgeschäftsmodell des Familienunternehmens. Hiermit korreliert auch die Zielsetzung, den Umsatzanteil des Online-Kanals von derzeit ca. 5% mittelfristig auf etwa 15% anzuheben.¹

Der Ausbau der Online-Kapazitäten für die Zukunft ist bei s.Oliver ein Anliegen mit hoher Priorität, da der Firmeninhaber Bernd Freier persönlich, die Notwendigkeit von E-Commerce für das Unternehmen nachhaltig – insbesondere auch intern – kommuniziert. Eine umfassende und somit aufwendige Integration der E-Commerce-Strategie in die übergeordnete Wettbewerbs- und Unternehmensgesamtstrategie ist auf formalem und schriftlich fixiertem Wege hierbei bisher nicht vorgenommen worden. Dies könnte auch mit der bereits genannten Absicht zusammenhängen, ausdrücklich nicht den Aufbau eines Multi-Channel-Systems im klassischen Sinne anzustreben. Durch die von der E-Commerce-Notwendigkeit überzeugte Grundhaltung des Firmeninhabers und der Geschäftsleitungsmitglieder sowie der für das Online-Geschäft verantwortlichen Führungskräfte, konnte eine kulturelle Transformation bereits in dem Sinne angestoßen werden, dass E-Commerce auch in der Breite der Mitarbeiterschaft zunehmend als eine durch das händlerische Marktgeschehen vorgegebene Obligation betrachtet wird. Wie bei vielen grundlegenden und substanziellen Veränderungen, befindet sich dieser – seiner Natur nach langwierige – Prozess in einer frühen Phase.²

Bei der strategischen Konzeption und tatsächlichen operativen Umsetzung der E-Commerce-Strategie bei s.Oliver, wird die vorhandene Markenidentität des Unternehmens umfassend genutzt. Die diversen Marken der Gruppe kommen im Online-Geschäft ebenso stark und akzentuiert zur Geltung, wie dies auch im Stationärgeschäft der Fall ist. Die kommunikativen Stationärkonzepte³ werden hierbei als Basismaterial genutzt und ganzheitlich auf das E-Commerce übertragen. So werden neben weiteren Aspekten dieselben Bild- und Textbotschaften eingesetzt: Beispielsweise Videos, die den – potenziellen – Kunden am stationären Point of Sale in der Fläche präsentiert und ebenso bei einem Besuch des Online-Shops eingespielt werden. Auch im Hinblick auf die Entscheidung bezüglich der im Online-Shop angebotenen Sortimentierung, dient der Stationärkanal als Ausgangspunkt. So wird für den Online-Vertrieb das stationär angebotene Sortiment ganzheitlich betrachtet und dann in der Tiefe selektiert. Eine sich stellende Frage ist für die Entscheider in diesem Kontext auch immer die Frage nach den medialen – insbesondere den bildlichen – Darstellungsmöglichkeiten im Web-

¹ Vgl. s.Oliver Bernd Freier GmbH & Co. KG 2010-e.

² Vgl. s.Oliver Bernd Freier GmbH & Co. KG 2010-e.

³ Vgl. bei o.V. 2010-g z.B. das von s.Oliver im Stationärbereich eingesetzte ‚Digital-Signage-Konzept‘, welches auch mit dem ‚reta europe award 2010‘ in der Kategorie ‚Bestes Kundenerlebnis‘ ausgezeichnet wurde.

Shop. Diese Darstellung sollte grundsätzlich auf einem hohen und für den Kunden intuitiv eingänglichen Niveau möglich sein, um einzelne Produkte in den Online-Shop aufzunehmen. Die letztendlichen Entscheidungen darüber, welche Bestandteile des Stationärsortiments dann auch im E-Commerce zum Einsatz kommen, werden durch produktverantwortliche Einzelpersonen getroffen, die aufgrund ihrer Erfahrung und ihres gewachsenen Gespürs für die Mode dann jeweils im Einzelfall entscheiden, ob ein Produkt ‚online-tauglich‘ ist oder nicht.¹

Was den Einsatz integrierter Management-Teams bei s.Oliver in dem Sinne betrifft, dass Mitarbeiter aus dem E-Commerce und dem stationären Stammkanal gezielt zusammenarbeiten, so findet die Schnittstellenarbeit primär auf Führungskräfteebene statt. Auf einer strategischen Entscheidungsebene werden die Anforderungen des jeweils anderen Vertriebskanals nach Möglichkeit mit in anfallende Überlegungen einbezogen. Unterhalb der Führungsebenen ist die kanalübergreifende Zusammenarbeit in der Regel nicht mehr unbedingt erforderlich.² Dies kann – wie oben bereits mehrfach thematisiert – auch damit begründet werden, dass ja in dem Sinne keine enge Verknüpfung der beiden Kanäle im Sinne eines integrierten Multi-Channel-Systems angestrebt wird.³

Die (Weiter-)Entwicklung von unternehmenseigenem IT-Know-how parallel zur Entwicklung der eigentlichen E-Commerce-Strategie hat bei s.Oliver zum aktuellen Zeitpunkt keine Bedeutung. Bis etwa zum Jahreswechsel 2008/2009 hatte man sämtliche IT-Systeme selber im Haus. Diese Aufgabengebiete wurden dann auf Basis einer umfassenden diesbezüglichen Outsourcing-Entscheidung an externe Dienstleister vergeben. Was die Ausrichtung der Human-Ressource-Systeme von s.Oliver auf die spezifischen E-Commerce-Zielsetzungen des Unternehmens betrifft, so kann zusammengefasst werden, dass die einführenden Schritte getan wurden. So wird beispielsweise auch innerhalb der E-Commerce-Mitarbeiterschaft differenziert und erfolgsabhängig vergütet. Gleichzeitig bestehen jedoch nach wie vor Optimierungspotenziale bei den Human-Ressource-Systemen im Kontext von E-Commerce. Auf diese kann an dieser Stelle jedoch aus Gründen der Datensensibilität nicht weiter eingegangen werden.⁴

Bei der operativen Umsetzung seiner E-Commerce-Zielsetzungen bindet s.Oliver Online-Communities und Soziale Netzwerke in die händlerische Marktbearbeitung mit ein. Konkret

¹ Vgl. s.Oliver Bernd Freier GmbH & Co. KG 2010-e.

² Vgl. Rösch 2010: Obwohl die Online-Mitarbeiter von der prämierten Service-Stärke der Stationär-Mitarbeiter sicher profitieren könnten.

³ Vgl. s.Oliver Bernd Freier GmbH & Co. KG 2010-e.

⁴ Vgl. s.Oliver Bernd Freier GmbH & Co. KG 2010-e.

handelt es sich hierbei um die Konzentration auf ‚Facebook‘¹, während auf den Einsatz von ‚Twitter‘² oder Blogs³ im Allgemeinen bewusst verzichtet wird. Insgesamt erfolgt der Einsatz des Sozialen Netzwerkes in der ganzheitlichen E-Commerce-Strategie von s.Oliver insbesondere auch mit der Zielsetzung, aktiv virales Marketing⁴ zu betreiben. Denkbare Möglichkeiten einer Individualisierung und/oder Personalisierung für seine Kunden im Rahmen des E-Commerce-Angebotes setzt s.Oliver zum aktuellen Zeitpunkt nicht ein. Man legt im Unternehmen Wert darauf, diese internetspezifische Kommunikationsmöglichkeit sauber vorzubereiten. Deshalb sind die technologischen Grundlagen zur Umsetzung von Individualisierung und Personalisierung der Kundenkommunikation bereits vorhanden. Sie werden jedoch erst dann zum Einsatz kommen, wenn die hierfür grundlegenden Online-Zielgruppen-Definitionen in hoher Qualität abgeschlossen sind. Betreffend der im s.Oliver-Webshop operativ zum Einsatz kommenden Online-Service- und Suchfunktionen kann die Aussage getroffen werden, dass derartige Funktionen nicht als Key-Performance-Indicator betrachtet werden. Vielmehr sieht man die eigene Kompetenz im eigentlichen Kerngeschäft Mode. Die Suchfunktionen bei s.Oliver sind auf dementsprechende Funktionalität hin ausgerichtet: Bei einer Internetsuche – wie zum Beispiel über den Anbieter ‚Google‘ – kann die Dachmarke s.Oliver gefunden werden, eine spezifische Produktsuche ist jedoch nicht möglich. Auf ähnlichen Gesichtspunkten basiert auch die Funktionalität der Suche innerhalb des eigenen Online-Shops ‚www.soliver.de‘⁵. Hier steht die produktbezogene Suchleistung nicht im Vordergrund, da im Bereich Mode das ‚Stöbern im Sortiment‘ von größerer Bedeutung für die Kunden sei.⁶

¹ Facebook ist eine Website zur Bildung und Unterhaltung sozialer Netzwerke, die von der Firma Facebook Inc. mit Sitz im kalifornischen Palo Alto betrieben wird. Es handelt sich der Struktur und Organisation der Website nach um ein Gemeinschaftsportal bzw. ein Online-Kontaktnetzwerk.

² Bei Twitter handelt es sich um eine Anwendung zum ‚Microblogging‘. Es wird ebenso als Art eines sozialen Netzwerkes bzw. ein meist öffentlich einsehbares Tagebuch im Internet definiert. Privatpersonen, aber auch Unternehmen und Pressemédien nutzen Twitter mittlerweile als etablierte Plattform zur Verbreitung von Nachrichten. Twitter wurde im März 2006 der Öffentlichkeit präsentiert und gewann schnell an internationaler Beliebtheit.

³ Ein Blog oder auch Web-Log ist ein auf einer Website geführtes und somit oftmals öffentlich einsehbares Tagebuch bzw. Journal, in dem mindestens eine natürliche Person Aufzeichnungen führt, Sachverhalte protokolliert oder eigene Gedanken aufschreibt. Häufig ist ein Blog endlos, d.h. eine lange, abwärts chronologisch sortierte Reihenfolge von Beiträgen. Der Herausgeber oder ‚Blogger‘ steht, anders als etwa bei Online-Zeitungen, als wesentlicher Autor über dem Inhalt, und häufig sind Beiträge aus der subjektiven Ich-Perspektive geschrieben.

⁴ Virales Marketing (auch als Viralmarketing bezeichnet) ist eine Marketingform, welche soziale Netzwerke wie ‚Facebook‘ einsetzt, um die Aufmerksamkeit mit einer oftmals ungewöhnlichen oder hintergründigen Nachricht auf eine Marke, ein Produkt, eine Kampagne o.Ä. zu lenken. Obwohl die epidemische Verbreitung derjenigen von Mundpropaganda ähnelt, ist virales Marketing trotzdem nicht mit dieser zu vergleichen, weil im Rahmen von klassischer Mundpropaganda die Initiierung der Verbreitung für gewöhnlich von neutralen Teilnehmern hervorgeht. Der Terminus ‚viral‘ besagt hierbei, dass Informationen innerhalb kurzer Zeit – gleichsam einem biologischen Virus – von Mensch zu Mensch weitergetragen werden.

⁵ Vgl. o.V. 2010-f: Die Marketingagentur 21TORR Interactive! hat für die Internetseite von s.Oliver beim 11. WorldMedia-Festival den ‚Intermedia-globe Grand Award‘ für die beste Website 2009 gewonnen.

⁶ Vgl. s.Oliver Bernd Freier GmbH & Co. KG 2010-e.

Die eigene Unique-Selling-Proposition von s.Oliver für den Bereich des Web-Shops definiert sich größtenteils über die ‚Pull-Wirkung‘ der Dachmarke s.Oliver als am Markt etablierte Mode- und Lifestyle-Marke. Dieses Markenvertrauen des Kunden findet auch im Kontext der im Online-Kanal umgesetzten Sicherheitsstandards Anwendung. Während objektiv Sicherheit auf hohem Niveau gewährleistet wird, so wird die diesbezügliche, subjektive Wahrnehmung des Sicherheitsstandards durch die Kunden zum Einen über gut sichtbar platzierte Zertifikate und TÜV-Siegel erreicht. Zum Anderen spielen jedoch das Vertrauen in die etablierte Dachmarke s.Oliver eine mindestens ebenso große Rolle für die Sicherheitsempfindung (potenzieller) Online-Kunden.¹

Familienunternehmerische E-Commerce-Gesamtsituation bei s.Oliver

Das obenstehend betrachtete Fallstudienunternehmen s.Oliver Bernd Freier GmbH & Co. KG aus Rottendorf entspricht in vielen Bereichen den erwarteten Mustern eines Familienunternehmens. Hierzu gehören unter anderem die bereits weiter oben genannten Aspekte: Ausübung der Geschäftsführung durch den Unternehmensgründer Bernd Freier persönlich, die kontinuierlich starke – und sogar wachsende – Verankerung des Unternehmens im Raum Rottendorf, der große emotionale und handlungsorientierende Wert der individuellen Vision und Mission sowie auch das stark organisch geprägte Wachstum der s.Oliver Group durch die Eröffnung eigener Filialen oder das Eingehen ausgewählter Kooperationen zur stationären Expansion. Zu den typisch familienunternehmerischen Merkmalen des Unternehmens gehört insbesondere auch die überdurchschnittliche hohe Bereitschaft, Verantwortung für die eigenen Mitarbeiter zu übernehmen. Wie oben bereits erwähnt, wurde dieses besondere Engagement durch den offiziellen Titel ‚Familienfreundlichster Arbeitgeber der Region Mainfranken des Jahres 2009‘ öffentlich gewürdigt.

Auch im Rahmen der ausführlichen Interviewführung mit den Herren Taubald und Klare als strategisch und operativ in der E-Commerce-Verantwortung stehende Gesprächspartner von s.Oliver wurde mehrfach deutlich, dass das Unternehmen auch aus einer internen Mitarbeiterperspektive typisch familienunternehmerische Charakteristika aufweist. Hierzu gehören beispielsweise die in Familienunternehmen klassischen ‚kurzen Kommunikationswege‘, eine beständige und personengebundene Wertevorstellung, aber auch weitere Aspekte.

¹ Vgl. s.Oliver Bernd Freier GmbH & Co. KG 2010-e.

Ebenso lassen sich bei der konkreten Betrachtung der E-Commerce-Belange des Unternehmens familienunternehmerische Eigenschaften erkennen. Hierzu gehören neben Weiteren die durchgehende Verwendung des seit jeher bewährten Markennamens s.Oliver auch für die Online-Präsenz und die für Familienunternehmen erwartbare, starke Position des geschäftsführenden Firmengründers Bernd Freier, der natürlich auch in E-Commerce-Fragen das letzte Wort hat.¹

Darüber hinaus liegen aus der Datenerhebung durch die beiden Interviewpartner bei s.Oliver weitere Erkenntnisse vor, die das Vorliegen klassischer Muster eines Familienunternehmens bestätigen. Hierbei handelt es sich jedoch um sensible, interne Fakten, die an dieser Stelle aus Gründen des Daten- und Vertrauensschutzes absprachegemäß nicht weiter thematisiert werden. Sie finden jedoch im Rahmen der strukturierten Auswertung der Fallstudienkenntnisse auf anonymisierte Art und Weise umfassende Beachtung.²

¹ Vgl. Kap. 4.

² Vgl. hierzu Kap. 6.

Schuhhaus SIEMES GmbH – Auf dem Weg vom stationären Händler zum integrierten Multi-Channel-Spezialisten für Markenschuhe



Schuhhaus SIEMES Einkaufs & Beteiligungs GmbH¹, Mönchengladbach

Genutzte Quellen zur Fallstudiendarstellung:

- Selektierte Interviewergebnisse, durchgeführt am 27. Juli 2010 in der Zentralverwaltung der SIEMES Einkaufs & Beteiligungs GmbH in Mönchengladbach mit:
 - Herrn Norbert Zitz, CFO der SIEMES Einkaufs & Beteiligungs GmbH
 - Herrn Thomas Brodowski, Bereichsleiter E-Commerce der SIEMES Einkaufs & Beteiligungs GmbH
- Informationen der Internetpräsenz des Unternehmens (<http://www.siemes-gruppe.de/>)
- Informationen im Rahmen der Präsenz von SIEMES auf den Internetseiten des sozialen Netzwerks ‚Facebook‘ (<http://www.facebook.com/Siemes.de>)
- Informationen im Rahmen der Präsenz von SIEMES auf den Internetseiten des Blogs ‚Twitter‘ (http://twitter.com/siemes_de)
- Veröffentlichungen über das Unternehmen im Fachmagazin TextilWirtschaft

Unternehmenshistorie und Entwicklungsüberblick

Die Entwicklung der heutigen Schuhhaus SIEMES Einkaufs & Beteiligungs GmbH nimmt ihren Anfang, als Heinz Siemes im Jahr 1936 das erste Schuhfachgeschäft an der Eickener Straße in Mönchengladbach gründet. Sein Sohn und heutiger geschäftsführender Gesellschafter Heinz Willi Siemes übernimmt die Leitung des Unternehmens 1970 und setzt auf eine händlerische Mehrmarkenstrategie, in dessen Rahmen er drei stationäre Schuhhauskonzepte umsetzt.²

¹ Im Folgenden auch vereinfachend als SIEMES bezeichnet.

² Vgl. zur detaillierteren Beschreibung der drei Schuhhauskonzepte der SIEMES GmbH den folgenden Abschnitt zur gegenwärtigen Situation des Unternehmens.

Insgesamt betrachtet man sich laut Aussage des Unternehmens als erfahrenen Spezialisten für Markenschuhe jeder Art und agiert mit der Zielsetzung, die eigenen Ansprüche an Qualität und Kundenzufriedenheit zu verwirklichen.¹

Heinz Willi Siemes sorgt mit diesem Selbstverständnis seit seiner Übernahme der Geschäftsführung im Jahr 1970 für permanentes Wachstum seines Unternehmens und so wird 1980 neben acht Filialen im Kreis Mönchengladbach die erste SIEMES-Filiale außerhalb der ‚Heimatstadt‘ des Unternehmens in Aachen eröffnet. 1984 erfolgt die Eröffnung einer Filiale auf der Düsseldorfer Schadowstraße, einer Premium-Lage für den stationären Schuhhandel. Ebenfalls im Jahr 1984 wird bei SIEMES die Idee des ‚Schuhcenter‘ geboren, die bis heute den umsatzstärksten und dynamischsten Teil der drei stationären Säulen des Unternehmens ausmacht.²

1990 kommt es zu einem wichtigen Schritt in der regionalen Aufstellung des Unternehmens: Die erste Filiale in den neuen Bundesländern und somit fernab der Unternehmensheimat in Mönchengladbach wird eröffnet. Aufgrund des soliden Wachstums des SIEMES Gruppe werden neben der Eröffnung weiterer Filialen auch weiterreichende Anpassungen strategischer Natur notwendig. So werden 1991 die neue Hauptverwaltung, ein neues Zentrallager und Distributionscenter an der Krefelder Straße in Mönchengladbach in Betrieb genommen. Aus dieser Hauptverwaltung werden bis heute die Geschicke des Unternehmens gelenkt.³

Bedingt durch das schnelle Wachstum des bis dahin noch ausschließlich stationär aufgestellten Schuhhändlers findet bereits 1994 – drei Jahre nach ihrer Eröffnung – eine Erweiterung der Zentralverwaltung statt. Die nun folgenden eineinhalb Jahrzehnte bis zum Jahr 2010 bedeuten für die SIEMES Gruppe ein rasantes Filial-Wachstum und der dahinterstehenden infrastrukturellen Aufstellung.⁴ Ebenso erfolgt in diesem Zeitraum der Sprung zur Internationalisierung des Unternehmens mit der Eröffnung von Filialen in Luxemburg und Spanien. Auf die Entwicklungen der aktuell zurückliegenden Jahre wird im folgenden Abschnitt zur gegenwärtigen Situation von SIEMES genauer eingegangen.

¹ Vgl. zum Selbstverständnis des Unternehmens Schuhhaus SIEMES Einkaufs und Beteiligungs GmbH 2010-b.

² Vgl. zur detaillierteren Beschreibung des ‚Schuhcenter‘-Konzeptes den folgenden Abschnitt zur gegenwärtigen Situation von SIEMES.

³ Vgl. Schuhhaus SIEMES Einkaufs und Beteiligungs GmbH 2010-a.

⁴ Vgl. zur raschen Expansion von Siemes auch Wickerath 2008.

Gegenwärtige Situation der SIEMES GmbH

Wie bereits im vorherigen Abschnitt angedeutet, ist SIEMES strategisch mit einer händlerischen Mehrmarkenstrategie aufgestellt¹, um die anvisierten Ziele in der zunehmend stärker konzentrierten Schuheinzelhandelslandschaft (Marktführer ‚Deichmann‘²) zu erreichen. Dies gilt allerdings nur für das Filialgeschäft mit Schuhen ‚in der Fläche‘ und nicht für die seit Mai 2010 aufgenommene Online-Marktbearbeitung³ des Unternehmens. SIEMES beschreibt sich im Kontext seiner Drei-Markenstrategie⁴ selber wie folgt: „In drei Schuhhauskonzepten haben wir unseren Anspruch an Qualität und Kundenzufriedenheit verwirklicht: Siemes Schuhcenter, Schuhhaus Siemes und Leone.“⁵

Hierbei kommt der Funktion der *Siemes Schuhcenter*⁶ innerhalb der Gruppe eine besondere Bedeutung zu, was den Beitrag zum Gesamtergebnis betrifft. Die Siemes Schuhcenter können verstanden werden als Schuhfachgeschäfte, die mit einer großen, stationären Verkaufsfläche von 800 bis zu ca. 2.500 Quadratmetern ein breites Spektrum von Kunden ansprechen – auch mit einer gewissen Preisaggressivität⁷. Laut eigener Aussage von SIEMES halten die Filialen im Rahmen des Schuhcenter-Konzeptes mit bis zu 80.000 Paar Schuhen eine ‚unschlagbare Auswahl an Markenschuhen für die ganze Familie‘ bereit.⁸ Teil des Schuhcenter-Konzeptes von SIEMES ist es, die Anzahl der Center in gut zu erreichenden Lagen mit komfortablen Parkmöglichkeiten permanent weiter auszubauen. „Als beliebtes Einkaufsziel entstehen stetig neue Filialen – ein außergewöhnlicher Marktauftritt in der deutschen Einzelhandelslandschaft.“⁹

Ein weiteres Konzept der stationären Mehrmarkenstrategie sind die sogenannten *Siemes Schuhhäuser*. Diese unterscheiden sich unter anderem durch die Lage der Filialen und die anvisierte Zielgruppe vom Konzept der Schuhcenter. Auch tragen sie – verglichen zum Schuhcenter-Konzept – einen vergleichsweise geringeren Anteil zum Gesamtergebnis der SIEMES-Gruppe bei. „Fünf Siemes Schuhhäuser in Innenstadtlage bieten eine kompetente Beratung bei einer breiten Auswahl an namhaften Schuhmarken für die ganze Familie. [...] In den großzügig gestalteten Verkaufsräumen finden Sie eine umfassende Auswahl an Kinder-

¹ Vgl. auch Wickerath 2008 zu dieser Mehrmarkenstrategie von Siemes.

² Vgl. insb. zur permanent stärker werdenden Konzentration im Schuhhandel Juric 2009.

³ Vgl. auch Wickerath 2010.

⁴ Vgl. für eine Gesamtsicht auf die drei Handelskonzepte von Siemes auch Wickerath 2007.

⁵ Schuhhaus SIEMES Einkaufs und Beteiligungs GmbH 2010-b.

⁶ Vgl. zum Siemes Schuhcenter-Konzept auch Krebs 2004.

⁷ Vgl. hierzu u.a. Kern 2005.

⁸ Vgl. Schuhhaus SIEMES Einkaufs und Beteiligungs GmbH 2010-b.

⁹ Schuhhaus SIEMES Einkaufs und Beteiligungs GmbH 2010-b.

Sport-, Freizeit- und hochwertigen Business-Schuhen in allen Preislagen – und immer eine freundliche und fachkundige Beratung. Denn Service hat im Schuhhaus Siemes eine lange Tradition, die mit der Eröffnung des ersten Geschäftes 1936 begann und bis heute den Charakter dieses Konzeptes entscheidend prägt.“¹

Schließlich ist im Rahmen der Betrachtung des stationären Mehrmarkenkonzeptes von SIEMES das Konzept der *LEONE-Schuhhäuser* zu nennen. Dieses hebt sich neben weiteren Faktoren durch eine exzellente Filiallage und zu bearbeitende Zielgruppe deutlich von den oben stehend beschriebenen Schuhcentern und Schuhhäusern ab.² LEONE kann hierbei als die händlerische Premium-Positionierung in der stationären Verkaufsfläche im Rahmen des Portfolios der SIEMES-Gruppe gesehen werden: „In den drei Leone Schuhhäusern wird die exklusive Welt der Schuhe präsentiert. Mitten in den besten Innenstadtlagen von Mönchengladbach, Aachen und Rheydt werden die Top-Marken von Prada bis Alden für anspruchsvolle Kunden angeboten. [...] Im exklusiven Ambiente der Leone Filialen präsentieren sich edle Schuhe in einem ganz besonderen Licht. Markenschuhe für den erlesenen Geschmack, handgefertigte Modelle der besten Schuhmanufakturen aus aller Welt und eine Auswahl stilechter und ausgesuchter Textilien – das finden Sie bei Leone. So exquisit wie das Angebot sind auch die Verkaufsräume: Holz, Edelstahl, Leder und Glas bringen die noblen Schuhe optimal zur Geltung und machen den Einkauf zu einem genussvollen Erlebnis der besonderen Art.“³

Das auf drei Säulen⁴ basierende, stationäre Fachhandelskonzept der SIEMES-Gruppe ist personalintensiv. Unter anderem, weil gute Beratung für den Kunden bereits firmenhistorisch als sehr relevant angesehen wird. So beschäftigt der Mönchengladbacher Unternehmer Heinz Willi Siemes in seinem Unternehmen mehr als 4.000 Mitarbeiter. Die SIEMES-Gruppe betreibt aktuell insgesamt über 140 Schuhhäuser und Schuhcenter, wobei insbesondere das Wachstum der Filialanzahl in der jüngeren Vergangenheit beachtlich ist. Während die SIEMES-Gruppe 1995 noch über insgesamt⁵ 24 Filialen verfügte, waren es im Jahr 2000 bereits 61 und 2005 insgesamt 80 Filialen, wenn man die drei von SIEMES im Stationärgeschäft umgesetzten Fachhandelskonzepte aggregiert betrachtet. Zum Abschluss des Jahres 2009 ist die Anzahl der Filialen noch einmal auf 140 Niederlassungen gewachsen.⁶

¹ Schuhhaus SIEMES Einkaufs und Beteiligungs GmbH 2010-c.

² Vgl. zur Bedeutung der Leone-Häuser innerhalb des Gesamtportfolios von Siemes auch Wickerath 2008.

³ Schuhhaus SIEMES Einkaufs und Beteiligungs GmbH 2010-d.

⁴ Vgl. für eine Gesamtsicht auf die drei Handelskonzepte von Siemes auch Wickerath 2007.

⁵ Inklusive Schuhhäuser, Schuhcenter und Leone.

⁶ Vgl. zum Wachstum von SIEMES aktuell auch Jüngermann 2010.

Ein ebenso hat insbesondere in der jüngeren Vergangenheit eine Internationalisierung¹ des Unternehmens stattgefunden. So wurde in 2008 die Eröffnung der ersten internationalen Filiale in Luxemburg gefeiert. Im Folgejahr 2009 konnte trotz den Zusatzbelastungen der sogenannten Wirtschafts- und Finanzkrise die Internationalisierung weiter vorangetrieben werden: Mit der Eröffnung zweier weiterer internationaler Niederlassungen in Spanien. Der massive Ausbau des nationalen und nunmehr zunehmend auch internationalen Filialnetzes wird auch von strukturellen Anpassungen begleitet. Neben dem oben bereits erwähnten Ausbau der Zentralverwaltung in Mönchengladbach, werden beispielsweise auch die logistischen Kapazitäten erweitert: Bereits im Jahr 2006 hat SIEMES hierzu auf dem 42.500 Quadratmeter großen Gelände einer ehemaligen Tuchfabrik sein neues Logistik-Center eingerichtet.

Laut eigener Aussagen kommt der besonderen Produktqualität eine gehobene Bedeutung für den Unternehmenserfolg von SIEMES zu: „Wir überlassen die Qualität unserer Produkte nicht dem Zufall. Das Unternehmen Siemes hat von Beginn an Maßstäbe gesetzt, die bis heute Gültigkeit haben: Markenqualität ist die Basis für das Wachstum der Siemes-Gruppe.“² Dies bedeutet konkret, dass dem Thema Qualitätsmanagement bis heute eine besondere Aufmerksamkeit zuteil wird. Über die gesetzlichen Richtlinien der EU³ und Deutschlands hinaus hat das Unternehmen erweiterte Prüfparameter entwickelt. Qualitätsmanagement wird nach eigenen Aussagen als ein Bestandteil der Unternehmensphilosophie angesehen und versteht sich hierbei als ein umfassender Ansatz: „Ob es um Schadstoff-Prüfungen geht oder um die Passgenauigkeit der Produkte. Auch die Fertigung wird überwacht, um nicht mit Ausbeutung und Kinderarbeit in Berührung zu kommen. Alle Vorlieferanten werden vertraglich verpflichtet, die geforderten Qualitätsrichtlinien ohne Ausnahme einzuhalten. Die Ware muss nach den strengen Siemes-Vorschriften geprüft werden. Die Tests der Vorlieferanten werden am Produktionsstandort von TÜV Rheinland, PFI⁴, Hanse Control oder anderen autorisierten Prüflaboren durchgeführt und dokumentiert.“ Darüber hinaus nimmt SIEMES beim Wareneingang in größerem Umfang Stichproben aus allen Bereichen des Sortiments. Nachprüfungen werden erneut durch PFI durchgeführt. Nach eigenen Angaben gehört es außerdem zur Unternehmensphilosophie von SIEMES, dass nicht der Preis das alleinige Kriterium für den Kauf sein kann.⁵

¹ Vgl. zur internationalen Expansion von Siemes auch Wickerath 2008.

² Schuhhaus SIEMES Einkaufs und Beteiligungs GmbH 2010-e.

³ EU = Europäische Union.

⁴ Das Prüf- und Forschungsinstitut Pirmasens e.V. (PFI) ist ein international anerkanntes Dienstleistungs- und Forschungszentrum mit den Schwerpunkten Prüftechnik, Forschung und Entwicklung sowie Zertifizierung.

⁵ Vgl. Schuhhaus SIEMES Einkaufs und Beteiligungs GmbH 2010-e.

Insgesamt betrachtet kann die SIEMES-Gruppe also auf eine Historie dynamischen Wachstums zurückblicken, was insbesondere auch für die jüngere Vergangenheit – trotz marktwirtschaftlicher Folgen der Wirtschaftskrise seit Ende des Jahres 2008 – zutrifft. Es lassen sich bei SIEMES auch einige typische – und aus der zuvor im Rahmen des Dissertationsprojektes durchgeführten Literaturanalyse erwartbare – Muster eines Familienunternehmens erkennen. Hierzu gehören neben der Ausübung der Geschäftsführung durch Heinz Willi Siemes persönlich als Sohn des Unternehmensgründers auch Beobachtungen wie die nach wie vor starke Verankerung des Unternehmens im Raum Mönchengladbach, die besondere Beachtung und Einhaltung selbst gesetzter Qualitätsstandards, die besonders nachhaltigen Beziehungen zu Lieferanten und anderen Geschäftspartnern oder auch das primär organische Wachstum der Gruppe durch die Eröffnung eigener Filialen.

Außerdem fällt im Rahmen einer zusammenfassenden Betrachtung zu diesem Zeitpunkt auf, dass E-Commerce bei der bisherigen Beschreibung von SIEMES kaum Bedeutung zukommt. Dies liegt daran, dass der unternehmenseigene Online-Shop¹ erst kurz vor der Erstellung dieser Fallstudie darstellung – im Mai 2010 – in Betrieb genommen wurde. Auf die E-Commerce-Belange von SIEMES wird im folgenden Abschnitt genauer eingegangen.

Entwicklung und Implementierung von E-Commerce-Strategien bei der Schuhhaus SIEMES GmbH

Die bisherige Bedeutung von E-Commerce-Konzepten bei SIEMES ist eng mit dem übergeordneten strategischen Selbstverständnis der Marktbearbeitung im Allgemeinen verknüpft.² Dieses strategische Selbstverständnis war bisher eindeutig mit dem Stationärhandel verbunden. So kann SIEMES beispielsweise nicht auf Erfahrungen im Versandhandel außerhalb des Online-Kanals zurückgreifen, weil Versandhandelskonzepte³ für die vertriebenen Schuhe zu keiner Zeit der Unternehmenshistorie eine Rolle spielten.

Bei der bisherigen Beschreibung der strategisch relevanten Erfolgsgrundsätze der eigenen Geschäftstätigkeit hatte eine mögliche Wahl des Vertriebskanals keine Bedeutung, sondern definiert sich entlang anderer Parameter: „Zum unternehmerischen Konzept gehört die Top-Qualität bei großer Bandbreite. Die Siemes Schuhcenter haben sich als Wachstumsmotor des

¹ Vgl. die Präsenz des im Mai 2010 neu eröffneten Online-Shops unter <http://www.siemes.de/>.

² Vgl. hierzu auch Wickerath 2010.

³ Versandhandelskonzepte z.B. in Form eines Jahres- oder Monatskatalogs im traditionellen Printformat oder auch nur punktuell zur saisonalen – bspw. vorweihnachtlichen – Verkaufsstärkung durch Print-Broschüren mit der Möglichkeit einer – z.B. telefonisch, per Fax oder Brief durchgeführten – Distanzbestellung und Warensendung durch die Deutsche Post AG oder einen anderen Logistik-Dienstleister.

Unternehmens entwickelt. Dennoch ist der Erfolg des Unternehmens auch ein Ergebnis der großen Bandbreite. Von exklusiven Luxus-Schuhmarken über Markenschuhe zum besten Preis-Leistungs-Verhältnis bieten die Schuhfachgeschäfte von Siemes ein faszinierendes Warenbild der besten Qualität.¹ Hier wird erneut deutlich, dass die Konzentration auf Markenschuhe – dies allerdings in der beschriebenen Bandbreite – einen besonders gewichtigen Teil der strategischen Ausrichtung ausmacht.

Die Fokussierung auf starke Schuhmarken findet auch bei der Entwicklung und Umsetzung der jungen E-Commerce- beziehungsweise Multi-Channel-Strategie² von SIEMES besondere Beachtung, so dass durch die Übereinstimmung dieses grundlegenden Parameters der Online-Kanal als ergänzender Kanal zum Stationärgeschäft verstanden werden kann.³ Strategische Zielsetzung ist hierbei die mittelfristig angestrebte Etablierung eines ‚echten‘ Multi-Channel-Konzeptes, in dessen Rahmen das stationäre und das Online-Geschäft umfassend miteinander vernetzt sind.⁴

Um die Erreichung dieser E-Commerce-Zielsetzung sowohl auf strategischer als auch auf operativer Ebene zu unterstützen, hat SIEMES sich im Jahr 2009⁵ dazu entschlossen, einen externen E-Commerce-Spezialisten mit Handelserfahrung ins Unternehmen zu holen. Hierbei handelt es sich mit Herrn Thomas Brodowski um einen der beiden Interviewpartner, die im Rahmen der Datenerhebung für diese Fallstudienstellung zur Verfügung standen.

Für den Auftritt des Online-Shops, der auch das strategische Ziel verfolgt, ‚weiße Flecken‘ in der stationären Marktbearbeitung zu schließen⁶, wird der aus dem Stationärgeschäft angestammte Markenname ‚Siemes‘ genutzt und nicht auf die Schaffung einer losgelösten Online-Marke abgezielt. Allerdings verdeutlicht der Blick auf die Seiten des Online-Shops, www.siemes.de ebenso, dass die Marke SIEMES gar nicht primär im Vordergrund steht. Vielmehr wird bei der Ansicht des Online-Shops deutlich, dass auch hier die zu vertreibenden Schuhmarken im Fokus des Betrachters stehen sollen. An dieser Stelle schließt sich der Kreis zur angestammten ‚Starke-Marken-Strategie‘, die von SIEMES auch seit jeher im stationären Flächenvertrieb erfolgreich umgesetzt wird.⁷

¹ Schuhhaus SIEMES Einkaufs und Beteiligungs GmbH 2010-b.

² Vgl. hierzu auch Jüngermann 2010.

³ Vgl. auch Wickerath 2010.

⁴ Vgl. Schuhhaus SIEMES Einkaufs und Beteiligungs GmbH 2010-f.

⁵ Vgl. zu dem allgemeinen Trend der Online-Shops im Textilhandel auch Müller et al. 2010.

⁶ Vgl. insb. hierzu auch Wickerath 2010.

⁷ Vgl. Schuhhaus SIEMES Einkaufs und Beteiligungs GmbH 2010-f.

Die Analyse des Online-Shops¹ verdeutlicht, dass es sich mit einem weiteren strategischen Faktor genauso verhält: Nämlich mit der Bandbreite der zur Verfügung gestellten Sortimentierung.² Diese findet im E-Commerce ebenso große Beachtung wie auch bei der Umsetzung des Stationärkonzeptes. Der Blick auf den Online-Shop ‚www.siemes.de‘ verdeutlicht zudem, dass teilweise auf die Inhalte der Schuhmarkenhersteller selber zurückgegriffen wird, um diese zur Warenpräsentation im E-Commerce zu verwenden. An dieser Stelle kann also von einer Allianz gesprochen werden. SIEMES bindet in den Rahmen seiner E-Commerce-Marktbearbeitung außerdem die Online-Communities beziehungsweise sozialen Netzwerke ‚Facebook‘ und ‚Twitter‘ mit ein.³ An dieser Stelle ist Platz für Fragen und Kritik der Kunden.⁴

Eine Individualisierung beziehungsweise Personalisierung für den Kunden im Rahmen des E-Commerce-Angebotes von SIEMES ist zum Zeitpunkt dieser Untersuchung auf Ebene des Newsletters möglich, der nach den Bedürfnissen weiblicher oder männlicher Kunden differenziert.⁵ Der Blick auf die Sicherheitsstandards im Online-Shop von SIEMES zeigt, dass diese Thematik ernst genommen wird. Dem Kunden wird dies durch die Präsentation von Sicherheitszertifikaten verdeutlicht.⁶

Familienunternehmerische E-Commerce-Gesamtsituation bei SIEMES

Das Fallstudienunternehmen Schuhhaus SIEMES Einkaufs & Beteiligungs GmbH aus Mönchengladbach entspricht in vielen Bereichen den erwarteten Mustern eines Familienunternehmens. Hierzu gehören unter anderem die bereits weiter oben genannten Aspekte: Ausübung der Geschäftsführung durch Heinz Willi Siemes persönlich, die kontinuierlich starke Verankerung des Unternehmens im Raum Mönchengladbach, die strikte Beachtung und Einhaltung selbst gesetzter Qualitätsstandards, die besonders nachhaltigen Beziehungen zu Lieferanten und anderen Geschäftspartnern sowie auch das in erster Linie organische Wachstum der Gruppe durch die Eröffnung eigener Filialen. Auch im Rahmen der ausführlichen Interviewführung mit den Herren Zitz und Brodowski als Gesprächspartner von SIEMES wurde deutlich, dass das Unternehmen auch aus einer internen Mitarbeiterperspektive typisch fami-

¹ Vgl. ganz konkret die angebotene Sortiments-Bandbreite unter <http://www.siemes.de/>.

² Vgl. hierzu im vorherigen Abschnitt die Beschreibung der Relevanz der angebotenen Bandbreite des Sortiments auch für das traditionelle Stationärgeschäft bei SIEMES.

³ Vgl. hierzu vertiefend <http://www.facebook.com/Siemes.de> und http://twitter.com/siemes_de (hier beide mit Abrufdatum 07.08.2010).

⁴ Vgl. Schuhhaus SIEMES Einkaufs und Beteiligungs GmbH 2010-f.

⁵ Vgl. Newsletter-Erhalt nach Durchführung der Anmeldung auf der Startseite von <http://www.siemes.de/>.

⁶ Vgl. Schuhhaus SIEMES Einkaufs und Beteiligungs GmbH 2010-f.

lienunternehmerische Charakteristika aufweist. Hierzu gehören beispielsweise die in Familienunternehmen klassischen ‚kurzen Kommunikationswege‘, aber auch weitere Aspekte.

Ebenso lassen sich bei der konkreten Betrachtung der E-Commerce-Belange des Unternehmens familienunternehmerische Eigenschaften erkennen. Hierzu gehören neben weiteren die durchgehende Verwendung des seit jeher bewährten Marken- und Familiennamens Siemes und die für Familienunternehmen erwartbare, starke Position des Geschäftsführers Heinz Willi Siemes, der natürlich auch in E-Commerce-Fragen das letzte Wort hat. Auch die – am durchschnittlichen Wettbewerbsverhalten gemessen – relativ späte Entscheidung zur Etablierung eines Online-Shops, deckt sich mit den erwarteten familienunternehmerischen Verhaltensmustern.¹ Darüber hinaus liegen aus der Datenerhebung durch die Interviews bei SIEMES weitere Erkenntnisse vor, die die Existenz klassischer Muster eines Familienunternehmens bestätigen. Hierbei handelt es sich jedoch um sensible, interne Fakten, die an dieser Stelle aus Gründen des Daten- und Vertrauensschutzes nicht weiter thematisiert werden. Sie finden im Rahmen der strukturierten Auswertung der Fallstudienkenntnisse auf anonymisierte Art und Weise umfassende Beachtung.²

¹ Vgl. Kap. 4.

² Vgl. hierzu Kap. 6.

TAKKT AG – Spezialversandhandel für Geschäftsausstattung optimiert durch E-Commerce



TAKKT AG¹ (ein Unternehmen der Haniel-Gruppe), Stuttgart

Genutzte Quellen zur Fallstudienarstellung:

- Selektierte Interviewergebnisse, durchgeführt am 26. Juli 2010 am Hauptsitz der TAKKT AG in Stuttgart mit:
 - Herrn Dr. Felix A. Zimmermann, Vorstandsvorsitzender der TAKKT AG
 - Herrn Alexander Ketzler, Geschäftsführer der Certo Business Equipment GmbH²
- Informationen der Internetpräsenz des Unternehmens (<http://www.takkt.de/>) beziehungsweise seiner Gesellschaften (zum Beispiel <http://www.certo.de/>)
- Informationen der Internetpräsenz des Unternehmens Haniel (<http://www.haniel.de/>)
- Geschäftsberichte der TAKKT AG
- Print-Broschüre und Print-Kataloge der TAKKT AG
- Veröffentlichungen über das Unternehmen in den Zeitungen Handelsblatt und Frankfurter Allgemeine Zeitung
- Veröffentlichungen über das Unternehmen in dem Fachmagazin Der Handel

Unternehmenshistorie und Entwicklungsüberblick

Die heutige TAKKT AG, die mit einem Eigentumsanteil von 70,4%³ ein Unternehmensreich der Haniel-Gruppe⁴ (Franz Haniel & Cie. GmbH) ist⁵, wurde ursprünglich im Jahr 1945

¹ Im Folgenden auch vereinfachend als TAKKT bezeichnet.

² Die Certo Business Equipment GmbH ist der am stärksten auf E-Commerce im Sinne dieser Arbeit ausgerichtete Teil des Holding-Aufbaus der TAKKT AG.

³ Die restlichen 29,6% des Grundkapitals befinden sich in Streubesitz (Freefloat).

⁴ Vgl. als aktuelle Informationen zur Haniel-Gruppe z.B. Koch 2010 und o.V. 2010-a.

⁵ Vgl. zur Ansicht des gesamten Portfolios von Haniel auch Franz Haniel & Cie. GmbH 2010.

von Helmut Kraft und Walter Kaiser in Stuttgart als ‚KAISER + KRAFT‘ gegründet. Man begann ab 1949 mit der Umsetzung eines Versandhandelskonzeptes, wobei die Idee darin bestand, technische Gebrauchsgüter per Katalog und Prospekt anzubieten und im Wege des Direktversands zu verkaufen. In den folgenden Jahrzehnten wurde zielstrebig in Europa und Nordamerika expandiert, auch durch Akquisitionen. 1999 wurde der Geschäftsbereich Versandhandel, welcher bis dahin nach wie vor unter ‚KAISER + KRAFT‘ firmierte auf die heutige TAKKT AG abgespalten. Die TAKKT AG, die als Holding fungiert, ist seit dem 15. September 1999 an den Börsen Frankfurt am Main und Stuttgart notiert.¹

Hierbei ist die TAKKT-Gruppe laut Selbstbeschreibung im Spezialversandhandel für Geschäftsausstattung Marktführer in Europa und Nordamerika mit weltweit ca. drei Millionen Kunden in über 25 Ländern. Potenzielle Kunden haben die Möglichkeit, die komplette Geschäftsausstattung aus einer Hand zu erhalten. Ein großes Sortiment wird hierbei ergänzt durch umfassenden Service.²

Die Entwicklung des Unternehmens mit Fokus auf die letzten Jahre kann als erfolgreich zusammengefasst werden. So erfolgte im Jahr 2000 ein Ausbau der Marktdurchdringung in Osteuropa (Tschechien, Polen, Slowakei, Ungarn und Rumänien). 2003 erfolgte der Markteintritt in Asien mit Fokus zunächst auf Japan wegen der zu diesem Zeitpunkt besten Einstiegsvoraussetzungen, gefolgt von China in 2006.³ Im Zeitraum von 2006 bis 2009 konnte die TAKKT AG außerdem durch gezielte Akquisitionen ihr Portfolio zur Bearbeitung des US-amerikanischen Marktes weiter optimieren.⁴

TAKKT handelt nach eigenen Angaben unter besonderer Berücksichtigung von Werten im Sinne der Corporate Social Responsibility. Konkret engagiert man sich hierbei in den Bereichen Mitarbeiter, Gesellschaft und Umweltschutz, um gezielte unternehmerische Verantwortung zu übernehmen. Dazu orientiert TAKKT sich an eigens aufgestellten ‚Grundsätzen für verantwortungsvolles und nachhaltiges Wirtschaften‘.⁵

¹ Vgl. TAKKT AG 2010-a.

² Vgl. TAKKT AG 2010-b.

³ Vgl. TAKKT AG 2010-a.

⁴ Im Rahmen der Expansion in diesem Zeitraum wurden auch die Kapazitäten des TAKKT-Zentrallagers deutlich erweitert. Vgl. hierzu o.V. 2007.

⁵ Vgl. TAKKT AG 2010-c.

Gegenwärtige Situation der TAKKT AG

Der Gesamtaufbau, der als Holding fungierenden TAKKT AG, ist in der folgenden Abbildung AI-2 dargestellt, wobei ein nach Geschäftsbereichen und Sparten strukturierter Mehrmarkenansatz für die Marktbearbeitung verwendet wird.

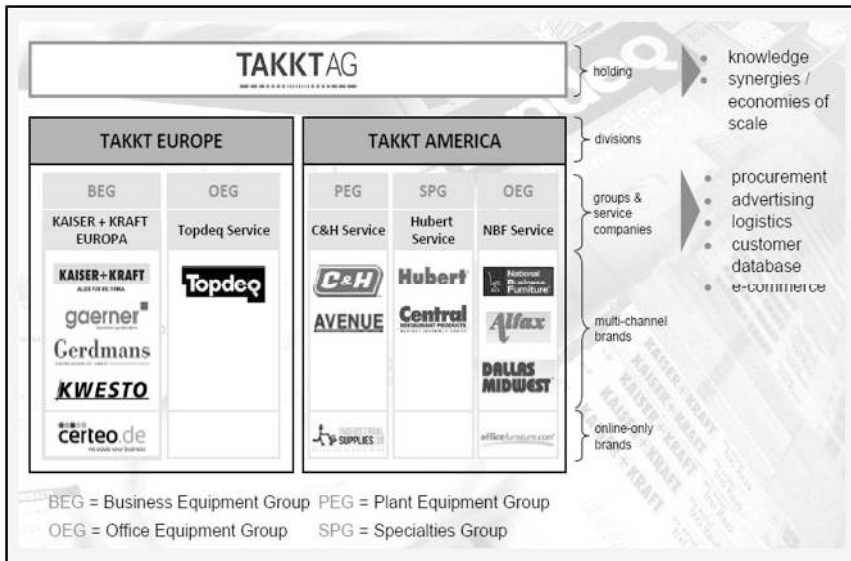


Abbildung AI.2: Organigramm der TAKKT-Holding (Quelle: TAKKT AG 2010-d)

Die im Folgenden abgebildete Umsatzentwicklung der Jahre 1985 bis 2009 zeigt, dass – trotz einer konsequent positiven Gesamtentwicklung – auch TAKKT nicht vor den Auswirkungen der Finanz- und Wirtschaftskrise¹ ab Ende des Jahres 2008 verschont geblieben ist.²

¹ Vgl. zur Situation der TAKKT AG in der Krise auch o.V. 2010-d und o.V. 2009-a.

² Vgl. jedoch ebenso zur Situation der TAKKT AG in der Konjunkturerholung neben Weiteren o.V. 2010-b und o.V. 2010-c.

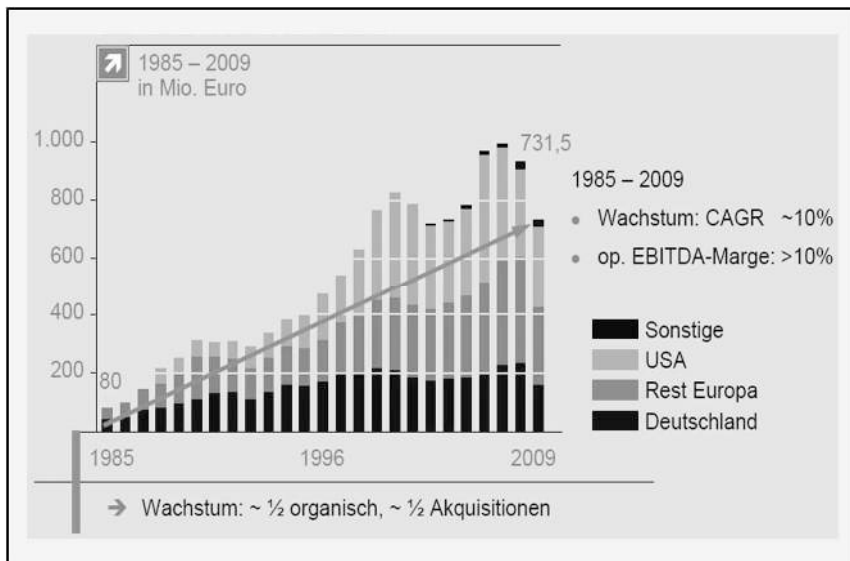


Abbildung A1.3: Umsatzentwicklung der TAKKT AG von 1985 bis 2009 (Quelle: TAKKT AG 2010-h)

Diese Beobachtung gilt auch für weitere zentrale Kennzahlen wie EBITDA, dem Ergebnis vor Steuern, dem Periodenergebnis, der familienunternehmertypisch hohen Eigenkapitalquote (61,1% in 2008 und 44,5% in 2009), der Zinsdeckung oder auch der Entschuldungsdauer in Jahren.¹

Zum 31. Dezember 2009 beschäftigte der TAKKT-Konzern 1.768 Mitarbeiter auf Vollzeitbasis beziehungsweise 2.003 Mitarbeiter auf Kopffzahlenbasis. Bedingt durch die Wirtschaftskrise ist trotz einer aktuellen Akquisition² („Central“) mit circa 130 Vollzeitkräften auch die Zahl der Mitarbeiter zurückgegangen. Hierbei wurde laut TAKKT versucht, betriebsbedingte Kündigungen so lange wie möglich zu vermeiden. Maßnahmen wie die Nicht-Neubesetzung freigewordener Arbeitsplätze, Kurzarbeit, Zeitkontenabbau, unbezahlter Urlaub oder Arbeitszeitkürzungen reichten nicht immer aus, um die Beschäftigung an das stark gesunkene Geschäftsvolumen³ des Versandhändlers im Katalog- und Online-Kanal anzupassen.⁴

¹ Vgl. TAKKT Geschäftsberichte der Jahre 2005 bis 2009.

² Vgl. zur Akquisition von „Central Products“ auch o.V. 2009-b.

³ Vgl. zu dem gesunkenen Geschäftsvolumen in diesem Zeitraum auch o.V. 2009-c und o.V. 2010-e.

⁴ Vgl. TAKKT Geschäftsbericht 2009.

Insgesamt strebt TAKKT jedoch auch in Zukunft nachhaltiges und profitables Wachstum an. Das erklärte Ziel ist es hierbei, mit professionellen Werbemitteln, überzeugendem Service und Sortimentierung das Geschäft mit Bestandskunden auszubauen und durch Neukundengewinnung die Kundenbasis permanent zu erweitern. Zur Erreichung dieses Ziels werden grundsätzlich drei Wachstumsstrategien verfolgt:

1. Ausbau des Versandhandelsgeschäfts in bestehenden Märkten durch Auflagensteigerung der Kataloge, Sortimentserweiterung und weitere Professionalisierung der E-Commerce-Lösungen.
2. Internationale Expansion bestehender Gesellschaften durch Duplizierung des Versandhandelsansatzes mit Neugründungen.
3. Weitere Akquisitionen zur Erweiterung des Produktportfolios beziehungsweise zur regionalen Expansion.

Nach eigenen Angaben sind für TAKKT hierbei sämtliche Märkte mit einer geeigneten Infrastruktur (insbesondere ein gutes Logistiksystem) potenziell interessant.¹

Insgesamt kann TAKKT demnach als innovative und dynamische Handelsgruppe beschrieben werden, die ihrem marktorientierten Handeln eine verbindliche Wertebasis zugrundelegt und neben weiteren zentralen Kennzahlen auf den Erhalt seiner hohen Eigenkapitalbasis und -rentabilität achtet.²

Entwicklung und Implementierung von E-Commerce-Strategien bei der TAKKT AG

Laut eigener Aussagen hat E-Commerce für TAKKT eine hohe strategische Bedeutung. Dies ist auch damit begründet, dass E-Commerce als Teilbereich des in einem weiteren Sinne verstandenen Versandhandels das Potenzial bietet, Geschäftsbeziehungen zu vereinfachen und Beschaffungsprozesse für die Kunden und TAKKT noch effizienter zu gestalten. E-Commerce wird deshalb permanent ausgebaut.³

¹ Vgl. TAKKT AG 2010-e.

² Vgl. TAKKT Geschäftsbericht 2009.

³ Vgl. TAKKT AG 2010-f.

TAKKT verfolgt hierbei eine auf drei Säulen basierende E-Commerce-Mehrfachstrategie. Erstens kann das klassische Print-Kataloggeschäft, welches im Fall von TAKKT eher auf mittlere und größere Unternehmen hin ausgerichtet ist, mit der Website der jeweiligen operativen Gesellschaft sehr gut ergänzt werden. Ob der Kunde im Online-Kanal oder auf traditionelle Weise per Telefon, Fax oder Brief bestellt, ist für TAKKT nicht relevant. Denn sobald der Auftrag im Warenwirtschaftssystem angekommen ist, verläuft die Abwicklung des Geschäftes nach dem gleichen Muster. Insgesamt ergibt sich somit für die TAKKT-Kunden auf mindestens gleich hohem Service-Niveau ein weiterer, komfortabler Bestellweg.¹

Zweitens besteht im Rahmen des E-Commerce von TAKKT für ausgewählte Großkunden die Möglichkeit, den im Internet bereitgestellten Katalog so aufzubereiten, dass die Daten in das Intranet beziehungsweise das Warenwirtschaftssystem des jeweiligen Kunden eingestellt werden können. Durch diese E-Procurement-Lösungen können die Transaktionskosten beim Kunden und insbesondere auch in den Systemen der TAKKT AG selber zusätzlich reduziert werden, wodurch die nachhaltige Bindung des Kunden an die TAKKT-Gruppe erwartungsgemäß noch einmal steigt und TAKKT auch intern Effizienzen realisieren kann.²

Drittens besteht durch die reinen Online-Plattformen der TAKKT AG wie ‚officefurniture.com‘ oder ‚certeo.de‘ nun auch die Möglichkeit der Ansprache von Kunden-Zielgruppen, welche bisher nach Maßstäben der TAKKT AG mit dem klassischen Kataloggeschäft und den hiermit verknüpften Online-Shops nicht kosteneffizient bedient werden konnten. Diese durch E-Commerce völlig neu zugänglich gemachte Zielgruppe besteht schwerpunktmäßig aus kleineren Betrieben.³

Durch zielgerichtet umgesetzte Einkaufskonzepte erstellen die Gesellschaften der TAKKT-Gruppe aus den Angeboten hunderter Lieferanten und Hersteller ein umfassendes Gesamtsortiment mit derzeit mehr als 160.000 Produkten.⁴

Die strategischen E-Commerce- beziehungsweise Multi-Channel-Zielsetzungen von TAKKT sind unter Berücksichtigung obiger Ausführungen klar definiert und auf hohem Niveau ausformuliert, wobei E-Commerce gut in die übergeordnete Wettbewerbs- beziehungsweise Unternehmensgesamtstrategie integriert ist. Auch auf die Etablierung von E-Commerce als wichtige Basis in der Unternehmenskultur wird geachtet. Dies geschieht unter anderem durch den

¹ Vgl. TAKKT AG 2010-f.

² Vgl. TAKKT AG 2010-f.

³ Vgl. TAKKT Geschäftsbericht 2009.

⁴ Vgl. TAKKT AG 2010-g.

Einsatz integrierter Management Teams zur Weiterentwicklung und Implementierung von E-Commerce-Konzepten. Um den Wissensaustausch im für das Unternehmen wichtigen Wachstumsfeld E-Commerce zu fördern, fand beispielsweise eine Konferenz von Führungskräften aus allen Vertriebskanälen und Unternehmensbereichen sowie den E-Commerce-Spezialisten des Konzerns im Mai 2009 unter dem Namen ‚FUTURE@TAKKT‘ statt. Im Rahmen dieser integrativen Veranstaltung wurden in Workshops wesentliche Erkenntnisse aus dem Bereich E-Commerce bei TAKKT gebündelt und aufbereitet. Außerdem wurde aus mehreren Perspektiven über die Eckpfeiler der E-Commerce-Strategie und deren Umsetzungsmöglichkeiten gesprochen.¹

TAKKT achtet bei der Implementierung seiner E-Commerce-Konzepte außerdem auf durchgehend hohe Sicherheitsstandards, die vom Kunden auch als solche wahrgenommen werden. Die Kommunikation der hohen Sicherheitsstandards im Online-Kanal wird unter anderem über anerkannte Zertifizierungen vorgenommen, die auch auf den Seiten des Online-Shops sichtbar sind. Hierzu gehören unter anderem die Zertifikate für Online-Sicherheit ‚VeriSign Secured‘ und ‚Trusted e-Shops Guarantee‘ sowie das vom Bundesverband des Deutschen Versandhandels (bvh) verliehene Siegel ‚Geprüfter Online-Shop‘.²

Familienunternehmerische E-Commerce-Gesamtsituation bei der TAKKT AG

Das Fallstudienunternehmen TAKKT AG ist sicherlich kein ‚typisches‘ Familienunternehmen, obwohl es ein Unternehmensbereich von Haniel ist, das wiederum zu 100% in Familienbesitz befindet. Auch eine starke und nachhaltige Werteorientierung sowie die für Familienunternehmen typische, durchgängig hohe Eigenkapitalquote kennzeichnen die TAKKT AG ebenso wie die Haniel-Gruppe. Sie wird ausschließlich von familienfremden Managern wie ein Kapitalmarktunternehmen geführt. Die Eigentümerfamilien agieren über die Gesellschafterversammlung und Vertreter im Aufsichtsrat.

In diesem Kontext agiert TAKKT im Bereich seiner E-Commerce-Belange tendenziell stärker nach den erwartbaren Mustern eines kapitalmarktorientierten Unternehmens, was auch insbesondere im Rahmen der Gespräche mit den beiden Interviewpartnern immer wieder deutlich wurde. Erwähnt sei hier zum Beispiel insbesondere die durchgehende Kommunikation gegen-

¹ Vgl. TAKKT Geschäftsbericht 2009.

² Vgl. als konkretes Beispiel auch die TAKKT-Online-Marke certo.de, welche die genannten Sicherheitszertifikate direkt auf der Startseite gut sichtbar präsentiert.

über den Aktionären im Rahmen gesetzlicher Regelungen, unter anderem in Form offizieller Geschäftsberichte. Hier kommt den strategischen und operativen E-Commerce-Belangen eine hohe Bedeutung zu, die aus der zentralen Relevanz des Online-Kanals im Rahmen des übergeordneten Geschäftsmodells der TAKKT AG resultiert.

Zusammenfassend betrachtet erfolgt die (Weiter-)Entwicklung und Implementierung der E-Commerce-Strategie bei TAKKT auf einem hohen Professionalitätsniveau. E-Commerce ist hier absolute ‚Chefsache‘, was unter anderem auch durch die tiefgehende und detaillierte E-Commerce-Einbindung des Vorstandsvorsitzenden Herrn Dr. Zimmermann persönlich deutlich wird.

Der Großteil der in Kapitel drei konzeptionell-literaturbasiert erarbeiteten Gelingensfaktoren der Entwicklung¹ und Erfolgsfaktoren der Implementierung² von E-Commerce-Strategien im Handel findet bei TAKKT Berücksichtigung.

¹ Vgl. Kap. 3.4.2.

² Vgl. Kap. 3.4.3.

OTTO – Die Verbindung ökonomischen Handelns mit der Förderung ökologischer und sozialer Ziele: Multi-Channel-Handel auf Basis nachhaltiger Grundsätze



OTTO GmbH & Co KG, Hamburg

Genutzte Quellen zur Fallstudienarstellung:

- Selektierte Interviewergebnisse, durchgeführt am 29. Juli 2010 am Hauptsitz der OTTO GmbH & Co KG in Hamburg mit:
 - Herrn Dr. Holger Schneider, Corporate Development New Media
 - Herrn Jan Wulff, Performance-Marketing New Media/E-Commerce
- Informationen der Internetpräsenz des Unternehmens (<http://www.otto.com>)
- Geschäftsberichte der OTTO GmbH & Co KG
- Nachhaltigkeitsbericht der OTTO GmbH & Co KG
- Informationsbroschüren des Unternehmens
- Informationen im Rahmen der Präsenz von OTTO auf den Internetseiten des sozialen Netzwerks „Facebook“ (<http://www.facebook.com/Otto>)
- Informationen im Rahmen der Präsenz von OTTO auf den Internetseiten des Blogs „Twitter“ (http://twitter.com/otto_de)
- Veröffentlichungen über das Unternehmen in den Zeitungen Financial Times Deutschland, Frankfurter Allgemeine Zeitung und Süddeutsche Zeitung
- Veröffentlichungen über das Unternehmen in den Fachmagazinen Der Handel und TextilWirtschaft

Unternehmenshistorie und Entwicklungsüberblick

Das heutige Unternehmen OTTO GmbH & Co KG¹ wird im Jahr 1949 mit dem Firmennamen ‚Werner Otto Versandhandel‘ von Werner Otto in Hamburg gegründet. Der erstmalige Sitz des jungen Handelsunternehmens liegt damals in Hamburg-Schnelsen. Im Jahr 1960 zieht das Unternehmen dann nach Hamburg-Bramfeld um. Hier befindet sich bis zum heutigen Zeitpunkt der Hauptsitz der OTTO GmbH & Co KG. Bald umfasst – getrieben durch das massive Wirtschaftswachstum und die Konsumstärke im Deutschland der Nachkriegszeit – das Gelände des Hauptsitzes von OTTO im Hamburg ca. 200.000 Quadratmeter. Somit besetzt das Unternehmen bereits zu einem frühen Zeitpunkt einen beachtlichen Teil des Stadtteils Hamburg-Bramfeld.²

Der erste Katalog von OTTO erscheint im Jahr 1950 in einer Gesamtauflage von 300 Exemplaren und richtet sich ausschließlich an einen regional stark begrenzten Markt. Die wenigen Exemplare dieses ersten Katalogs sind von Hand gebunden und präsentieren 28 Paar Schuhe auf insgesamt vierzehn Katalogseiten. Bereits zu diesem Zeitpunkt führt OTTO dabei die Möglichkeit des Kaufes auf Rechnung ein – bis dahin ein Novum in Deutschland. Innerhalb von zehn Jahren gelingt es dem Gründer Werner Otto, die Branche vom ‚Kleine-Leute-Image‘ zu befreien. Mit dem Hauptkatalog, diversen Spezialkatalogen sowie einer zielgruppenorientierten Kundenansprache gelingt es ihm, sich eine schichtübergreifende, urbane Kundschaft zu erschließen. Auf diese Weise wird aus der ‚Hinterhof-Firma‘ zügig ein Versandhandelsunternehmen mit mehr als 100 Millionen Mark Umsatz und gut 1.000 Mitarbeitern.³

In den folgenden Jahrzehnten bleibt das Geschäftsmodell bei OTTO relativ stabil. Die zugrundeliegenden Sortimente werden zwar kontinuierlich erweitert und angepasst, jedoch erscheint der für das Unternehmen stark umsatzrelevante Hauptkatalog jahrzehntelang zweimal im Jahr als Frühjahr/Sommer- und Herbst/Winter-Ausgabe. Die Auflage dieser zweimal jährlich erscheinenden Hauptkataloge schwankt über einen ebenso langen Zeitraum recht konstant um eine Anzahl von rund 10 Millionen Exemplaren.⁴

¹ Im Folgenden auch vereinfachend als OTTO bezeichnet.

² Vgl. OTTO GmbH & Co KG 2010-s.

³ Vgl. OTTO GmbH & Co KG 2010-s.

⁴ Vgl. OTTO GmbH & Co KG 2010-s.

1963 führt OTTO als eines der ersten Handelsunternehmen in Deutschland die telefonische Bestellung ein. Bereits ab 1995 präsentiert das Unternehmen sein Katalogangebot unter www.otto.de im Internet und parallel dazu auf CD-ROM^{1,2}.

Inmitten der Ausbauphase zieht sich Werner Otto 1966 in den Beirat zurück und übergibt die Leitung an Günter Nawrath. Dieser entwickelt für das Unternehmen eine zeitgemäße, dezentrale Organisationsstruktur und beginnt mit dem Erwerb anderer Versandhandelsunternehmen. Im Jahr 1971 beruft der Aufsichtsrat des Otto Versands den zu dieser Zeit erst 28-jährigen Dr. Michael Otto zu Deutschlands jüngstem Vorstandsmitglied.³

In den 1970er Jahren schlägt OTTO einen internationalen Wachstumskurs ein: Durch Beteiligungen an den deutschen Versandhandelsunternehmen Schwab und Heine, dem französischen Versender ‚3 Suisses‘ und mit der Neugründung von Otto Holland wird innerhalb von fünf Jahren aus der Einzelgesellschaft OTTO ein Konzern. Zum Jahr 1981 hat Dr. Michael Otto den Vorstandsvorsitz dieses Konzerns, der ‚Otto Group‘⁴ inne.

Im Jahr 2005 erhöht das Hamburger Handelsunternehmen die Veröffentlichungstaktung des Hauptkatalogs zeitweise von zwei auf drei Ausgaben jährlich. Darüber hinaus wurde im Verlauf der Unternehmensentwicklung immer stärker der Versand von Spezialkatalogen zusätzlich zu den Hauptkatalogen ausgebaut. Die Spezialkataloge fokussieren – unabhängig vom Versand des sortimentsumfassenden Hauptkatalogs – nur ausgewählte Sortimentsbestandteile in der jeweiligen Katalogauflage.⁵

Obwohl es sich bei OTTO um einen klassischen Universalversender handelt, hat der Schwerpunkt in der Sortimentskompetenz stets im Bereich Mode und Textilien gelegen. Die oben beispielhaft angeführte Konzentration auf wenige Paar Schuhe im ersten Versandkatalog illustriert dieses historisch gewachsene und bis heute gültige Selbstverständnis.

¹ CD-ROM ist die Abkürzung für ‚Compact Disc Read-Only Memory‘. Es handelt sich hierbei um einen Permanentspeicher für digitale Daten.

² Vgl. OTTO GmbH & Co KG 2010-c.

³ Vgl. OTTO GmbH & Co KG 2010-s.

⁴ Vgl. weiterführend zur Otto Group den folgenden Abschnitt zur gegenwärtigen Situation von OTTO.

⁵ Vgl. OTTO GmbH & Co KG 2010-s.

Gegenwärtige Situation von OTTO

Das hier betrachtete Versandhandelsunternehmen OTTO ist ein Unternehmen der ‚Otto Group‘. Die Otto Group ist mit aktuell 123 Gesellschaften in 20 Ländern als ein führender Handels- und Dienstleistungskonzern international tätig. Dieser Konzern umfasst gesamtheitlich ca. 50.000 Mitarbeiter. Die besondere Kompetenz der Gruppe sieht man laut eigener Angaben in dem gekonnten Zusammenspiel von Einzelhandel, Finanzdienstleistungen und Service, um somit ein verlässlicher Partner für die Kunden sein zu können.¹ Die verbindenden Glieder zwischen allen Unternehmen des Konzerns sind der Handel und ihn ergänzende Dienstleistungen in diversen Ausprägungen hinsichtlich Sortimenten, Zielgruppen und Vertriebskanälen. Die Otto Group versteht sich selber trotz verschiedener Geschäftsfelder und Vertriebswege sowie ihres je nach Region angepassten Auftretens als Wertegemeinschaft.²

Die Otto Group hat im Geschäftsjahr 2009/2010 in sämtlichen Geschäftssegmenten Wachstum erzielen können. Im Kerngeschäft des Multi-Channel-Einzelhandels hat die Gruppe in Summe mit einem Umsatzzuwachs von 1,4% abgeschlossen. Hierbei ist der Anteil des klassischen Print-Kataloggeschäfts am gesamten Multi-Channel-Einzelhandelsumsatz der Gruppe von 50,9% auf 44,4% gesunken. Der Umsatzanteil des E-Commerce-Geschäfts ist weltweit von 36,2% auf 43% gestiegen. In Deutschland liegt der Umsatzanteil der Otto Group im Bereich E-Commerce sogar bei 47,6% und im Kerngeschäft der in dieser Fallstudie schwerpunktmäßig betrachteten OTTO GmbH & Co KG bereits bei über 60%. Das Segment Service – welches im Kern die Logistik- und Reisedienstleister der Otto Group umfasst – verzeichnet im gleichen Zeitraum einen Zuwachs von 2,1%. Das Gruppensegment der Finanzdienstleistungen entwickelt sich dank der verstärkten Internationalisierung – besonders in den Ländern Süd- und Osteuropas – sowie einer Erweiterung des Produktportfolios weiter positiv und kann seinen Umsatz um 1,4 Prozent erhöhen.³

Der Gesamtvorstand (OTTO GmbH & Co KG beziehungsweise Otto Group) setzt sich zum Zeitpunkt der Fallstudienherstellung aus den folgenden Personen und Ressorts zusammen:⁴

- Hans-Otto Schrader, Vorstandsvorsitzender der Otto Group
- Dr. Rainer Hillebrand, Stellvertretender Vorstandsvorsitzender der Otto Group, Sprecher des Vorstands OTTO, OTTO-Vorstand Vertrieb, Marketing, E-Commerce

¹ Vgl. Otto Group 2010-a.

² Vgl. Otto Group 2010-b.

³ Vgl. OTTO GmbH & Co KG 2010-r und Otto Group 2010-c.

⁴ Vgl. Otto Group 2010-d und OTTO GmbH & Co KG 2010-r.

- Alexander Birken, OTTO-Vorstand Personal und Steuerung, Arbeitsdirektor
- Dr. Michael Heller, OTTO-Vorstand Einkauf
- Dr. Timm Homann, Konzern-Vorstand Retail
- Hanjo Schneider, Konzern-Vorstand Services
- Jürgen Schulte-Laggenbeck, Konzern-Vorstand Finanzen und IT
- Dr. Winfried Zimmermann, Konzern-Vorstand Personal und Controlling

Dr. Michael Otto hat als Aufsichtsratsvorsitzender des insgesamt 21-köpfigen Aufsichtsrates der Otto Group weiterhin starken Einfluss auf sämtliche Belange des Unternehmens. Der Unternehmensgründer Prof. Dr. h.c. Werner Otto ist Ehrenvorsitzender des Aufsichtsrates ‚seines‘ Unternehmens.¹

Auch heute ist für die Otto GmbH & Co KG der Versandhandel die wesentliche Säule des Geschäfts. Als Universalanbieter erstreckt sich das Angebotsspektrum hierbei von Mode über Einrichtungsgegenstände bis hin zu breiten Techniksportimenten. Nach eigenen Angaben ist der wesentliche Erfolgsfaktor des Unternehmens die starke Kundenorientierung, welche sich in einer hohen Produktqualität, einem hervorragenden Preis-Leistungs-Verhältnis und gutem Service ausdrückt. Mit aktuell zwei Hauptkatalogen und circa 60 Spezialkatalogen jährlich verfolgt das Unternehmen das Ziel, seinen Kunden die aktuellsten Trends anzubieten, die sich auf verschiedene Zielgruppen innerhalb der Gesamtkundschaft beziehen.²

Das Selbstverständnis der Marke OTTO beschreibt das Unternehmen selber wie folgt: „Sympathisch, modern, frisch, klar, verführerisch und inspirierend: OTTO ist eine etablierte und zugleich moderne Marke mit Gefühl. Jahrzehnte lange Tradition und hoher Bekanntheitsgrad, gründen die Vertrauensbasis, auf der sich OTTO online, in Katalogen oder stationär immer wieder neu inszeniert. Seit vielen Jahren feilt OTTO erfolgreich an seinem Profil – unter anderem durch konsequente Umsetzung der Marken-Botschaft und Präsenz in allen Medien. Mit aktuellen Trends und frischen Angeboten aus Mode, Einrichten und Technik. Dabei setzt das Unternehmen auf die unschlagbare Symbiose aus Dachmarke, über 300 Lizenz- und Fremdmarken sowie mehr als 50 Eigenmarken!“³

¹ Vgl. zur Ansicht des vollständigen Aufsichtsrats auch Otto Group 2010-e.

² Vgl. OTTO GmbH & Co KG 2010-a.

³ Vgl. OTTO GmbH & Co KG 2010-b.

Die klassische Bestellweise des OTTO-Katalogs ist nach eigenen Angaben weiterhin ‚das Flaggschiff des Unternehmens‘. Er erscheint zweimal jährlich in einer Gesamtauflage von circa 20 Millionen Exemplaren und umfasst etwa 1.000 Seiten. OTTO bietet darin ein reichhaltiges Angebot an Textilien, Einrichtung und Technik zur Auswahl. Aktualität, Innovation, Inspiration und Frische sind die Kernaussagen des Katalogs und neben einem guten Preis-Leistungs-Verhältnis setzt das Unternehmen besonders auf aktuelle, inspirierende und breite Sortimente sowie auf Übersichtlichkeit und Service. Darüber hinaus überzeugt der Hamburger Universalversender seine Kunden durch Vielfalt und ein einfaches, entspanntes Einkaufserlebnis. Für den Kunden sind die Kataloge nach wie vor ‚Schaufenster der großen, weiten Angebotswelt von OTTO. Sie geben einen Überblick darüber, ‚was es so alles gibt‘ und Orientierung in der Frage, was gerade ‚in‘ ist.¹ Darüber hinaus funktionieren sie auch als Informationskanal für OTTO-Shops und das Internet. Denn viele Kunden sehen nach wie vor im Katalog nach, bevor sie über das Internet bestellen. Ergänzt werden die OTTO-Hauptkataloge durch rund 60 Spezialkataloge jährlich. Sie sprechen laut eigener Angabe des Unternehmens klar definierte und vergleichsweise eng umrissene Zielgruppen an.²

Das Unternehmen ist auch stationär für seine Kunden zu erreichen: Der Besuch in einem der OTTO-Shops ist nach Unternehmensangaben einfach und persönlich. Der Kunde kann sich eine große Auswahl an OTTO-Artikeln direkt vor Ort ansehen und aus einem der zahlreichen Kataloge die gewünschten Waren bestellen. Laut OTTO-Angaben besteht der Vorteil für den Käufer im Shop darin, dass er oder sie keine Versand- und Speditionskosten zahlt und so bis zu 25,90 Euro pro Bestellung spart. Die Bestellungen werden dann später vor Ort im OTTO-Shop abgeholt. Neben dem Bestellangebot bieten die OTTO-Shops ein breites Angebot an Sofortmitnahmeartikeln, zu großen Teilen aus dem Hartwarenbereich. Im Rahmen monatlich stattfindender Aktionen, so OTTO, finden die Kunden hier auch wechselnde Artikel zu aktuellen Themen und Trends. Kunden, die lieber gemeinsam mit Freunden, Kollegen, Familie oder Nachbarn ordern, können ebenso bei einem OTTO-Partner bestellen. Der OTTO-Partner hält den Kontakt zu OTTO und erhält alle Kataloge, verteilt sie, nimmt Bestellungen auf, um sie weiter zu leiten, erhält schließlich die Ware, verteilt sie, kassiert und überweist den Rechnungsbetrag. Auch diese Variante der Bestellung hat laut Unternehmensangaben einen bedeutenden Anteil am Gesamterfolg von OTTO.

¹ OTTO GmbH & Co KG 2010-d.

² Vgl. OTTO GmbH & Co KG 2010-d.

„Eine Gesellschaft funktioniert nur, wenn jeder bereit ist, sich im Rahmen seiner Möglichkeiten einzubringen. Wir richten unsere Unternehmenspolitik am Prinzip der Nachhaltigkeit aus und verbinden so ökonomisches Handeln mit der Förderung ökologischer und sozialer Ziele.“¹, so Dr. Michael Otto. Diese Handlungsgrundsätze haben bei OTTO – auch durch die starke Persönlichkeit des Aufsichtsratsvorsitzenden Dr. Michael Otto² – eine große Bedeutung: „OTTO bekennt sich zur Verantwortung gegenüber seinen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, dem Allgemeinwohl und der Umwelt. Gegenseitiges Vertrauen und langfristige Geschäftsbeziehungen schaffen die Grundlage der Geschäftstätigkeit des Familienunternehmens, die ausgerichtet ist auf die Zukunftssicherung des Unternehmens, den Kunden und auf seine Mitarbeiter. Das Fundament dafür bilden gesundes wirtschaftliches Wachstum und angemessene Gewinne, die nicht auf Kosten von Mensch und Natur erzielt werden. OTTO hat sich zu einer umweltgerechten und sozialverträglichen Handelstätigkeit verpflichtet, die weder zerstörende Eingriffe in den Haushalt der Natur noch menschenunwürdige Arbeitsbedingungen akzeptiert.“³

Weiter konkretisiert bedeutet dies für OTTO:

- Den Kunden durch Aktualität, bequemen Service, gute Qualität, ein marktgerechtes Preis-Leistungs-Verhältnis und exzellente Grundleistungen in den Mittelpunkt stellen.
- Jeden Mitarbeiter als Individuum betrachten und behandeln sowie durch vorbildliche Führung und partnerschaftliches Miteinander die Unternehmenskultur festigen.
- Innovation – Die führende Position als weltweit operierendes Unternehmen zur Ausschöpfung von Konzernsynergien nutzen.
- Immer Teil des Ganzen sein: Lieferantenbeziehungen fair und vertrauensvoll gestalten und sich zu einer umweltgerechten und sozialverträglichen Handelstätigkeit verpflichten.⁴

Im Rahmen dieser Handlungsgrundsätze ist OTTO vielseitig aktiv. Im Umwelt- und Klimaschutz⁵, im Handlungsbereich nachhaltiger Produkte⁶, bei der Übernahme sozialer Verantwort-

¹ OTTO GmbH & Co KG 2010-e.

² Vgl. vertiefend zur Haltung von Dr. Michael Otto zu weiteren Nachhaltigkeitsthemen neben vielen weiteren Pressequellen auch Tiesenhausen 2009.

³ OTTO GmbH & Co KG 2010-f.

⁴ Vgl. OTTO GmbH & Co KG 2010-f.

⁵ Vgl. hierzu vertiefend OTTO GmbH & Co KG 2010-g.

⁶ Vgl. hierzu vertiefend OTTO GmbH & Co KG 2010-h.

tung¹ und auch im breiten Bereich von gelebtem gesellschaftlichen Engagement², beispielsweise in Form diverser Stiftungen und Initiativen.

Schließlich soll noch auf die OTTO-spezifische Sortimentierung eingegangen werden, der insgesamt folgendes Verständnis des Unternehmens zugrunde liegt: „Attraktive und topaktuelle Sortimente in den Bereichen Textilien, Einrichten und Technik – damit überzeugt OTTO seine Kunden von Saison zu Saison aufs Neue. Stets am Puls der Zeit: OTTO-Einkäufer als Trendscouts suchen hierfür auf der ganzen Welt nach Neuheiten. In Hamburg werden diese auf über 1.000 Seiten im großen OTTO-Hauptkatalog angeboten. Darüber hinaus werden pro Jahr rund 60 Spezialkataloge an klar definierte Zielgruppen versandt.“³

Im Bereich des textilen Sortiments, achtet das Unternehmen wie auch in anderen Bereichen nach eigenen Angaben stark die unternehmerische Eigenverantwortung. So sind fast alle Textilien im Katalog schadstoffgeprüft und damit sehr hautfreundlich. Besonderes Anliegen OTTOs ist darüber hinaus die zunehmende Ausweitung des Angebots an nachhaltigen Textilien⁴ wie beispielsweise PURE WEAR⁵ oder ‚Cotton made in Africa‘^{6,7}.

Einen besonderen Kompetenzschwerpunkt sieht das Unternehmen auch im Bereich seines Einrichtungssortiments. „Hierfür steht OTTO mit seinem umfassenden Möbel-Angebot. Ob im Landhaus-Stil, rustikal, modern, mediterran oder klassisch: OTTO hat für jeden Geschmack etwas zu bieten. Neben dem Hauptkatalog präsentiert OTTO seine Möbel in verschiedenen Spezialkatalogen wie beispielsweise ‚Home Affaire‘, den ‚OTTO Wohn-Ideen‘, dem ‚OTTO Wohntrend‘, oder der ‚OTTO Wohnkultur‘. In 24 Stunden kann der Kunde sich komplett einrichten. Telefonische Beratung, die Lieferung der Möbel und sogar der Aufbau durch Hermes sind dabei inklusive. Als besonderen Service bietet OTTO außerdem die kostenlose Abforderung von Stoff- und Holzmustern an. Nachhaltigkeitsaspekte finden auch beim Einrichtungsangebot von OTTO eine besondere Beachtung. Bei Möbeln achtet OTTO

¹ Vgl. hierzu vertiefend OTTO GmbH & Co KG 2010-i.

² Vgl. hierzu vertiefend OTTO GmbH & Co KG 2010-j.

³ Vgl. OTTO GmbH & Co KG 2010-k.

⁴ Vgl. zum Thema nachhaltiger Textilien im OTTO-Sortiment auch Grimm et al. 2010.

⁵ Das Qualitätssiegel PURE WEAR steht für den höchsten Standard ökologisch optimierter und schadstoffgeprüfter Textilien bei OTTO.

⁶ Erstmals seit der Saison Frühjahr/Sommer 2007 bietet OTTO auch trendige Produkte aus ‚Cotton made in Africa‘-Baumwolle an. Hierbei handelt es sich um qualitativ hochwertige, handgepflückte Baumwolle, die unter Berücksichtigung ökologischer, ökonomischer und sozialer Aspekte in Afrika hergestellt wird. Das Projekt ‚Cotton made in Africa‘ möchte zu Armutsbekämpfung und Umweltschutz in Afrika beitragen und der umweltfreundliche Anbau von Baumwolle soll gefördert werden.

⁷ Vgl. OTTO GmbH & Co KG 2010-l.

darauf, dass das Holz nicht aus Raubbau stammt und dass bevorzugt Möbel mit dem FSC¹-Siegel angeboten werden.“²

Auch das Technik-Sortiment ist für Otto von besonderer Relevanz und man sieht sich hier gut positioniert, denn: „In keinem Bereich des Versandhandels verläuft die Entwicklung so rasant wie im Bereich der Technik. Wer hier als Unternehmer innovativ sein will, der muss seinen Kunden nicht nur die neuesten Trends und technischen Highlights offerieren, sondern auch höchste Qualität, ein ausgewogenes Preis-Leistungs-Verhältnis und einen guten Service. All dies bietet OTTO.“³ Im Kontext des Technik-Sortiments wird insbesondere auch der OTTO-Service als Differenzierungsmerkmal zum Wettbewerb gesehen, den das Unternehmen als einzigartig beschreibt. Der Kunde hat die Möglichkeit, sich durch den Technik-Service 24 sowohl telefonisch als auch Online unter ‚www.ts-24.de‘ per E-Mail individuell beraten lassen.⁴

Ein besonderer Fokus auf die Online-Aktivitäten des Unternehmens wird im folgenden Abschnitt zur Entwicklung und Implementierung von E-Commerce-Strategien bei OTTO gelegt.

Entwicklung und Implementierung von E-Commerce-Strategien bei OTTO

Da die E-Commerce-Strategie⁵ von OTTO als integrativer Teil eines vollwertigen Multi-Channel-Handelssystems betrachtet werden muss, sind viele der im vorherigen Abschnitt – zur gegenwärtigen Situation von OTTO – angeführten Aspekte auch für die Ausführungen zur der E-Commerce-Strategie im Speziellen relevant und von daher entsprechend zu beachten.

Nach eigenen Angaben beginnt man als zukunftsgerichtetes Unternehmen schon früh mit dem Multi-Channel-Vertrieb und nutzt hierbei auch für den Online-Kanal die angestammte Marke OTTO mit dem im vorherigen Abschnitt erläuterten Markenverständnis. Über den eigenen Online-Shop hinaus wird die angestammte Marke auch bei der Kommunikation in Online-Communities und sozialen Netzwerken eingesetzt. Ganz anschaulich ist dies beispielsweise

¹ Der FSC ist eine gemeinnützige und unabhängige Organisation zur Förderung verantwortungsvoller Waldwirtschaft. Die Abkürzung FSC steht für ‚Forest Stewardship Council‘.

² OTTO GmbH & Co KG 2010-m.

³ OTTO GmbH & Co KG 2010-n.

⁴ Vgl. OTTO GmbH & Co KG 2010-n.

⁵ Vgl. für einen weiteren Überblick zu den aktuellen E-Commerce-Zielsetzungen von OTTO auch o.V. 2010-I.

bei ‚Facebook‘¹ und ‚Twitter‘² der Fall. Die klassischen Print-Versandhandelsaktivitäten werden in einem andauernden Prozess zunehmend durch E-Commerce und stationären Einzelhandel ergänzt. Ob per Katalog oder Internet, in einem der OTTO-Shops, per Handy oder TV – bestellt werden kann bei OTTO heute aus vielen Situationen heraus. Somit deckt das Unternehmen das gesamte Spektrum des Einzelhandels ab. Der Verkauf über die neuen Medien ist – nach eigenen Angaben von OTTO – heute zum Wachstumsmotor des Distanzhandels geworden. Im Mittelpunkt aller Bemühungen steht für das Handelsunternehmen das Ziel, digitales Shopping auf sämtlichen technischen Plattformen zu ermöglichen und ständig zu optimieren.³ Auch die technische Weiterentwicklung und vor Allem Flexibilisierung der IT-Hintergrundsysteme – mittlerweile outgesourced an SAP – gehört in diesen Aufgabenkomplex.⁴ „OTTO bietet seinen Kunden ein multimediales Einkaufserlebnis: einfach, sicher und interaktiv. Die Kunden nutzen zunehmend alle ihnen angebotenen Einkaufsmöglichkeiten parallel. Von Situation zu Situation entscheiden sie sich für den Einkaufsweg, der ihren jeweiligen Bedürfnissen am besten entspricht. Oft werden bei einem einzigen Einkauf zwei oder mehr Kanäle kombiniert, denn Kunden schätzen den Überblick und die Vergleichsmöglichkeiten, die dieses Angebot ihnen bietet. Als Multichannel-Einzelhändler verfügt OTTO hier über einen klaren Vorteil.“⁵

Eine seiner Stärken sieht das Unternehmen auch durch umfassende, regelmäßige Markt- und Wettbewerbsanalytik in Kombination mit dem langjährigen Know-how-Aufbau im E-Commerce, da man bei OTTO mit dem Online-Vertrieb deutlich früher beginnt als der Branchendurchschnitt. So startet man bereits 1995 – maßgeblich getrieben durch das frühzeitige Commitment des Top-Managements zum E-Commerce – als einer der ersten Versandhändler in Deutschland seine Internet-Aktivitäten. Mehr als 20.000 Katalogartikel mit Abbildung und Beschreibung sowie 100.000 Artikel mit sofortiger Lieferauskunft werden im Online-Shop www.otto.de über den Online-Kanal angeboten. Der Web-Shop www.otto.de wird außerdem regelmäßig ausgezeichnet: In der Rubrik Online-Shops wird der OTTO-Online-Shop beispielsweise im Frühjahr 2005 von den Internetbenutzern zu der ‚Beliebtesten Website des Jahres 2004‘ gewählt. An dem durch das Marktforschungsunternehmen *metrixLAB*⁶ und die

¹ Vgl. hierzu auch ganz konkret die Präsenz von OTTO bei Facebook unter [,http://de-de.facebook.com/Otto‘](http://de-de.facebook.com/Otto).

² Vgl. hierzu auch ganz konkret die Präsenz von OTTO bei Twitter unter [, http://twitter.com/otto_de ‘](http://twitter.com/otto_de).

³ Vgl. OTTO GmbH & Co KG 2010-o und OTTO GmbH & Co KG 2010-q.

⁴ Vgl. Wilhelm 2010.

⁵ OTTO GmbH & Co KG 2010-o.

⁶ ‚metrixLAB‘ ist ein auf Online-Marktforschung spezialisiertes Marktforschungsunternehmen und nach eigenen Angaben das größte Unternehmen seiner Branche in Europa. Weitere Informationen unter <http://www.metrixlab.com/company/about-us>.

Zeitschrift ‚Internet Magazin‘ gestarteten Wettbewerb beteiligten sich mehr als 122.000 Internetnutzer, so OTTO. Im Januar 2006 wählen die Webnutzer www.otto.de zur ‚Besten Einkaufs-Website 2005‘ in der Rubrik Online-Shops. An dem Wettbewerb des Marktforschungsunternehmens metrixLAB nehmen über 190.000 deutsche Internetnutzer teil. Darüber hinaus bestätigt, so OTTO, die TÜV Süd-Gruppe, dass die Kunden auf www.otto.de sicher einkaufen. Sie zertifiziert deshalb den Online-Shop mit dem TÜV-Prüfsiegel ‚S@fer-Shopping‘. Bereits im April 2005 verzeichnet der Online-Shop die Marke von insgesamt 15 Millionen Bestellungen, wie OTTO mitteilt.¹

Mit zahlreichen Angeboten und Sonderaktionen begeht www.otto.de 2005 das zehnjährige Jubiläum. Das Unternehmen nutzt diesen Anlass auch, um die E-Commerce-Innovationen² des Hauses an den Kunden heranzutragen. Dies geschieht zum Beispiel durch den sogenannten ‚Styling-Shop‘ von OTTO. „Aus fast 400 Artikeln und 5 Modethemen können OTTO-Kunden im brandneuen Styling-Shop auswählen und nach Lust und Laune ihr Wunsch-Outfit zusammenstellen. Mit wenigen Mausclicks lassen sich Kleidungsstücke ganz individuell arrangieren. Ein virtuelles Model, das anhand von Frisur, Haarfarbe und Hautton personalisiert werden kann, präsentiert die eigens zusammengestellte Modekombination. So kann direkt überprüft werden, ob die ausgewählten Stücke zusammenpassen und ob sie den individuellen Typ positiv unterstreichen. Das macht nicht nur Spaß, sondern erleichtert auch die Kaufentscheidung auf Distanz. Ist der perfekte Look gefunden, können ganze Outfits oder wahlweise die einzelnen Stücke separat in den Warenkorb gelegt und bestellt werden.“³ Dieses illustrative Beispiel des OTTO-Styling-Shops soll, allgemeiner gesagt, auch verdeutlichen, dass das Unternehmen im operativen Bereich seiner E-Commerce-Engagements innovative Möglichkeiten der Individualisierung und Personalisierung für seine Kunden erarbeitet und sie ihnen wirksam präsentiert.⁴

Zusammenfassend zeigt sich, so OTTO, dass man die Chancen des E-Commerce von Beginn an realistisch eingeschätzt hat. Das Online-Geschäft steht mittlerweile als etablierter Vertriebskanal im Verbund mit dem Katalog- und Stationärgeschäft. Es handelt sich hier also um einen vollwertigen Multi-Channel-Ansatz: Sowohl auf der Ebene der strategischen Integration in die übergeordnete Wettbewerbs- und Unternehmensgesamtstrategie als auch – gemessen an

¹ Vgl. OTTO GmbH & Co KG 2010-p und OTTO GmbH & Co KG 2010-q.

² Innovativ ist OTTO nicht nur bei der Detail-Umsetzung seines bestehenden Geschäftsmodells, sondern auch beim Erschließen neuer Geschäftsmöglichkeiten, wie z.B. der Möglichkeit des Internetverkaufs von Lebensmitteln. Vgl. hierzu auch o.V. 2010-i und o.V. 2010-j.

³ OTTO GmbH & Co KG 2010-p.

⁴ Vgl. OTTO GmbH & Co KG 2010-q.

diversen Parametern – auf der operativen Umsetzungsebene. In den relevanten Vertriebskanälen des E-Commerce – gemeint sind das Internet selber, M¹- und T-Commerce² – übernimmt OTTO nach eigener Einschätzung die Rolle des Innovationstreibers in der Handelsbranche.³

Noch einmal auf den Punkt gebracht, stehe dabei das Ziel im Mittelpunkt, digitales Shopping auf allen technischen Plattformen zu ermöglichen und laufend zu optimieren, so das Hamburger Handelsunternehmen. „OTTO bietet seinen Kunden ein multimediales Einkaufserlebnis – einfach, sicher und interaktiv.“⁴

Familienunternehmerische E-Commerce-Gesamtsituation bei OTTO

Das obenstehend betrachtete Fallstudienunternehmen OTTO GmbH & Co KG aus Hamburg entspricht auf der einen Seite in vielen Bereichen den erwarteten Mustern eines Familienunternehmens und weist auf der anderen Seite Charakteristika auf, die man nach entsprechendem Literaturstudium eher von einem Konzern erwarten würde. Diese im Laufe der Fallerstellung vorgefundenen ‚Indizien‘ spiegeln auch tatsächlich die Realität wider, denn in der Tat handelt es sich bei OTTO um ein Familienunternehmen, das jedoch in einem Konzernverbund organisiert ist.

Zu den typischen Familienunternehmensmustern gehören neben weiteren die bereits weiter oben genannten Aspekte. So haben Dr. Michael Otto und der Unternehmensgründer Prof. Dr. h.c. Werner Otto persönlich den Vorsitz beziehungsweise den Ehrenvorsitz des Aufsichtsrates inne. Somit hat die Familie Otto nach wie vor einen maßgeblichen Einfluss auf sämtliche Belange des Unternehmens. Zu den klassischen familienunternehmerischen Merkmalen gehört ebenso die seit der Unternehmensgründung andauernde, kontinuierlich starke Verankerung des Unternehmens in Hamburg als ständig wachsende Unternehmenszentrale. Zu den typischen familienunternehmerischen Merkmalen des Unternehmens gehört insbesondere auch die überdurchschnittliche hohe Bereitschaft, soziale und ökologische Verantwortung zu überneh-

¹ M-Commerce steht abkürzend für ‚Mobile Commerce‘ und ist eine spezielle Ausprägung des E-Commerce unter Verwendung drahtloser – also ‚mobiler‘ – Kommunikation und mobiler Endgeräte. Mobile Commerce bezeichnet jede Art von geschäftlicher Transaktion, bei der die Transaktionspartner im Rahmen von Leistungsanbahnung, Leistungsvereinbarung oder Leistungserbringung mobile elektronische Kommunikationstechniken – wie bspw. Mobilfunk, Wireless-Verbindungen mit dem Laptop oder Bluetooth – in Kombination mit mobilen Endgeräten einsetzen.

² T-Commerce steht abkürzend für ‚Television-Commerce‘ und bezeichnet die Abwicklung wirtschaftlicher Transaktionen im umfassenderen Sinne von E-Commerce über ein TV-Gerät.

³ Vgl. OTTO GmbH & Co KG 2010-p und OTTO GmbH & Co KG 2010-q.

⁴ OTTO GmbH & Co KG 2010-p.

men. Gerade der Aufsichtsratsvorsitzende Dr. Michael Otto verleiht dieser unternehmerischen Grundhaltung immer wieder Nachdruck und verlangt auch das unbedingte Umsetzen dieser ethischen Überzeugung in die händlerische Realität.

Auch im Rahmen der mehrstündigen Interviewführung mit den Herren Dr. Holger Schneider und Jan Wulff als die strategisch beziehungsweise operativ in der E-Commerce-Verantwortung stehenden Gesprächspartner von OTTO, wurde mehrfach deutlich, dass das Unternehmen auch aus einer internen Mitarbeiterperspektive typisch familienunternehmerische Charakteristika aufweist. Hierzu gehört beispielsweise die von Jan Wulff mehrfach hervorgehobene, in Familienunternehmen klassische Art der beständigen und personengebundenen Wertevorstellung, die dauerhaften und maßgeblichen Einfluss auf den Geschäftsalltag ausübt.

Ebenso lassen sich trotz der Konzernstruktur bei der konkreten Betrachtung der E-Commerce-Belange des Unternehmens familienunternehmerische Eigenschaften erkennen. Hierzu gehören neben vielen weiteren die durchgehende Verwendung des seit jeher bewährten Marken- und Familiennamens Otto auch für die primäre Online-Präsenz und die für Familienunternehmen erwartbare, starke Position von Familienmitgliedern, die auch in E-Commerce-Fragen ihre Gültigkeit weitgehend behält.¹

Darüber hinaus liegen aus der Datenerhebung durch die Interviewpartner bei OTTO viele weitere Erkenntnisse vor, die das Vorhandensein klassischer Muster eines Familienunternehmens bestätigen oder relativieren. Hierbei handelt es sich jedoch um sensible Interna, die im Rahmen dieser Fallstudiendarstellung aus Gründen des Daten- und Vertrauensschutzes nicht weiter thematisiert werden. Sie finden jedoch im Rahmen der strukturierten Auswertung der Fallstudienkenntnisse auf anonymisierte Art und Weise umfassende Beachtung.²

¹ Vgl. Kap. 4.

² Vgl. hierzu Kap. 6.

Peek & Cloppenburg – mit Markenvielfalt und einer individuellen Unternehmensgeschichte auf dem Weg in das Online-Geschäft

Peek & Cloppenburg

Peek & Cloppenburg KG, Düsseldorf

Genutzte Quellen zur Fallstudiendarstellung:

- Selektierte Interviewergebnisse, durchgeführt am 28. Juli 2010 am Hauptsitz der Peek & Cloppenburg KG in Düsseldorf mit Herrn Patrick Cloppenburg, Generalbevollmächtigter und Mitglied der Unternehmensleitung
- Informationen der Internetpräsenz des Unternehmens (<http://www.peek-cloppenburg.de/>)
- Informationen im Rahmen der Präsenz von Peek & Cloppenburg auf den Internetseiten des sozialen Netzwerks ‚Facebook‘ (<http://www.facebook.com/peekcloppenburg>)
- Veröffentlichungen über das Unternehmen in den Zeitungen Frankfurter Allgemeine Zeitung und Financial Times Deutschland
- Veröffentlichungen über das Unternehmen in den Fachmagazinen Der Handel und TextilWirtschaft sowie der Wirtschaftszeitschrift Manager Magazin

Unternehmenshistorie und Entwicklungsüberblick

Das bis heute namensgebende Unternehmen wurde 1869 von den beiden deutschen Kaufleuten Johann Theodor Peek und Heinrich Cloppenburg im niederländischen Rotterdam gegründet. Im Jahr 1901 eröffnet James Cloppenburg in der Berliner Gertraudenstraße/Roßstraße das erste Haus seines jungen Modehandelsunternehmens, dem eigentlichen Peek & Cloppenburg¹ von heute. Zeitgleich wird in der Schadowstraße das erste Düsseldorfer Haus eingeweiht.² Durch die Eröffnung einer Filiale in Hamburg durch Anton Cloppenburg im Jahr 1911 entstanden zu einem relativ frühen Zeitpunkt in der Unternehmenshistorie die zwei voneinander

¹ Die Bezeichnung ‚Peek & Cloppenburg‘ wird hier durchgehend synchron für die Peek & Cloppenburg KG, Düsseldorf verwendet.

² Vgl. Peek & Cloppenburg KG 2010-a.

rechtlich und wirtschaftlich unabhängigen Handelsunternehmen ‚P&C Nord‘ und ‚P&C West‘. Diese haben ihre heutigen Hauptsitze in Hamburg (P&C Nord) beziehungsweise Düsseldorf (P&C West). Für die Filialstandorte gibt es eine Vereinbarung zwischen den Unternehmen: P&C Nord ist in den nördlichen und östlichen Bundesländern stationär präsent, während P&C West das Rheinland, Süddeutschland und Berlin stationär bearbeitet.² In den folgenden Darstellungen liegt der alleinige Fokus auf P&C West – also der Peek & Cloppenburg KG – mit Hauptsitz in Düsseldorf.³

Bereits im ersten Jahr seines Bestehens (1901) gelingt Peek & Cloppenburg eine Innovation, die in der Modebranche bis heute ihre Gültigkeit behalten hat: Die Einführung des einheitlichen Größensystems in der Herrenkonfektion. Im Jahr 1907 beginnt das Unternehmen eine für die damalige Zeit offensive Art der Marktbearbeitung und Kommunikation, indem man erstmals illustrierte Preisverzeichnisse versendet, die einen anschaulichen Überblick über die aktuellen, saisonalen Sortimente geben. 1926 wird eine Neuerung in der externen Unternehmensrepräsentation von Peek & Cloppenburg eingeführt, die auf diese Art und Weise bis heute genutzt wird. Denn mit dem Peek & Cloppenburg-Wappen kreiert man sein eigenes Logo. Dieses verfestigt insbesondere in der kurzen Wirtschaftsblüte von 1926 bis 1929 seine regionale Bekanntheit, da in dieser prosperierenden Zeit die modebewussten Düsseldorfer und Berliner von Peek & Cloppenburg mit eleganter Bekleidung versorgt werden.⁴

Im Jahr 1936 findet eine wichtige Grundsatzenerweiterung der Sortimente statt, da man ab diesem Jahr auch Damenoberbekleidung anbietet. Im gleichen Jahr expandiert Peek & Cloppenburg weiter und eröffnet ein Haus in Frankfurt und im Folgejahr 1937 eine weitere Filiale in Essen. Nach dieser Zeit soliden Wachstums in den ersten drei Jahrzehnten der Unternehmenshistorie, bedeuten die vierziger Jahre des vergangenen Jahrhunderts einen bitteren Rückschlag. Kein einziges Haus von Peek & Cloppenburg übersteht den zweiten Weltkrieg. So werden in den Jahren der zweiten Hälfte der 1940er Jahre neue Bau- und Renovierungspläne für die Standorte Berlin, Düsseldorf, Essen und Frankfurt ausgearbeitet. Dieses Engagement im Wiederaufbau der Unternehmensexistenz führt dazu, dass die 1950er Jahre erneut im Zeichen der Expansion stehen. Nachdem Peek & Cloppenburg 1951 sein fünfzigjähriges Jubiläum begeht, werden in den Jahren 1955 und 1956 das Haus in Recklinghausen und die zweite Filiale in Berlin eröffnet. Mit dem deutschlandweiten wirtschaftlichen Aufschwung der

¹ P&C: Peek & Cloppenburg KG.

² Vgl. o.V. 2010-h.

³ Vgl. Peek & Cloppenburg KG 2010-a.

⁴ Vgl. Peek & Cloppenburg KG 2010-a.

1960er Jahre, beginnt auch für Peek & Cloppenburg eine massive Phase der Expansion. Eine Vielzahl von Filialen wird neu eröffnet und bereits bestehende Häuser renoviert.¹

Mit für die damalige Zeit innovativen Kampagnen gelingt es dem traditionell kommunikationsstarken Unternehmen ab Beginn der 1970er Jahre, sich am Markt als eines der Top-Modehäuser für hochwertige Marken zu etablieren. Auch die Expansion geht weiter. So wird 1973 beispielsweise das Haus in Karlsruhe eröffnet und in den 1980er Jahren kann Peek & Cloppenburg die Neueröffnung von insgesamt 11 Häusern bekanntgeben. Ab Beginn der 1990er Jahre nimmt die Expansion neue inhaltliche Dimensionen an, da man nicht nur neue Häuser eröffnet, sondern auch das Geschäftsportfolio inhaltlich ausbaut und international zu wachsen beginnt. So wird 1991 die offizielle Gründung der ‚Anson’s Herrenhaus KG‘² als reinem Spezialisten für hochwertige Herrenbekleidung gefeiert. Ab 1998 beginnt die Expansion auch im Ausland: Filialen in Belgien und den Niederlanden werden eröffnet. Außerdem erfolgt die Einweihung der ersten beiden österreichischen Filialen in Wien und Vösendorf. Bis dahin ist 1998 das expansionsstärkste Jahr in der Geschichte von Peek & Cloppenburg mit der Neueröffnung von dreizehn Häusern.³

Zum Jahrtausendwechsel eröffnet das Unternehmen im Jahr 2000 seine 65. Filiale in Deutschland. Im sich anschließenden Jahr 2001 feiert Peek & Cloppenburg seinen 100. Geburtstag. Zum Jubiläum sind die Umbau- und Renovierungsarbeiten der wichtigen Häuser Düsseldorf, Dortmund, Karlsruhe, Ulm, Wiesbaden und Mülheim abgeschlossen und empfangen den Kunden in neuem, freundlicheren Ambiente. Architektonisches Spitzenniveau, viel Glas und Tageslicht, helles Holz und Naturstein sowie ein neues Beleuchtungskonzept heben das stationäre Einkaufserlebnis in den Häusern auf ein neues Niveau, was einen wichtigen Schritt im innovativen Modehandel bedeutet, um die Premium-Positionierung in der Kundensicht weiter zu festigen. In den folgenden Jahren 2002 bis 2006 geht die stationäre Expansion – national wie auch international – für den Düsseldorfer Modehändler weiter. So erfolgen in 2002 die Eröffnungen des Weltstadthauses in Stuttgart sowie des Hauses in Warschau. Ab Mai 2004

¹ Vgl. Peek & Cloppenburg KG 2010-a.

² Vgl. für weiterführende Informationen zur Anson’s Herrenhaus KG die diesbezüglichen Ausführungen im Abschnitt zur gegenwärtigen Situation von Peek & Cloppenburg.

³ Vgl. Peek & Cloppenburg KG 2010-a.

wird eine neue Kooperation ins Leben gerufen, die Peek & Cloppenburg weiter in eine Zielgruppe integriert: Die Zusammenarbeit mit dem Vielfliegerprogramm ‚Miles & More‘¹, so dass Inhaber der P&C-Kundenkarte ab diesem Zeitpunkt ihre modischen Einkäufe auch mit Meilen bezahlen können. Im Zeitraum der Jahre 2004 bis 2006 wird weiter stationär expandiert und neue Häuser in Warschau (Polen), Salzburg (Österreich), Klagenfurt (Österreich), Krakau (Polen), Zagreb (Kroatien) und im Oktober 2006 schließlich ein neues Weltstadthaus im österreichischen Wien eröffnet.²

Auf die weiteren aktuelleren Entwicklungen ab dem Jahr 2007 wird im folgenden Abschnitt zur gegenwärtigen Situation von Peek & Cloppenburg eingegangen.

Gegenwärtige Situation von Peek & Cloppenburg

Die im obigen Abschnitt zur Unternehmenshistorie und der bisherigen Entwicklung von Peek & Cloppenburg bereits beschriebene, dauerhafte – nationale wie auch internationale – stationäre Expansion setzt sich auch in den kürzer zurückliegenden Jahren ab 2007 durch die erklärte Wachstumsstrategie der Unternehmensleitung fort. So eröffnen in 2007 und 2008 die Häuser in Dornbirn (Österreich), Bratislava (Slowakei), Zürich (Schweiz), Warschau (Polen), Maribor (Slowenien), Danzig (Polen), Breslau (Polen), Lodz (Polen) und Ljubljana (Slowenien) ihre Pforten und unterstreichen damit die Expansionsstrategie des Modehandelsunternehmens. Zugleich wird jedoch auch die nachhaltige Rentabilität der bestehenden Häuser permanent beobachtet. Von dauerhaft nicht rentablen Standorten, wie beispielsweise den P&C-Häusern in Gladbeck und Worms, zieht man sich konsequent zurück.³ Gleichzeitig ist man im angestammten Filialgeschäft auch immer an Innovationen interessiert: So ist Peek & Cloppenburg beispielsweise das erste Unternehmen im deutschen Mode-Facheinzelhandel, das sogenannte Selbstbedienungskassen frühzeitig testet.⁴

Das heutige Unternehmen Peek & Cloppenburg hat mehr als 90 Gesellschafter und unterhält 69 Häuser in Deutschland. Diese stationäre Aufstellung wird unterstützt von aktuell 35 weiteren Standorten im Ausland, so dass das Unternehmen mit insgesamt über 100 Verkaufshäu-

¹ Miles & More ist das Vielfliegerprogramm der Lufthansa, welches am 01. Januar 1993 begonnen wurde. Dem Programm gehören neben der Lufthansa selber auch die Austrian Airlines Group (2000), LOT (2003), Adria Airways (2005), Croatia Airlines (2005), Swiss (2006), Air Dolomiti (2008), Luxair (2009), Brussels Airlines (2009) und GermanWings (2010) an. Im Juli 2009 hatte das Programm ca. 17,5 Millionen Teilnehmer.

² Vgl. Peek & Cloppenburg KG 2010-a.

³ Vgl. Peek & Cloppenburg KG 2010-a.

⁴ Vgl. o.V. 2005.

sen europaweit positioniert ist. Die internationalen Filialen befinden sich mit unterschiedlichen Konzentrationsschwerpunkten in Belgien, der Niederlande, der Schweiz, Österreich, Kroatien, Polen, Rumänien, Serbien, Slowakei, Slowenien, Tschechien, Ungarn, Lettland und Litauen.¹ Die dreizehnköpfige Geschäftsführung der Peek & Cloppenburg KG setzt sich zusammen aus

- Harro Uwe Cloppenburg, Unternehmensleitung
- Patrick Cloppenburg, stellvertretende Unternehmensleitung
- Dr. Horst Clemens, Immobilien, Bau, Recht
- Hendrik Cloppenburg, Einkauf
- John Cloppenburg, Zentraleinkauf
- Uwe Fehr, Zentraleinkauf
- Dr. Adrian Kiehn, Marketing, Kreativ
- Dr. Christian Korte, Zentraleinkauf
- Roland Schick, Zentralainkauf
- Dr. Uwe Schlick, Finanzen, Controlling, Revision
- Aribert Müller, Zentraleinkauf
- Wilfried Peters, IT, Logistik
- Engelbert Thulfaut, Verkauf.²

Insgesamt beschäftigt das Unternehmen circa 13.000 Mitarbeiter europaweit, kümmert sich pro-aktiv um die Weiterbildung seines Personals und zählt zu den besten Arbeitgebern Deutschlands.³ Insbesondere die Geschäftsleitungsebene ist immer hochkarätig besetzt, denn neben dem eigenen Top-Führungsnachwuchs aus der Familie beziehungsweise aus dem Unternehmen, werden auch immer wieder „hochkarätige Seiteneinsteiger [...] in die Geschäftsführung“⁴ geholt.⁵

Zu Peek & Cloppenburg gehört ohne unmittelbare rechtliche Verbindung auch der reine Herenausstatter ‚Anson’s Herrenhaus KG‘⁶ mit Sitz in Düsseldorf. Seit der Gründung im Jahr

¹ Vgl. Hertmanni/Nowicki 2009.

² Vgl. Peek & Cloppenburg KG 2010-b sowie Peek & Cloppenburg KG 2010-c.

³ Vgl. Gerth 2009.

⁴ Scheele 2009.

⁵ Vgl. hierzu vertiefend Scheele 2009.

⁶ Im Folgenden synchron auch verkürzt als ‚Anson’s‘ bezeichnet.

1989 hat sich die Anson's Herrenhaus KG nach eigenen Angaben zu Deutschlands größtem Spezialisten für Herrenbekleidung entwickelt. Mittlerweile offeriert Anson's seinen Kunden in 21 Häusern an 17 Standorten in Deutschland eine umfassende stationäre Sortimentskompetenz. Hierbei bietet Anson's für den Herren von modern bis klassisch und einer vielfältigen Auswahl an internationalen Marken und Designern eine breite Produktpalette an.¹ Die zugrundeliegende Unternehmensphilosophie von Anson's liest sich wie folgt: „Anson's, Deutschlands größter Spezialist für Herrenbekleidung, hat sich zum Ziel gesetzt, klassische Herrenausstatterkultur mit modernen, zeitgemäßen Elementen zu verbinden. So wird Anson's-Kunden die Möglichkeit geboten, seinen persönlichen Bekleidungsstil zu finden und zu unterstreichen. Nicht nur durch die umfangreichen Sortimente und die motivierten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, sondern auch durch die besondere Art der Warendarstellung unterscheidet sich Anson's von anderen Mitbewerbern. Präsentiert in einer modernen Architektur und umgeben von hochwertiger Einrichtung wird die Ware im Verkauf, in den Fenstern und auch in der Werbung gekonnt und stilsicher in Szene gesetzt.“²

Hierbei vereint Anson's in der ganzheitlichen Ausrichtung seines Geschäftsmodells internationale Designer-Labels, Trendmarken und die eigenen Hausmarken unter einem gemeinsamen Dach. Die Marktbearbeitungsstrategie des Herrenausstatters sieht weiterhin vor, in hochfrequentierten Innenstadtlagen und erfolgreichen Einkaufszentren, exzellent gestaltete und ausgestattete Anson's-Häuser zu betreiben. Nach eigener Aussage kriert man auf Verkaufsflächen zwischen 750 und 4.500 Quadratmetern eine persönliche Atmosphäre und überzeugt seine Kunden mit kompetenter Beratung und ausgezeichnetem Service.³ Hierbei wird das Handelsunternehmen in den kommenden Jahren einige Investitionen stemmen müssen, denn: „Besondere Aufmerksamkeit schenkt Anson's in den nächsten Jahren der Modernisierung der bestehenden Häuser sowie der Expansion an weiteren Standorten, um den wachsenden Ansprüchen der Kunden weiterhin gerecht zu werden.“⁴

Besondere Bedeutung haben bei Anson's die Themen Produktsicherheit und soziale Verantwortung. Im Kontext der Produktsicherheit untersteht die Einkaufspolitik nach eigenen Angaben außergewöhnlich hohen Anforderungen, welche deutlich über gesetzliche Anforderungen hinausgehen. Jeder Lieferant muss die Unbedenklichkeit seiner Waren bescheinigen und die Artikel der Eigenmarken werden vor der Auslieferung von den Lieferanten in Labortests un-

¹ Vgl. Anson's Herrenhaus KG 2010-b.

² Anson's Herrenhaus KG 2010-a.

³ Vgl. Anson's Herrenhaus KG 2010-b.

⁴ Anson's Herrenhaus KG 2010-b.

tersucht. Darüber hinaus wird ein gewisser Prozentsatz der eingehenden Ware nach strengen Kriterien des ‚Öko-Tex-Standards100‘¹ auf Rückstände wie Schwermetalle, PCP, Formaldehyd, Pestizide, Nickel oder TBT untersucht.² Darüber hinaus bekennt sich Anson’s öffentlich zur Wahrnehmung sozialer Verantwortung. „Als international beschaffendes Einzelhandelsunternehmen kennen wir die Problematik der Arbeitsbedingungen in manchen Produktionsländern. Wir nehmen unsere Verantwortung wahr und versuchen partnerschaftlich an einer Sicherstellung guter Arbeitsbedingungen mitzuwirken. Deshalb hat Anson’s bereits 1997 ein eigenes Überwachungsprogramm geschaffen, bei dem Spezialisten die Arbeitsbedingungen prüfen und gegebenenfalls Vorschläge zur Verbesserung machen. Um noch mehr Verantwortung übernehmen zu können, beteiligen wir uns an einem Programm zur Einführung und Überprüfung von Sozialstandards namens Business Social Compliance Initiative (BSCI).“³

Auch bei Peek und Cloppenburg gilt: „Beim Thema Umwelt und Ethik nehmen wir es ganz genau. Unsere Leistungen werden konsequent nach strengen Gesichtspunkten überprüft – sozialverträgliches Handeln ist fester Bestandteil unserer Unternehmenspolitik. Wir legen großen Wert darauf, unseren Kunden ausschließlich Ware anbieten zu können, die unter menschenwürdigen Bedingungen, unter Beachtung der in dem jeweiligen Land geltenden arbeitsrechtlichen Schutzvorschriften und unter der Berücksichtigung des Umweltschutzes hergestellt worden sind.“⁴ Eine weitere zentrale Thematik stellt für das Unternehmen traditionell der hohe Anspruch an die Architektur seiner Verkaufshäuser – insbesondere der sogenannten Weltstadthäuser – dar. „Äußeres und Inneres sollen weltstädtische Eleganz und Großzügigkeit ausstrahlen. Anknüpfend an die Weitläufigkeit der großen Kaufhauspaläste in London, Paris und New York prägt die Ästhetik des 21. Jahrhunderts die Vision. Man plant Gebäude, die die Städte gut kleiden und architektonische Glanzlichter setzen. Tageslichtdurchflutete Verkaufsräume, klare Linien und natürliche Materialien sollen ein weitläufiges Ambiente für hochwertige Mode kreieren.“⁵ Hierbei betrachtet Peek & Cloppenburg seine Weltstadthäuser als Investition in das Unternehmen. Denn nach Auffassung des Modehändlers ist gute Architektur ein wesentlicher Bestandteil der Kommunikation nach außen. Die Architektur dokumentiere die Unternehmensphilosophie auf die sichtbarste Weise und schildere plastisch die eigenen Ansprüche in punkto Niveau und Geschmack, so das Düsseldorfer Modehandelsunternehmen.

¹ Der Öko-Tex-Standard ist ein unabhängiges Prüf- und Zertifizierungssystem für textile Produkte auf diversen Verarbeitungsstufen (wie Fasern, Garne, Gewebe, konfektionierte Endwaren, etc.).

² Vgl. Anson’s Herrenhaus KG 2010-c.

³ Vgl. Anson’s Herrenhaus KG 2010-d.

⁴ Vgl. Peek & Cloppenburg KG 2010-d.

⁵ Peek & Cloppenburg KG 2010-e.

Architektonisch und städtebaulich setzt Peek & Cloppenburg besondere Zeichen mit den Weltstadthäusern, die von international renommierten Architekten entworfen werden.¹

Die Peek & Cloppenburg KG hat sich in der jüngeren Vergangenheit im Rahmen ihrer strategischen Entscheidungen erneut für weiteres internationales Wachstum in Position gebracht. Dies geht über die – oben ausführlich dargelegte – Eröffnung neuer Standorte im Ausland hinaus. Um der wachsenden Bedeutung der osteuropäischen Märkte Rechnung zu tragen, baut das Unternehmen den eigenen Einkauf für Osteuropa weiter aus. Das rund vierzig Mitarbeiter starke Team hat seinen Sitz in Wien.² Eine weitere, aktuelle strategische Grundsatzentscheidung betrifft die Integration der Einkaufstätigkeiten des oben beschriebenen Herrenausstatters Anson's in den Einkauf von Peek & Cloppenburg. So wechselt John Cloppenburg – einer der Söhne des Unternehmensleiters Harro Uwe Cloppenburg – zum 01. Januar 2010 in die Unternehmensleitung von Peek & Cloppenburg. Der Anson's-Einkauf wird integriert, um weitere Synergien zwischen den Unternehmen realisieren zu können, während dies vorher beispielsweise schon auf Ebene der Backoffice-Funktionen der Fall war. Konkret möchte man durch die Integrationsentscheidung bezüglich des Einkaufs auch in der Beschaffung eine Mengenbündelung vornehmen, um speziell im Importgeschäft bessere Konditionen erzielen zu können. Der unabhängige Markenauftritt von Anson's soll hiervon jedoch unberührt bleiben.³

Von großer und langfristiger strategischer Relevanz ist für die Peek & Cloppenburg KG insbesondere auch die Regelung der Nachfolge innerhalb der Familie. So wechselt Patrick Cloppenburg zum 01. Januar 2010 in die Unternehmensleitung.⁴ Der international ausgebildete Endzwanziger und jüngste Sohn wird ab diesem Zeitpunkt der Stellvertreter seines Vaters Harro Uwe Cloppenburg und von diesem in seine neue Führungsaufgabe eingearbeitet. Ein fester Zeitpunkt für die endgültige Stabübergabe ist nicht festgelegt. Erwartungsgemäß dürfte es auf einen langfristigen, gleitenden Führungswechsel hinauslaufen.⁵

Im strategischen Kontext des gesamten Handelsunternehmens Peek & Cloppenburg ist außerdem die aktuelle Entscheidung von umfassender Bedeutung, sich von einem stationären Modehändler durch den Einstieg in das E-Commerce-Geschäft als Multi-Channel-Händler zu positionieren. Hierauf wird im folgenden Abschnitt zur Entwicklung und Implementierung von E-Commerce-Strategien bei Peek & Cloppenburg eingegangen.

¹ Vgl. hierzu und bzgl. weiterer Aspekte der Architektur auch Peek & Cloppenburg KG 2010-e.

² Vgl. Müller 2008.

³ Vgl. Müller 2009.

⁴ Vgl. hierzu vertiefend Hinze 2010.

⁵ Vgl. hierzu und zu weiteren Details Müller 2009 sowie Peek & Cloppenburg KG 2010-c.

Entwicklung und Implementierung von E-Commerce-Strategien bei Peek & Cloppenburg

Bei der Peek & Cloppenburg KG steht man zum Zeitpunkt der Erstellung der hier vorliegenden Unternehmensfallstudie kurz vor dem Start der eigenen E-Commerce-Aktivitäten im operativen Sinne. Zum Zeitpunkt des Unternehmensinterviews mit Patrick Cloppenburg, aus dem eine Vielzahl der im Folgenden angeführten Informationen stammen, geht man davon aus, einige Monate später mit dem eigenen Online-Shop ‚live gehen‘ zu können. Der Erstellungszeitpunkt dieser Fallstudie fällt demnach mitten in die Zeit der bereits sehr weit vorangeschrittenen, strategischen Konzeptionierung und operativen Vorausplanung der E-Commerce-Strategie von Peek & Cloppenburg.

Es existieren detaillierte Vorstellungen der strategischen E-Commerce-Zielsetzungen des Unternehmens. Auf eine kurze Sicht ist man bestrebt, das nach wie vor große Wachstumspotenzial von E-Commerce im Handel – im Sinne einer Umsatz- und Gewinnausweitung – ‚mitzunehmen‘. Das Generieren neuer Umsätze durch einen eigenen Online-Shop wird auch deshalb als realistisches Kurzfristziel angestrebt, weil man bereits im Vorfeld viele Besucher auf der Unternehmens-Homepage ‚www.peek-cloppenburg.de‘ registriert hat. Der sogenannten ‚Pull-Wirkung‘ der eigenen Marke Peek & Cloppenburg kommt hier eine große Bedeutung zu. Im Rahmen einer eher mittel- und langfristigen Perspektive liegt der strategische E-Commerce-Fokus dann stärker auf dem Auf- und Ausbau eines ‚echten‘ Multi-Channel-Systems, welches den im Unternehmen traditionell starken Stationär- mit dem neuen Online-Kanal umfassend verknüpfen soll. Man strebt hier die Zielsetzung an, ein Multi-Channel-Konzept auf hohem Niveau – gemessen an den umgebenden deutschen Textilhandelswettbewerbern – zu realisieren. Dieses Konzept soll beispielsweise ein auch und insbesondere im Modehandel grundsätzlich wichtiges Thema für die Kunden komfortabel lösen: Die reibungslose Retour von im Online-Shop bestellten Waren in einer der vielen stationären Filialen. In dieser beispielhaft benannten Zielsetzung verbirgt sich bereits die umfassende Komplexität und Herausforderung der dahinterliegenden Aufgabe, da mit dem Stationär- und Online-Kanal an dieser beispielhaften Schnittstelle zwei grundlegend verschiedene Strukturen in engen Kontakt geraten.¹

Aus dieser umfassend betrachteten Gesamtzielsetzung ergibt sich bereits, dass die E-Commerce- beziehungsweise Multi-Channel-Strategie von Peek & Cloppenburg vollständig in die übergeordnete Wettbewerbs- und Unternehmensgesamtstrategie integriert ist. Es han-

¹ Vgl. Peek & Cloppenburg KG 2010-f.

delt sich im Hause P&C mit dem Online-Shop nicht um einen separaten, außenvorstehenden Zusatzkanal, sondern um einen gut bedachten Bestandteil des zukünftigen Gesamtmodells zur zielgruppenorientierten Marktbearbeitung. Zur Fundierung aller hiermit zusammenhängenden Grundsatzentscheidungen werden bei Peek & Cloppenburg Markt- und Wettbewerbsanalysen in großem Umfang durchgeführt. Im Rahmen dieser Analysen werden in einer externen Perspektive unter anderem umfassende Benchmarks durchgeführt und alle entscheidungsrelevanten – klassischen wie auch online-spezifischen – Kennzahlen berücksichtigt. Da die strategische und operative Verantwortung für die E-Commerce-Belange des Unternehmens bei Patrick Cloppenburg als stellvertretendem Unternehmensleiter liegt, wird bereits deutlich, dass das Thema E-Commerce hohe Priorität genießt. Genauso verhält es sich auch mit der diesbezüglichen – intern wie auch extern gerichteten – Kommunikation: Das Top-Management bekennt sich umfassend zu der strategischen Notwendigkeit des Online-Kanals und kommuniziert dieses ‚Commitment‘ auch insbesondere nach innen an die Belegschaft weiter, weil man sich im Klaren darüber ist, dass die eigene Mitarbeiterschaft die neuen E-Commerce-Pläne vorrangig mit tragen muss. Diese bewusste und zielgerichtete Art der nach innen gerichteten Kommunikation des E-Commerce-Commitments des Top-Managements, trägt annahmegoemäß seinen wichtigen Teil dazu bei, dass eine kulturelle Transformation im Unternehmen bereits fortgeschritten ist. Trotz der normalen und erwartbaren Ängste in einem großen Veränderungsprozess, haben breite Teile der Mitarbeiterschaft von Peek & Cloppenburg E-Commerce bereits als eine Notwendigkeit des Marktes erkannt und nehmen die neue Multi-Channel-Strategie eher als Chance denn als Bedrohung wahr.¹

Diese verhältnismäßig positive E-Commerce-Einstellung der Mitarbeiter im Unternehmen erklärt sich annahmegoemäß auch dadurch, dass die Rolle der Online-Aktivitäten im Unternehmen eindeutig definiert ist und somit Unklarheit und Intransparenz von der Unternehmensleitung gering gehalten werden können. Teil dieses E-Commerce-Verständnisses bei Peek & Cloppenburg ist die umfassende Nutzung der vorhandenen Markenidentität im Rahmen der Entwicklung und anschließenden Implementierung der E-Commerce- beziehungsweise Multi-Channel-Strategie. Die Marke P&C wird sehr bewusst ganz offensiv eingesetzt, um ihre Stärken auch im Online-Geschäft möglichst umfassend zu nutzen. Wie oben bereits erwähnt, setzt man stark auf die Pull-Wirkung der im Modebereich etablierten, händlerischen

¹ Vgl. Peek & Cloppenburg KG 2010-f.

Marke P&C sowie insbesondere ihrer bundesweiten, aber ebenso internationalen Bekanntheit.¹

Die Anforderungen einer online-spezifischen Sortimentierung finden bei Peek & Cloppenburg bereits in der Entwicklungsphase der händlerischen E-Commerce- beziehungsweise Multi-Channel-Strategie Beachtung. So kann man gut begründet differenzieren, welche Bestandteile des modischen Stamm-Sortiments – beispielsweise aus Gründen einer besonders hohen Beratungsintensität – besser oder weniger gut für den Online-Absatz geeignet sind. Dieses exemplarische Zusammenspiel – welches den umfassenden Multi-Channel-Ansatz bei Peek & Cloppenburg mit charakterisiert – zwischen den Bereichen des grundsätzlichen Modesortiments, des etablierten Stationärkanals und des neuen Online-Kanals, findet seine Entsprechung auch in der dahinterliegenden Arbeitsweise. So werden integrierte Management-Teams bereits in der Entwicklungsphase der E-Commerce-Strategie eingesetzt. Auch auf Ebene der personellen Zusammenarbeit wird E-Commerce vielmehr als integrierter Kanal betrachtet, denn als Abgrenzung vom stationären Kerngeschäft.²

Im Kontext des E-Commerce-Geschäftsansatzes bei Peek & Cloppenburg kommt der Weiterentwicklung von unternehmenseigenem IT-Know-how parallel zur Entwicklung und Implementierung der eigentlichen E-Commerce- beziehungsweise Multi-Channel-Strategie keine Bedeutung zu. Da man seine – so auch gewollten – Stärken eindeutig in der Handelstätigkeit und im Modeverständnis sieht, werden IT-Funktionen nicht als eine Kernkompetenz betrachtet. Von daher hat man sich entschieden, diese Funktionen als Outsourcing an Dienstleister abzugeben. Dies ist außerdem dadurch begründet, dass die Vergabe von IT-Kernfunktionen an externe ‚Fulfiller‘ – aufgrund des hohen Wettbewerbs auf dem diesbezüglichen Markt – kostengünstiger ist und somit die Realisierung von Effizienzpotenzialen ermöglicht.³

Im Rahmen der operativen Implementierung der E-Commerce-Strategie kommen bei Peek & Cloppenburg Online-Communities und/oder soziale Netzwerke in abgewogenem Ausmaß zum Einsatz. So unterstützt das Unternehmen zum Beispiel seine Kommunikation⁴ an eine ausgewählte Teilzielgruppe durch die Präsenz bei Facebook.⁵ Auch im Rahmen der Möglichkeiten von Individualisierung und Personalisierung für den Kunden wird mit sorgfältiger Selektion vorgegangen. Das bedeutet, dass die technischen Möglichkeiten des Online-Kanals

¹ Vgl. Peek & Cloppenburg KG 2010-f.

² Vgl. Peek & Cloppenburg KG 2010-f.

³ Vgl. Peek & Cloppenburg KG 2010-f.

⁴ Vgl. hierzu ganz konkret ‚<http://www.facebook.com/peekcloppenburg>‘.

⁵ S.o. für weitere Erläuterungen zu dem sozialen Netzwerk ‚Facebook‘.

zur Individualisierung und Personalisierung ganz bewusst nicht umfassend eingesetzt werden. Vielmehr wird im Einzelfall entschieden, wie gut einzelne Individualisierungs- und Personalisierungsmaßnahmen in die Gesamtkonzeption und jeweilige Umsetzungsphase der Multi-Channel-Strategie passen. Ebenso verhält es sich bezüglich des Einsatzes von denkbaren Online-Service- und Suchfunktionen. Anstatt eine möglichst umfassende Nutzung dieser Funktionen rund um den eigenen Online-Shop anzustreben, möchte man den Kunden eher zum ‚Stöbern‘ im Shop animieren und hierfür wiederum die Pull-Kraft der Marke P&C nutzen. Die eigene Marke soll sich im Online-Bereich insbesondere auch über die Unique-Selling-Proposition akzentuieren, welche das Unternehmen speziell in der gekonnten Pre-Selektion seiner angebotenen Mode-Sortimente sieht.¹

Familienunternehmerische E-Commerce-Gesamtsituation bei Peek & Cloppenburg

Das Fallstudienunternehmen Peek & Cloppenburg KG aus Düsseldorf entspricht in vielen Bereichen den erwarteten Mustern eines Familienunternehmens. Hierzu gehören unter anderem die bereits weiter oben genannten Aspekte, wie der anhaltende Fortbestand des Unternehmens in Familienbesitz. Mit Harro Uwe Cloppenburg und seinem Sohn Patrick Cloppenburg die Ausübung der Geschäftsführung durch Familienmitglieder, die bereits über ein Jahrhundert andauernde, kontinuierlich starke Verankerung der Unternehmenszentrale in Düsseldorf, der große emotionale und handlungsorientierende Wert der individuellen Vision sowie auch das stark organisch geprägte Wachstum der Peek & Cloppenburg KG durch die Eröffnung eigener Filialen im In- und Ausland oder das Eingehen ausgewählter Kooperationen zur stationären Expansion. Zu den typisch familienunternehmerischen Merkmalen des Unternehmens gehört insbesondere auch die hohe Bereitschaft, soziale und ökologische Verantwortung zu übernehmen.

Auch im Rahmen der mehrstündigen Interviewführung mit dem Unternehmensleiter Patrick Cloppenburg als der strategisch und operativ in der E-Commerce-Verantwortung stehende Gesprächspartner von Peek & Cloppenburg, wurde deutlich, dass das Unternehmen auch aus einer internen Mitarbeiter- beziehungsweise Familienperspektive typisch familienunternehmerische Charakteristika aufweist. Hierzu gehören beispielsweise die von Patrick Cloppenburg mehrfach hervorgehobenen, in Familienunternehmen klassischen ‚kurzen Kommunikati-

¹ Vgl. Peek & Cloppenburg KG 2010-f.

onswege⁴, eine beständige und personengebundene Wertevorstellung, aber auch weitere Aspekte.

Ebenso lassen sich bei der konkreten Betrachtung der E-Commerce-Belange des Unternehmens familienunternehmerische Eigenschaften erkennen. Hierzu gehören neben weiteren die durchgehende Verwendung des seit jeher bewährten Marken- und Familiennamens Peek & Cloppenburg auch für die Online-Präsenz und die für Familienunternehmen erwartbare, starke Position der geschäftsführenden Familienmitglieder, die natürlich auch in E-Commerce-Fragen ihre Gültigkeit behält.¹

Darüber hinaus liegen aus der Datenerhebung durch den Interviewpartner bei Peek & Cloppenburg weitere Erkenntnisse vor, die das klassische Muster eines Familienunternehmens bestätigen. Hierbei handelt es sich jedoch um sensible Interna, die im Rahmen dieser Fallstudien-darstellung aus Gründen des Daten- und Vertrauensschutzes nicht weiter thematisiert werden. Sie finden jedoch im Rahmen der strukturierten Auswertung der Fallstudien-erkenntnisse auf anonymisierte Art und Weise umfassende Beachtung.²

¹ Vgl. Kap. 4.

² Vgl. hierzu Kap. 6.

AUGUST DAHM – Fenster, Türen und mehr...



August Dahm Bauausstattung GmbH, Hagen

Genutzte Quellen zur Fallstudienarbeit:

- Selektierte Interviewergebnisse, durchgeführt am 07. August 2010 am Hauptsitz der August Dahm Bauausstattung GmbH¹ in Hagen mit:
 - Frau Svenja Dahm, Assistentin der Geschäftsleitung
 - Herrn Tim Füllbrandt, Marketing- und Vertriebsverantwortlicher
- Vertiefendes Telefoninterview mit Herrn Tim Füllbrandt, Marketing- und Vertriebsverantwortlicher, zum Thema der gegenwärtigen, allgemeinen Situation der August Dahm Bauausstattung GmbH am 16. September 2010
- Informationen der Internetpräsenz des Unternehmens (<http://www.augustdahm.de/de/index.htm>)
- Dokument mit ‚Zahlen und Fakten der August Dahm Bauausstattung GmbH‘

Unternehmenshistorie und Entwicklungsüberblick

Die Geschäftstätigkeit des Familienunternehmens AUGUST DAHM wird im Jahr 1880 als Tischlerbetrieb von dem gleichnamigen Gründer August Dahm im nordrheinwestfälischen Hagen im Ruhrgebiet begonnen. Somit blickt man heute auf eine 130-jährige Historie zurück. Das Familienunternehmen befindet sich in den Händen der vierten Generation und hat seinen Sitz nach wie vor in Hagen.²

Man beginnt zunächst mit der manuellen Maß-Produktion von Fenstern und Türen aus Holz. Die individuellen Kundenwünsche stehen hierbei seit der ersten Stunde im Vordergrund. Et-

¹ Im Folgenden auch verkürzt als AUGUST DAHM bezeichnet.

² Vgl. August Dahm Bauausstattung GmbH 2010-a.

wa 90 Jahre nach der Firmengründung setzt man bei AUGUST DAHM in der Produktion der Kernprodukte – nach wie vor Fenster und Türen – interessante Innovationen um, indem man auf neue Ausgangsrohstoffe setzt. „Fenster und Türen aus Kunststoff – das war Anfang der 70er Jahre revolutionär.“¹

Mittlerweile ist aus dem Handwerksbetrieb ein Produktionsunternehmen mit Handelsqualitäten geworden: Man handelt durch genaue Branchenkenntnis vorteilhafte Verträge für den Verkauf seiner Produkte aus und produziert die Fenster und Türen der eigenen Marke dementsprechend nach Maß. Ein wichtiger Wachstumsmotor ist neben der Qualität der eigentlichen Produkte auch immer weiter zunehmend der persönliche Kundenservice. So wächst die Liste der Stammkunden permanent weiter und die Volumina ihrer Bestellungen in der Regel auch.²

Dieses Wachstum führt dazu, dass die Produktionskapazitäten am Traditionsstandort Hagen Ende der 1990er Jahre nicht mehr ausreichen, um die stark wachsende Nachfrage an Bauelementen aus PVC³ zu bedienen. Darum wird ein weiterer Produktionsstandort im thüringischen Gerstungen, der neuen geografischen Mitte Deutschlands, eröffnet. Nicht nur der Markt und die guten logistischen Voraussetzungen durch die geografische Lage des neuen Werkes, sondern ebenso die gut ausgebildeten und motivierten Arbeitskräfte aus der Region und die Subventionen der Bundesregierung geben damals den Ausschlag für die Standortwahl.⁴

Um Konjunkturschwankungen solide positioniert ausgleichen zu können, hat sich AUGUST DAHM bereits frühzeitig auf die strategischen Zielgruppen der Wiederverkäufer (lokale Händler) und finale Verarbeiter konzentriert. Somit nimmt man bereits zu einem frühen Zeitpunkt im überregionalen Markt für PVC-Bauelemente die Position eines Großhändlers mit angeschlossener Produktion ein. Die strategische Aufstellung von AUGUST DAHM bis zum Ende des Jahres 2008 kann somit als die eines vertikalisierten Großhändlers aufgefasst werden.⁵

Auf die weiteren aktuelleren Entwicklungen ab dem Jahr 2009 wird im folgenden Abschnitt zur gegenwärtigen Situation von AUGUST DAHM eingegangen.

¹ August Dahm Bauausstattung GmbH 2010-a.

² Vgl. August Dahm Bauausstattung GmbH 2010-b.

³ PVC steht abkürzend für Polyvinylchlorid und ist ein amorpher thermoplastischer Kunststoff. Die beiden Begriffe PVC und Kunststoff werden im Folgenden synchron für die Bezeichnung des Basismaterials der von der August Dahm Bauausstattung GmbH produzierten Bauelemente genutzt.

⁴ Vgl. August Dahm Bauausstattung GmbH 2010-a und August Dahm Bauausstattung GmbH 2010-b.

⁵ Vgl. August Dahm Bauausstattung GmbH 2010-a.

Gegenwärtige Situation von AUGUST DAHM

„Konsequente Innovation. Durchdachte Technologie. Bei gleich bleibend hohem Qualitätsanspruch.“¹ So beschreibt sich das Familienunternehmen heute selber, nachdem es im Laufe des Jahres 2009 zu tiefen strukturellen Änderungen im Unternehmen kommt, die auch einen erheblichen Einfluss auf die strategische Gesamtausrichtung des Geschäfts haben. So hat man sich bei AUGUST DAHM in der vierten Generation im Jahr 2009 dazu entschieden, nach 130 Jahren keine eigene Produktion mehr zu betreiben. Sowohl der erst gegen Ende der 1990er Jahre neu eröffnete Produktionsstandort in Thüringen als auch die seit dreizehn Dekaden bestehende Traditionsproduktion am Heimatstandort Hagen werden im Rahmen dieser Entscheidung veräußert.²

Somit verändert sich das Unternehmen von einem vertikal integrierten Händler mit angeschlossener Produktion zu einem Großhändler im klassischen Sinne. Das Selbstverständnis gegenüber dem Kunden ist jedoch trotz dieser tiefgreifenden, strukturellen Veränderungen das Selbe geblieben: „Bei unseren Fenstern und Türen stimmen nicht nur Qualität und Maße – hier stimmt auch der Liefertermin. So können große wie kleine Projekte sicher auf Termin abgewickelt werden. Zum fairen Preis!“³ Die große Entscheidung zur Abstoßung der eigenen Produktionsstätten basiert hauptsächlich auf zwei strategischen Grundsatzüberlegungen. Zum Einen geht auch am Markt für Baustoffe die Wirtschaftskrise⁴ ab Ende des Jahres 2008 nicht ohne Umsatzeinbrüche und weitere Auswirkungen vorüber. Durch den Verzicht auf eigene Produktionsanlagen möchte man sich für die unsichere Zukunft von anfallenden, hohen Investitionserfordernissen in die Maschinenparks befreien. Zum Anderen strebt man in der neuen Großhandelsposition mehr Flexibilität an. Als Produzent war AUGUST DAHM an ein zu produzierendes Grundsatzprofil gebunden. Nun kann man die diversifizierten Wünsche der breit definierten Kundschaft nach unterschiedlichen Profilen flexibel bedienen.⁵

Doch neben Reduktion des notwendigen Investitionsvolumens und dem Zugewinn an Flexibilität hat die Entwicklung zum reinen Großhändler auch positiven Einfluss auf die Umsatzenrendite des Unternehmens. Während man in 2008 – dem letzten Jahr der eigenen Produktion – einen Umsatz von ca. 1,2 Millionen Euro realisierte, so waren es im Folgejahr 900.000 Euro.

¹ August Dahm Bauausstattung GmbH 2010-c.

² Vgl. August Dahm Bauausstattung GmbH 2010-d.

³ August Dahm Bauausstattung GmbH 2010-e.

⁴ Vgl. zum subjektiven Erlebnis der Wirtschaftskrise durch AUGUST DAHM auch die weiter unten formulierten Ausführungen.

⁵ Vgl. August Dahm Bauausstattung GmbH 2010-d.

Jedoch, so der Marketing- und Vertriebsverantwortliche Tim Füllbrandt im Interview: „Dadurch, dass wir nun große Anteile unseres Grundsortiments direkt aus Osteuropa beziehen, ist die Marge – also die Umsatzrendite – deutlich gestiegen. Wir machen zwar weniger Umsatz, aber der Gewinn ist relativ und sogar absolut gestiegen. Das hat natürlich auch viel mit der Reduktion der produktionsbedingten Fixkosten zu tun, die wir vorher geschlüsselt auf unsere Produkte aufrechnen mussten.“¹ Zu diesen Fixkosten gehören die oben bereits erwähnten, notwendigen Investitionen in die Produktionsstätten und die vorher deutlich höheren Personalkosten. So konnte AUGUST DAHM durch die strategische Neupositionierung seine Personalkosten massiv reduzieren. Von fünfzehn Angestellten in Zeiten der eigenen Produktion hat man sich auf fünf Mitarbeiter verschlankt.²

Die Kernkompetenzen im angebotenen Sortiment sind trotz all dieser strukturellen Veränderungen gleich geblieben: Nach Maß angepasste Fenster und besonders hochwertige Türen. „Unsere Markfenster werden höchsten Ansprüchen an Innovation, Technologie und Design gerecht und zeichnen sich durch lange Lebensdauer, hohe Sicherheit, einfache Bedienung und ein wirtschaftliches Energiekonzept aus. Als äußeres Fassadenelement prägen Fenster das Gesicht eines Gebäudes. Im Inneren bestimmen sie Komfort, Schutz und Atmosphäre. Deshalb ist ein Fenster nur dann wirklich innovativ, wenn es den zentralen Bedürfnissen des Menschen nach Wärme, Ruhe und Sicherheit gerecht wird. Und dabei mit aktuellem Design ganz dem Trend der Zeit entspricht.“³ AUGUST DAHM ist weiterhin auf PVC-Fenster fokussiert. Bei 90% der verkauften Fenster handelt es sich um hochwertige Standardmodelle. Die weiteren 10% sind aufgerüstet mit besonderen Sicherheitsvorkehrungen, Schallschutz oder Wärmedämmung. Insbesondere letztgenannter Bereich wächst stark, so Tim Füllbrandt. Dies ist insbesondere getrieben durch die aktuellen Niedrigenergie-Zielsetzungen in Deutschland und damit einhergehende staatliche Förderungen im Rahmen des sogenannten ‚Passivhausstandards‘.⁴ Um ein Geschäft mit besonders hochwertigen Materialien handelt es sich im Bereich der Türen. „Die Visitenkarte eines Hauses: Wer heute eine Haustür sucht, hat eine ganze Menge funktionaler wie ästhetischer Ansprüche an moderne Konstruktionen. Zu Recht. Denn Eingangstüren unterliegen äußerst großen Beanspruchungen und extremen Dauerbelastungen. Deshalb stehen optimale Wärmedämmung, Schallschutz, Einbruchhemmung zusammen mit

¹ August Dahm Bauausstattung GmbH 2010-d.

² Vgl. August Dahm Bauausstattung GmbH 2010-d.

³ August Dahm Bauausstattung GmbH 2010-f.

⁴ Vgl. August Dahm Bauausstattung GmbH 2010-d.

anspruchsvollem Design und einem vernünftigen Preis an oberster Stelle.“¹ Weil es sich bei Türen grundsätzlich um das hochwertigere Produkt handelt², können hier auch höhere Margen erzielt werden, so Tim Füllbrandt im Gespräch.

Durch die strukturelle Veränderung hin zu einem reinen Großhändler hat sich auch der Internationalisierungsgrad von AUGUST DAHM verändert. Bis 2008 hat man einen Exportanteil von etwa 14%. Dieser konzentriert sich insbesondere auf Stammkunden in Belgien, Österreich, der Schweiz und Portugal. Heute konzentriert man sich wieder deutlich stärker auf den deutschen Markt, nach Möglichkeit sogar auf das Bundesland Nordrhein-Westfalen. Mehr Regionalität ist für AUGUST DAHM wieder interessanter geworden, weil hierdurch ebenfalls Kostensenkungen (zum Beispiel im Transportbereich durch kürzere Distanzen und weniger lange Abwesenheitszeiten der Außendienstmitarbeiter) realisiert werden. Insgesamt wird bei AUGUST DAHM zum Zeitpunkt der Fallstudienstellung nur noch ca. 1% des Umsatzanteils im Ausland erwirtschaftet. Somit haben sich auch die Investitionsschwerpunkte verschoben. Vor der strategischen Neuausrichtung fiel der meiste Investitionsbedarf mit Abstand im Bereich der Produktionsanlagen an. Heute konzentriert man sich auf die Verbesserung der Möglichkeiten zur elektronischen Datenverarbeitung, unter anderem der Internetpräsenz und einigen Automatisierungsvorgängen im Back-Office-Bereich. Auch in verbesserten Kundenservice vor Ort wird investiert. Dies geschieht beispielsweise ganz konkret durch die geplante Anschaffung neuer Fahrzeuge, die mit optimaler Kranausstattung die zu liefernden Fenster und Türen vor Ort beim Kunden besser bewegen können.³

Wie bereits gesagt, hat man auch bei AUGUST DAHM die Wirtschaftskrise zu spüren bekommen. Insbesondere im Massengeschäft der Fenster durch den Wegfall der Eigenheimzulage, so Tim Füllbrandt. Insgesamt habe man die Krise jedoch subjektiv gar ‚nicht so sehr gespürt‘, weil man durch die internen Umstrukturierungen genug ‚eigene Baustellen‘ hatte. Auch in der Wirtschaftskrise ist die Konkurrenz von AUGUST DAHM die Gleiche geblieben. Hier muss je nach vertikaler und horizontaler Sichtweise differenziert werden. Die vertikale Konkurrenz besteht in den produzierenden Unternehmen, weil diese natürlich die Großhändler theoretisch übergehen könnten und direkt an kleinere Kunden verkaufen könnten. „Dies ist aber keine wirkliche Bedrohung im großen Umfang, weil die Produzenten den intensiven Beratungsaufwand scheuen, der bei dem Verkauf an kleine lokale Händler oder Privatkunden

¹ August Dahm Bauausstattung GmbH 2010-g.

² Verglichen zu Fenstern bei einer Durchschnittsbetrachtung.

³ Vgl. August Dahm Bauausstattung GmbH 2010-d.

anfällt.“, so Tim Füllbrandt. Auf horizontaler Ebene stellen natürlich andere Zwischenhändler die Konkurrenz dar. Hier kann man sich jedoch durch oftmals jahrelange Kundenbindung und sehr individuellen Service bisher erfolgreich differenzieren. Mit Blick auf die Rolle der Unternehmerfamilie hinter der Firma AUGUST DAHM, ist die Situation konstant. Das Unternehmen befindet sich auch in der vierten Generation vollständig in Familienbesitz und soll es auch bleiben.¹

Im Rahmen der händlerischen Marktbearbeitung durch AUGUST DAHM kommen diverse Vertriebskanäle zum Einsatz. So haben Kunden die Möglichkeit, mit dem Unternehmen telefonisch, per Fax, persönlich in der stationären Niederlassung oder im Online-Kontext auch per E-Mail oder direkt über die Homepage in Kontakt zu treten. Der besondere Fokus auf die E-Commerce-Belange des Unternehmens wird im folgenden Abschnitt zur Entwicklung und Implementierung von E-Commerce-Strategien bei AUGUST DAHM gelegt.

Entwicklung und Implementierung von E-Commerce-Strategien bei AUGUST DAHM

Wie im obigen Abschnitt zur gegenwärtigen Situation von AUGUST DAHM dargelegt, hat sich das Unternehmen in jüngerer Vergangenheit vom vertikal integrierten Händler mit angeschlossenen Produktionsstandorten zu einem Großhändler im klassischen Sinne verändert. Dies hat neben vielen weiteren Auswirkungen auch Einfluss auf die Überlegungen bezüglich der Marktbearbeitung und ihrer genauen Ausgestaltung – natürlich auch im Kontext von E-Commerce.

Das Unternehmen bietet seit Längerem E-Commerce-Lösungen zur Geschäftsanbahnung und zur Realisierung von produktbezogenen Beratungsleistungen an. So stehen hierfür sowohl E-Mail-Möglichkeiten als auch eine standardisierte, strukturierte Eingabemaske direkt auf der Unternehmens-Homepage zur Verfügung.² Sowohl durch die neue strategische Positionierung als typischer Großhändler als auch durch allgemeine Veränderungen der Marktstruktur im Bauelementebereich, wird im Unternehmen über eine Veränderung und gegebenenfalls auch Erweiterung der E-Commerce-Möglichkeiten nachgedacht. Eine dieser – zum Zeitpunkt der Datenerhebung noch unklaren – Überlegungen besteht darin, über die bisherigen Online-Leistungen hinaus auch tatsächlichen Verkauf über diesen Kanal zu betreiben. Ohne sich im

¹ Vgl. August Dahm Bauausstattung GmbH 2010-d.

² Vgl. hierzu ganz konkret die Möglichkeiten bei August Dahm Bauausstattung GmbH 2010-h.

Gespräch darauf festzulegen, äußerten die beiden Interviewpartner von AUGUST DAHM unabhängig voneinander, dass es als mittelfristige Zielsetzung durchaus in Frage käme, den Online-Kanal für Wiederholungskäufe und Standardprodukte zu nutzen: Beides verbindet der relativ geringe Beratungsaufwand und eignet sie deshalb eher für den Online-Verkauf als komplexere Produkte, so Svenja Dahm und Tim Füllbrandt. Aufwendige Markt- beziehungsweise Wettbewerbsanalysen sind für die Ausarbeitung einer umfassenderen E-Commerce-Strategie nicht notwendig, weil man den eigenen Markt und Wettbewerb, insbesondere aber die Kunden, gut im Blick habe.¹

Eine Herausforderung kann eher in der Unternehmenskultur im Kontext von E-Commerce gesehen werden. So kommt dem Internet im Rahmen des Handels mit Bauelementen in der ganzen Branche keine sehr große Bedeutung zu. Außerdem könnte ein klassischer Außendienstmitarbeiter den Online-Direktverkauf als Kannibalisierung seiner eigenen Tätigkeit betrachten. Schließlich sieht auch die Geschäftsführung bei AUGUST DAHM keine zwingende Notwendigkeit für den Ausbau der E-Commerce-Engagements. Wie auch im Rahmen des bisherigen Internetauftritts, wäre die Nutzung der vorhandenen Markenidentität bei einer Weiterentwicklung und sich gegebenenfalls anschließenden Umsetzung der E-Commerce-Strategie die erste Wahl. Eine Zweitmarkenstrategie für das Online-Geschäft – beispielsweise um möglicherweise unerwünschte Pricing-Probleme im Konflikt mit dem traditionsbehafteten Unternehmensnamen von Beginn an auszuschließen – wird nicht in Betracht gezogen. Vielmehr möchte man auch im Internet die regionale Bekanntheit der Marke und das Vertrauen in den Familiennamen AUGUST DAHM als Pull-Faktor nutzen.²

Wie oben erwähnt, finden auch bei diesen frühen E-Commerce-Überlegungen bereits die absehbaren Anforderungen einer online-spezifischen Sortimentierung Beachtung. So geht man zunächst davon aus, dass weniger beratungsintensive Teile des Sortiments besser für den Online-Direktvertrieb geeignet sein könnten. Die Möglichkeit der Entwicklung von unternehmenseigenem Know-how im Sinne von E-Commerce-notwendigen IT-Hintergrundsystemen, ist für AUGUST DAHM eher uninteressant. Die hierfür notwendigen Kapazitäten sollen vielmehr in die handels- und produktbezogenen Kernkompetenzen des Unternehmens investiert werden. Dies hängt sicherlich auch mit der Unternehmensgröße zusammen. Die eigene Unique-Selling-Proposition sieht man in einer Kombination aus exzellenter Produktqualität, ebenso hochwertigem Kunden-Service und einer gewissen regionalen Dominanz, die der

¹ Vgl. August Dahm Bauausstattung GmbH 2010-b.

² Vgl. August Dahm Bauausstattung GmbH 2010-b.

Handelsbereich Bauelemente mit sich bringt. Die Zielsetzung wäre dann die Übertragung eben dieser Unique-Selling-Proposition auf den Online-Kanal. In etwa charakterisiert durch die Möglichkeit einer zuverlässigen Produktbestellung über ein unkompliziertes standardisiertes Online-Formular in Kombination mit dem Wissen für die Kunden, dass man bei dennoch auftretenden Fragen, diese auch persönlich vor Ort oder zu (fast) jeder Zeit am Telefon klären kann.¹

Insgesamt lässt sich die E-Commerce-Situation bei AUGUST DAHM durch die Erkenntnis charakterisieren, dass bei den beiden Interviewpartnern Svenja Dahm und Tim Füllbrandt eine Vielzahl von Ideen zur Weiterentwicklung der aktuellen Online-Möglichkeiten vorhanden ist. Diese sind zum Zeitpunkt der Datenerhebung jedoch noch nicht ausgereift oder gar schriftlich ausgearbeitet. Abschließend fasst der Marketing und Vertriebsverantwortliche, Tim Füllbrandt, die Situation noch einmal grundlegend zusammen: „Eine unserer Hauptherausforderungen sehe ich hier bei AUGUST DAHM eigentlich eher intern. Zumindest in meinem ganz persönlichen Fall ist es so, dass ich derart viel Zeit und Energie für die bloße Bewältigung des operativen Tagesgeschäfts aufwende, dass für die eigentlich wichtigeren strategischen Themen keine Zeit mehr bleibt. Dies trifft ganz allgemein zu und für den Themenbereich E-Commerce im Speziellen.“²

Familienunternehmerische E-Commerce-Gesamtsituation bei AUGUST DAHM

Das Fallstudienunternehmen August Dahm Bauausstattung GmbH aus Hagen entspricht in einer Vielzahl von Bereichen den aus der Literaturanalyse erwarteten Mustern eines Familienunternehmens. Hierzu gehören unter anderem die folgenden Aspekte: Mit Karl-August Dahm und seiner Tochter Svenja Dahm wird die Geschäftsführung durch Nachfahren des Unternehmensgründers persönlich ausgeübt. Die bereits seit 130 Jahren andauernde, kontinuierlich starke Verankerung des Unternehmens im Raum Hagen als Unternehmenszentrale, der große emotionale und handlungsorientierende Wert der individuellen Vision von exzellenter Produktqualität und ebenso gutem Kundenservice sowie auch das jahrelange, stark organisch geprägte Wachstum der August Dahm Bauausstattung GmbH unter Verzicht auf Akquisitionen im In- und Ausland gehören ebenso dazu.

¹ Vgl. August Dahm Bauausstattung GmbH 2010-b.

² August Dahm Bauausstattung GmbH 2010-b.

Auch im Rahmen der mehrstündigen Interviewführung mit Svenja Dahm und Tim Füllbrandt als den strategisch und operativ in der E-Commerce-Verantwortung stehenden Gesprächspartnern von AUGUST DAHM wurde deutlich, dass das Unternehmen auch aus einer internen Mitarbeiter- beziehungsweise Familienperspektive typisch familienunternehmerische Charakteristika aufweist. Hierzu gehören beispielsweise die von beiden Gesprächspartnern hervorgehobenen, in Familienunternehmen klassischen ‚kurzen Kommunikationswege‘, eine informelle Art der Entscheidungsfindung sowie beständige und personengebundene Wertevorstellung, aber auch weitere Aspekte.

Ebenso lassen sich bei der konkreten Betrachtung der E-Commerce-Belange des Unternehmens familienunternehmerische Eigenschaften erkennen. Hierzu gehören neben weiteren die durchgehende Verwendung des seit jeher bewährten Marken- und Familiennamens AUGUST DAHM auch für die Online-Präsenz und die für Familienunternehmen erwartbare, starke Position der im Unternehmen beschäftigten Familienmitglieder, die natürlich auch in E-Commerce-Fragen ihre Gültigkeit behält.¹

Darüber hinaus liegen aus der Datenerhebung mit den beiden Interviewpartnern bei AUGUST DAHM weitere Erkenntnisse vor, die das Vorliegen klassischer Muster eines Familienunternehmens bestätigen. Hierbei handelt es sich jedoch um sensible Interna, die im Rahmen dieser Fallstudienarbeit aus Gründen des Daten- und Vertrauensschutzes nicht weiter thematisiert werden. Sie finden jedoch im Rahmen der strukturierten Auswertung der Fallstudienkenntnisse auf anonymisierte Art und Weise umfassende Beachtung.²

¹ Vgl. Kap. 4.

² Vgl. hierzu Kap. 6.

ElectronicPartner – mit 100% Verantwortung, viel Unternehmergeist und individueller Chef-Beratung in einer neuen Online-Strategie

ElectronicPartner

ElectronicPartner GmbH, Düsseldorf

Genutzte Quellen zur Fallstudiendarstellung:

- Selektierte Interviewergebnisse, durchgeführt am 16. August 2010 am Hauptsitz der ElectronicPartner GmbH in Düsseldorf mit Herrn Dr. Jörg Ehmer, Sprecher der Geschäftsführenden Direktoren
- Informationen der Internetpräsenz des Unternehmens (<http://www.electronicpartner.com>)
- Veröffentlichung der Unternehmensgeschichte: ‚Epochen. 70 Jahre ElectronicPartner – Vom deutschen Familienunternehmen zur europäischen Unternehmerfamilie‘
- Informationsdokument mit Unternehmenszahlen der ElectronicPartner GmbH¹
- Veröffentlichungen über das Unternehmen in den Zeitungen Financial Times Deutschland und Süddeutsche Zeitung
- Veröffentlichungen über das Unternehmen in dem Fachmagazin Der Handel

Unternehmenshistorie und Entwicklungsüberblick

Das Unternehmen wird im Frühjahr 1937 von Karl Friedrich Haubrich als ‚ElectronicPartner-Haubrich‘ gegründet. In den ersten Jahrzehnten des noch jungen Unternehmens müssen zunächst die Kriegs- und Nachkriegsjahre überwunden werden, bevor es mit der eigentlichen Entwicklung des Unternehmens weitergehen kann. „In den 50er Jahren eroberte das Fernsehen die Wohnzimmer in Deutschland. Und Karl Friedrich Haubrich eroberte mit seinem Unternehmen als Großhändler immer mehr Unternehmer.“² Das weitere Wachstum erfolgt dann

¹ Im Folgenden auch verkürzt als ‚ElectronicPartner‘ bezeichnet.

² ElectronicPartner GmbH 2010-d.

mit großem Engagement: Im Jahr 1968 überschreitet das bis dahin in Deutschland aktive Unternehmen erstmalig europäische Grenzen. Man gründet eine Tochtergesellschaft in den Niederlanden. Im Herbst 1973 erfolgt ein zentraler Entwicklungsschritt in der Historie von ElectronicPartner. „35 mutige Unternehmer sind überzeugt, dass eine Bündelung ihrer Synergien und Kompetenzen den wirtschaftlichen Erfolg des Einzelnen erheblich steigern wird. Sie gründen die ElectronicPartner Verbundgruppe.“¹ Dieses Verbundsystem einzelner Unternehmer hat bis heute Bestand² und verhilft dem Unternehmen zu Möglichkeiten zügigen Wachstums. So wird 1977 ein großes Verwaltungsgebäude mit angeschlossenem Lager im niederländischen Vianen eröffnet und 1983 überschreitet ElectronicPartner die Umsatzgrenze von einer Milliarde Deutscher Mark.³

Im Rahmen dieser zielstrebigem Expansion des Unternehmens kommt es im Sommer 1986 zu einer weiteren, strukturell wichtigen Weiterentwicklung. Die ElectronicPartner Warenwirtschaftssysteme werden gestartet und gewährleisten ab diesem Zeitpunkt eine belastbare Warenwirtschaft, die auch der Komplexität künftigen Wachstums standhalten wird. Auch das Jahr 1988 ist von nachhaltiger Bedeutung für die Gesamtentwicklung des Unternehmens, insbesondere im Kontext strategischer Gesichtspunkte. Im März des genannten Jahres kommt es mit dem Launch der Marketinglinie ‚MEDIMAX‘⁴ zu einer systematischen Diversifizierung der Marktbearbeitungsstrategie. Im September des gleichen Jahres stirbt der Firmengründer Karl Friedrich Haubrich im Alter von 85 Jahren. Nachfolger in der Unternehmensführung werden seine Söhne Hartmut und Edgar Haubrich. In den sich anschließenden Jahren geht man weiter auf Expansionskurs und eröffnet in diesem Zuge insbesondere neue Niederlassungen, wie beispielsweise diejenige in Augsburg (1990). Im Sommer 1991 kommt es zum teilweisen Neubau und insbesondere der Erweiterung der Unternehmenszentrale in Düsseldorf, um den durch die andauernde Expansion benötigten Kapazitäten den angemessenen Raum bereitstellen zu können. Im gleichen Jahr wird auch weiter international expandiert mit der Gründung der ‚ElectronicPartner International‘ in den Niederlanden. Diese internationale Expansion hält an: 1992 erfolgt die Gründung von ‚ElectronicPartner Belgien‘ und 1993 von ‚ElectronicPartner Austria‘.⁵

¹ ElectronicPartner GmbH 2010-a.

² Vgl. weiterführend zur Verbundorganisation die Ausführungen im folgenden Abschnitt zur gegenwärtigen Situation von ElectronicPartner.

³ Vgl. ElectronicPartner GmbH 2010-a.

⁴ Vgl. weiterführend zur Marketinglinie ‚MEDIMAX‘ die Ausführungen im folgenden Abschnitt zur gegenwärtigen Situation von ElectronicPartner.

⁵ Vgl. ElectronicPartner GmbH 2010-a.

Im Sommer des Jahres 1996 führt man weitere Expansion auf Basis von Akquisition durch und übernimmt das Unternehmen ‚profi electronic‘ sowie im Folgejahr 1997 ‚select‘. Ebenfalls in 1997 werden die hauseigenen Kompetenzen erneut erweitert und ElectronicPartner startet sein eigenes CallCenter, um noch mehr Service-Umfang und -Qualität bieten zu können. Die expansive Unternehmenspolitik erfordert alsbald weitere Anpassungen der Kapazitäten. Deshalb wird 1997 das Augsburger Logistik-Zentrum erweitert und 1998 die ElectronicPartner-Zentrale in Düsseldorf um einen weiteren Neubau ergänzt. Diese Kapazitätserweiterungen zahlen sich schon kurz darauf aus, denn im Frühjahr 1999 startet das Unternehmen nach eigenen Angaben eine ‚Gründungsoffensive‘ in Handel und Dienstleistung und schafft in diesem Zuge ca. 1.000 neue Arbeitsplätze. In dem Zeitraum von 1998 bis 2001 kommt es außerdem zu den Fusionen von

- ElectronicPartner Austria und ‚Electronic 2000‘ (1998),
- ElectronicPartner Schweiz und ‚select‘ (1999),
- ElectronicPartner Schweiz und ‚Expert Schweiz‘ (2000),
- ElectronicPartner Belgien und ‚EuroMasters‘ (2000),
- ElectronicPartner Nederland und ‚Sprinter‘ (2000) sowie
- ElectronicPartner Italia und ‚Europiu‘ (2001).¹

Im Mai 2000 wird zudem die finnische Handelsgruppe ‚Kesko‘ neues Mitglied bei ElectronicPartner International. Ebenfalls im Jahr 2000 übernimmt man das Kooperationsgeschäft der ‚comTeam AG‘, was einen zentralen strategischen Schritt bedeutet, da die Marke comTeam² in der Zukunft eine wichtige Rolle im Markenportfolio von ElectronicPartner spielen wird.³ Im Jahr 2001 wird mit Oliver Haubrich ein Enkel des Unternehmensgründers Mitglied in der Geschäftsführung der ElectronicPartner GmbH.⁴

Zum Jahresende 2005 kommt es zu einer – insbesondere aus marktbearbeitungsstrategischer Sicht – wichtigen Entscheidung für das Unternehmen: ElectronicPartner und ‚MakroMarkt‘ vereinbaren ihre Zusammenarbeit. Die MakroMarkt-Märkte werden zu MEDIMAX-Standorten. Im Folgejahr 2006 passt man sich erneut den durch beständige Expansion ge-

¹ Vgl. ElectronicPartner GmbH 2010-a.

² Vgl. weiterführend zur ElectronicPartner-Marke ‚comTeam‘ die Ausführungen im folgenden Abschnitt zur gegenwärtigen Situation von ElectronicPartner.

³ Vgl. zu weiterem Wachstum durch Zukäufe außerdem o. V. 2003-b.

⁴ Vgl. ElectronicPartner GmbH 2010-a.

wachsenen Infrastrukturbedürfnissen an. Das Lager in Genshagen wird um 4.000 Quadratmeter erweitert. Dies ist auch deshalb besonders erwähnenswert, da in einem zweiten Schritt die stark gewachsene Bedeutung von ElectronicPartner gleich mit dokumentiert werden kann. Die Eröffnung des neuen Lagers wird im Beisein von Bundesminister Wolfgang Tiefensee gefeiert. Ebenfalls im Jahr 2006 kann das Unternehmen ein Rekordergebnis verkünden. Man erzielt im Vorjahresvergleich ein Umsatzplus von 13,8% in dem europäischen Marktbearbeitungsgebiet. Das Umsatzwachstum auf dem deutschen Markt fällt sogar noch größer aus und liegt bei 16,2%. Im Jahr 2007 begeht das Unternehmen seinen 70. Geburtstag und führt im Folgejahr 2008 mit ‚easyTel 2008 plus‘ eine, nach eigenen Angaben, völlig neue Mobilfunkstrategie ein. Ebenfalls in 2008 werden mehrere Filialen der wirtschaftlich angeschlagenen Elektronikhandelskette ‚Promarkt‘ übernommen und unter dem hauseigenen Markennamen MEDIMAX weitergeführt.¹ 2009 wird ElectronicPartner Europäische Gesellschaft (SE²) und bestellt Dr. Jörg Ehmer in der Europäischen Geschäftsführung als Verantwortlichen für die Bereiche Fachhandel und Systemhaus. In 2010 wird er zum Sprecher der Geschäftsführenden Direktoren von ElectronicPartner ernannt, in Nachfolge von Oliver Haubrich.³

Auf die weiteren aktuellen Entwicklungen ab dem Jahr 2010 wird im folgenden Abschnitt zu der gegenwärtigen Situation von ElectronicPartner genauer eingegangen.

Gegenwärtige Situation von ElectronicPartner

Das heutige ElectronicPartner ist eine Unternehmensgruppe, die mit Consumer Electronics (braune und weiße Ware) im Einzelhandel, im Großhandel und im Verbundgruppengeschäft tätig ist. Die in der Verbundgruppe angeschlossenen selbstständigen Fach-Einzelhändler werden durch umfangreiche fachhandlungsspezifische Dienstleistungen in den Bereichen Ware, Warenwirtschaft, Werbung, betriebswirtschaftliche Beratung einschließlich EDV-Unterstützung, Standort-Management inklusive Ladenbau sowie Mitarbeiterqualifizierung betreut. Dies beinhaltet insbesondere die gebündelte Warenbeschaffung einschließlich Lagerbevorratung, eine internationale Sortimentsgestaltung und eine sichere Zentralregulierung

¹ Vgl. Wilke 2008.

² Die ‚Europäische Gesellschaft‘ – international auf Lateinisch ebenfalls auch als ‚Societas Europaea‘, kurz ‚SE‘ bezeichnet – ist eine Rechtsform für Aktiengesellschaften in der Europäischen Union. Mit ihr ermöglicht die Europäische Union seit dem Jahresende 2004 die Gründung von Gesellschaften nach weitgehend einheitlichen Rechtsprinzipien. Die ‚SE‘ wird in Dokumenten der Europäischen Union auch als ‚Europäische Aktiengesellschaft‘ und deshalb umgangssprachlich auch als ‚Europa-AG‘ bezeichnet.

³ Vgl. ElectronicPartner GmbH 2010-a.

einschließlich Übernahme der Delkredere-Funktion. Das Unternehmen ElectronicPartner charakterisiert sich hierbei selber wie folgt: „Als Verbundgruppe mit rund 5.000 angeschlossenen kleinen und mittelständischen Unternehmerpersönlichkeiten verstehen wir uns als Botschafter des selbständigen Unternehmertums. Wir arbeiten engagiert an weiterem Wachstum, um unsere Position in den Top-Fünf-Handelsunternehmen der Branche in Europa weiter auszubauen. Rund 200.000 Endkunden erwarten von uns jeden Tag überzeugende Angebote, kompetente Beratung und herausragenden Service. Ein Anspruch, der bei uns Chefsache ist!“¹

Um diesem Anspruch gerecht werden zu können, basiert das Unternehmen ElectronicPartner nach eigenen Angaben auf einer ‚Unabhängigkeitserklärung‘. „Wir wissen, dass selbständige Unternehmer in unserer wettbewerbsstarken Branche nur dann erfolgreich sind, wenn sie in einer starken Gemeinschaft individuell gefördert und mit maßgeschneiderten Lösungen unterstützt werden. Deshalb ist das Unternehmensmodell von ElectronicPartner eine Verbundgruppe. Unsere Mitarbeiter sind alle Botschafter und Förderer selbständiger Unternehmer. Das bedeutet für uns und unsere Mitglieder Unabhängigkeit und damit eine gehörige Portion Lebensqualität.“²

Die wirtschaftliche Lage des Unternehmens zum aktuellen Zeitpunkt der Fallstudienstellung kann wie folgt charakterisiert werden: Im Zentralumsatz des Ergebnisses für das Geschäftsjahr 2009 in Deutschland verbucht ElectronicPartner ein Umsatzplus von fast 1%. Somit steigt der zentrale Deutschland-Umsatz von 1,485 Milliarden Euro auf 1,498 Milliarden Euro an. Der Zentralumsatz beschreibt bei ElectronicPartner das Einkaufsvolumen der ‚Mitglieder‘ (also der im Verbund organisierten Unternehmerpersönlichkeiten) des Unternehmens einschließlich des Lager- und Vermittlungsgeschäftes. Für das internationale Geschäft verbucht ElectronicPartner im Geschäftsjahr 2009 mit 685 Millionen Euro einen wirtschaftskrisenbedingten Rückgang des Umsatzes von 4,9%. Damit geht der Zentralumsatz insgesamt von 2,205 Milliarden Euro auf 2,183 Milliarden Euro mit minus 1% leicht zurück. Das erste Geschäftshalbjahr 2010 ist wieder deutlich positiv. Nach wie vor berichtet ElectronicPartner bei den Mitgliederzahlen ein stetiges Wachstum. Die europäischen Landesorganisationen zählen im Geschäftsjahr 2009 in Summe einen Anstieg von 2% auf insgesamt 5.481 Mitglieder.³

¹ ElectronicPartner GmbH 2010-b.

² ElectronicPartner GmbH 2010-c.

³ Vgl. ElectronicPartner GmbH 2010-e.

Als internationale Verbundgruppe ist ElectronicPartner in drei strategischen Geschäftsfeldern aktiv: Im Fachhandel (EP:Markenhändler), im Fachmarktbereich (MEDIMAX) sowie im B2B-Bereich (comTeam). Die Kunden bestimmen letztendlich das von ihnen gewünschte Handelsformat selber. Bei ElectronicPartner setzt man nach eigenen Angaben alles daran, die richtigen Produkte für den jeweiligen Endkunden zu finden.¹

Bei ‚EP:‘ handelt es sich europaweit um die Fachhandelsmarke von ElectronicPartner. Sie steht nach eigenen Angaben des Unternehmens für „Innovation, Design und Lifestyle in Kombination mit dem Service, der den Unterschied macht. Anspruchsvolle Kunden wollen sich in einem schönen Ambiente verwöhnen lassen und hochwertige Produkte genießen. Zu den einzigartigen Service-Dienstleistungen gehören zum Beispiel die kompetente Chefberatung, auch bei den Endkunden zu Hause, die Lieferung zum Wunschtermin - sogar spät abends - sowie Endkundenschulungen bei innovativen Technologien wie Heimvernetzung. Für die Zufriedenheit ihrer Kunden bürgen die selbständigen Unternehmer vor Ort persönlich.“² EP:Markenhändler finden sich in Deutschland, Belgien, Italien, Niederlande, Österreich und der Schweiz.³

MEDIMAX ist das Fachmarkt-konzept der ElectronicPartner Gruppe und präsentiert in eigenen Filialen und in den Häusern der Franchisenehmer über 50.000 Produkte mit einer vielfältigen Auswahl in sämtlichen Bereichen der breit gefächerten Unterhaltungselektronik, Haushaltsgeräte, digitale Fotografie, IT/Multimedia, mobile Navigation, Telekommunikation sowie Wellness und Gesundheit. Fachmarktkunden, so ElectronicPartner, erwarten bei der großen Auswahl eine gute Übersicht und kompetente Unterstützung bei der Kaufentscheidung. Aus diesem Grund setzt ElectronicPartner ein neues Kundenleitsystem ein. Darüber hinaus investiert das Unternehmen in Schulungsmaßnahmen für die Verkaufsmitarbeiter von MEDIMAX. Die Fachmärkte von MEDIMAX finden sich in Deutschland und Italien.⁴

Der comTeam-Systemhausverbund von ElectronicPartner fokussiert ausschließlich B2B-Kunden in den Bereichen IT- und Telekommunikation. comTeam-Systemhäuser liefern komplette IT- und Telekommunikationslösungen und betreuen kommerzielle Endkunden von der Planung über die Installation von Netzwerk- und Kommunikationsplattformen bis hin zur Lieferung von Hard- und Software sowie bei der Umsetzung von schlüsselfertigen Informa-

¹ Vgl. ElectronicPartner GmbH 2010-f.

² ElectronicPartner GmbH 2010-g.

³ Vgl. ElectronicPartner GmbH 2010-g.

⁴ Vgl. ElectronicPartner GmbH 2010-h.

tions- und Kommunikationsprojekten. Die comTeam-Verbundzentrale richtet ihr Augenmerk auch darauf, die Markenbekanntheit zu forcieren und Systemleistungen für die angeschlossenen Systemhäuser weiter auszubauen. Der comTeam-Systemhausverbund unterstützt die angeschlossenen Mitglieder insbesondere in den vier zentralen Bereichen Einkauf und Organisation, Vertrieb und Marketing, Schulungen sowie Kooperation der Mitglieder untereinander.¹

Über die Kerngeschäftstätigkeit hinaus sind ElectronicPartner und die Eigentümerfamilien Haubrich vielfältig im sozialen Bereich engagiert. „Wir leben in einer Zeit und in einer Gesellschaft, deren Institutionen unter immer knapper werdenden öffentlichen Mitteln leiden. Insbesondere soziale Einrichtungen sind auf private Unterstützung angewiesen. Wir erhalten jeden Tag eine Vielzahl von Anfragen mit der Bitte um Unterstützung für wertvolle Projekte. Wir haben verstanden, dass wir etwas von dem, was wir durch die Verbraucher erhalten, zurückgeben sollten. Das tun wir selbstverständlich und mit der gleichen Begeisterung, mit der wir uns um unser Geschäft kümmern.“² So ist das Unternehmen beispielsweise im Bildungsbereich mit dem ‚Schulpreis‘³ aktiv und engagiert sich gezielt in Notsituationen⁴ oder bei der Nachwuchsförderung⁵ im Allgemeinen. Über die eigenen Engagements hinaus werden außerdem verschiedene Spendenprojekte⁶ unterstützt.

Ein besonderer Fokus auf die Online-Handelsstrategie des Unternehmens wird im folgenden Abschnitt zur Entwicklung und Implementierung von E-Commerce-Strategien bei ElectronicPartner gelegt.

Entwicklung und Implementierung der E-Commerce-Strategie bei ElectronicPartner

Bei ElectronicPartner handelt es sich um eine sehr spezielle E-Commerce-Situation. So ist das Unternehmen einer der Händler, die bereits in einer frühen Vorreiterrolle ihren Online-Shop eingerichtet hatten. Hierbei handelt es sich um den ‚EP-Netshop‘, ehemals zu finden unter ‚<http://www.ep-netshop.de/>‘. Wenn man diese Internetseite zum aktuellen Zeitpunkt besucht, sieht man die Meldung, dass der EP-Netshop eingestellt wurde und wird automatisch auf die Homepage des Unternehmens unter ‚<http://www.ep.de/>‘ weitergeleitet. Diese bietet zum aktuellen Zeitpunkt dieser Fallstudienstellung keine Möglichkeit zur Durchführung eines On-

¹ Vgl. ElectronicPartner GmbH 2010-i.

² ElectronicPartner GmbH 2010-j.

³ Vgl. hierzu vertiefend ElectronicPartner GmbH 2010-k.

⁴ Vgl. hierzu vertiefend ElectronicPartner GmbH 2010-l.

⁵ Vgl. hierzu vertiefend ElectronicPartner GmbH 2010-l.

⁶ Vgl. hierzu vertiefend ElectronicPartner GmbH 2010-m.

line-Einkaufes. Somit handelt es sich bei ElectronicPartner um eines der wenigen Unternehmen, das schon früh im Online-Kanal aktiv wird, um sich in einem Folgeschritt jedoch wieder aus diesem Kanal zurückzuziehen. „Der EP-Netshop war unser erster Versuch, 100%igen Multi-Channel-Handel umzusetzen.“¹, so Dr. Jörg Ehmer, Sprecher der Geschäftsführenden Direktoren der ElectronicPartner GmbH, im Interview. Der Online-Shop wird zum damaligen Zeitpunkt allerdings wieder eingestellt, weil bald offensichtlich wird, dass die Abstimmung mit den Mitgliedern (also den angeschlossenen Händlern der ElectronicPartner-Verbindungsgruppe) schwieriger ist als erwartet. Denn diese sehen in dem neuen Kanal in erster Linie eine Konkurrenz für ihr jeweils eigenes, stark stationär und service-orientiertes Geschäft.²

Aufgrund dieser Herausforderungen geht ElectronicPartner das Internet-Geschäft jetzt strategisch neu an, weil man sich trotz der aus eigener Erfahrung hinreichend bekannten Problempotenziale bewusst ist, dass der Online-Kanal im heutigen Handel unverzichtbar ist.³ Die mittel- und langfristige Zielsetzung besteht hierbei darin, mit dem Internet ganz neue Zielgruppen zu erschließen und dabei die historisch erfolgsbringende Unique-Selling-Proposition⁴ des Unternehmens einzusetzen. Die schwerpunktmäßige Bearbeitung neuer Zielgruppen soll das ursprüngliche Problem der Kannibalisierung des klassischen Stationärgeschäfts der Mitglieder beheben. Diesem grundsätzlichen Marktbearbeitungsansatz liegt die Logik zugrunde, dass verschiedene Konsumentengruppen auch eine individuelle Affinität zur Realisierung von Online-Aktivitäten haben. Bei diesen Überlegungen kommt Aspekten wie Datenschutz oder Bezahlbarkeit eine wichtige Bedeutung zu. Hierbei ist die aktuelle E-Commerce-Strategie von ElectronicPartner umfassend in die übergeordnete Wettbewerbs- beziehungsweise Unternehmensgesamtstrategie integriert. Man nutzt bewusst die historisch gewachsenen Stärken, die dem Unternehmen zu seinem bisherigen Erfolg verholfen haben. Das hohe Maß an Integration zeigt sich auch durch die genaue Abgrenzung der Kanäle untereinander, wie insbesondere schon am Beispiel der weitgehenden Vermeidung von Kannibalisierungseffekten erläutert. Zur grundsätzlichen Fundierung der neuen E-Commerce- beziehungsweise Multi-Channel-Strategie sowie der detaillierten Bestimmung der eigenen Ausgangsposition wurden und werden außerdem umfassende Markt- und Wettbewerbsanalysen durchgeführt.⁵

¹ ElectronicPartner GmbH 2010-n.

² Vgl. ElectronicPartner GmbH 2010-n.

³ Vgl. zu den aktuellen E-Commerce-Zielsetzungen bei ElectronicPartner auch Bender 2010.

⁴ Vgl. weiter unten zur inhaltlichen Ausgestaltung dieser USP von ElectronicPartner.

⁵ Vgl. ElectronicPartner GmbH 2010-n.

Bei ElectronicPartner bekennt sich das Top-Management in höchstem Maße zu den E-Commerce-Engagements. Herr Dr. Jörg Ehmer ist als Sprecher der Geschäftsführenden Direktoren umfänglich mit den E-Commerce-Themen vertraut. Dies gilt sowohl für die strategische als auch operative Ebene. Eine zielorientierte Top-Down-Kommunikation in diesem Kontext findet deshalb bei ElectronicPartner auf hohem Niveau statt und beeinflusst die E-Commerce-Wahrnehmung der breiten Mitarbeiterschaft und Mitglieder dementsprechend. Diese authentische Art der Top-Down-Kommunikation und insbesondere auch das beispielhaft-überzeugende Alltagshandeln bleibt annahmegemäß nicht ohne positive Auswirkungen. So hat bereits in fortgeschrittenem Maße eine kulturelle Transformation stattgefunden, in dem Sinne, dass E-Commerce in der Unternehmenskultur zunehmend als – durch das Marktgeschehen begründete – Notwendigkeit betrachtet wird. Auf der anderen Seite gibt es ebenso bis zum aktuellen Zeitpunkt noch immer wieder vereinzelte Herausforderungen bei einigen Mitarbeitern, die E-Commerce kritisch gegenüberstehen, betont Dr. Jörg Ehmer. Diese individuellen Widerstände können im Gesamtbild jedoch als der normale Anteil an Skepsis und Zukunftsangst gesehen werden, die in großen Wandlungsprozessen wohl immer zu finden sind.¹

Die im Stationärkanal bereits vorhandene Markenidentität² von ElectronicPartner findet bereits in der Entwicklungsphase der neuen E-Commerce-Strategie Anwendung. Dies ist unter Anderem dadurch zu begründen, dass man bei ElectronicPartner zum Einen von der Loyalität seiner Kunden überzeugt ist und zum Anderen die vorhandene Bekanntheit der beiden B2C-Marken nutzen möchte. Eine Internet-Zweitmarken-Strategie ist demnach bei ElectronicPartner auch in der Zukunft keine Option der engeren Auswahl. In der bisherigen Entwicklungsphase der E-Commerce-Strategie haben eventuell vorhandene Anforderungen einer online-spezifischen Sortimentierung bis zum Zeitpunkt der Datenerhebung noch keine Beachtung gefunden. Dies sei jedoch prinzipiell denkbar und dann ein potenzielles Arbeitsfeld zu einem späteren Zeitpunkt.³

Integrierte Management-Teams – im Sinne von Projekt- oder längerfristig angelegten Teams, die Mitarbeiter aus verschiedenen Kanälen und mit unterschiedlichen Sichtweisen zur Lösung von E-Commerce-Herausforderungen integrieren – kommen in der Entwicklungsphase der neuen E-Commerce-Strategie von ElectronicPartner zum Einsatz. Man betrachtet und diskutiert auftretende Fragestellungen aus verschiedenen Blickwinkeln, um auf diese Weise Lösun-

¹ Vgl. ElectronicPartner GmbH 2010-n.

² Hierbei handelt es sich, wie weiter oben dargestellt, im B2C-Bereich um zwei Markenidentitäten. Nämlich um ‚EP:‘ und um ‚MEDIMAX‘.

³ Vgl. ElectronicPartner GmbH 2010-n.

gen mit möglichst hoher Funktionalität und Akzeptanz zu erarbeiten. Allerdings, so Dr. Jörg Ehmer im Gespräch, könnte man integrierte Management-Teams in noch größerem Umfang einsetzen. Die Entwicklung beziehungsweise Weiterentwicklung von unternehmenseigenem IT-Know-how parallel zur Entwicklung der eigentlichen E-Commerce-Strategie steht dabei nicht im Fokus. Dies liegt primär daran, dass man seine Kernkompetenz in anderen – handelsnahen – Feldern sieht und die eigenen Ressourcen deshalb auf den Ausbau dieser unternehmensspezifischen Kernkompetenzen konzentrieren möchte.¹

Bei der Planung und Umsetzung der unternehmenseigenen E-Commerce-Strategie berücksichtigt man außerdem die Optionen der Zusammenarbeit mit externen Partnern im Sinne von strategischen und/oder operativen Allianzen. Gerade im Kontext der ständig wachsenden Komplexität im Zusammenhang mit sich weiterentwickelnden E-Commerce-Möglichkeiten ist dies von besonderer Relevanz. In Bezug auf die Ausrichtung der Human-Ressourcensysteme auf spezifische E-Commerce-Anforderungen ergibt sich ein differenziertes Bild. Auf der Seite der Vergütungssysteme innerhalb des Aufgaben- und Verantwortungskomplexes E-Commerce, ist man bei ElectronicPartner differenziert aufgestellt und an die speziellen Erfordernisse des Online-Geschäfts angepasst. So sieht man sich auch für die Zukunft gut gerüstet. Auf der anderen Seite des – auf die Eigenarten von E-Commerce abgestimmten – Recruitings, so Dr. Jörg Ehmer, liegen noch Optimierungspotenziale.²

Ein aktuell wichtiges Thema stellt bei ElectronicPartner die Einbindung von Online-Communities und/oder sozialen Netzwerken in die händlerische E-Commerce-Marktbearbeitung dar. Man hat die bereits sehr hohe und weiter wachsende Relevanz in diesem Bereich erkannt und bearbeitet dieses Thema zum Einen pro-aktiv, ist sich aber auch der Gefahren bewusst, die in diesem Kontext durch die kaum vorhandene Kontrolle über derartige Medien entstehen können. Ein anderes Arbeitsfeld stellen die operativ zum Einsatz kommenden Online-Service- und Suchfunktionen dar. Ziel ist es hierbei, diese zukünftig noch besser auf die strategisch definierten E-Commerce-Zielsetzungen abzustimmen, da man diese Funktionen gerade im Elektronik-Online-Fachhandel als wichtig einschätzt. Die eigene Unique-Selling-Proposition im Online-Geschäft sieht man bei ElectronicPartner darin, seine Markenstärke auch im Internet-Kanal erlebbar zu machen. Bei der Herausarbeitung der Unique-Selling-Proposition ergeben sich direkte Brückenschläge zu der eigentlichen E-Commerce-Strategie. Man strebt hier ganz bewusst keine Preisdifferenzierung im Mitgliederverbund an.

¹ Vgl. ElectronicPartner GmbH 2010-n.

² Vgl. ElectronicPartner GmbH 2010-n.

Vielmehr ist es das erklärte Ziel, auch im Online-Geschäft die historisch gefestigte Unique-Selling-Proposition des Unternehmens anzuwenden: Nämlich den Kunden durch hervorragenden Service zu überzeugen und ihm neben dem Online-Kanal ebenso die Möglichkeit der persönlichen Beratung in einer der vielen Filialen – beider B2C-Marken – vor Ort zu ermöglichen.¹

Familienunternehmerische E-Commerce-Gesamtsituation bei ElectronicPartner

Das Fallstudienunternehmen ElectronicPartner GmbH aus Düsseldorf entspricht auf der einen Seite in vielen Bereichen den erwarteten Mustern eines Familienunternehmens und weist auf der anderen Seite ebenso Charakteristika auf, die nach entsprechendem Literaturstudium tendenziell eher von einem Konzern erwartbar wären. Zu den typischen Familienunternehmensmustern gehören neben weiteren die im Folgenden genannten Aspekte. Die Eigentümerfamilie Haubrich sieht ElectronicPartner auch in der Zukunft uneingeschränkt als Familienunternehmen. So hat Hartmut Haubrich den Vorsitz des wichtigen Verwaltungsrates von ElectronicPartner inne. Sein Sohn Michael wird in 2010 als CFO in die Geschäftsführung berufen. Die Eigentümerfamilie Haubrich hat nach wie vor einen maßgeblichen Einfluss auf sämtliche – insbesondere auch strategische – Belange des Unternehmens. Zu den klassischen familienunternehmerischen Merkmalen gehört ebenso die seit der Unternehmensgründung andauernde, kontinuierlich starke Verankerung des Unternehmens in Düsseldorf als Standort der ständig wachsenden Unternehmenszentrale. Zu den erwartbaren familienunternehmerischen Merkmalen des Unternehmens gehört insbesondere auch die überdurchschnittliche hohe Bereitschaft, soziale und ökologische Verantwortung zu übernehmen und hierbei – neben durchaus vorhandenen überregionalen Engagements – auch besonders im direkten Düsseldorfer Umfeld des Unternehmens unkompliziert aktiv zu werden.

Auch im Rahmen der ausführlichen Interviewführung mit Herrn Dr. Jörg Ehmer, der in seiner Position als Geschäftsführer der ElectronicPartner GmbH die E-Commerce-Verantwortung in führender Position trägt, wurde deutlich, dass das Unternehmen auch aus einer internen Perspektive typisch familienunternehmerische Charakteristika aufweist. Hierzu gehören neben weiteren die durchgehende Verwendung des traditionellen Markennamens – der nach wie vor eng mit dem Familiennamen Haubrich verknüpft ist – auch für die primäre Online-Präsenz. Diese enge Verknüpfung von Firmen- und Familienname bringt natürlich auch eine besondere

¹ Vgl. ElectronicPartner GmbH 2010-n.

Verantwortung für die Angestellten mit sich. In diesem Kontext ebenso noch einmal zu nennen ist die für Familienunternehmen erwartbare, starke Position von Familienmitgliedern, die auch in E-Commerce-Fragen Bestand hat.¹

Darüber hinaus liegen aus der Datenerhebung im Gespräch bei ElectronicPartner viele weitere Erkenntnisse vor, die das Vorhandensein klassischer Muster eines Familienunternehmens bestätigen oder relativieren. Hierbei handelt es sich jedoch um sensible Interna, die im Rahmen dieser Fallstudiendarstellung aus Gründen des Daten- und Vertrauensschutzes nicht weiter thematisiert werden. Sie finden jedoch im Rahmen der strukturierten Auswertung der Fallstudienkenntnisse auf anonymisierte Art und Weise umfassende Beachtung.²

¹ Vgl. Kap. 4.

² Vgl. hierzu Kap. 6.

Anhang II: Darstellung des verwendeten Forschungsansatzes

Die Ausführungen zur Darstellung des in der vorliegenden Arbeit verwendeten Forschungsansatzes¹ sind der Übersichtlichkeit halber in sechs Bestandteile AII-1 bis AII-6 strukturiert. Diese bauen der Gesamtlogik des gewählten Forschungsansatzes folgend aufeinander auf und werden in den jeweiligen Abschnitten separat dargestellt. Zunächst wird gezeigt, welche Entscheidungsdimensionen zu betrachten sind, um das Forschungsziel zu erreichen. Hierauf aufbauend wird beschrieben, welcher Forschungsansatz und welche Methoden im Rahmen dieser Arbeit konkret gewählt worden sind. Die grundsätzliche Vorgehensweise lautet hierbei: Zunächst muss ein Forschungsziel abgesteckt werden. Anschließend ist ein Forschungsansatz zu bestimmen, der geeignet ist, das Untersuchungsziel zu erreichen. Ferner ist eine Entscheidung über die Datenerhebungsmethode im Kontext des gewählten Forschungsansatzes zu treffen. Darüber hinaus muss zuletzt eine Datenauswertungsmethode identifiziert werden, welche geeignet ist, die erhobenen Daten möglichst zielführend auszuwerten. Diese zu wählende Datenauswertungsmethode muss möglichst gut zur Datenerhebungsmethode passen.²

Einleitend illustriert die untenstehende Tabelle AII-1 die zugrundeliegende Logik der aufeinander aufbauenden Entscheidungsdimensionen des verwendeten Forschungsansatzes – anhand derer Struktur sich auch die nachfolgende Darstellung Bestandteile AII-1 bis AII-6 begründet – und ihre konkrete Umsetzung im Rahmen dieser Forschungsarbeit.

¹ Vgl. ausführlich zur Organisation interpretativer Sozialforschung, in deren ganzheitlichen Rahmen auch der in dieser Arbeit verwendete Forschungsansatz fällt, Froschauer/Lueger 2009, S. 71 ff. sowie Lueger 2010, S. 29 ff.

² Vgl. Gläser/Laudel 2004, S. 43 f.

AII-1 Angestrebte Untersuchungsziele als Ausgangsbasis für die Wahl des Forschungsansatzes

Das angestrebte Untersuchungsziel¹ der vorliegenden Forschungsarbeit ist das Erkennen von Zusammenhängen im Schnittstellenbereich von

1. *Familienunternehmen*²,
2. *Strategie*³ (Entwicklung und Implementierung) sowie
3. *E-Commerce*⁴,

eingebettet in den größeren *Kontext der Handelsbranche* in Deutschland.

Grundsätzliche Entscheidungsdimension	Betrachtungsabschnitt	Konkrete Umsetzungsdimension in der vorliegenden Arbeit
Definition der Untersuchungsziele	All-1	<ul style="list-style-type: none"> • Exploratorisch-explikative Zielsetzung • Erkennung von Erfolgs- und Risikopotenzialen in Familienunternehmen bei der Entwicklung und Implementierung von E-Commerce-Strategien im Handel
Herleitung des eigentlichen Forschungsansatzes	All-2	<ul style="list-style-type: none"> • Induktiv-empiristisch • Qualitativ • Zirkulär aufgebaut
Wahl der Datenerhebungsmethoden	All-3	<ul style="list-style-type: none"> • Teilstrukturierte, leitfadengestützte Interviews • Einbezug der ‚Triangulation‘ nach Mayring
Selektion geeigneter Fallstudienunternehmen	All-4	<ul style="list-style-type: none"> • Mindestbandbreite hinsichtlich Größe und Geschäftsmodell innerhalb der Handelsbranche • Zwei Interviewpartner pro Fallstudienunternehmen (strategische und operative Sichtweise)
Wahl der Datenauswertungsmethoden	All-5	<ul style="list-style-type: none"> • Strukturierende qualitative Inhaltsanalyse nach Mayring • Propositionengestützte Fallstudienmethode nach Yin

Tabelle AII.1: Gesamtübersicht der Dimensionen des gewählten Forschungsansatzes und ihre konkrete Umsetzung in dieser Forschungsarbeit (Quelle: Eigene Darstellung)

¹ Vgl. auch Kap. 1.4.

² Vgl. exemplarisch Baus 2007; Böllhoff et al. 2006; Carlock/Ward 2001; Frasl/Rieger 2007; Hennerkes 2004 und 2007; James/Haniel 2005; Klein 2007; Moos 2003; O'Hara 2004; Rossaro 2007; Sachs 2007; Scherer et al. 2005; Schlembach/Schlembach 2004; von Schlippe et al. 2008; Schwass 2007; Simon et al. 2005; Sommerlatte et al. 2008; Ward 2004; Wimmer et al. 2005; von Windau/Schumacher 1996 sowie allgemein die zahlreichen Veröffentlichungen spezialisierter Forschungseinrichtungen wie dem Wittener Institut für Familienunternehmen (WIFU), INTES – Zentrum für Familienunternehmen, Institut für Mittelstandsforschung und Beiträge in spezialisierten wissenschaftlichen Fachmagazinen wie ‚Family Business Review‘ oder ‚Family Business Magazine‘.

³ Vgl. exemplarisch Porter 1983, Porter 2008, Welge/AI-Laham 2008; Homburg/Krohmer 2006.

⁴ Vgl. exemplarisch Epstein 2004; Adam/Yesha 1996; Chatterjee et al. 1995; Choi et al. 1997; Clement et al.; Hagel/Armstrong; Kambil 1995; Becker 2001-b; Zerdick et al. 2001.

Aus dieser Schnittstellenbetrachtung soll letztendlich die – theoretisch, konzeptionell und empirisch – fundierte Ableitung von Erfolgs- und Risikopotenzialen von Familienunternehmen bei der Entwicklung und nachhaltigen Implementierung von E-Commerce-Strategien im Handel erfolgen.

Wissenschaftliche Zielsetzungen wie die hier vorliegende lassen sich grundsätzlich kategorisieren in *exploratorische* (Strukturen entdeckende) und *konfirmatorische* (Strukturen prüfende) Untersuchungskonzepte.¹ Hierbei liegt der Unterschied in den grundsätzlich verschiedenen Ausgangslagen zu Beginn des Forschungsvorhabens: Konfirmatorische Untersuchungskonzepte benötigen eine etablierte Theoriebasis, welche dann innerhalb der konfirmatorischen Forschung empirisch getestet und gegebenenfalls falsifiziert werden kann. Weil der dieser Arbeit zugrundeliegende Erkenntnisstand² bisher keine geschlossene Theorie zum Schnittstellenbereich von Familienunternehmen, E-Commerce, Strategie und der Handelsbranche bereithält, scheidet ein konfirmatorisches Untersuchungskonzept aus und es wird ein explorativer Forschungsansatz gewählt.

Bei diesem gewählten explorativen Ansatz liegt der Fokus auf der Entdeckung von Strukturen und Zusammenhängen. Im Kontext dieser somit neu gewonnenen Erkenntnisse können dann bereits vorhandene Vorkenntnisse zu in sich geschlossenen Theoriemodellen weiterentwickelt werden, welche dann wiederum in Hypothesen und Einschätzungen umgewandelt werden können. Dieses geschieht in der vorliegenden Arbeit. Innerhalb des hier gewählten explorativen Forschungsansatzes lassen sich drei verschiedene Arten von Aussagen generieren:

- Deskriptive Aussagen,
- explikative Aussagen und
- instrumentelle Aussagen.³

Die im Rahmen dieses Forschungsprojektes primär angestrebten – in Rahmen der Zielsetzung beschriebenen – Aussagen können in die *explikative* Aussagenart eingeordnet werden. Darüber hinaus werden im Forschungsverlauf ergänzend auch *deskriptive* Aussagen produziert, die beschreibenden Charakter haben, isoliert betrachtet jedoch keine neuartigen Erklärungsbeiträge im Sinne der angestrebten Untersuchungsziele liefern. Instrumentelle Aussagen sind als angestrebte Aussagenart nicht Gegenstand dieser Arbeit.

¹ Vgl. hierzu Fritz 1992, S. 60 f.

² Vgl. Kap. 1.1.2 und Kap. 3.2.

³ Vgl. zum vertiefenden Verständnis dieser möglichen Aussagenarten Fritz 1992, S. 59 ff.

Insgesamt verfolgt die vorliegende Arbeit also eine *exploratorisch-explikative Zielsetzung*.

AII-2 Herleitung des Forschungsansatzes zur Erreichung der Forschungszielsetzung

Nach der im obigen Abschnitt AII-1 dargelegten Festlegung der angestrebten Forschungszielsetzung kann in einem nächsten Folgeschritt nun die Entscheidung für denjenigen Forschungsansatz getroffen werden, welcher sich für die Erreichung dieser Zielsetzung möglichst gut eignet. Hierfür müssen grundsätzlich Entscheidungen innerhalb von drei Dimensionen getroffen werden:

- **Dimension 1:** Induktiv-empiristische versus deduktiv-theoriekritische Forschungsansätze,
- **Dimension 2:** Quantitative versus qualitative Forschungsansätze,
- **Dimension 3:** Lineare versus zirkuläre Forschungsansätze.

Auf diese drei Entscheidungsdimensionen im Rahmen des zu wählenden Forschungsansatzes wird im Folgenden jeweils separat eingegangen, um auf dieser Basis dann die Entscheidung für das zu verwendende Forschungsdesign herzuleiten.

Dimension 1: Induktiv-empiristische versus deduktiv-theoriekritische Forschungsansätze

Innerhalb der Sozial- und Wirtschaftswissenschaften dominieren mit dem induktiv-empiristischen sowie dem deduktiv-theoriekritischen Ansatz zwei grundsätzliche Erkenntniswege.¹ Diese nähern sich der zugrundeliegenden Forschungsfrage von jeweils unterschiedlichen Seiten: Bei der Induktion wird vom Besonderen auf das Allgemeine geschlossen, während im Rahmen der Deduktion genau umgekehrt vom Allgemeinen auf das Besondere geschlossen wird. Auf ein Forschungsvorhaben wie das Vorliegende übertragen bedeutet dies also, dass im Rahmen eines induktiv-empiristischen Forschungsansatzes Untersuchungen von Einzelfällen durchgeführt und in einem Folgeschritt zu einer – im Optimalfall – allgemeingültigen Theorie weiterentwickelt werden. Allerdings wird in der Literatur auch die Ansicht vertreten, dass die Entwicklung neuer oder weiterentwickelter Theorien wiederum in einem völlig ‚theoriefreien Raum‘ kaum möglich sein wird. Deshalb sollte auch bei der Ver-

¹ Vgl. hierzu vertiefend Borchert et al. 2004, S. 9 f.

folgung eines induktiv-empiristischen Forschungsansatzes von Grundsatztheorien ausgegangen werden.¹

Umgekehrt werden bei einem deduktiv-theoriekritischen Forschungsansatz bereits existierende Theorien überprüft. Hierzu werden dann die Theorien betreffende Hypothesen formuliert und gegebenenfalls falsifiziert, wohingegen eine endgültige Verifizierung jedoch theoretisch niemals möglich sein kann.²

Dimension 2: Quantitative versus qualitative Forschungsansätze

Innerhalb dieser zweiten Dimension eines jeden Forschungsansatzes kann differenziert werden zwischen quantitativen und qualitativen Forschungsansätzen. Ein quantitativer Ansatz arbeitet in der Regel mit mathematisch auszuwertenden Daten und großzahligen Stichproben. Hierbei wird das Ziel verfolgt, unter Verwendung einer stark standardisierten Art der Auswertung – meist basierend auf Methoden der angewandten Statistik und mittels elektronischer Unterstützung durch Programme wie SPSS – repräsentative Aussagen über den betrachteten Forschungsgegenstand zu generieren. Ein qualitativer Forschungsansatz basiert dahingegen auch auf entsprechend qualitativen Aussagen und Dokumenten. Ziel ist es dann, diese zu verstehen und im Kontext der Untersuchungszielsetzung zu interpretieren. Ein qualitativer Forschungsansatz ist im Kontext einer exploratorisch-explikativen Zielsetzung und der Anwendung interpretativer Methoden der Erkenntnisgenerierung in der Regel erforderlich und ebenso erfolgsversprechend.³ Quantitative und qualitative Ansätze schließen sich nicht gegenseitig aus, sondern können durchaus kombiniert werden.⁴

Dimension 3: Lineare versus zirkuläre Forschungsansätze

Die Entscheidung für einen linearen beziehungsweise zirkulären Forschungsansatz hängt zusammen mit der vorherigen Wahl eines grundsätzlich qualitativen versus quantitativen Ansatzes. Ist im vorherigen Schritt die Entscheidung gefallen für die Durchführung quantitativer Forschung, dann begünstigt dies in der Regel eine standardisierte Erhebungsform, welche

¹ Vgl. zu diesen Überlegungen vertiefend und ausführlich Popper 1973, S. 72 f.

² Vgl. zu dieser Thematik neben weiteren Mayer 2002, S. 18 f. und Popper 1984, S. 14.

³ Vgl. Buber/Holzmüller 2007, S. 7 ff.

⁴ Vgl. vertiefend zu diesen knappen Überlegungen exemplarisch für viele weitere Lührs 2000, S. 14; Mayring 2001, S. 6 ff.; Rost 2003, S. 4 ff.; Witt 2001, S. 2 f.

wiederum in Normalfall einen linearen Forschungsverlauf erfordert. Dies bedeutet, dass der Forschungsablauf zu Beginn der eigentlichen Durchführung bereits festgelegt ist und auch nicht mehr verändert werden kann.

Dem gegenüber bedeutet das Vorliegen eines zirkulären Forschungsansatzes, dass die individuellen Forschungsschritte auch mehrfach durchgeführt werden können und hierbei jeweils eine inhaltliche Dependenz des jeweils nachfolgenden von dem vorhergegangenen Schritt gegeben ist. Wichtig zu betonen ist, dass auch später gewonnene Erkenntnisse rückwirkend die zunächst vorgelagerten Forschungsschritte beeinflussen können. Es kann sogar zu einer Adaption der ursprünglichen Fragestellung in ihrer Gesamtheit kommen, wenn durch neue Erkenntnisse deutlich wird, dass diese in ihrer anfänglichen Form weniger sinnvoll ist als eine angepasste.¹

Herleitung des Forschungsansatzes als Kombination der obigen drei Dimensionen

Der für diese wissenschaftliche Arbeit zu wählende Forschungsansatz sollte die drei vorstehend genannten Dimensionen so kombinieren, dass er in seiner Gesamtheit möglichst gut zur Erreichung des oben beschriebenen Forschungsziels² geeignet ist. Wie unter AII-1 dargelegt, verfolgt die vorliegende Arbeit eine *exploratorisch-explikative Zielsetzung*. Diese lässt sich am besten mit einem *induktiv-empiristischen Forschungsansatz* erreichen, wie er obenstehend unter Dimension 1 charakterisiert ist. Innerhalb dieses induktiv-empiristischen Ansatzes fällt die Wahl dann in der zweiten Dimension auf einen *qualitativen Forschungsansatz*, der die Daten primär durch Interviewführung erhebt. Der Forschungsprozess wird gemäß der Beschreibung in der dritten Dimension im Sinne eines *zirkulären Forschungsansatzes* konzipiert sein. Insgesamt wird in dieser Arbeit also ein

- induktiv-empiristischer,
- qualitativer und
- zirkulär konzipierter

Forschungsansatz verwendet. Der Grund für die Wahl dieses Gesamtansatzes ist – wie bereits bei der Begründung der Wahl der exploratorischen Zielsetzung –, dass zu dem Startzeitpunkt dieser Arbeit *keine belastbare Theorie* hinsichtlich eines zusammenhängenden Verständnisses

¹ Vgl. Froschauer/Lueger 2009, S. 71 ff., insb. S. 73 sowie Witt 2001, S. 4 ff.

² Vgl. AII-1 und Kap. 1.4.

von *Erfolgs- und Risikopotenzialen von Familienunternehmen bei der Entwicklung und Implementierung von E-Commerce-Strategien im Handel* vorliegt. Demnach stünden für die Forschung in dieser Doktorarbeit auch keine überprüfbareren Hypothesen bereit, die sich aus einer etablierten Theorie zu einer potenziellen Falsifizierung ableiten ließen. Deshalb fällt die Wahl auf ein induktives Vorgehen, welches auf *multiple Grundsatztheorien*¹ gestützt ein fallstudienempirisches Forschungsdesign entwickelt und somit eine *erste geschlossene Theorie* über die Wirkungszusammenhänge von *Erfolgs- und Risikopotenzialen von Familienunternehmen bei der Entwicklung und Implementierung von E-Commerce-Strategien im Handel* entwickelt. Die hohe Komplexität dieser Forschungszielsetzung würde einen quantitativen Ansatz schnell an seine Grenzen stoßen lassen. Das Ziel der hier vorliegenden empirischen Untersuchungen ist es demnach nicht, durch repräsentative Erhebungen abgestützte ‚allgemeingültige‘ Aussagen zu produzieren, denn dieses Ziel ist durch eine begrenzte Zahl von Fallstudien auf der Basis dieses qualitativen Herangehens nicht zu erreichen. Vielmehr liegt der Fokus auf dem Herausarbeiten und Begründen von Struktur- und weiteren Phänomenen sowie erwartbaren Mustern, die sich aufgrund der besonderen Merkmale des Unternehmens-typs Familienunternehmen sowie seiner aktuellen Marktbearbeitungspraktiken zur Beantwortung der Leitfragen beurteilen lassen.² Denn „what one can derive from such studies [Case Studies] is a sense of the ‘patterns’ of success and failure in the real world.“³ – ein Satz, der den angestrebten Erkenntnisgewinn des vorliegenden Dissertationsvorhabens gut charakterisiert.

AII-3 Wahl der Datenerhebungsmethoden im Rahmen des gewählten Forschungsansatzes

Die Datenerhebung innerhalb des gewählten induktiv-empiristischen, qualitativen und zirkulär konzipierten Forschungsansatzes beruht auf dem Ansatz der *Triangulation*⁴ nach May-

¹ Durch den Einbezug mehrerer theoretischer Ansätze zur besseren Fundierung des eigentlichen empirischen Untersuchungsdesigns wird die vorliegende Arbeit der Forderung von Seth/Thomas nach ‚theoretischer Pluralität‘ gerecht. Vgl. Seth/Thomas 1994, S. 164 f. und Kap. 3.3.1 bis 3.3.6.

² Vgl. zu diesem Verständnis des Forschungsansatzes auch Wimmer et al. 2005, S. 20.

³ Quinn 1992, S. XIII.

⁴ Die Triangulation nach Mayring bedeutet im Forschungskontext der vorliegenden Arbeit konkret, dass die in den Interviews gewonnenen Erkenntnisse durch weitere Informationen reflektiert werden, um diese sowohl kritisch überprüfen als auch insbesondere in ihrer Aussagequalität vertiefen und somit letztendlich zu mehr Objektivität und Solidität gelangen zu können. Wie im folgenden Haupttext beschrieben, werden zu Triangulation sowohl Sekundärdaten als auch eine einschätzende Expertenmeinung herangezogen.

ring¹: Die primäre und für diese Arbeit zentrale Art der Datenerhebung wird hierbei durch *teilstrukturierte, leitfadengestützte Interviews*² durchgeführt, um das individuelle Sonderwissen der Interviewpartner zu erschließen.³ Diese wurden offen gestaltet und im Sinne eines *narrativen Prozesses* geführt. Es handelt sich insgesamt um eine *erzählungsgenerierende Kommunikationsstrategie*, die das Ziel verfolgt, ein vertrauensvolles Gesprächsklima zwischen Interviewer und den jeweiligen Gesprächspartnern zu schaffen. Hierdurch sollte wiederum die Authentizität der Antworten möglichst maximiert werden.⁴ Parallel hierzu wurde auch einer *verständnisgenerierenden Gesprächsstrategie*⁵ nachgegangen. So können gewisse Antworten der interviewten Gesprächspartner in den Kontext zu anderen Antworten von Dritten gesetzt werden. Der Vorteil dieser Vorgehensweise liegt darin, schon während des Datenerhebungsprozesses im Dialog mit den Interviewteilnehmern Erkenntnisse erarbeiten, kausale Zusammenhänge bestimmen und erste Ergebnisse erzielen zu können. Für weiterführende Informationen über die qualitative Erhebungsmethode der Experteninterviews sei auf Bogner/Menz, Meuser/Nagel und Pfadenhauer verwiesen.⁶

Im Sinne des gewählten Vorgehens der *Triangulation* wurden die Erkenntnisse aus den Interviews kritisch reflektiert und qualitativ vertieft durch

- *Sekundärdaten*⁷ und
- eine von den Fallstudienunternehmen *unabhängige Experteneinschätzung*⁸.

Untenstehend werden nun die einzelnen Bestandteile und Instrumente der Datenerhebung der vorliegenden Arbeit separat betrachtet.

Mehrfaches Expertenfeedback bei der Konzeption des Interviewleitfadens

Da es sich bei dem verwendeten Interviewleitfaden um das zentrale Instrument der Datenerhebung im Rahmen dieser Forschungsarbeit handelt, wurde neben seiner umfassenden theoretisch-konzeptionellen⁹ Fundierung auch an mehreren Stellen seines Erarbeitungsprozesses kritisches Expertenfeedback eingeholt. Als qualifizierte Begutachter standen während dieser

¹ Vgl. Mayring 2002, S. 147 f.

² Vgl. neben weiteren Flick 2005, S. 117 ff., Gläser/Laudel 2004, S. 107 und Gläser/Laudel 2009, S. S. 11 ff.

³ Vgl. Pfadenhauer 2009, S. 451.

⁴ Vgl. zur Vorbereitung, Durchführung und Nachbereitung von leitfadengestützten Interviews ausführlich Gläser/Laudel 2009, S. 153 ff.

⁵ Vgl. hierzu vertiefend Witzel 2000, S. 4 ff.

⁶ Vgl. Bogner/Menz 2009, S. 7 ff.; Meuser/Nagel 2009, S. 35 ff.; Pfadenhauer 2009, S. 451 ff.

⁷ Vgl. für weitere Informationen über die zur Triangulation eingesetzten Sekundärdaten die untenstehenden Ausführungen zu den separat betrachteten Bestandteilen und Instrumenten der Datenerhebung.

⁸ Vgl. für weitere Informationen über die zur Triangulation eingesetzte unabhängige Experteneinschätzung die untenstehenden Ausführungen zu den separat betrachteten Bestandteilen und Instrumenten der Datenerhebung.

⁹ Vgl. zur theoretisch-konzeptionellen Herleitung der durch den Interviewleitfaden konkret hinterfragten Propositionen schwerpunktmäßig Kap. 3.4 und Kap. 5, insb. Kap. 5.3.

Phase sowohl verschiedene Angehörige des Wittener Instituts für Familienunternehmen (WIFU) mit umfassender qualitativer Empirie-Erfahrung als auch befreundete Forscher des Autors mit eigenen Kenntnissen aus empirisch vergleichbarem Methodeneinsatz zur Verfügung.

Mehrfache Testläufe des Interviewleitfadens

Um die eigentliche Durchführung der Fallstudieninterviews möglichst optimal zu gestalten und vorhandene ‚Fallstricke‘ oder sonstige Ungereimtheiten in dem hierfür eingesetzten Interviewleitfaden bereits vorher erkennen und möglichst beheben zu können, wurden insgesamt vier Testläufe durchgeführt. Hierfür stellten sich freundlicherweise Unternehmensangehörige von Handelsunternehmen zur Verfügung, deren Aufgabenbereiche im E-Commerce liegen. Durch diese vier Testläufe konnte im Vorfeld zur eigentlichen Datenerhebung die Qualität des Interviewleitfadens bezüglich seiner ‚Anwendbarkeit im Feld‘ deutlich erhöht werden.

Interviewleitfaden¹ als zentrales Datenerhebungsinstrument

Der Interviewleitfaden bildete das Instrument für die Durchführung der teilstrukturierten Interviews, die von vollständig strukturierten Interviews abzugrenzen sind. Vollständig strukturierte Interviews geben den Interviewten eine klar beschränkte Auswahl an Antwortmöglichkeiten. Im Gegensatz hierzu fokussiert die Datenerhebungsmethode der teilstrukturierten Interviews einen dialogischen Gesprächsverlauf und nutzt hierfür offene Fragen.² Insofern nutzen Interviewer und Interviewter den teilstrukturierten Leitfaden als Orientierung und gewährleisten somit die nötige Mindeststandardisierung und Vergleichbarkeit³, können jedoch die enthaltenen Fragen gemäß ihrer eigenen Bewertung vertiefen und auch ganz neue Gesprächsaspekte ergänzen, wenn sich dieses im Gesprächsverlauf als sinnvoll herausstellt.⁴

Durchführung der Fallstudien-Interviews ausschließlich ‚Face-to-Face‘

Um eine durchgehend hohe Qualität der Interviewergebnisse zu begünstigen, wurde bei den etwa zweistündigen Fallstudien-Interviews trotz ihrer praktischen Durchführbarkeit auf Telefon-Interviews komplett verzichtet und es wurden ausschließlich ‚Face-to-Face‘-Interviews geführt. Wie Gläser und Laudel hervorheben, werden Telefon-Interviews insbesondere wegen ihrer Zeit- und Kostenersparnis eingesetzt. „Für diese Vorteile muss man aber auch einen hohen Preis bezahlen. Bei Telefoninterviews hat man eine deutlich geringere Kontrolle über das

¹ Der verwendete Interviewleitfaden ist zur Ansicht in Anhang III beigefügt.

² Vgl. vertiefend Mayer 2002, S. 36.

³ Vgl. zu diesen Überlegungen bzgl. der Mindeststandardisierung und Vergleichbarkeit bei qualitativen, teilstrukturierten Interviewleitfäden insb. Witzel 2000, S. 4 ff.

⁴ Vgl. vertiefend Hopf 1991, S. 177 ff.

Gespräch und eine geringere Ausbeute an Informationen. [...] Ihnen entgehen außerdem alle visuellen Informationen, die Sie beim Face-to-Face Interview vielleicht den Gesprächsverlauf anders hätten steuern lassen. Die Informationsverluste sind ebenso bedeutsam. In manchen Face-to-Face Interviews wird Ihr Gesprächspartner Ihnen Dokumente übergeben, die wertvolle zusätzliche Informationen sind.“¹

Tonaufzeichnung der Interviews

„I make it a practice to tape record and fully transcribe all interviews. I explain this honestly: I have great difficulty listening, writing, and thinking all at the same time.“² Um diese von Thomas beschriebene Schwierigkeit zu vermeiden und sich auf die Gesprächsinhalte konzentrieren zu können, wurden die Interviews in ihrer gesamten Länge elektronisch-digital aufgezeichnet. Verglichen mit der – ausschließlichen – Anwendung von Gesprächsprotokollen gewährleisteten Tonaufzeichnungen der Gesprächsinhalte eine größere Authentizität der Inhalte.³ Durch die Zusage von Vertraulichkeit und/oder Anonymisierung der Gesprächsinhalte, stimmten ausnahmslos alle Interviewteilnehmer der Aufzeichnung im Datenerhebungsprozess dieser Arbeit zu.

Transkription der Interview-Ergebnisse

Anschließend an die eigentliche Durchführung der Fallstudien-Interviews wurden diese umfassend transkribiert, denn: „Difficult and time-consuming though transcription is, there really is no satisfactory alternative to recording and fully transcribing qualitative research interviews.“⁴ Hierbei wurde umfassend auf etablierte Regeln genauer Transkription zurückgegriffen.⁵

Triangulation der Ergebnisse aus den Fallstudien-Interviews durch Sekundärdaten

Die Sekundärdaten stammen aus frei zugänglichen Informationsquellen wie beispielsweise Presseartikeln oder internen Informationen der Fallstudienunternehmen selber. Sie wurden – im Sinne der oben beschriebenen Triangulation nach Mayring – genutzt zur kritischen Reflektion und inhaltlichen Vertiefung der in den Fallstudien-Interviews gewonnenen Informationen.

Triangulation der Ergebnisse aus den Fallstudien-Interviews durch unabhängige Experteneinschätzung

¹ Gläser/Laudel 2009, S. 153.

² Thomas 1995, S. 16.

³ Vgl. zur Einschätzung der großen Relevanz der Tonaufzeichnung von Interviews Gläser/Laudel 2009, S. 157 f.

⁴ King 1994, S. 25.

⁵ Vgl. zur Beschreibung des Transkriptionsprozesses Gläser/Laudel 2009, S. 193 ff.

Im Anschluss an die Durchführung der eigentlichen Fallstudien-Interviews mit den Gesprächspartnern in den teilnehmenden Familienunternehmen wurde ein weiteres Interview mit einem unabhängigen *Experten* im Bereich der *Schnittstelle aus Familienunternehmen, E-Commerce und Handel* durchgeführt, um die gewonnenen Fallstudienresultate im Sinne der Triangulation noch besser bewerten zu können.¹ Bei dem befragten Experten handelt es sich um Dr. Ralph Wiechers. Er ist mit dem zentralen Forschungsgegenstand ‚Familienunternehmen‘ sowohl aus wissenschaftlicher als auch praxisorientierter Sicht gut vertraut. Dies begründet sich durch seine wissenschaftliche Auseinandersetzung mit Familienunternehmen im Rahmen seiner Dissertation am Wittener Institut für Familienunternehmen (WIFU) im Zeitraum 2004/2005 und die sich daran anschließende, langjährige Arbeit mit Familienunternehmen in ihrer wirtschaftlichen Praxis, denn Dr. Ralph Wiechers war viele Jahre als Berater auch für Familienunternehmen mit speziellem Fokus auf die Handelsbranche und E-Commerce-Strategien tätig. Mit diesem Profil eignet er sich demnach sehr gut als Experte im Sinne der vorliegenden Arbeit. Das diesbezügliche Interview mit Dr. Ralph Wiechers fand im September 2010 statt und wurde ebenfalls als *teilstrukturiertes und leitfadengestütztes Interview* geführt. Es dauerte etwa zwei Stunden und wurde ebenfalls als ‚Face-to-Face-Interview‘ geführt.

AII-4 Selektion der Fallstudienunternehmen und Interviewpartner als Erkenntnisobjekte im Rahmen des gewählten Forschungsansatzes

Bei der Auswahl der Fallstudienunternehmen wurde die Gewährleistung einer gewissen *Bandbreite* hinsichtlich ihrer *Größe* und ihres *Geschäftsmodells* (beispielsweise Vollsortimenter mit Versandhandelsschwerpunkt versus Elektronik-Fokus mit stationärem Vertriebschwerpunkt versus Mode-Fokus mit Multi-Channel-Vertrieb) innerhalb der Handelsbranche angestrebt, um verzerrte Aussagen möglichst zu vermeiden.² Insbesondere wurde mit der August Dahm GmbH ganz bewusst ein sehr kleines Familienunternehmen in die – ansonsten aus größeren Handelsunternehmen bestehende – zu untersuchende Gruppe der Fallstudienteilnehmer mit aufgenommen. Hierdurch wird bei der gesamtheitlichen Auswertung der fallstu-

¹ Vgl. zur konkreten Anwendung der im Interview gewonnenen Experteneinschätzungen Kap. 6.

² Natürlich steht bei der Durchführung von qualitativer Sozialforschung wie in den Wirtschaftswissenschaften statistische Repräsentativität nicht im Fokus der Forschungsbemühungen und die Ergebnisvalidität muss vielmehr im Einzelfall begründet sein. Vgl. Mayring 2002, S. 23; Mruck/Mey 2000, S. 8 f. Dennoch wurde durch die angestrebte Breite der Fallstudienteilnehmer versucht, von vornherein vorhandene Verzerrungen möglichst auszuschließen.

dienempirischen Erkenntnisse die begründete Einschätzung ermöglicht, ob gewisse Muster stärker mit der Unternehmensgröße als mit der Definition als Familienunternehmen zu erklären sind. Derartigen Einschätzungen könnte dann in großzahligen, quantitativen Studien weiter nachgegangen werden. Für die geplanten Fallstudien einen adäquaten Zugang zu untersuchungsbereiten Familienunternehmen zu finden, war eine der zentralen praktischen Herausforderungen dieses Forschungsprojektes. Der vorsichtige Umgang mit Außenstehenden, die sensible Einblicke in das Familienunternehmen gewinnen möchten, gehört zu den erwarteten Eigenschaften dieses Unternehmenstyps.¹

Aufgrund dieser Vorüberlegungen wurden – ausgehend von der festgelegten forschungsleitenden Definition von Familienunternehmen – *sieben Unternehmen* aus der Handelsbranche als Fallstudienteilnehmer gewonnen. Hierbei wurden nach Möglichkeit Interviews mit *zwei Ansprechpartnern pro Unternehmen* geführt: Jeweils einer mit eher *strategischer Sichtweise* (Eigentümer beziehungsweise Top-Management) auf die E-Commerce-Belange des Unternehmens und ein weiterer mit eher *operativer Perspektive* (zum Beispiel Marketing-/Vertriebsmitarbeiter im Online-Kanal). Auch diese Interviewführung mit mehr als einem Ansprechpartner pro Unternehmen diente der Sicherstellung einer hohen Erhebungsqualität. So konnte bei der Datenerhebung beispielsweise gezielt noch einmal nachgefragt werden, wenn die Gesprächspartner sich nicht deckende Aussagen machten. Da bei zwei der Fallstudienunternehmen der zweite Ansprechpartner kurzfristig nicht zur Verfügung stehen konnte, wurden in diesen Unternehmen die Interviews ausschließlich mit Vertretern aus dem Top-Management mit umfassender strategischer E-Commerce-Verantwortung geführt.

Insgesamt wurden somit im Rahmen der *empirischen Datenerhebung* für das vorliegende Forschungsprojekt *dreizehn Interviews* (inklusive Experten-Interview mit Dr. Ralph Wiechers) in den Sommermonaten des Jahres 2010 geführt. An der Fallstudienempirie haben im Einzelnen die folgenden Familienunternehmen aus der Handelsbranche teilgenommen:

- **August Dahm GmbH** (Hagen, Fenster- und Türen Groß- und Einzelhandel),
- **ElectronicPartner GmbH** (Düsseldorf, Elektronik-Fokus),
- **TAKKT AG** (Stuttgart, Unternehmen der HANIEL-Gruppe, Spezialversandhandel für Geschäftsausstattung),
- **OTTO GmbH & Co KG** (Hamburg, Vollsortimenter),
- **Peek & Cloppenburg KG** (Düsseldorf, Mode-Fokus),

¹ Vgl. Wimmer et al. 2005, S. 19 f.

- **SIEMES Schuhhaus Einkaufs & Beteiligungs GmbH** (Mönchengladbach, Schuh-Fokus) und
- **s.Oliver Bernd Freier GmbH & Co. KG** (Rottendorf, Mode-Fokus).

AII-5 Wahl der Datenauswertungsmethoden im Rahmen des gewählten Forschungsansatzes

Als *Datenauswertungsmethode* wurde die *strukturierende qualitative Inhaltsanalyse* nach Mayring gewählt. Diese Auswertungsmethode der erhobenen Daten ist ein Ansatz der empirisch qualitativen Forschung.¹ Das leitfadengestützte Interview als qualitative Erhebungsmethode und die qualitative Inhaltsanalyse als Auswertungsmethode sind gut kombinierbar. Die qualitative Erhebungsmethode der Interviews führt zu einem umfangreichen Datenmaterial, welches nach Mayring auch als *Rohmaterial*² bezeichnet wird, da sowohl *relevante und auch irrelevante Informationen* erfasst werden. Die Auswertungsmethode muss dementsprechend zur Erhebungsmethode passen, damit die relevanten Informationen möglichst gut *gefiltert* werden können.³ Die strukturierende qualitative Inhaltsanalyse erfüllt diese Voraussetzung. Sie kann als Auswertungsmethode verwendet werden, um das durch die Fallstudienteilnehmer erhobene Rohmaterial entsprechend zu filtern.⁴ Im Folgenden wird die strukturierende qualitative Inhaltsanalyse nach Mayring im Anwendungskontext der vorliegenden Arbeit knapp erörtert.

Ziel der strukturierenden Inhaltsanalyse nach Mayring ist das *regelgeleitete Verstehen und Interpretieren* von vorliegenden Texten, also des Rohmaterials. Die zu interpretierenden Texte sind die in den Fallstudien-Interviews erhobenen Daten. Es handelt sich um eine systematische Analyse der erhobenen Daten, die methodisch kontrolliert und nach klaren Regeln erfolgt.⁵ Die qualitative Inhaltsanalyse ist demzufolge eine Interpretationsform, die *intersubjektiv nachvollziehbar* ist. Mayring unterscheidet, wie bereits erwähnt, bei der qualitativen Inhaltsanalyse zwischen drei Grundformen: der Zusammenfassung, der Explikation und der Strukturierung. Die vorliegende Untersuchung hat die Grundform der Strukturierung gewählt.

¹ Vgl. Mayring 2000, S. 2.

² Im konkreten Fall dieser Arbeit sind dies die Transkriptionen aus den geführten Fallstudien-Interviews.

³ Vgl. als einordnende Basislektüre zur umfassenden Auswertung von gewonnenem Textmaterial im Rahmen interpretativer Sozialforschung auch Lueger 2010, S. 153 ff., insb. S. 178 ff.

⁴ Vgl. Gläser/Laudel 2004, S. 43 ff.

⁵ Vgl. Mayring 2000, S. 1 ff.

Eine ausführliche Beschreibung der anderen beiden Grundformen ist bei Mayring zu finden.¹ Die *Aufgabe* der *strukturierenden qualitativen Inhaltsanalyse* beschreibt Mayring wie folgt: „Diese wohl zentralste inhaltsanalytische Technik hat zum Ziel, eine bestimmte Struktur aus dem Material herauszufiltern. Diese Struktur wird in Form eines Kategoriensystems an das Material herangetragen. Alle Textbestandteile, die durch die Kategorien angesprochen werden, werden dann aus dem Material systematisch extrahiert. [...] Die grundsätzlichen Strukturierungsdimensionen müssen genau bestimmt werden, sie müssen aus der Fragestellung abgeleitet und theoretisch begründet werden.“² Die strukturierende qualitative Inhaltsanalyse erfolgt in tabellarischer Form. Der gesamte Ausgangstext wird dabei schrittweise reduziert. Die Schritte erfolgen regelgeleitet und in jedem Schritt wird das vorliegende Datenmaterial weiter zusammengefasst, ohne jedoch die Kernaussage zu verlieren. Im ersten Schritt werden die im obigen Zitat benannten *Kategorien theoretisch-konzeptionell hergeleitet*. In der vorliegenden Arbeit ist dies im Rahmen der Kapitel drei bis fünf erfolgt.³ Die Aussagen der Interviewpartner werden für die Analyseeinheiten zunächst in unveränderter Form wiedergegeben. Im nächsten Schritt erfolgt eine *Paraphrasierung*. Ein erster Materialdurchgang wird vollzogen und die Ausgangsaussagen werden hierbei in eine den Inhalt beschreibende *grammatikalische Kurzform* zusammengefasst. Ausschmückungen und nichtssagende Teile werden bei der Paraphrasierung weggelassen. Als nächstes erfolgt eine *Generalisierung der Paraphrasen*. Es wird ein Abstraktionsniveau festgelegt und die Paraphrasen werden dem Abstraktionsniveau entsprechend verallgemeinert. Im nächsten Schritt erfolgt die erste *Reduktion*. Die Paraphrasen werden weiter verallgemeinert und im Kontext der Forschungsfragen wiedergegeben. Darauf aufbauend wird im Folgenden Schritt ein *höheres Abstraktionsniveau* festgelegt und es erfolgt eine weitere Reduktion. Bei dieser *zweiten Reduktion* werden *Paraphrasen zusammengefasst*, die sich aufeinander beziehen, bisher aber noch über das Material verstreut waren. Die zweite Reduktion ist geprägt durch die *Bündelung, Konstruktion und Integration* von Paraphrasen auf ein angestrebtes Abstraktionsniveau. Diese Vorgehensweise führt dazu, dass verwandte Paraphrasen zusammengefasst werden. Zuletzt muss überprüft werden, ob die gebildeten Kategorien und die einzelnen Aussagen der Kategorien noch das Ausgangsmaterial

¹ Vgl. Mayring 2007, S. 56 ff.

² Mayring 2007, S. 82 f.

³ Vgl. als grundlegendes Kategoriensystem im Sinne von Mayring die in Kap. 3 hergeleiteten Gelingens- und Scheiternsfaktoren der Entwicklung und Implementierung von E-Commerce-Strategien im Handel. Diese wurden in angepasster Form durch den genutzten Interviewleitfaden (vgl. Anhang III) zuerst für die Datenerhebung genutzt und nachher ebenso in der Auswertung (vgl. Kap. 6) als Kategoriensystem an das Rohmaterial aus den Fallstudien herangetragen.

repräsentieren. Mit dieser *finalen Überprüfung* ist die strukturierende qualitative Inhaltsanalyse als Datenauswertungsmethode abgeschlossen.

Parallel zur oben dargestellten qualitativen Inhaltsanalyse wird auch die *Fallstudienmethode* zur Aufbereitung und Darstellung der im Rahmen dieser Arbeit interessierenden Zusammenhänge eingesetzt. Sie eignet sich laut Yin als umfassende – und somit auf einem anderen Abstraktionsniveau als die qualitative Inhaltsanalyse ansetzende – Datenauswertungsmethode der qualitativen Sozialforschung insbesondere dann, wenn die Forschungsfrage nach dem ‚wie‘ und ‚warum‘ beobachtbarer Zusammenhänge gestellt wird, keine Kontrolle des Forschers über die beobachteten Ergebnisse und die gewonnenen Daten vorliegt und wenn außerdem das Forschungsbestreben ein aktuelles Thema betrachtet.¹ Diese drei Anforderungen sind im Falle der vorliegenden Forschungsarbeit erfüllt. Die Forschungsfrage verfolgt ein exploratorisch-explikatives Untersuchungsziel². Die Fallstudien-Interviews wurden zu ihrer Auswertung aufgezeichnet und die daraus folgenden Fallstudien Darstellungen von den jeweiligen Gesprächspartnern freigegeben. Die darüber hinaus zur Verwendung gelangten Sekundärquellen sind fast durchgehend frei zugänglich und somit ebenfalls objektiv nachvollziehbar. Eine Kontrolle des Forschers über das empirische Datenmaterial liegt also – entsprechend der Forderung von Yin – nicht vor. Schließlich handelt es sich mit der hier untersuchten E-Commerce-Thematik um ein – wie ebenfalls von Yin gefordert – hochaktuelles Thema.

Ferner wird das Forschungsdesign dieser Arbeit einer der zentralen Forderungen/Empfehlungen von Yin gerecht, nämlich dem *Bezug der empirischen Fallstudien auf theoretische Propositionen*:³ „Relying on theoretical propositions. The [...] most preferred strategy is to follow the theoretical propositions that led to your case study. The original objectives and design of the case study presumably were based on such propositions, which in turn reflected a set of research questions, reviews of the literature, and new hypotheses or propositions.“⁴ Nach diesem Muster wurde auch in der vorliegenden Arbeit vorgegangen. Zunächst wurden in umfassender Literaturarbeit *theoretische Propositionen* als *Grundlage* für die sich anschließende *Fallstudienempirie* herausgearbeitet und somit Prioritäten gesetzt, wie auch Yin es im Optimalfall fordert: „The propositions would have shaped your data collection plan and therefore would have given priorities to the relevant analytic strategies.“⁵ Die theoretischen Propositionen der vorliegenden Arbeit werden im dritten Kapitel gut greifbar als ‚litera-

¹ Vgl. Yin 1999, S. 9.

² Vgl. Abschnitt AII-1.

³ Vgl. Yin 2009, S. 127 ff.

⁴ Yin 2009, S. 130.

⁵ Yin 2009, S. 130.

turbasierte Gelingens- und Scheiternsfaktoren der Entwicklung und Implementierung von E-Commerce-Strategien im Handel‘ herausgearbeitet. Eine umfassende theoretische Einbettung dieser forschungsleitenden Propositionen in die theoretischen Bezugspunkte¹ der vorliegenden Arbeit erfolgt ebenfalls im dritten Kapitel. Hierfür wurde ein eigenes ‚*Integrativmodell der E-Commerce-Strategie-Entwicklung und -Implementierung*‘² entwickelt. Es vereint die zwei verschiedenen Abstraktionsniveaus des eher abstrakten Theorierahmens und der ganz konkret für den Forschungsgegenstand dieser Arbeit hergeleiteten Propositionen in diesem auf die Forschungsziele zugeschnittenen Gesamtmodell. Die auf diese Weise theoretisch-konzeptionell fundierten Fallstudien können dann viel aussagekräftiger auf die zuvor erarbeiteten Propositionen bezogen, also die tatsächlich erlangten Fallstudienresultate mit den theoretisch erwartbaren gespiegelt, werden. Dieses Vorgehen hebt auch Yin als den anzustrebenden Forschungsverlauf bei Anwendung der Fallstudienmethode hervor: „For case study analysis, one of the most desirable techniques is to use a pattern-matching logic. Such a logic [...] compares an empirically based pattern with a predicted one (or with several alternative predictions). If the patterns coincide, the results can help a case study to strengthen its internal validity.“³ Dieser von Yin mehrfach geforderte Abgleich der eigentlichen Fallstudienresultate mit zuvor erarbeiteten theoretischen Propositionen erfolgt bei der vorliegenden Arbeit umfassend im fünften Kapitel und führt somit zu einer Maximierung der internen Validität der durchgeführten Fallstudien.

Insgesamt betrachtet liegt bei den *Datenauswertungsmethoden* dieser Forschungsarbeit also eine *integrative Kombination* aus der auf theoretischen Propositionen aufbauenden *Fallstudienmethode* nach Yin und der *strukturierenden qualitativen Inhaltsanalyse* nach Mayring vor. Diese arbeiten koordiniert zusammen, weil die qualitative Inhaltsanalyse innerhalb des einbettenden Konzepts der Fallstudienmethode die hoch-qualitative Auswertung des Interview-Rohmaterials gewährleistet, welches dann in derart strukturiert aufbereiteter Form der eigentlichen Fallstudienherstellung zur Verfügung steht.

¹ Bei den theoretischen Bezugspunkten der vorliegenden Arbeit handelt es sich um eine auf die Forschungsziele angepasste Kombination aus dem situativen Ansatz, dem marktorientierten Ansatz, dem ressourcenbasierten Ansatz und dem kundenorientierten Ansatz der ‚Value Disciplines‘. Vgl. Kap. 3.3.1 bis 3.3.4.

² Vgl. zum Nachvollziehen der Entwicklungsstufen des Modells Kap. 3.3.5, Kap. 3.5, Kap. 5.4 und Kap. 7.2.1 sowie insbesondere die dazugehörigen Abbildungen 3.15, 3.22, 5.2 und 7.1.

³ Yin 2009, S. 136.

AII-6 Abschließender Gesamtüberblick des gewählten Forschungsansatzes

Die folgende Abbildung AII.1 stellt abschließend die Gesamtzusammenhänge des in der vorliegenden Arbeit verwendeten Forschungsansatzes noch einmal graphisch aufbereitet in der Übersicht dar.

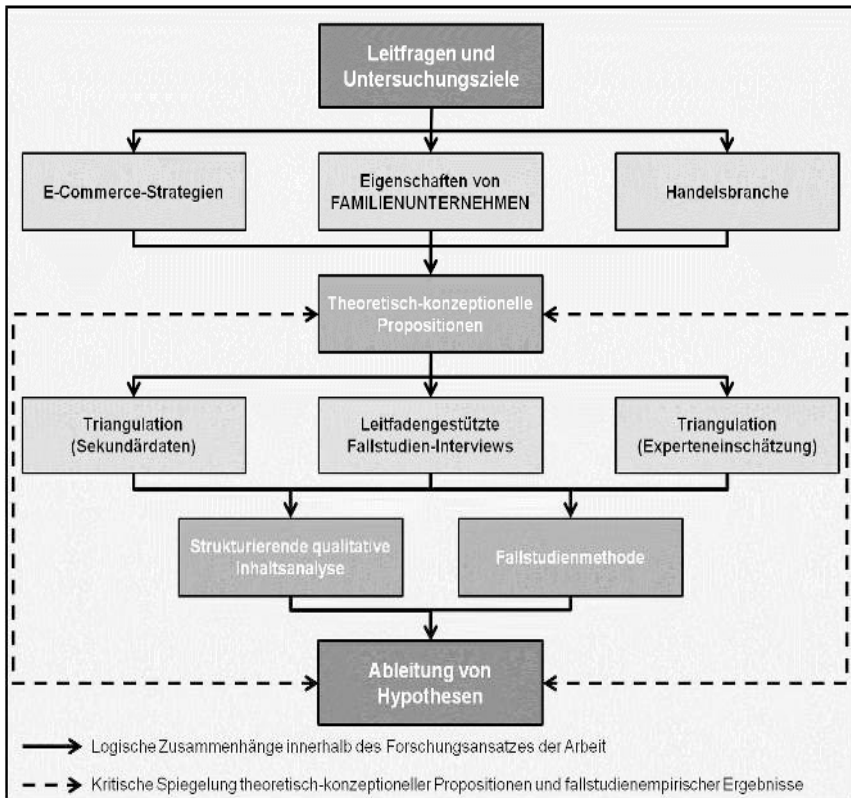


Abbildung AII.1: Gesamtzusammenhang des gewählten Forschungsansatzes (Quelle: Eigene Darstellung)

Anhang III: Verwendeter Interviewleitfaden zur Durchführung der Fallstudieninterviews

Nachfolgend ist der für die Fallstudieninterviews verwendete Gesprächsleitfaden wiedergegeben, der den in Anhang II beschriebenen Entwicklungsprozess und Testläufen unterzogen wurde. Der Interviewleitfaden stand allen Gesprächspartnern¹ der Fallstudienunternehmen vor der Interviewdurchführung zur Verfügung, so dass diese sich auf das Gespräch vorbereiten konnten. Er hat eine zweiteilige Grobstruktur (E-Commerce-Strategie-Entwicklungs- und *Implementierungsphase*), die sich aus der gleichen zugrundeliegenden Basisstruktur innerhalb der Forschungsarbeit selber ableitet. Die Gesamtzahl von 22 Leitfragen entspricht den Empfehlungen aus den zur Leitfadenentwicklung genutzten Literaturgrundlagen² für einen angestrebten zeitlichen Umfang der Interviews von circa 90 Minuten. Formulierung und Aufbau des Leitfadens entsprechen ebenfalls der Empfehlungen der zu seiner Entwicklung genutzten Literaturgrundlagen: Eine ausformulierte *Hauptfrage (kursiv)* wird hierbei jeweils ergänzt durch Detailfragen (Mindestanforderungen an die Antwort zur Gewährleistung von Vergleichbarkeit) mit ‚Checklisten-Charakter‘ für den interviewenden Autor dieser Forschungsarbeit. Inhaltlich wurden die Leitfragen aus den im Theorieteil der vorliegenden Arbeit formulierten zwanzig Propositionen abgeleitet.

¹ Vgl. Anhang I.

² Vgl. Gläser/Laudel 2009; Froschauer/Lueger 2009; Lueger 2010; Kruse 2009.

Interviewleitfaden zur Durchführung der Unternehmensinterviews

–

im Rahmen der Fallstudienempirie des Dissertationsprojektes:

„Erfolgs- und Risikopotenziale von Familienunternehmen bei der Entwicklung und nachhaltigen Implementierung von E-Commerce-Strategien im Handel“

Vorab:

- Informationen für den Interviewpartner im Sinne der ‚informierten Einwilligung‘
- Hinweise zu Datenschutz und ggf. erwünschter Anonymisierung
- Genehmigung zur Gesprächsaufzeichnung

Einführungsfrage

- *„Wie sehen die strategischen E-Commerce-/Multi-Channel-Zielsetzungen Ihres Unternehmens für die Zukunft auf kurze, mittlere, lange Sicht aus?“*
 - Welches sind die **wichtigsten Eckpfeiler** bzw. an welchen ‚Messgrößen‘ (nicht zwangsweise quantitativ gemeint!) wird eine **Zielerreichung definiert**?
 - Wie sind diese **Zielsetzungen** mit anderen **Unternehmenszielen abgestimmt**?

Abschnitt 1: Familienunternehmerische E-Commerce-Entwicklung

- *„Inwieweit ist die E-Commerce-/Multi-Channel-Strategie Ihres Unternehmens in die übergeordnete Wettbewerbs- bzw. Unternehmensgesamtstrategie integriert?“*
 - **Vollständige** oder **Teilintegration**?
 - Kurze Beschreibung, **wo schon gut** integriert und **wo weniger gut**.
- *„In welchem Umfang wurde/wird eine Markt- und Wettbewerbsanalyse zur Bestimmung der E-Commerce-Ausgangsposition vorgenommen und wie gestaltet sich diese?“*
 - **Was** wurde im Rahmen dieser Analyse **betrachtet** und **was nicht**?
 - Inwieweit wurden die **wichtigsten Wettbewerber identifiziert**?

- *„Bitte beschreiben Sie, in welchem Maße sich das Top-Management zum E-Commerce bekennt.“*
 - Inwieweit wird dieses ‚**Commitment**‘ auch **nach innen kommuniziert**?
 - Auf welcher **Führungsebene** ist die hierarchisch am höchsten angesiedelte **Führungskraft** mit **direkter E-Commerce-Verantwortung** einzuordnen?
 - Welche ‚Eigenschaft‘ würde diese Führungskraft am besten beschreiben (z.B. **IT-Denker** oder eher marktorientierter **Strategiedenker**)?

- *„In welchem Maße hat bereits eine kulturelle Transformation stattgefunden, in dem Sinne, dass E-Commerce/Multi-Channel in der Unternehmenskultur als Notwendigkeit betrachtet wird?“*
 - Wird E-Commerce eher als **Bedrohung** oder als **Chance wahrgenommen**?
 - Gibt es **verschiedene Grundhaltungen** gegenüber dem Online-Geschäft innerhalb der **Belegschaft**?

- *„Bitte beschreiben Sie, ob und in welcher inhaltlichen Ausgestaltung eine Erfolgsmessung der händlerischen E-Commerce-Engagements erfolgt.“*
 - Welcher **Zeithorizont** wird erfasst? (Kurz-, mittel-, langfristig)
 - Grob: Welche **Parameter** werden **zur Erfolgsmessung** herangezogen? (z.B. finanzielle, nicht-finanzielle, strategische, operative, IT- oder internetspezifische)

- *„Wie differenziert ist die Rolle von E-Commerce in Ihrer Unternehmung definiert?“*
 - **Bedeutung** des **Online-Kanals** im Verhältnis zu anderen Vertriebskanälen?
 - Z.B. **geographische Ausdehnung** und **Investitionsbudget** (in Relation zu den investiven Möglichkeiten anderer Kanäle) der E-Commerce-Engagements?

- *„Wie stark wurde/wird die vorhandene Markenidentität Ihres Unternehmens bei der Entwicklung der E-Commerce-/Multi-Channel-Strategie berücksichtigt?“*
 - In welchem Umfang konnte die **bestehende Unternehmensmarke** auf den **Online-Kanal übertragen** werden?
 - **Wie** wurde dieser **Markentransfer** vorgenommen?

- *„Wie sehr konnten/können bereits in der Entwicklungsphase der E-Commerce-/Multi-Channel-Strategie die Anforderungen einer online-spezifischen Sortimentierung Beachtung finden?“*
 - Wie gut ist das etablierte ‚**Stamm-Sortiment**‘ für den **Online-Absatz geeignet**?
 - Wie groß würden Sie den **Aufwand** einschätzen, der durch eine **Sortimentsanpassung an online-spezifische Bedürfnisse** entsteht?

- „Bitte schildern Sie, in welchem Umfang der Einsatz integrierter Management-Teams bereits in der Entwicklungsphase der E-Commerce-/Multi-Channel-Strategie sinnvoll war/ist.“
 - Art der **Zusammenarbeit** zwischen dem ‚neuen‘ und **etablierten Kanälen**?
 - Wird **E-Commerce** eher als **integrierter Kanal** gehandhabt **oder** stärker vom ‚klassischen Geschäft‘ **abgegrenzt** – z.B. in einem separaten Spin-Off? Warum?
- „Welche Bedeutung hatte/hat die (Weiter-)Entwicklung von unternehmenseigenem IT-Know-how parallel zur Entwicklung der eigentlichen E-Commerce-/Multi-Channel-Strategie?“
 - Werden **IT-Themen** eher **outgesourced** oder als **eigene Kompetenz** betrachtet?
 - Was sind **Gründe** hierfür?
- „Bitte beschreiben Sie, inwiefern die Einplanung strategischer und/oder operativer Allianzen bereits im Rahmen der Entwicklung Ihrer E-Commerce-/Multi-Channel-Strategie von Relevanz war.“
 - Wie **flexibel** ist **Strategie**, so dass die **Integration** eines **ausgewählten Partners** mit mehr oder weniger großem Aufwand möglich ist?
 - In welchem Umfang waren derartige **Überlegungen** überhaupt **relevant**?
- „In welchem Ausmaß sind die Human-Ressource-Systeme Ihres Unternehmens auch auf spezifische E-Commerce-/Multi-Channel-Ziele hin ausgerichtet?“
 - Sehen Sie **Stärken/Schwächen** in diesem Kontext?
 - Wie stark beinhalten **Vergütungssysteme** (für Top-Management und weitere Hierarchiestufen) **strategische E-Commerce-Zielsetzungen**?

Abschnitt 2: Familienunternehmerische E-Commerce-Implementierung

- „Falls zutreffend: Auf welche Art und Weise wurden/werden ‚Online-Communities‘ und/oder ‚Soziale Netzwerke‘ in die händlerische E-Commerce-Marktbearbeitung Ihres Unternehmens mit eingebunden?“
 - Falls eine **Online-Marktsegmentierung** vorgenommen wurde, wie sieht diese (grob beschrieben) aus?
 - Inwieweit werden (potenzielle) **Kunden** in die **Kommunikation** über Produkte, Service-Features, Verbesserungswünsche, etc. auf einer **regelmäßigen Basis** mit **eingebunden**? (z.B. über Foren in Sozialen Netzwerken)
- „Inwieweit ist eine Individualisierung bzw. Personalisierung für den Kunden im Rahmen Ihres E-Commerce-/Multi-Channel-Angebotes möglich?“
 - **Differenzierte Beachtung** individueller **Kundenbedürfnisse** (z.B. Auswahl zwischen Versandarten, Bezahlmöglichkeiten, etc.)?

- Inwieweit gibt es eine **personalisierte (automatisierte) Angebotsunterbreitung** (z.B. per E-Mail oder auf der persönlichen Startseite des Online-Shops, wenn angemeldet) auf Basis des **bisherigen Kundenverhaltens** im Online-Shop Ihres Hauses (insb. Kauf- und Klickverhalten)?

- *„Bitte schätzen Sie ein, inwiefern die in Ihrem Unternehmen operativ zum Einsatz kommenden Online-Service- und Suchfunktionen auf die strategisch definierten E-Commerce-/Multi-Channel-Zielsetzungen hin abgestimmt sind.“*
 - Inwieweit würden Sie an derartigen Stellen einen **„Key-Performance-Indicator“** Ihres Unternehmens sehen?
 - Gibt es **Stärken oder Schwächen** aus Ihrer Sicht?

- *„Was ist Ihrer Ansicht nach die ‚Unique-Selling-Proposition‘ für die Online-Aktivitäten Ihres Handelsunternehmens, welche den Kunden letztendlich zum (Online-)Einkauf in Ihrem Hause bewegt?“*
 - Worin sehen Sie die **Differenzierung** zwischen Ihrem Unternehmen und **Wettbewerbern**?
 - Wie groß ist die **Bedeutung Ihrer Sortimentsentscheidungen** für den Erfolg im Online-Kanal? Wie stark wird **Sortiments-Know-how** als **Kompetenz** gesehen?

- *„Wie würden Sie die von Ihrem Unternehmen im Online-Kanal umgesetzten Sicherheitsstandards beurteilen?“*
 - Inwieweit deckt sich Ihrer Ansicht nach die **Wahrnehmung** von (potenziellen) **Kunden** mit den tatsächlichen Sicherheitsstandards?
 - Wie beurteilen Sie insbesondere **Bezahlsicherheit und –flexibilität** im Online-Bereich Ihres Unternehmens?

- *„Wie würden Sie das ‚alltägliche Zusammenspiel‘ zwischen dem Online-Kanal und weiteren vorhandenen Absatzkanälen in Ihrem Handelsunternehmen beurteilen?“*
 - Z.B. **Kommunikation zwischen den Kanälen** in Bezug auf einzelne Wertschöpfungsstufen, zentralisiertes Customer-Relationship-Management, Sortimentsfindung, integrierter Markenauftritt nach außen, Preisstellung, etc.?
 - Inwieweit existiert ein **kanalübergreifendes Controlling**?

- *„Wie gut sehen Sie Ihr Unternehmen im Bereich der für E-Commerce notwendigen IT-Hintergrundsysteme aufgestellt?“*
 - Insbesondere, was ein umfassendes **Supply-Chain-Management** betrifft?
 - Für wie geeignet halten Sie den aktuellen **Automatisierungsgrad**? Warum?

- *„Welche Rolle spielen für den E-Commerce-Erfolg Ihres Unternehmens Einkaufskonzepte (jeder Art) und wie setzen Sie diese um?“*
 - Wie umfassend werden Ihrer Ansicht nach potenzielle **Spielräume** in diesem Bereich **ausgenutzt**?

- Bedeutung **strategischer/operativer Allianzen** und diesbezüglicher Beziehungspflege auf der **Einkaufsseite**?

Abschlussfrage

- *„In Bezug auf Ihre unternehmensindividuelle E-Commerce-/Multi-Channel-Situation: Gibt es Aspekte, die über das oben Besprochene hinaus aus Ihrer Sicht noch besonders relevant sind, um einen vollständigen Eindruck zu erhalten?“*
 - Z.B. ganz allgemeine **Diskrepanzen** zwischen **strategischer Zielsetzung** und **operativer Umsetzung**?
 - Wie würden Sie eine **zusammenfassende Gesamteinschätzung** der **E-Commerce-/Multi-Channel-Situation** in Ihrem Unternehmen formulieren?

Anhang IV: Finale Hypothesen der Forschungsarbeit

Im Folgenden werden *zwanzig Hypothesen* über das konkrete Vorliegen von entweder *Erfolgs- beziehungsweise Risikopotenzialen* oder aber *Indifferenzen* formuliert. Diese Hypothesen verstehen sich als fundierte Einschätzung, was die Affinität zur Entwicklung und Implementierung von E-Commerce-Strategien im Handel durch *Familienunternehmen* betrifft. Diese zwanzig Hypothesen können auch als die fallstudienempirisch untermauerte *Weiterentwicklung* der – zunächst rein theoretisch-konzeptionell hergeleiteten – *Propositionen* aus Kapitel 5 gesehen werden. Ferner geben die *Hypothesen* die *zentralen Erkenntnisse dieser Forschungsarbeit* und ihrer Untersuchungen wieder.

Hypothese 1: Im Kontext der Herausforderungen der ‚*Vollständigen Integration von E-Commerce- und Wettbewerbs- beziehungsweise Unternehmensgesamtstrategie*‘ liegt bei Familienunternehmen im Handel ein besonderes *Risikopotenzial* vor.

Hypothese 2: Im Kontext der Herausforderungen der ‚*Wettbewerbsanalyse zur Bestimmung der unternehmerischen E-Commerce-Ausgangsposition*‘ liegt bei Familienunternehmen im Handel ein besonderes *Risikopotenzial* vor.

Hypothese 3: Im Kontext der Herausforderungen des ‚*Bekennens des Top-Managements zum E-Commerce*‘ liegt bei Familienunternehmen im Handel eine *Indifferenz* vor.

Hypothese 4: Im Kontext der Herausforderungen der ‚*Kulturellen Transformation - Verankerung der E-Commerce-Notwendigkeit in der jeweiligen Unternehmenskultur*‘ liegt bei Familienunternehmen im Handel ein besonderes *Risikopotenzial* vor.

Hypothese 5: Im Kontext der Herausforderungen der ‚*Frühzeitigen und parallelen Entwicklung eines Systems zur Erfolgsmessung der E-Commerce-Engagements*‘ liegt bei Familienunternehmen im Handel ein besonderes *Risikopotenzial* vor.

Hypothese 6: Im Kontext der Herausforderungen der ‚*Erarbeitung der Rollendefinition von E-Commerce im Unternehmen*‘ liegt bei Familienunternehmen im Handel ein besonderes *Risikopotenzial* vor.

Hypothese 7: Im Kontext der Herausforderungen der ‚*Berücksichtigung der eigenen Markenidentität bei der Entwicklung der unternehmensspezifischen E-Commerce-Strategie*‘ liegt bei Familienunternehmen im Handel ein besonderes *Erfolgspotenzial* vor.

Hypothese 8: Im Kontext der Herausforderungen der ‚*Beachtung der späteren Notwendigkeit der online-spezifischen Sortimentierung bereits in der Entwicklungsphase der E-Commerce-Strategie*‘ liegt bei Familienunternehmen im Handel eine *Indifferenz* vor.

Hypothese 9: Im Kontext der Herausforderungen des ‚*Einsatzes integrierter Management-Teams bereits in der Entwicklungsphase von E-Commerce-Strategien*‘ liegt bei Familienunternehmen im Handel ein besonderes *Risikopotenzial* vor.

Hypothese 10: Im Kontext der Herausforderungen der ‚*Parallelen Entwicklung von IT-Know-how und der eigentlichen E-Commerce-Strategie*‘ liegt bei Familienunternehmen im Handel ein besonderes *Risikopotenzial* vor.

Hypothese 11: Im Kontext der Herausforderungen der ‚*Frühzeitigen Einplanung strategischer Allianzen im Rahmen der Entwicklung von E-Commerce-Strategien*‘ liegt bei Familienunternehmen im Handel eine *Indifferenz* vor.

Hypothese 12: Im Kontext der Herausforderungen der ‚*Entwicklung von auf E-Commerce-Ziele ausgerichteten Human-Ressource-Systemen*‘ liegt bei Familienunternehmen im Handel ein besonderes *Risikopotenzial* vor.

Hypothese 13: Im Kontext der Herausforderungen der ‚*Einbindung von ‚Online-Communities‘ und ‚Sozialen Netzwerken‘ in die Implementierung der E-Commerce-Marktbearbeitung*‘ liegt bei Familienunternehmen im Handel ein besonderes *Erfolgspotenzial* vor.

Hypothese 14: Im Kontext der Herausforderungen der ‚*Maximierung der Individualisierung und Personalisierung bei der Implementierung von Online-Handelskonzepten*‘ liegt bei Familienunternehmen im Handel ein besonderes *Risikopotenzial* vor.

Hypothese 15: Im Kontext der Herausforderungen der ‚*Implementierung exzellenter Online-Service- und Suchfunktionen*‘ liegt bei Familienunternehmen im Handel ein besonderes *Risikopotenzial* vor.

Hypothese 16: Im Kontext der Herausforderungen der ‚*Implementierung eindeutig differenzierbarer Unique-Selling-Proposition*‘ liegt bei Familienunternehmen im Handel eine *Indifferenz* vor.

Hypothese 17: Im Kontext der Herausforderungen der ‚*Frühzeitigen Implementierung höchster Sicherheitsstandards*‘ liegt bei Familienunternehmen im Handel eine *Indifferenz* vor.

Hypothese 18: Im Kontext der Herausforderungen der ‚*Implementierung weiterer Absatz- und Kommunikationskanäle zur Unterstützung des Online-Kanals*‘ liegt bei Familienunternehmen im Handel ein besonderes *Risikopotenzial* vor.

Hypothese 19: Im Kontext der Herausforderungen der ‚*Exzellenz bei der Implementierung der Hintergrundsysteme und des Supply-Chain-Managements*‘ liegt bei Familienunternehmen im Handel ein besonderes *Risikopotenzial* vor.

Hypothese 20: Im Kontext der Herausforderungen der ‚*Implementierung von Einkaufskonzepten und strategischen Allianzen*‘ liegt bei Familienunternehmen im Handel ein besonderes *Risikopotenzial* vor.

Literatur- und Quellenverzeichnis

- Aaker, D. A. (1988):* Developing Business Strategies, 2. Aufl., New York.
- Aaker, D. A. (2005):* Strategic Market Management, 7. Aufl., New York.
- ACTA, Allensbacher Computer- und Technik-Analyse (2007):* Systematische Analyse Trends und Entwicklungen in der Internetnutzung, Allensbach.
- Adam, N. R.; Yesha, Y. (1996):* Electronic Commerce – An Overview. In: Adam, N. R.; Yesha, Y. (Hrsg.): Electronic Commerce – Current Research Issues and Applications, 1996, S. 5-12, Berlin.
- Adams, J. S.; Taschian, A.; Shore, T. H. (1996):* Ethics in family and non-family owned Firms – An exploratory Study. In: Family Business Review, Vol. 9, 1996, H. 2, S. 157-170.
- Adams, A. F.; Manners, G. E.; Astrachan, J. H.; Mazzola, P. (2004):* The Importance of integrated Goal Setting – The Application of Cost-of-Capital Concepts to private Firms. In: Family Business Review, Vol. 17, 2004, H. 4, S. 287-302.
- Ahlert, D. (1988):* Marketing-Rechts-Management, Rechtsprobleme des Marketing und ihre kooperative Bewältigung durch Rechtsexperten und Marketingmanager in der Praxis industrieller Unternehmungen, Köln, Berlin, Bonn, München.
- Ahlert, D.; Borchert, S. (2000):* Prozessmanagement im vertikalen Marketing – Efficient Consumer Response (ECR) in Konsumgüternetzen, Berlin.
- Ahlert, D. (2001-a):* Markenmanagement und Category Management in der Wertschöpfungskette – Zwei Seiten einer Medaille? In: Ahlert, D.; Olbrich, R.; Schröder, H. (Hrsg.): Jahrbuch Handelsmanagement, 2001, Vertikales Marketing und Markenführung im Zeichen von Category Management, Frankfurt am Main.
- Ahlert, D. (2001-b):* Handelsunternehmen schlagen Brücken – Der Händler im Beziehungsnetz. In: Ahlert, D.; Becker, J.; Kenning, P.; Knackstedt, R. (Hrsg.): Unterlagen zur 5. Fachtagung „Handelsinformationssysteme 2001“, Münster.
- Ahlert, D. (2001-c):* Implikationen des Electronic Commerce für die Akteure in der Wertschöpfungskette. In: Ahlert, D.; Becker, J.; Kenning, P.; Schütte, R. (Hrsg.): Internet & Co. im Handel, Strategien, Geschäftsmodelle, Erfahrungen, Berlin, S. 1-26.

- Ahlert, D.; Becker, J.; Kenning, P.; Schütte, R. (Hrsg., 2001): *Internet & Co. im Handel, Strategien, Geschäftsmodelle, Erfahrungen*, Berlin.
- Ahlert, D.; Becker, J.; Knackstedt, R.; Wunderlich, M. (Hrsg.) (2002): *Customer Relationship Management im Handel, Strategien – Konzepte – Erfahrungen*, Berlin.
- Ahlert, D.; Hesse, J. (2002): *Relationship Management im Beziehungsnetz zwischen Hersteller, Händler und Verbraucher*, in: Ahlert, D.; Becker, J., Knackstedt, R., Wunderlich, M. (Hrsg.): *Customer Relationship Management im Handel, Strategien – Konzepte – Erfahrungen*, Berlin, S. 3-22.
- Ahlert, D.; Hesse, J.; Jullens, J.; Smend, P. (2003): *Multikanalstrategien, Konzepte, Methoden und Erfahrungen*, Wiesbaden.
- Ahlert, D.; Evanschitzky, H. (2006): *Multi-Channel-Management im Spannungsfeld von Kundenzufriedenheit und Organisation*. In: *Thexis, Fachzeitschrift für Marketing*, Vol. 4, 2006, S. 21-25.
- Ahlert, D.; Große-Bölting, K.; Heinemann, G. (2008): *Handelsmanagement in der Textilwirtschaft – Einzelhandel und Wertschöpfungspartnerschaften*, Frankfurt.
- Albach, H.; Freund, W. (1989): *Generationswechsel und Unternehmenskontinuität, Gütersloh*.
- Allaire, Y.; Firsirotu, M. E. (1985): *How to implement radical Strategies in large Organization*. In: *Solan Management Review*, Vol. 25, 1985, Spring, S. 19-34.
- Allouche, J.; Amann, B.; Jaussaud, J.; Kurashina, T. (2008): *The Impact of Family Control on the Performance and financial Characteristics of family versus nonfamily Businesses in Japan – A matched-Pair investigation*. In: *Family Business Review*, Vol. 21, 2008, H. 4, S. 315-330.
- Amit, R.; Shoemaker, P. (1993): *Strategic assets and organizational rent*. In: *Strategic Management Journal*, Vol. 14, 1993, January, S. 33-46.
- Amor, D. (1999): *The E-business (R)evolution – Living and working in an interconnected world*, Upper Saddle River.
- Anderson, R. C.; Reeb, D. M. (2003): *Founding-family Ownership and Firm Performance – Evidence from the S&P 500*. In: *The Journal of Finance*, Vol. LVIII, 2003, H. 3, S. 1301-1328.

- Anderson, R. C.; Mansi, S. A.; Reeb, D. M. (2003):* Founding-family Ownership and the Agency Cost of Debt. In: *Journal of Financial Economics*, Vol. 68, 2003, H. 2, S. 263-285.
- Anderson, A. R.; Jack, S. L.; Drakopoulou Dodd, S. (2005):* The Role of Family Members in entrepreneurial Networks – Beyond the boundaries of the Family Firm. In: *Family Business Review*, Vol. 18, 2005, H. 2, S. 135-154.
- Andrews, K. R. (1987):* The Concept of Corporate Strategy, 3. Aufl., Homewood, Illinois.
- Ansoff, I. H. (1969):* Managerial Problem-Solving. In: Blood, J. F. (Hrsg.): *Management Science in Planning and Control*, New York, 1969, S. 107-121.
- Ansoff, I. H. (1982):* Methoden zur Verwirklichung strategischer Änderungen. In: Jacob, H. (Hrsg.): *Strategisches Management*, Vol. 1, 1982, Schriften zur Unternehmensführung, Wiesbaden.
- Ansoff, I. H. (1988):* The New Corporate Strategy, New York.
- Ansoff, I. H. (1991):* Implanting Strategic Management, London.
- Anson's Herrenhaus KG (2010-a):* Unternehmensphilosophie. Zu finden unter: <http://www.ansons.de/unternehmen/ueber-uns/>. Abrufdatum: 29.08.2010.
- Anson's Herrenhaus KG (2010-b):* Unternehmensporträt. Zu finden unter: <http://www.ansons.de/unternehmen/ueber-uns/>. Abrufdatum: 29.08.2010.
- Anson's Herrenhaus KG (2010-c):* Anson's Produktsicherheit. Zu finden unter: <http://www.ansons.de/unternehmen/ueber-uns/>. Abrufdatum: 30.08.2010.
- Anson's Herrenhaus KG (2010-d):* Soziale Verantwortung bei Anson's. Zu finden unter: <http://www.ansons.de/unternehmen/ueber-uns/>. Abrufdatum: 30.08.2010.
- Aronoff, C. E. (1999):* What makes Family Businesses different? In: National Grocers Association (Hrsg.): *Newsletter-Reprint from Family Business Advisor*, Family Enterprise Publishers, S. 33-45.
- Aronoff, C. E.; Ward, J. L. (1994):* Set Policies to solve future Problems. In: *Nation's Business*, Vol. 82, H. 7, S. 70-71.

- Aronoff, C. E.; Ward, J. L. (1995):* Family-owned Businesses – A Thing of the Past or a Model for the Future? In: Family Business Review, Vol. 8, 1995, H. 2, S. 121-130.
- Astrachan, J. H.; Jaskiewicz, P. (2008):* Emotional Returns and Emotional Costs in privately held Family Businesses – Advancing traditional Business Valuation. In: Family Business Review, Vol. 21, 2008, H. 2, S. 139-149.
- Astrachan, J. H.; Kolenko, T. A. (1994):* A neglected Factor explaining Family Business Success – Human Resource Practices. In: Family Business Review, Vol. 7, 1994, H. 3, S. 251-262.
- August Dahm Bauausstattung GmbH (2010-a):* Unternehmensgeschichte von AUGUST DAHM. Zu finden unter: <http://www.augustdahm.de/de/geschichte.htm>. Abrufdatum: 16.09.2010.
- August Dahm Bauausstattung GmbH (2010-b):* Von Svenja Dahm (Assistentin der Geschäftsleitung) oder Tim Füllbrandt (Marketing- und Vertriebsverantwortlicher) getätigte Interview-Aussagen. Erhebungsdatum: 07.08.2010.
- August Dahm Bauausstattung GmbH (2010-c):* Startseite der Internetpräsenz von AUGUST DAHM. Zu finden unter: <http://www.augustdahm.de/de/index.htm>. Abrufdatum: 16.09.2010.
- August Dahm Bauausstattung GmbH (2010-d):* Von Tim Füllbrandt (Marketing- und Vertriebsverantwortlicher) getätigte Aussagen im Rahmen eines Telefoninterviews zur gegenwärtigen Situation von AUGUST DAHM. Erhebungsdatum: 16.09.2010.
- August Dahm Bauausstattung GmbH (2010-e):* Der Service von AUGUST DAHM. Zu finden unter: <http://www.augustdahm.de/de/fenster.htm>. Abrufdatum: 17.09.2010.
- August Dahm Bauausstattung GmbH (2010-f):* Die Fenster bei AUGUST DAHM. Zu finden unter: <http://www.augustdahm.de/de/service.htm>. Abrufdatum: 17.09.2010.
- August Dahm Bauausstattung GmbH (2010-g):* Die Türen bei AUGUST DAHM. Zu finden unter: <http://www.augustdahm.de/de/tueren.htm>. Abrufdatum: 18.09.2010.
- August Dahm Bauausstattung GmbH (2010-h):* Online-Kontaktformular von AUGUST DAHM. Zu finden unter: <http://www.augustdahm.de/de/formular.htm>. Abrufdatum: 18.09.2010.

- Auken, H. van; Werbel, J. (2006):* Family Dynamic and Family Business financial Performance – Spousal Commitment. In: Family Business Review, Vol. 19, 2006, H. 1, S. 49-63.
- Bahlinger, T.; Fischer, M. (2005):* Halbherzig im Einsatz: Der Vertriebskanal Internet. In: Bankmagazin, Nr. 13, S. 32-43.
- Bain, J. S. (1951):* Relation of Profit Rate to Industry Concentration – American Manufacturing, 1936-1940. In: Quarterly Journal of Economics, Vol. 16, 1951, S. 293-324.
- Bain, J. S. (1956):* Barriers to New Competition, Cambridge.
- Bain, J. S. (1968):* Industrial Organization, 2. Aufl., New York, London, Sydney.
- Barrett, J. E. (2003):* Outpace all enemies. In: Family Business Magazine, Winter 2003, S. 13-16.
- Baus, K. (2007):* Die Familienstrategie. Wie Familien ihr Unternehmen über Generationen sichern. 2. Aufl., Wiesbaden.
- Bähre, J. (2007):* Erfolgreicher Multi-Channel-Handel; Vortrag auf dem ‚Kongress Multi Channel-Handel 2007‘, 12. und 13. Juni, Köln.
- Becker, W. (1996):* Stabilitätspolitik für Unternehmen – Zukunftssicherung durch integrierte Kosten- und Leistungsführerschaft, Wiesbaden.
- Becker, W. (2001-a):* Strategisches Management – Unternehmensführung und Controlling, 5. Aufl., Bamberg.
- Becker, W. (2001-b):* Integrierte Kosten- und Leistungsführerschaft als modernes Orientierungsmuster für das strategische Management, Bamberg.
- Bégin, L.; Boisvert, H. (2002):* Making E-Commerce profitable: What role does the Internet play in your corporate strategy? In: CMA Management, December 2002, S. 28-31.
- Bergauer, M.; Wierlemann, F. (2008):* Einkauf – Die unterschätzte Macht, Frankfurt.
- Berkman, A. (1992):* Hiring a CEO without giving away the Store. In: Family Business Magazine, Autumn, 1992, S. 13-16.

- Blumentritt, T. P. (2006):* The relationship between Boards and Planning in Family Businesses. In: Family Business Review, Vol. 19, 2006, H. 1, S. 65-72.
- Blumentritt, T. P.; Keyt, A. D.; Astrachan, J. H. (2007):* Creating an Environment for successful nonfamily CEOs – An exploratory Study of good Principals. In: Family Business Review, Vol. 20, 2007, H. 4, S. 321-335.
- Bogdanova, O.; Orlovska, A. (2008):* Competitiveness of Nations in Global Economy, Competitive Perspectives of the European Union. In: Economics and Management, o. Jg., 2008, S. 107-108.
- Bogner, A.; Menz, W. (2009):* Experteninterviews in der qualitativen Sozialforschung – Zur Einführung in eine sich intensivierende Methodendebatte. In: Bogner, A.; Lüttig, B.; Menz, W. (Hrsg.): Experteninterviews – Theorien, Methoden, Anwendungsfelder, 3. Auflage, Wiesbaden, S. 7-34.
- Bohmann, A. (2007):* Multi-Channel-Retailing und Kaufbarrieren: Wie Kunden Kaufrisiken wahrnehmen und überwinden, Essen.
- Böllhoff, C.; Krüger, W., Berni, M. (Hrsg., 2006):* Spitzenleistungen in Familienunternehmen. Ein Managementhandbuch, Handelsblatt Bücher XIX, Schäffer-Poeschel, Stuttgart.
- Bolz, N. (2008):* Linking Value – der Mehrwert des 21. Jahrhunderts. In: Kaul, H.; Steinmann, C. (Hrsg.): Community Marketing – Wie Unternehmen in sozialen Netzwerken Werte schaffen, Stuttgart, S. 251-260.
- Bongartz, M. (2002):* Marke und Markenführung im Kontext des Electronic Commerce. In: Meffert, H.; Burmann, C.; Koers, M. (Hrsg.), Markenmanagement, Grundfragen der identitätsorientierten Markenführung, Wiesbaden.
- Booz-Allen & Hamilton (Hrsg.) (2000):* 10 Erfolgsfaktoren im E-business, Düsseldorf.
- Booz-Allen & Hamilton (2003):* E-Sourcing – 21st Century Purchasing, Viewpoint.
- Borchert, J.; Goos, P.; Strahler, B. (2004):* Forschungsansätze.
- Braun, M.; Sharma, A. (2007):* Should the CEO also be Chair of the Board? An empirical Examination of family-controlled Public Firms. In: Family Business Review, Vol. 20, 2007, H. 2, S. 111-126.
- Breitkopf, T. (2008):* Unsichtbare Spur im Netz. In: Rheinische Post, 30. April 2008, S. E3.

Burns, T.; Stalker, G. (1961): The Management of Innovation, London.

Buber, R.; Holzmilller, H. H. (2007): Qualitative Marktforschung – Konzepte, Methoden Analysen, Wiesbaden.

Bundesverband des Deutschen Versandhandels e.V. (2008): Distanzhandel in Deutschland 2008, Jährliche Studie des BVH; Durchführung durch TNS Infratest, Bielefeld.

Bundesverband des Deutschen Versandhandels e.V. (2011-a): Ausgangsseite der Homepage. Zu finden unter: <http://www.versandhandel.org/>. Abrufdatum: 06.01.2011.

Bundesverband des Deutschen Versandhandels e.V. (2011-b): Steigender Anteil des Versandhandels am Einzelhandel. Zu finden unter: [http://www.versandhandel.org/index.php?eID=tx_cms_showpic&file=uploads%2Fpics%2FAnteil_VHEH.gif&md5=cbafe4e6985b86836c20e565f335706ce531065c¶meters\[0\]=YTo0OntzOjU6IndpZHRoLjtzOjQ6IjgwMG0iO3M6NjoiaGVpZ2h0IjtzOjQ6IjYw¶meters\[1\]=MG0iO3M6NzoiYm9keVRhZyI7czo0MToiPGJvZlZkZGc3R5bGU9Im1hcndpbjowOyBi¶meters\[2\]=YWNrZ3JvdW5kOiNmZmY7Ij4iO3M6NDoid3JhcC17czo0NzoiPGEgaHJlZj0iamF2¶meters\[3\]=YXNjcmlwdDpbjG9zZSgpOyI%2BIHwgPC9hPiI7fQ%3D%3D](http://www.versandhandel.org/index.php?eID=tx_cms_showpic&file=uploads%2Fpics%2FAnteil_VHEH.gif&md5=cbafe4e6985b86836c20e565f335706ce531065c¶meters[0]=YTo0OntzOjU6IndpZHRoLjtzOjQ6IjgwMG0iO3M6NjoiaGVpZ2h0IjtzOjQ6IjYw¶meters[1]=MG0iO3M6NzoiYm9keVRhZyI7czo0MToiPGJvZlZkZGc3R5bGU9Im1hcndpbjowOyBi¶meters[2]=YWNrZ3JvdW5kOiNmZmY7Ij4iO3M6NDoid3JhcC17czo0NzoiPGEgaHJlZj0iamF2¶meters[3]=YXNjcmlwdDpbjG9zZSgpOyI%2BIHwgPC9hPiI7fQ%3D%3D). Abrufdatum: 06.01.2011.

Bundesverband des Deutschen Versandhandels e.V. (2011-c): Verteilung des Versandhandelsumsatzes 2009. Zu finden unter: [http://www.versandhandel.org/index.php?eID=tx_cms_showpic&file=uploads%2Fpics%2FVerteilung_Bestellwege.gif&md5=944ea39f71a5208d2253045f59570d7f455ed6d6¶meters\[0\]=YTo0OntzOjU6IndpZHRoLjtzOjQ6IjgwMG0iO3M6NjoiaGVpZ2h0IjtzOjQ6IjYw¶meters\[1\]=MG0iO3M6NzoiYm9keVRhZyI7czo0MToiPGJvZlZkZGc3R5bGU9Im1hcndpbjowOyBi¶meters\[2\]=YWNrZ3JvdW5kOiNmZmY7Ij4iO3M6NDoid3JhcC17czo0NzoiPGEgaHJlZj0iamF2¶meters\[3\]=YXNjcmlwdDpbjG9zZSgpOyI%2BIHwgPC9hPiI7fQ%3D%3D](http://www.versandhandel.org/index.php?eID=tx_cms_showpic&file=uploads%2Fpics%2FVerteilung_Bestellwege.gif&md5=944ea39f71a5208d2253045f59570d7f455ed6d6¶meters[0]=YTo0OntzOjU6IndpZHRoLjtzOjQ6IjgwMG0iO3M6NjoiaGVpZ2h0IjtzOjQ6IjYw¶meters[1]=MG0iO3M6NzoiYm9keVRhZyI7czo0MToiPGJvZlZkZGc3R5bGU9Im1hcndpbjowOyBi¶meters[2]=YWNrZ3JvdW5kOiNmZmY7Ij4iO3M6NDoid3JhcC17czo0NzoiPGEgaHJlZj0iamF2¶meters[3]=YXNjcmlwdDpbjG9zZSgpOyI%2BIHwgPC9hPiI7fQ%3D%3D). Abrufdatum: 06.01.2011.

Bundesverband des Deutschen Versandhandels e.V. (2011-d): Jahresprognose 2010 für den Versand- und Online-Handel. Zu finden unter: [http://www.versandhandel.org/index.php?eID=tx_cms_showpic&file=uploads%2Fpics%2FJahresprognose.gif&md5=2fa9b38aac401d384a92d0daf24c74517571017¶meters\[0\]=YTo0OntzOjU6IndpZHRoLjtzOjQ6IjgwMG0iO3M6NjoiaGVpZ2h0IjtzOjQ6IjYw¶meters\[1\]=MG0iO3M6NzoiYm9keVRhZyI7czo0MToiPGJvZlZkZGc3R5bGU9Im1hcndpbjowOyBi¶meters\[2\]=YWNrZ3JvdW5kOiNmZmY7Ij4iO3M6NDoid3JhcC17czo0NzoiPGEgaHJlZj0iamF2¶meters\[3\]=YXNjcmlwdDpbjG9zZSgpOyI%2BIHwgPC9hPiI7fQ%3D%3D](http://www.versandhandel.org/index.php?eID=tx_cms_showpic&file=uploads%2Fpics%2FJahresprognose.gif&md5=2fa9b38aac401d384a92d0daf24c74517571017¶meters[0]=YTo0OntzOjU6IndpZHRoLjtzOjQ6IjgwMG0iO3M6NjoiaGVpZ2h0IjtzOjQ6IjYw¶meters[1]=MG0iO3M6NzoiYm9keVRhZyI7czo0MToiPGJvZlZkZGc3R5bGU9Im1hcndpbjowOyBi¶meters[2]=YWNrZ3JvdW5kOiNmZmY7Ij4iO3M6NDoid3JhcC17czo0NzoiPGEgaHJlZj0iamF2¶meters[3]=YXNjcmlwdDpbjG9zZSgpOyI%2BIHwgPC9hPiI7fQ%3D%3D). Abrufdatum: 07.01.2011.

- Bundesverband des Deutschen Versandhandels e.V. (2011-e)*: E-Commerce 2009 - Gesamtausgaben der Deutschen im Internet. Zu finden unter: [http://www.versandhandel.org/index.php?eID=tx_cms_showpic&file=uploads%2Fpics%2FGesamtausgaben_Internet.gif&md5=d3c1ef2db0bf59e5cd8099ab395b353f3c258594¶meters\[0\]=YTo0OntzOjU6IndpZHRoJjtzOjQ6JjgwMG0iO3M6NjoiaGVpZ2h0JjtzOjQ6JjYw¶meters\[1\]=MG0iO3M6NzoiYm9keVRhZy17czo0MToiPGJvZlZkZ3R5bGU9Im1hcndpbiowOyBi¶meters\[2\]=YWNRZ3JvdW5kOiNmZmY7Ij4iO3M6NDoid3JhcCI7czo3NzoiPGEgaHJlZj0iamF2¶meters\[3\]=YXNjcmlwdDpjbG9zZSgpOy1%2BIHwgPC9hPi17fQ%3D%3D](http://www.versandhandel.org/index.php?eID=tx_cms_showpic&file=uploads%2Fpics%2FGesamtausgaben_Internet.gif&md5=d3c1ef2db0bf59e5cd8099ab395b353f3c258594¶meters[0]=YTo0OntzOjU6IndpZHRoJjtzOjQ6JjgwMG0iO3M6NjoiaGVpZ2h0JjtzOjQ6JjYw¶meters[1]=MG0iO3M6NzoiYm9keVRhZy17czo0MToiPGJvZlZkZ3R5bGU9Im1hcndpbiowOyBi¶meters[2]=YWNRZ3JvdW5kOiNmZmY7Ij4iO3M6NDoid3JhcCI7czo3NzoiPGEgaHJlZj0iamF2¶meters[3]=YXNjcmlwdDpjbG9zZSgpOy1%2BIHwgPC9hPi17fQ%3D%3D). Abrufdatum: 08.01.2011.
- Carlock, R. S.; Ward, J. L. (2001)*: Strategic Planning for the Family Business: Parallel Planning to Unite the Family and Business, Palgrave MacMillan, Basingstoke.
- Carrasco-Hernandez, A.; Sánchez-Marín, G. (2007)*: The Determinants of Employee Compensation in Family Firms – Empirical Evidence. In: Family Business Review, Vol. 20, 2007, H. 3, S. 215-228.
- Carus, H. G. (1990)*: Zur Entwicklung und Bedeutung strategischen Managements. In: Qualität durch Qualifikation, 100 Seminare Poensgen-Stiftung, 1990, S. 45-54.
- Caves, R. E. (1980)*: Industrial Organization, Corporate Strategy and Structure. In: Journal of Economic Literature, Vol. 18, 1980, H. March, S. 64-92.
- Caves, R. E.; Porter, M. E. (1977)*: From entry barriers to mobility barriers – Conjectural decisions and contrived deterrence to new competition. In: Quarterly Journal of Economics, Vol. 91, 1977, H. 2, S. 241-261.
- Chatterjee, P.; Hoffman, D. L.; Novak, T. P. (1995)*: Modeling the Clickstream – Implications for web-based Advertising Efforts: Modeling consumer response to banner ads yields insights that can improve click response and help guide online media decisions. In: Marketing Science, Vol. 22, 2003, H. 4, S. 520-542.
- Chen, H.-L.; Hsu, W.-T. (2009)*: Family Ownership, Board Independence, and R&D Investment. In: Family Business Review, Vol. 22, 2009, H. 4, S. 347-362.
- Chirico, F.; Salvato, C. (2008)*: Knowledge Integration and dynamic organizational Adaption in Family Firms. In: Family Business Review, Vol. 21, 2008, H. 2, S. 169-181.
- Chittoor, R.; Das, R. (2007)*: Professionalization of Management and Succession Performance – A vital Linkage. In: Family Business Review, Vol. 20, 2007, H. 1, S. 65-79.
- Choi, S.-Y.; Stahl, D. O.; Whinston, A. B. (1997)*: The Economics of Electronic Commerce, Indianapolis.

- Chrisman, J. J.; Chua, J. H.; Zahra, S. A. (2003):* Creating Wealth in Family Firms through Managing Resources – Comments and Extensions. In: *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 27, 2003, H. 4, S. 359-365.
- Claver, E.; Rienda, L.; Quer, D. (2009):* Family Firms' international Commitment – The Influence of family-related factors. In: *Family Business Review*, Vol. 22, 2009, H. 2, S. 125-135.
- Clement, M.; Peters, K.; Preiß, F. J. (1999):* Electronic Commerce. In: Albers, S.; Clement, M.; Peters, K. (Hrsg.): *Marketing mit Interaktiven Medien – Strategien zum Markterfolg*, Frankfurt am Main, S. 49-64.
- Collis, D. J.; Montgomery, C. A. (1998):* Corporate strategy – A resource-based approach, Boston.
- Covin, T. J. (1994):* Profiling Preference for Employment in family-owned Firms. In: *Family Business Review*, Vol. 7, 1994, H. 3, S. 287-296.
- Craig, J.; Moores, K. (2005):* Balanced Scorecards to drive the strategic Planning of Family Firms. In: *Family Business Review*, Vol. 18, 2005, H. 2, S. 105-122.
- Davis, J. A.; Tagiuri, R. (1989):* The Influence of Life-Stage on Father-Son Work Relationships in Family Companies. In: *Family Business Review*, Vol. 2, 1989, H. 1, S. 47-74.
- De Figueiredo, J. M. (2000):* Finding Sustainable Profitability in Electronic Commerce. In: *Solan Management Review*, Vol. 41, 2000, H. 4, S. 41-52.
- De Visscher, F. M.; Aronoff, C. E.; Ward, J. L. (1995):* Financing Transitions – Managing Capital and Liquidity in your Family Business. Family Business Leadership Series, Family Enterprise Publishers.
- Dostert, E. (2010):* Der fränkische Händler s.Oliver will neue Filialen eröffnen. Vor der Krise gab es dafür kaum Flächen. In: *Süddeutsche Zeitung*, 22.04.2010.
- Dreux, D. R. (1990):* Financing Family Business – Alternatives to selling out or going Public. In: *Family Business Review*, Vol. 3, 1990, H. 3, S. 225-243.
- Dreyer, N.; Schlippe, A. von (2009):* Nachfolge in Pionierunternehmen: Risiko des Scheiterns oder Chance zur Revitalisierung – eine organisationale Betrachtung. In: Schlippe, A. von; Rüsen, T.; Groth, T. (Hrsg.): *Beiträge zur Theorie des Familienunternehmens*, Wittener Institut für Familienunternehmen, Lohmar/Köln, S. 71-93.

- Dunn, B. (1995):* Success Themes in Scottish Family Enterprises – Philosophies and Practices through the Generations. In: Family Business Review, Vol. 8, 1995, H. 1, S. 17-28.
- Dyer, W. G. (2006):* Examining the ‘Family Effect’ on Firm Performance. In: Family Business Review, Vol. 19, 2006, H. 4, S. 253-273.
- Dyer, W. G.; Dyer, W. J. (2009):* Putting the Family into Family Business Research. In: Family Business Review, Vol. 22, 2009, H. 3, S. 216-219.
- Eisenhardt, K. M. (1989):* Building Theories from Case Study Research. In: Academy of Management Review, Vol. 14, 1989, H. 4, S. 532-550.
- ElectronicPartner GmbH (2010-a):* Historische Meilensteine von ElectronicPartner. Zu finden unter: <http://www.electronicpartner.com/meilensteine.html>. Abrufdatum: 11.09.2010.
- ElectronicPartner GmbH (2010-b):* Das Unternehmen ElectronicPartner. Zu finden unter: <http://www.electronicpartner.com/unternehmen.html?&L=ydflyuyqyluvviji>. Abrufdatum: 11.09.2010.
- ElectronicPartner GmbH (2010-c):* Handeln auf die Art von ElectronicPartner. Zu finden unter: http://www.electronicpartner.com/handeln_auf.html. Abrufdatum: 12.09.2010.
- ElectronicPartner GmbH (2010-d):* ElectronicPartner – Unternehmer aus Leidenschaft. Zu finden unter: http://www.electronicpartner.com/handeln_auf0.html?&L=ydflyuyqyluvviji. Abrufdatum: 12.09.2010.
- ElectronicPartner GmbH (2010-e):* Unternehmenskennzahlen von ElectronicPartner. Zu finden unter: <http://www.electronicpartner.com/zahlen.html>. Abrufdatum: 12.09.2010.
- ElectronicPartner GmbH (2010-f):* Strategische Marken bei ElectronicPartner. Zu finden unter: <http://www.electronicpartner.com/marken.html?&L=0>. Abrufdatum: 12.09.2010.
- ElectronicPartner GmbH (2010-g):* EP:Markenhändler – Service leben. Zu finden unter: <http://www.electronicpartner.com/ep.html>. Abrufdatum: 13.09.2010.
- ElectronicPartner GmbH (2010-h):* MEDIMAX – Das Fachmarktkonzept von ElectronicPartner. Zu finden unter: <http://www.electronicpartner.com/medimax.html>. Abrufdatum: 13.09.2010.

- ElectronicPartner GmbH (2010-i):* conTeam – Das B2B-Konzept von ElectronicPartner. Zu finden unter: <http://www.electronicpartner.com/comteam.html>. Abrufdatum: 15.09.2010.
- ElectronicPartner GmbH (2010-j):* Soziales Engagement von ElectronicPartner. Zu finden unter: <http://www.electronicpartner.com/soziales.html>. Abrufdatum: 16.09.2010.
- ElectronicPartner GmbH (2010-k):* Der ‚Schulpreis‘ von ElectronicPartner. Zu finden unter: <http://www.electronicpartner.com/schulpreis.html>. Abrufdatum: 16.09.2010.
- ElectronicPartner GmbH (2010-l):* Soziale Projekte von ElectronicPartner. Zu finden unter: http://www.electronicpartner.com/soziale_projekte.html?&L=ydflyuyqyluvviji. Abrufdatum: 16.09.2010.
- ElectronicPartner GmbH (2010-m):* Spendenprojekte von ElectronicPartner. Zu finden unter: <http://www.electronicpartner.com/spendenprojekte.html?&L=ydflyuyqyluvviji>. Abrufdatum: 16.09.2010.
- ElectronicPartner GmbH (2010-n):* Von Dr. Jörg Ehmer (Geschäftsführer) getätigte Interview-Aussagen. Erhebungsdatum: 16.08.2010.
- Epstein, M. J. (2004):* Implementing E-Commerce Strategies – A guide to corporate success after the dot.com bust, Praeger, Westport.
- Epstein, M. J. (2005):* Implementing successful E-Commerce Initiatives. In: Strategic Finance, 2005, H. March, S. 23-29.
- Evans, P. B.; Wurster, T. S. (1997): Strategy and the new Economics of Information. In: Harvard Business Review, 1997, H. September-October, S. 71-82.
- Evans, P. B.; Wurster, T. S. (1999): Getting real about virtual Commerce. In: Harvard Business Review, 1999, H. November-December, S. 85-94.
- Evered, R. (1983):* So what is Strategy? In: Long Range Planning, Vol. 16, 1983, H. 6, S. 57-72.
- Fabis, F. G. (2009):* Instrumentarien zur Vermeidung und Lösung von Gesellschafterkonflikten in Familienunternehmen. In: Schlippe, A. von; Rösen, T.; Groth, T. (Hrsg.): Beiträge zur Theorie des Familienunternehmens, Wittener Institut für Familienunternehmen, Lohmar/Köln, S. 269-290.

- Fahy, J.; Smithee, A. (1999): Strategic Marketing and the Resource Based View of the Firm. In: Academy of Marketing Science Review, Vol. 10, 1999, S. 1-20.*
- Feltham, T. S.; Feltham, G.; Barnett J. J. (2005): The Dependence of Family Business on a single Decision Maker. In: Journal of Business Venturing, Vol. 43, 2005, H. 1, S. 1-15.*
- Fernández, Z.; Nieto, M. J. (2005): Internationalization Strategy of small and medium-sized Family Businesses – Some influential factors. In: Family Business Review, Vol. 18, 2005, H. 1, S. 77-89.*
- Flick, U. (2005): Qualitative Sozialforschung – Eine Einführung, 3. Auflage, Hamburg.*
- Forrester Research, Inc. (2006): German E-Commerce Forecast 2006 to 2011 – Studie zur Entwicklung der Umsätze im Online-Kanal in Deutschland, Cambridge.*
- Förster, A. (2003): Marketing & Trends, Ideen und Konzepte für Ihren Markterfolg, 1. Auflage, Wiesbaden.*
- Franz Haniel & Cie. GmbH (2010): Unternehmensportfolio von Haniel. Zu finden unter: <http://www.haniel.de/public/de/portfolio>. Abrufdatum: 13.09.2010.*
- Frasl, E. J.; Rieger, H. (2007): Family-Business-Handbuch. Zukunftssicherung von Familienunternehmen über Generationen, Linde, Wien.*
- Fritz, W. (1992): Marktorientierte Unternehmensführung und Unternehmenserfolg, Schäffer-Poeschel, Stuttgart.*
- Froschauer, U.; Lueger, M. (2009): Interpretative Sozialforschung – Der Prozess. UTB Verlag, 1. Auflage, Köln/Weimar/Wien.*
- Fründt, S. (2008): Überleben im digitalen Niemandsland. In: Welt am Sonntag, Vol. 4, 27. Januar 2008, S. 26.*
- Gallo, M. À; Tápies, J.; Cappuyns; K. (2004): Comparison of Family and Nonfamily Business – Financial Logic and personal Preferences. In: Family Business Review, Vol. 17, 2004, H. 4, S. 303-318.*
- Gallo, M. À.; Vilaseca, A. (1998): A financial Perspective on Structure, Conduct, and Performance in the Family Firm – An empirical Study. In: Family Business Review, Vol. 11, 1998, H. 1, S. 35-48.*

- Gälweiler, A. (1987): Strategische Unternehmensführung, Frankfurt a. M.
- Gerth, S. (2009): Weiterbildung – Fachwirte und Kassenpässe. In: Der Handel, 30.12.2009.
- Gesellschaft für Konsumforschung (2006):* GfK WebScope – Studie über das Ausgabeverhalten der Verbraucher im Internet nach Sortimenten, Zielgruppen und Anbietern, Nürnberg.
- Gesellschaft für Konsumforschung (2007):* GfK WebScope – Studie über das Ausgabeverhalten der Verbraucher im Internet nach Sortimenten, Zielgruppen und Anbietern, Nürnberg.
- Gesellschaft für Konsumforschung (2007):* GfK Universalpanel NonFood – Studie zum Ausgabeverhalten der privaten Haushalte in Deutschland nach Sortimenten und Einkaufsstätten für die Bereiche Textil, Elektro- und Hartwaren, Nürnberg.
- Gesellschaft für Konsumforschung (2008):* GfK WebScope – Studie über das Ausgabeverhalten der Verbraucher im Internet nach Sortimenten, Zielgruppen und Anbietern, Nürnberg.
- Gesellschaft für Konsumforschung (2008):* GfK Universalpanel NonFood – Studie zum Ausgabeverhalten der privaten Haushalte in Deutschland nach Sortimenten und Einkaufsstätten für die Bereiche Textil, Elektro- und Hartwaren, Nürnberg.
- Gesellschaft für Konsumforschung (2009):* Wolzig bis stürmisch mit einzelnen sonnigen Abschnitten – Handelsklima in Europa. In: GfK GeoMarketing Magazin, Vol. 3, 2009, S. 4-6.
- Giersberg, G. (2007): Ein kurzer Rausch und 30 Jahre Leiden, Frankfurter Allgemeine Zeitung (FAZ) vom 30. Juni 2007, S. 18.
- Gilbert, X.; Strebel, P. J. (1987): Strategies to outpace the Competition. In: Journal of Business Strategy, Vol. 8, 1987, S. 28-36.
- Gläser, J.; Laudel, G. (2004): Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse als Instrumente rekonstruierende Untersuchungen, 1. Auflage, Wiesbaden.
- Gläser, J.; Laudel, G. (2009): Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse als Instrumente rekonstruierende Untersuchungen, 3. Auflage, Wiesbaden.

- Goffee, R.; Scase, R. (1985):* Proprietorial control in family firms: Some functions of 'quasi-organic' management systems. In: *Journal of Management Studies*, Vol. 22, 1985, H. 1, S. 53-68.
- Golany, B.; Shmueli, O. (2007):* A quantitative foundation for defining and manipulating deals to facilitate automated E-Commerce. In: *Electronic Commerce Research*, Vol. 7, 2007, H. 3/4, S. 341-365.
- Gomez-Mejia, L. R.; Nunez-Nickel, M.; Gutierrez, I. (2001):* The Role of Family Ties in Agency Contracts. In: *Academy of Management Journal*, Vol. 44, 2001, H. 1, S. 81-95.
- Gomez-Mejia, L. R.; Tosi, H. L. (1995):* CEO Compensation monitoring and Firm Performance. In: *Academy of Management Journal*, Vol. 37, 1995, H. 4, S. 1002-1016.
- Gömann, S., Münchow, M.-M. (2004):* Handel im Wandel – Vom Target zum Attraction Marketing. Oder: Was ist das Erfolgsgeheimnis von IKEA, H&M, Aldi, Ebay & Co.? In: *Riekhoff, H.-C.: Retail Business in Deutschland, Perspektiven, Strategien, Erfolgsmuster*, Wiesbaden, S. 197-218.
- Graves, C.; Thomas, J. (2006):* Internationalization of Australian Family Businesses – A managerial Capabilities Perspective. In: *Family Business Review*, Vol. 19, 2006, H. 3, S. 207-224.
- Graves, C.; Thomas, J. (2008):* Determinants of the Internationalization Pathways of Family Firms – An Examination of Family Influence. In: *Family Business Review*, Vol. 21, 2008, H. 2, S. 151-167.
- Grimm, M.; Freutel, A.; Platen, R. (2010):* Unternehmen – Otto bietet in seinem Online-Shop künftig die Michalsky-Modelinie Michalsky for WWF an. In: *TextilWirtschaft*, 09.09.2010.
- Haberman, H.; Danes, S. M. (2007):* Father-Daughter and Father-Son Family Business Management Transfer Comparison – Family FIRO Model Application. In: *Family Business Review*, Vol. 20, 2007, H. 2, S. 163-184.
- Habisch, A. (2003):* Corporate Citizenship – Gesellschaftliches Engagement von Unternehmen in Deutschland, Berlin.
- Habbershon, T. G.; Williams, M. L. (1999):* A resource-based Framework for Assessing the strategic Advantages of Family Firms. In: *Family Business Review*, Vol. 12, 1999, H. 1, S. 1-22.

- Haertsch, P. (2000): Wettbewerbsstrategien für Electronic Commerce – Eine kritische Überprüfung klassischer Strategiekonzepte, Lohmar.*
- Hagel, J.; Armstrong, A. (1997): Net Gain: Expanding Markets through Virtual Communities, Boston.*
- Hall, A.; Nordqvist, M. (2008): Professional Management in Family Businesses – Toward an extended understanding. In: Family Business Review, Vol. 21, 2008, H. 1, S. 51-69.*
- Hall, P. D. (1988): A historical overview of family firms in the United States. In: Family Business Review, Vol. 1, 1988, H. 1, S. 51-68.*
- Hall, R. (1963): The Concept of Bureaucracy – An Empirical Assessment. In: The American Journal of Sociology, Vol. 69, 1963, S. 32-40.*
- Hambrick, D.C. (1983-a): Some Tests of the Effectiveness and Functional Attributes of Miles and Snow's Strategic Types. In: Academy of Management Journal, Vol. 26, 1983, S. 5-26.*
- Hambrick, D.C. (1983-b): An Empirical Typology of Mature Industrial Product Environments. In: Academy of Management Journal, Vol. 26, 1983, S. 213-230.*
- Hambrick, D.C. (1983-c): High Profit Strategies in Mature Industrial-Product Industries – A Contingency Approach. In: Academy of Management Journal, Vol. 26, 1983, S. 687-707.*
- Hamel, G.; Prahalad, C.K. (1997): Wettlauf um die Zukunft – Wie Sie mit bahnbrechenden Strategien die Kontrolle über Ihre Branche gewinnen und die Märkte von morgen schaffen, Wien.*
- Hansmann, F. (1990): Quantitative Betriebswirtschaftslehre – Lehrbuch der modellgestützten Unternehmensplanung, 3. Aufl., München, Wien, Oldenburg.*
- Harris, R.; Martinez, J.; Ward, J. L. (1994): Is strategy different for the family-owned business? In: Family Business Review, Vol. 7, 1994, H. 2, S. 159-174.*
- Heinemann, G. (1989): Betriebstypenprofilierung und Erlebnishandel, Wiesbaden.*
- Heinemann, G. (1997): „Kooperative Effizienzstrategien im Absatzkanal – was der Handel bei ECR bedenken sollte“, Thexis, Vol. 4.97, S. 38-40, St. Gallen, Publikation des Forschungsinstitutes für Absatz und Handel an der Universität St. Gallen (HSG).*

- Heinemann, G.; Puhmann, M (1999):* Relationship-Management. In: Von der Heydt (Hrsg.): Efficient Consumer Response. Konzepte, Erfahrungen, Herausforderungen, Handbuch, München., S. 312-328.
- Heinemann, G. (2008-a):* Verkauf auf allen Kanälen. In: Frankfurter Allgemeine Zeitung Nr. 47 vom 25. Februar 2008, S. 24.
- Heinemann, G. (2008-b):* Multi-Channel-Handel – Erfolgsfaktoren und Best Practices. Gabler-Verlag, Wiesbaden.
- Heinemann, G. (2008-c):* Erfolg im Multi-Channel-Handel. In: USP Vol. 2, 2008, S. 26-27.
- Heinemann, G. (2008-d):* Erfolgsfaktoren im Multi-Channel-Handel. In: DNH, Band 49, Vol. 2, 2008, S. 28-31.
- Heinemann, G. (2008-e):* Multi-Channel-Handel – Verkaufsform der Zukunft. In: Insights, Vol. 8, BBDO Consulting, Düsseldorf, S. 44-51.
- Heinemann, G. (2008-f):* Anforderungsgerechte AGB im Online- Handel, der InternetHandel-Blog, www.hsid.de/internethandel.
- Heinemann, G. (2008-g):* Multi-Channel-Handel – Erfolgsfaktoren und Best Practices, 2. Auflage, Gabler-Verlag, Wiesbaden.
- Heinemann, G. (2008-h):* Multi-Channel-Retailing – Strategien im Handel. In: Kongressband 2008 des Bundesverbandes der Logistik (BVL).
- Heinemann, G. (2009):* Der neue Online-Handel – Erfolgsfaktoren und Best Practices. Gabler, Wiesbaden.
- Henderson, J. C.; Venkatraman, N. (1989):* Strategic alignment – A process model for integrating information technology and business strategies, Massachusetts.
- Henderson, J. C.; Venkatraman, N. (1999):* Strategic alignment – Leveraging information technology for transforming organizations. In: IBM Systems Journal, Vol. 38, 1999, H. 2, S. 472-484.
- Hennerkes, B.-H. (1998):* Familienunternehmen sichern und optimieren, Campus Verlag, Frankfurt a.M.

Hennerkes, B.-H. (2004): Die Familie und ihr Unternehmen. Strategie, Liquidität, Kontrolle. Campus Verlag, Frankfurt a.M.

Hennerkes, B.-H. (2007): Die Familie und ihr Unternehmen in Österreich. FinanzBuch Verlag, München.

Henzler, H. (1988): Von der strategischen Planung zur strategischen Führung. In: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, Vol. 58, 1988, S. 1286-1307.

Hermanns, A. (1999): Management und strategische Aspekte des Electronic Commerce: Electronic Commerce – Herausforderung für das Marketing Management. In: Hermanns, A.; Sauter, M. (Hrsg.): Management- Handbuch Electronic Commerce – Grundlagen, Strategien, Praxisbeispiele, München, S. 87-100.

Hermanns, A. (2001): Online-Marketing im E-Commerce – Herausforderungen für das Management. In: Hermanns, A.; Sauter, M. (Hrsg.): Management-Handbuch Electronic Commerce – Grundlagen, Strategien, Praxisbeispiele, 2. Aufl., München, S. 101-118.

Hermes, D. (2004): Survival Of The Fittest – Was Retail-Marken von der Evolution lernen können. In: Riekhoff, H.-C. (Hrsg.): Retail Business in Deutschland, Perspektiven, Strategien, Erfolgsmuster, Wiesbaden. S. 277ff.

Hertmanni, B.; Nowicki, J. (2009): P&C Düsseldorf eröffnet im Oktober seine 100. Filiale. Im Herbst sind insgesamt fünf Eröffnungen in Deutschland, Polen und Kroatien geplant. In: TextilWirtschaft, 24.09.2009.

Hienerth, C.; Kessler, A. (2006): Measuring Success in Family Businesses – The Concept of configurational Fit. In: Family Business Review, Vol. 19, 2006, H. 2, S. 115-134.

Hilse, H.; Wimmer, R. (2002): Sind Unternehmer die besseren Manger? Besondere Chancen und Risiken von Führungsstrukturen in Familienunternehmen. In: Joka, H. J. (Hrsg.): Führungskräfte-Handbuch Springer, Heidelberg, S. 234-260.

Hinze, H. (2010): Wo Rauch ist. In: Financial Times Deutschland, 12.03.2010.

HMWVL - Hessisches Ministerium für Wirtschaft, Verkehr und Landesentwicklung (2007): Internet-Marketing nicht nur für kleine und mittlere Unternehmen.

Hofer, C. W. (1975): Towards a Contingency Theory of Business Strategy. In: Academy of Management Journal, Vol. 18, 1975, S. 784-810.

Hofer, C. W.; Schendel, D. E. (1978): Strategy Formulation – Analytical Concepts, St. Paul.

- Homburg, C.; Krohmer, H. (2003): Marketingmanagement: Strategie – Instrumente – Umsetzung – Unternehmensführung. 1. Auflage, Gabler, Wiesbaden.*
- Homburg, C.; Simon, H. (1995): Wettbewerbsstrategien. In: Tietz, B.; Köhler, R.; Zentes, J. (Hrsg.): Handwörterbuch des Marketing, Stuttgart, 1995, Sp. 2753-2762.*
- Homburg, C.; Sütterlin, S. (1992): Strategische Gruppen – Ein Survey. In: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, Vol. 62, 1992, S. 635-662.*
- Hopf, C. (1991): Qualitative Interviews in der Sozialforschung – Ein Überblick. In: Flick, U. et al. (Hrsg.): Handbuch qualitative Sozialforschung – Grundlagen, Konzepte, Methoden und Anwendungen, München, 1991, S. 177-181.*
- Hubler, T. M. (2005): Forgiveness as an Intervention in family-owned Businesses – A new beginning. In: Family Business Review, Vol. 18, 2005, H. 2, S. 95-103.*
- Hungenberg, H. (2004): Strategisches Management in Unternehmen: Ziele – Prozesse – Verfahren, 3. Aufl., Wiesbaden.*
- Hurth, J. (2002): Multi-Channel-Marketing und E-Commerce – Zwischen Aktionismus und Mehrwert. In: Science Factory, o. Jg., 2002, H. 1, S. 7-16.*
- James, H.; Haniel, W. Und F. (2005): Familienunternehmen in Europa, Beck Juristischer Verlag, München.*
- Jaworski, B.; Jocz, K. (2002): Rediscovering the Customer. In: Marketing Management, Vol. 11, 2002, H. 5, S. 22-27.*
- Jenner, T. (1996): Zur Integration des Marketing in das strategische Management. In: Die Unternehmung, Vol. 50, 1996, S. 33-47.*
- Jenner, T. (2000): Zur Messung des Unternehmenserfolgs. In: Das Wirtschaftsstudium, Vol. 29, 2000, H. 3, S. 326-331.*
- Jupiter Research (2006): Studie zur Prognose der Entwicklung der Handelsumsätze im Online-Kanal in Deutschland, Cambridge.*
- Juric, J. (2009): Der Club der Großen – Die Konzentration im Schuhhandel wird immer stärker. Deichmann hält den Rest der Branche auf Abstand. In: TextilWirtschaft, 01.10.2009.*

- Jüngermann, R. (2010):* Siemes wächst weiter – jetzt auch online. In: Rheinische Post, 11.08.2010.
- Kahn, J. A.; Henderson, D. A. (1992):* Location preferences of Family Firms – Strategic Decision of ‘Home sweet Home’?. In: Family Business Review, Vol. 5, 1992, H. 3, S. 271-282.
- Kambil, A. (1995):* Electronic Commerce – Implications of the Internet for Business Practice and Strategy. In: Business Economics, Vol. 30, 1995, H. 4, S. 27-33.
- Kaplan, R. S.; Norton, D. P. (1997):* Balanced Scorecard – Strategien erfolgreich umsetzen, Stuttgart.
- Karakas, F. (2009):* New Paradigms in Organization Development. Positivity, Spirituality, and Complexity. In: Organization Development Journal, Vol. 27, 2009, Nr. 1, S. 11-26.
- Kaul, H.; Steinmann, C. (Hrsg.) (2008):* Community Marketing – Wie Unternehmen in sozialen Netzwerken Werte schaffen, Stuttgart.
- Kaul, H. (2008):* Integriertes Community Marketing – Kunden und Leistungspotenziale erfolgreich verknüpfen. In: Kaul, H.; Steinmann, C. (Hrsg.) (2008): Community Marketing – Wie Unternehmen in sozialen Netzwerken Werte schaffen, Stuttgart, S. 53-72.
- Kennedy, R. (2009):* The tough Game you have to play. In: Financial Executive, Vol. 25, 2009, Nr. 4, S. 23-26.
- Kern, J. (2005):* Das Geschäft in der 3. Woche. In: TextilWirtschaft, 27.01.2005.
- Kieser, A. (1974):* Der Einfluß der Umwelt auf die Organisationsstruktur der Unternehmung. In: Zeitschrift Führung und Organisation, Vol. 43, 1974, S. 302-314.
- Kieser, A. (1999):* Der Situative Ansatz. In: Kieser, A. (Hrsg.), Organisationstheorien, Stuttgart, S. 169-191.
- Kieser, A.; Kubicek, H. (1978):* Organisationstheorien II – Wissenschaftstheoretische Anforderungen und kritische Analyse klassischer Ansätze, Stuttgart.
- Kieser, A./Kubicek, H. (1992):* Organisation, 3. Aufl., Berlin.

- King, N. (1994):* The qualitative research interview. In: Cassell, C.; Symon, G. (Hrsg.): Qualitative methods in organizational research – A practical guide, Sage Publications, London, S. 15-36.
- Kirsch, W. (1990):* Unternehmenspolitik und strategische Unternehmensführung, München.
- Kirsch, W.; Maaßen, H. (1990):* Managementsysteme – Planung und Kontrolle, 2. Aufl., München.
- Klein, A. (2006):* Web-Blogs im Unternehmenseinsatz – Grundlagen, Chancen & Risiken, Saarbrücken.
- Klein, S. B. (2004):* Familienunternehmen – Theoretische und empirische Grundlagen, 2. Auflage, Wiesbaden.
- Klein, S. B. (Hrsg., 2007):* Handbook of Research on Family Business. Elgar Publishing Ltd., Cheltenham, Glos.
- Koch, B. (2010):* Haniels Understatement. In: Frankfurter Allgemeine Zeitung, 01.09.2010.
- Koenig, W.; Wigand, R. T. (2004):* Globalization and E-Commerce: Diffusion and Impacts of the Internet and E-Commerce in Germany. In: I-Ways, Vol. 27, 2004, Nr. 3/4, S. 197-227.
- Kollmann, T. (2004):* E-Venture, Grundlagen der Unternehmensgründung in der Net Economy, Wiesbaden.
- Kollmann, T. (2006):* E-Entrepreneurship, Grundlagen der Unternehmensgründung in der Net Economy, 2. Aufl., Wiesbaden.
- Kollmann, T. (2007):* Online-Marketing, Grundlagen der Absatzpolitik in der Net Economy, Stuttgart.
- Kotler, P. (1989):* From Mass Marketing to Mass Customization. In: Planning Review, Vol. 17, 1989, H. 5, S. 10-13.
- Kotler, P.; Bliemel, F. (2001):* Marketing-Management – Analyse, Planung und Verwirklichung, 10. Aufl., Stuttgart.
- Kotler, P.; Keller, K. L. (2006):* Marketing Management, 12. Aufl., Evanston.

- Kowalewski, O.; Talavera, O.; Stetsyuk, I. (2010):* Influence of Family Involvement in Management and Ownership on Firm Performance – Evidence from Poland. In: Family Business Review, Vol. 23, 2010, H. 1, S. 45-49.
- Kraemer, K. L.; Gibbs, J.; Dedrick, J. (2005):* Impacts of Globalization on E-Commerce Use and Firm Performance – A Cross-Country Investigation. In: Information Society, Vol. 21, 2005, H. 5, S. 323-340.
- Krebs, D. (2004):* Siemes-Gruppe forciert ihr Fachmarkt-Konzept SchuhCenter. In: Textil-Wirtschaft, 16.09.2004.
- Kreikebaum, H. (1997):* Strategische Unternehmensplanung, 6. Aufl., Stuttgart.
- Krone, B. (2004):* Alter Wein in neuen Schläuchen, Chancen und Risiken des Multi-Channel-Retailing, Gelsenkirchen.
- Lamers, F. (2009):* Im Alter wächst die Lust aufs Netz. Über Fünfzigjährige sind die am schnellsten wachsende Gruppe der Internetnutzer / Klarer Online-Auftritt bringt neue Gäste. In: Allgemeine Hotel- und Gastronomie-Zeitung, o. Jg., 2009, Nr. 32, S. 18.
- Lange, K. W. (2009):* Die Bedeutung von Corporate Governance in Familienunternehmen. In: Schlippe, A. von; Rösen, T.; Groth, T. (Hrsg.): Beiträge zur Theorie des Familienunternehmens, Wittener Institut für Familienunternehmen, Lohmar/Köln, S. 243-267.
- Laue, L. (2004):* Faustformel für Multichannel-Management. In: Merx, O., Bachem, C. (Hrsg.): Multichannel-Marketing-Handbuch, Berlin, S. 81-96.
- Leach, P. (2007):* Family Businesses – The Essentials, London.
- Leberling, A. (2008):* Sustainability Management als innovatives Managementkonzept – Die Relevanz von Corporate Social Responsibility am Beispiel von „Henkel Smile“, Diplomarbeit am Lehrstuhl für Unternehmensführung, Dortmund.
- Lee, J. (2006):* Impact of Family Relationships on Attitudes of the second Generation in Family Business. In: Family Business Review, Vol. 19, 2006, H. 3, S. 175-191.
- Liebmann, H.-P.; Zentes, J. (2001):* Handelsmanagement, München.
- Litz, R. A. (2008):* Two sides of a one-sided Phenomenon – Conceptualizing the Family Business and Business Family as a Möbius Strip. In: Family Business Review, Vol. 21, 2008, H. 3, S. 217-236.

- Lochmann, J. (2007):* E-Commerce in der Modeindustrie – Grundlagen, Strategien, Chancen, Risiken, Berlin.
- Loevenich, P.; Lingenfelder, M. (2004):* Kundensegmentierung im E-Commerce – Eine verhaltenswissenschaftliche Typisierung von Online-Käufern. In: Bauer, H.; Neumann, M.; Rösger, J. (Hrsg.): Konsumentenverhalten im Internet, München.
- López-Gracia, J.; Sánchez-Andújar, S. (2007):* Financial Structure of the Family Business – Evidence from a Group of small Spanish Firms. In: Family Business Review, Vol. 20, 2007, H. 4, S. 269-287.
- Lorange, P.; Vancil, R. F. (1977):* Strategic Planning Systems, Engelwood.
- Lounsbury, M.; Glynn, M. A. (2001):* Cultural entrepreneurship – Stories, Legitimacy, and the value of acquisition of Resources. In: Strategic Management Journal, Vol. 22, 2001, S. 545-564.
- Ludowig, K. (2008):* Kleines Schloss, große Wirkung. In: Süddeutsche Zeitung, Vol. 282, 7. Dezember 2007, S. 31.
- Lueger, M. (2010):* Interpretative Sozialforschung – Die Methoden. UTB Verlag, 1. Auflage, Köln/Weimar/Wien.
- Lumpkin, G. T.; Martin, W.; Vaughn, M. (2008):* Family Orientation – Individual-level Influences on Family Firm Outcomes. In: Family Business Review, Vol. 21, 2008, H. 2, S. 127-138.
- Lührs, J. C. (2000):* Strategische Unternehmensführung in turbulenten Märkten, Universitäres Diskussionspapier, Universität St. Gallen.
- Lyman, A. R. (1991):* Customer Service – Does Family Ownership make a Difference? In: Family Business Review, Vol. 4, 1991, H. 3, S. 303-324.
- Macharzina, K. (1999):* Unternehmensführung – Das internationale Managementwissen, Konzepte-Methoden-Praxis, 3. Auflage, Wiesbaden.
- Makadok, R. (2001):* Toward a synthesis of the resource-based and dynamic-capability views of rent creation. In: Strategic Management Journal, Vol. 22, 2001, S. 387-401.
- Markillie, P. (2004):* A perfect market: A survey of E-Commerce. In: The Economist, 15.05.2004, S. 3-18.

- Mason, E. S. (1939):* Price and Production Policies of Large-Scale Enterprise. In: American Economic Review, Vol. 29, 1939, S. 61-74.
- May, P. (1998):* Der Beirat in Familienunternehmen – Wie gut kann er werden? Wie kann er gut werden? In: Hennerkes, B. H.; Kirchdörfer, R. (Hrsg.): Unternehmenshandbuch Familiengesellschaften – Sicherung von Unternehmen, Vermögen und Familie, 2. Auflage, Köln, S. 359-374.
- May, P. (2001):* Lernen von den Champions – Fünf Bausteine für unternehmerischen Erfolg, Bonn.
- Mayer, H. (2002):* Interview und schriftliche Befragung – Entwicklung, Durchführung und Auswertung, Oldenbourg Verlag, München.
- Mayring, P. (1991):* Qualitative Inhaltsanalyse. In: Flick, U. et al. (Hrsg.): Handbuch qualitative Sozialforschung – Grundlagen, Konzepte, Methoden und Anwendungen. Beltz Verlag, Weinheim/Basel, S. 209-213.
- Mayring, P. (2000):* Qualitative Inhaltsanalyse. In: Forum Qualitative Sozialforschung, Vol. 1, 2000, H. 2, S. 1-10.
- Mayring, P. (2001):* Kombination und Integration qualitativer und quantitativer Analyse. In: Forum FQS – Qualitative Social Research: <http://www.qualitative-research.net/index.php/fqs/article/view/967>, Abrufdatum: 16.10.2010.
- Mayring, P. (2002):* Einführung in die qualitative Sozialforschung – Eine Anleitung zu qualitativem Denken. Beltz Verlag, 5. Auflage, Weinheim/Basel.
- Mayring, P. (2007):* Qualitative Inhaltsanalyse – Grundlagen und Techniken. Beltz Verlag, 9. Auflage, Weinheim/Basel.
- Mazzola, P.; Marchisio, G.; Astrachan, J. (2008):* Strategic Planning in Family Business – A powerful developmental Tool for the next generation. In: Family Business Review, Vol. 21, 2008, H. 3, S. 239-258.
- McConaughy, D. L.; Phillips, G. M. (1999):* Founders versus Descendants – the Profitability, Efficiency, Growth Characteristics and financing in large, public, founding-family-controlled Firms. In: Family Business Review, Vol. 12, 1999, S. 123-132.
- McConaughy, D. L. (2000):* Family CEOs versus nonfamily CEOs in the family-controlled Firm – An Examination of the Level and Sensitivity of Pay to Performance. In: Family Business Review, Vol. 13, 2000, H. 2, S. 121-131.

- Medien Tenor (2005):* Wie können Familienunternehmen mehr Aufmerksamkeit erhalten?, Bonn.
- Meeker, B.; Parikh, D.; Jhaveri, M. (2009):* The Complexity Conundrum. In: *Marketing Management*, Vol. 18, 2009, Nr. 1, S. 54-59.
- Meffert, H.; Heinemann, G (1999):* Operationalisierung des Imagetransfers. In: Meffert, H. (Hrsg.): *Marktorientierte Unternehmensführung im Wandel*, Wiesbaden, S. 119-134.
- Meffert, H. (2001):* Neue Herausforderungen für das Marketing durch interaktive elektronische Medien – auf dem Wege zur Internet-Ökonomie. In: Ahlert, D.; Becker, J; Kenning, P.; Schüttle, R. (Hrsg.), *Internet & Co. im Handel, Strategien, Geschäftsmodelle, Erfahrungen*, Berlin.
- Meffert, H. (2002):* Von der Absatzlehre zur Marketingwissenschaft – Was hat die Marktorientierung gebracht? Arbeitspapier Nr. 159, Wissenschaftliche Gesellschaft für Marketing und Unternehmensführung e.V.
- Meuser, M.; Nagel, U. (2009):* Experteninterviews und der Wandel der Wissensproduktion. In: Bogner, A.; Littig, B.; Menz, W. (Hrsg.): *Experteninterviews – Theorien, Methoden, Anwendungsfelder*, 3. Auflage, Wiesbaden, S. 35-60.
- Mintzberg, H. (1973):* Strategy-Making in Three Modes. In: *California Management Review*, Vol. 16, 1973, S. 44-53.
- Mintzberg, H. (1988):* Opening up the Definition of Strategy. In: Quinn, James B.; Mintzberg, Henry; James, Robert M. (Hrsg.): *The Strategy Process – Concepts, Context, Cases*, Englewood Cliffs, New York, 1988, S. 13-20.
- Mintzberg, H. (1990):* The Design School – Reconsidering the basic Premises of Strategic Management. In: *Strategic Management Journal*, Vol. 11, 1990, S. 171-195.
- Mintzberg, H. (1991):* Mintzberg über das Management, Wiesbaden.
- Mishra, C. S.; McConaughy, D. L. (1999):* Founding Family Control and Capital Structure – The Risk of Loss of Control and the Aversion to debt. In: *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 23, 1999, H. 4, S. 53-64.
- Moos, A. von (2003):* Familienunternehmen erfolgreich führen – Corporate Governance als Herausforderung. Verlag Neue Züricher Zeitung, Zürich.

- Morris, M. H.; Williams, R. O.; Allen, J. A.; Avilia, R. A. (1997):* Correlates of Success in Family Business Transitions. In: *Journal of Business Venturing*, Vol. 12, 1997, S. 385-401.
- Moscatello, L. (1990):* The Pitcairns want You. In: *Family Business Magazine*, February Issue, 1990, S. 1-13.
- Mruck, K.; Mey, G. (2000):* Qualitative Sozialforschung in Deutschland. In: *Forum – Qualitative Sozialforschung*. Zu finden unter: <http://www.qualitative-research.net/fqs-texte/1-00/1-00mruckmey-d.htm>. Abrufdatum: 10.06.2009.
- Mühlbauer, I. (2010):* S.Oliver: 47 neue Läden im zweiten Halbjahr. In: *Der Handel*, 09.09.2010.
- Mühlebach, C. (2004):* Familyness als Wettbewerbsvorteil. Dissertation, St. Gallen/Bern.
- Müller, J. (2008):* P&C Düsseldorf baut seinen Einkauf aus. Neuer Osteuropa-Einkauf in Wien, Fehr übernimmt HAKA-Artikel. In: *TextilWirtschaft*, 10.01.2008.
- Müller, J. (2009):* P&C: Nachfolge geregelt, Anson's-Einkauf wird angedockt. In: *TextilWirtschaft*, 28.10.2009.
- Müller, J.; Platen, R.; Nowicki, J.; Erlinger, M. (2010):* Heißer Herbst im Web. Der Online-Handel boomt wie nie zuvor. Zahlreiche Marken eröffnen in diesen Tagen neue Filialen im Internet. In: *TextilWirtschaft*, 26.08.2010.
- Müller-Hagedorn, L.; Kaapke, A. (1999):* Das Internet als strategische Herausforderung für Unternehmen aus dem Handel und dem Dienstleistungssektor. In: Müller-Hagedorn, L. (Hrsg.): *Internet im Handel und in ausgewählten Dienstleistungsbereichen – Empirische Befunde, Analysen, Hintergründe*, Köln, S. 9-34.
- Müller-Lankenau C.; Wehmeyer, K.; Klein, S. (2006):* Strategic Channel Alignment: An Analysis of the Configuration of physical and virtual Marketing Channels. In: *Information Systems and e-Business Management*, Vol. 4, 2006, Nr. 2, S. 187-216.
- Müller-Stewens, G.; Lechner, C. (2003):* Strategisches Management – Wie strategische Initiativen zum Wandel führen, 2. Aufl., Stuttgart.
- Nagel, R.; Wimmer, R. (2009):* Systemische Strategieentwicklung – Modelle und Instrumente für Berater und Entscheider, 5. Aufl., Stuttgart.

- Naldi, L.; Nordqvist, M.; Sjöberg, K.; Wiklund, J. (2007): Entrepreneurial Orientation, Risk Taking, and Performance in Family Firms. In: Family Business Review, Vol. 20, 2007, H. 1, S. 33-47.*
- v. Neumann, J.; Morgenstern, O. (1967): Spieltheorie und wirtschaftliches Verhalten, 2. Aufl., Würzburg.*
- Nicolai, A. T. (2000): Die Strategie-Industrie, Wiesbaden.*
- Nicolai, B. (2003): Bei Tchibo geht ein mehr als drei Jahrzehnte langer Familienstreit zu Ende. In: Die Welt, 19.08.2003, S. 13.*
- Nieschlag, R.; Dichtl, E.; Hörschgen, H. (2002): Marketing, 19. Aufl., Berlin.*
- o. V. (2002): s.Oliver-Geschäftsleitung künftig ohne Gründer. In: Frankfurter Allgemeine Zeitung, 08.02.2002.*
- o. V. (2003-a): Modehersteller s.Oliver steigert Markenumsatz. In: Frankfurter Allgemeine Zeitung, 16.12.2003.*
- o. V. (2003-b): ElectronicPartner wächst durch Zukauf – Gespräche mit weiteren Firmen, Verbundgruppe verliert Mitglieder durch Nachfolgeprobleme. In: Süddeutsche Zeitung, 18.02.2003.*
- o. V. (2005): Kunden sollen bei sich selbst kassieren. Metro-Konzern setzt schon neues Kassensystem ein / Peek & Cloppenburg testet. In: Frankfurter Allgemeine Zeitung, 16.08.2005.*
- o. V. (2007): Takkt-Zentrallager wird erweitert. In: Frankfurter Allgemeine Zeitung, 28.03.2007.*
- o. V. (2008): s.Oliver bei IKEA – ein ganz guter Deal. In: Frankfurter Allgemeine Zeitung, 10.01.2008.*
- o. V. (2009-a): Umsatzeinbruch bei Takkt. In: Frankfurter Allgemeine Zeitung, 06.05.2009.*
- o. V. (2009-b): Takkt kauft Central Products. In: Frankfurter Allgemeine Zeitung, 06.04.2009.*
- o. V. (2009-c): Takkt brechen die Geschäfte weg. In: Handelsblatt, 25.03.2009.*

- o. V. (2010-a)*: Handelskonzern Haniel zeigt sich zuversichtlich – Familienunternehmen erwartet positives Ergebnis. In: Frankfurter Allgemeine Zeitung, 01.09.2010.
- o. V. (2010-b)*: Mehr Aufträge für Takkt. In: Frankfurter Allgemeine Zeitung, 30.07.2010.
- o. V. (2010-c)*: Takkt rechnet 2010 mit Wachstum – Spezialmöbelversender der Haniel-Gruppe erholt sich. In: Frankfurter Allgemeine Zeitung, 23.03.2010.
- o. V. (2010-d)*: Takkt-Büromöbel wenig gefragt. In: Frankfurter Allgemeine Zeitung, 19.02.2010.
- o. V. (2010-e)*: Haniel-Tochter Takkt halbiert Gewinn. In: Der Handel, 18.02.2010.
- o. V. (2010-f)*: Ganz kurz – Der Handel Sonderpublikation Online Handel. In: Der Handel, 30.06.2010.
- o. V. (2010-g)*: Digital Signage – Kollege Technik. In: Der Handel, 05.05.2010.
- o. V. (2010-h)*: Eintrag zu den Modehandelsunternehmen Peek & Cloppenburg bei der Online-Datenbank Wikipedia. Zu finden unter: http://de.wikipedia.org/wiki/Peek_&_Cloppenburg. Abrufdatum: 28.07.2010.
- o. V. (2010-i)*: Im Gespräch: Hans-Otto Schrader, der Vorstandsvorsitzende der Otto Group. In: Frankfurter Allgemeine Zeitung, 22.07.2010.
- o. V. (2010-j)*: Chancen des Internethandels – Schinken von Otto. In: Süddeutsche Zeitung, 26.06.2010.
- o. V. (2010-k)*: ElectronicPartner – Mehr Service. In: Der Handel, 10.03.2010.
- o. V. (2010-l)*: Otto steckt sich ehrgeizige Ziele. In: Frankfurter Allgemeine Zeitung, 18.06.2010.
- OC&C Strategy Consultants (2001)*: Multi-Channel-Retailing: Der deutsche Einzelhandel steht noch am Anfang, Düsseldorf.
- OC&C Strategy Consultants (2005)*: Case Studies in Direct Business, Düsseldorf.
- Oetker, A. (1999)*: Stakeholderkonflikte in Familienkonzernen – Ansätze zu ihrer Regelung durch strategische Führungsentscheidungen, Eul Verlag, Lohmar/Köln.

- O'Hara, W. T. (2004): Centuries of Success: Lessons from the World's Most Enduring Family Businesses, Adams Media Corporation, Cincinnati.*
- Olson, P. D.; Zuiker, V. S.; Danes, S. M.; Stafford, K.; Heck, R. K. Z.; Duncan, K. A. (2003): Impact of Family and Business on Family Business Sustainability. In: Journal of Business Venturing, Vol. 18, 2003, H. 5, S. 639-666.*
- Osterloh, M.; Frost, J. (2003): Prozessmanagement als Kernkompetenz – Wie Sie Business Reengineering strategisch nutzen können, 4. Aufl., Wiesbaden.*
- OTTO GmbH & Co KG (2010-a): Unternehmensprofil von OTTO. Zu finden unter: <http://www.otto.com/Profil.profil.0.html>. Abrufdatum: 02.09.2010.*
- OTTO GmbH & Co KG (2010-b): Die Marke OTTO. Zu finden unter: <http://www.otto.com/Marke-OTTO.79.0.html>. Abrufdatum: 02.09.2010.*
- OTTO GmbH & Co KG (2010-c): Multi-Channel-Handel bei OTTO. Zu finden unter: <http://www.otto.com/Multichannel.83.0.html>. Abrufdatum: 03.09.2010.*
- OTTO GmbH & Co KG (2010-d): Der Print-Katalog bei OTTO. Zu finden unter: <http://www.otto.com/Katalog.82.0.html>. Abrufdatum: 03.09.2010.*
- OTTO GmbH & Co KG (2010-e): Grundsätze von OTTO. Zu finden unter: <http://www.otto.com/Grundsätze.13.0.html>. Abrufdatum: 03.09.2010.*
- OTTO GmbH & Co KG (2010-f): Unternehmensleitlinien bei OTTO. Zu finden unter: <http://www.otto.com/Unternehmensleitlinien.85.0.html>. Abrufdatum: 04.09.2010.*
- OTTO GmbH & Co KG (2010-g): Umwelt- und Klimaschutz bei OTTO. Zu finden unter: <http://www.otto.com/Nachhaltige-Produkte.251.0.html>. Abrufdatum: 04.09.2010.*
- OTTO GmbH & Co KG (2010-h): Nachhaltige Produkte bei OTTO. Zu finden unter: <http://www.otto.com/Unternehmensleitlinien.85.0.html>. Abrufdatum: 04.09.2010.*
- OTTO GmbH & Co KG (2010-i): Soziale Verantwortung bei OTTO. Zu finden unter: <http://www.otto.com/Sozialverantwortung.250.0.html>. Abrufdatum: 04.09.2010.*
- OTTO GmbH & Co KG (2010-j): Gesellschaftliches Engagement von OTTO. Zu finden unter: <http://www.otto.com/Gesellschaftliches-Engagement.248.0.html>. Abrufdatum: 04.09.2010.*

- OTTO GmbH & Co KG (2010-k)*: Die Sortimente bei OTTO. Zu finden unter: <http://www.otto.com/Sortimente.10.0.html>. Abrufdatum: 04.09.2010.
- OTTO GmbH & Co KG (2010-l)*: Das textile Sortiment bei OTTO. Zu finden unter: <http://www.otto.com/Textilien.98.0.html>. Abrufdatum: 05.09.2010.
- OTTO GmbH & Co KG (2010-m)*: Das Einrichtungssortiment bei OTTO. Zu finden unter: <http://www.otto.com/Einrichten.97.0.html>. Abrufdatum: 05.09.2010.
- OTTO GmbH & Co KG (2010-n)*: Das Technik-Sortiment bei OTTO. Zu finden unter: <http://www.otto.com/Technik.96.0.html>. Abrufdatum: 05.09.2010.
- OTTO GmbH & Co KG (2010-o)*: Der Multi-Channel-Vertriebsansatz bei OTTO. Zu finden unter: <http://www.otto.com/Multichannel.83.0.html>. Abrufdatum: 05.09.2010.
- OTTO GmbH & Co KG (2010-p)*: E-Commerce bei OTTO. Zu finden unter: <http://www.otto.com/E-Commerce.81.0.html>. Abrufdatum: 05.09.2010.
- OTTO GmbH & Co KG (2010-q)*: Von Dr. Holger Schneider (Corporate Development New Media) oder Jan Wulff (Performance-Marketing New Media/E-Commerce) getätigte Interview-Aussagen. Erhebungsdatum: 29.07.2010.
- OTTO GmbH & Co KG (2010-r)*: Geschäftsbericht des Geschäftsjahres 2009/2010 der OTTO GmbH & Co KG bzw. des Konzerns Otto Group.
- OTTO GmbH & Co KG (2010-s)*: Historie von OTTO. Zu finden unter: <http://www.otto.com/Historie.90.0.html>. Abrufdatum: 05.09.2010.
- Otto Group (2010-a)*: Übersicht über die Otto Group. Zu finden unter: http://www.ottogroup.com/otto_group_welcome.html?&L=1. Abrufdatum: 04.09.2010.
- Otto Group (2010-b)*: Leitgedanke der Otto Group. Zu finden unter: http://www.ottogroup.com/corporate_vision.html?&L=1. Abrufdatum: 04.09.2010.
- Otto Group (2010-c)*: Segmente der Otto Group. Zu finden unter: <http://www.ottogroup.com/segments.html?&L=1>. Abrufdatum: 04.09.2010.
- Otto Group (2010-d)*: Vorstand der Otto Group. Zu finden unter: http://www.ottogroup.com/executiv_board.html?&L=1. Abrufdatum: 05.09.2010.

- Otto Group (2010-e)*: Aufsichtsrat der Otto Group. Zu finden unter: <http://www.ottogroup.com/index.php?id=431&L=1>. Abrufdatum: 11.09.2010.
- Park, T.; King, R. (2007)*: Evaluating food retailing efficiency: The role of Information Technology. In: *Journal of Productivity Analysis*, Vol. 27, 2007, Nr. 2, S. 101-113.
- Passenheim, O. (2003)*: Multi-Channel-Retailing, Entwicklung eines adaptiven und innovativen Konzeptansatzes zur Integration des Internet als Absatzkanal im deutschen Lebensmittel Einzelhandel, München / Mering.
- Peek & Cloppenburg KG (2010-a)*: Firmenhistorie. Zu finden unter: http://www.peek-cloppenburg.de/fileadmin/_flash/flash_version/index.html#de-65. Abrufdatum: 28.08.2010.
- Peek & Cloppenburg KG (2010-b)*: Peek & Cloppenburg Impressum. Zu finden unter: http://www.peek-cloppenburg.de/fileadmin/_flash/flash_version/index.html#de-150. Abrufdatum: 29.08.2010.
- Peek & Cloppenburg KG (2010-c)*: Peek & Cloppenburg Pressemitteilung vom 28. Oktober 2009. Zu finden unter: http://www.peek-cloppenburg.de/fileadmin/images_red/_web/CONTENT/02_News/05_Pressespiegel/PM_P_C_20091028.pdf. Abrufdatum: 29.08.2010.
- Peek & Cloppenburg KG (2010-d)*: Umwelt und Ethik. Zu finden unter: http://www.peek-cloppenburg.de/fileadmin/_flash/flash_version/index.html#de-64. Abrufdatum: 29.08.2010.
- Peek & Cloppenburg KG (2010-e)*: Architektur bei Peek & Cloppenburg. Zu finden unter: http://www.peek-cloppenburg.de/fileadmin/_flash/flash_version/index.html#de-205-a,&uid=&uid=227. Abrufdatum: 29.08.2010.
- Peek & Cloppenburg KG (2010-f)*: Von Patrick Cloppenburg (Generalbevollmächtigter und Mitglied der Unternehmensleitung) getätigte Interview-Aussagen. Erhebungsdatum: 28.07.2010.
- Penrose, E. (1959)*: *The Theory of the Growth of the Firm*, Oxford.
- Peters, R. (2000)*: Technologien des E-Commerce. In: *Das Wirtschaftsstudium (WISU)*, 2000; H. 7, S. 961-970.

- Pfadenhauer, M. (2009):* Das Experteninterview. In: Buber, R.; Holzmüller, H. H. (Hrsg.): Qualitative Marktforschung – Konzepte, Methoden, Analysen, 2. Auflage, Wiesbaden, S. 449-461.
- Picot, A. (1982):* Transaktionskostenansatz in der Organisationstheorie – Stand der Diskussion und Aussagewert. In: Die Betriebswirtschaft, Vol. 42, 1982, S. 267-284.
- Picot, A. (1999):* Marktplatz Internet – Eine Einführung. In: Picot, A. (Hrsg.): Marktplatz Internet – Neue Geschäftsformen – Neue Spielregeln, Heidelberg, S. 1-10.
- Picot, A.; Dielt, H. (1990):* Transaktionskostentheorie. In: Wirtschaftswissenschaftliches Studium, Vol. 19, 1990, Vol. 4, S. 178-184.
- Picot, A.; Reichwald, R.; Wigand, R. T. (1996):* Die grenzenlose Unternehmung – Information, Organisation und Management, Wiesbaden.
- Piller, F.T. (2003):* Mass Customization – Ein wettbewerbsstrategisches Konzept im Informationszeitalter, Wiesbaden.
- Piller, F.; Schoder, D. (1999):* Mass Customized und Electronic Commerce – Eine empirische Einschätzung zur Umsetzung in deutschen Unternehmen. In: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, Vol. 69, 1999, H. 10, S. 1111-1136.
- Popper, K. R. (1973):* Objektive Erkenntnis, Hoffmann & Campe, Hamburg.
- Popper, K. R. (1984):* Logik der Forschung, J.C.B. Mohr, Tübingen.
- Porter, M. E. (1980):* Competitive Strategy, New York, London.
- Porter, M. E. (1983):* Wettbewerbsstrategie (Competitive Strategy) – Methoden zur Analyse von Branchen und Konkurrenten, Frankfurt am Main (amerikanische Erstveröffentlichung: 1980, New York, London).
- Porter, M. E. (1986):* Wettbewerbsvorteile – Spitzenleistungen erreichen und behaupten, Frankfurt am Main.
- Porter, M. E. (1987):* From Competitive Advantage to Corporate Strategy. In: Harvard Business Review, 1987, H. May-June, S. 43-59.
- Porter, M. E. (1992):* Wettbewerbsstrategien – Methoden zur Analyse von Branchen und Konkurrenten, Boston.

- Porter, M. E. (1996):* What Is Strategy? In: Harvard Business Review, 1996, H. November-December, S. 61-78.
- Porter, M. E. (2001):* Strategy and the Internet. In: Harvard Business Review, Vol. 79, 2001, H. 3, S. 62-78.
- Porter, M. E. (2006):* Creating tomorrow's Advantages. In: Hahn, D.; Taylor, B. (Hrsg.): Strategische Unternehmensplanung – Strategische Unternehmensführung, 2006, S. 267-274.
- Porter, M. E. (2008):* Was ist Strategie? In: 100 Jahre Harvard Business School, Harvard Business Manager, 2008, April, S. 104-123.
- Poza, E. J. (2004):* Family Business, Mason.
- Poza, E. J.; Alfred, T. (1996):* What the silent majority thinks (but may not tell you). In: Family Business Magazine, Autumn, 1996, S. 13-21.
- Poza, E. J.; Alfred, T., Maheshwari, A. (1997):* Stakeholder Perceptions of Culture and Management Practices in Family and Family Firms – A preliminary Report. In: Family Business Review, Vol. 10, 1997, H. 2, S. 135-155.
- Poza, E. J.; Hanlon, S.; Kishida, R. (2004):* Does the Family Business Interaction Factor represent a Resource or a Cost? In: Family Business Review, Vol. 17, 2004, H. 2, S. 99-118.
- Prahalad, C. K. (1997):* Wachstumsstrategien. In: Gibson, R. (Hrsg.): Rethinking the Future – So sehen Vordenker die Zukunft von Unternehmen, 1996, S. 105-121.
- Prahalad, C. K. (2005):* The Fortune at the Bottom of the Pyramid, Wharton.
- Prahalad, C. K.; Hamel, G. (2006):* The Core Competence of the Corporation. In: Hahn, D.; Taylor, B. (Hrsg.): Strategische Unternehmensplanung – Strategische Unternehmensführung, 1996, S. 275-292.
- Priem, R. L.; Butler, J. E. (2001):* Is the Resource-Based 'View' a useful Perspective for Strategic Management Research? In: Academy of Management Review, Vol. 26, 2001, H. 1, S. 22-40.
- Pugh, D. S. (1981):* The Aston Program of Research. In: Van de Ven, A.; Joyce, W. (Hrsg.), Perspectives on Organization Design and Behavior, New York, S. 135-166.

- Pugh, D. S.; Hichson, D. J.; Hinings, C. R.; Macdonald, K. M.; Turner, C.; Lupton, T. (1963): A Conceptual Scheme for Organizational Analysis. In: Administrative Science Quarterly, Vol. 8, 1963, S. 289-315.*
- Pugh, D. S.; Hichson, D. J.; Hinings, C. R.; Turner, C. (1968): Dimensions of Organization Structure. In: Administration Science Quarterly, Vol. 13, 1968, S. 65-105.*
- Pugh, D. S.; Hichson, D. J.; Hinings, C. R.; Turner, C. (1969): The Context of Organization Structure. In: Administration Science Quarterly, Vol. 14, 1969, S. 91-114.*
- Pugh, D. S.; Hickson, D. J. (1976): Organizational Structure in its Context – The Aston Programme I, Westmead.*
- Pugh, D. S.; Hickson, D. J. (1989): Writers on Organization, 4. Aufl., Newbury Park.*
- Pugh, D. S.; Hinings, C. R. (1976): Organizational Structure, Extensions and Replications, The Aston Programme II, Westmead.*
- Pugh, D. S.; Payne, R. L. (1977): Organizational Behaviour in its Context – The Aston Programme II, Westmead.*
- Quinn, J.B. (1992): Intelligent Enterprise – A Knowledge and Service Based Paradigm for Industry, Free Press, New York / London.*
- Rathgeber, H.J.; Weining, S. (2008): Virtuelle, personalisierte Produktpräsentation – Analyse des Angebots und der Auswirkungen auf das Kaufverhalten von Bekleidung; DA an der Hochschule Niederrhein, Mönchengladbach.*
- Rebstock, M. (1998): Electronic Commerce. In: Die Betriebswirtschaft, Vol. 58, 1998; H. 2, S. 265-267.*
- Redlefsen, M. (2003): Der Ausstieg von Gesellschaftern aus großen Familienunternehmen – Eine empirische Untersuchung unter besonderer Berücksichtigung der spezifischen Corporate Governance des Familienunternehmens, Dissertation Wissenschaftliche Hochschule für Unternehmensführung (WHU), Vallendar.*
- Reichwald, R.; Piller, F. (2006): Interaktive Wertschöpfung – Open Innovation, Individualisierung und neue Formen der Arbeitsteilung, Wiesbaden.*
- Roessl, D. (2005): Family Businesses and interfirm Cooperation. In: Family Business Review, Vol. 18, 2005, H. 3, S. 203-214.*

- Ronzal, W. (2009):* Ältere Menschen – das unbekannte Marktsegment. Senioren suchen Anerkennung. In: Die SparkassenZeitung, o. Jg., 2009, Nr. 36, S. B2.
- Rosenblatt, P. C. (1999):* The Interplay of Family System and Business System in Family Firms during Economic Recession. In: Family Business Review, Vol. 4, 1999, H. 1, S. 45-47.
- Rossaro, F. (2007):* Zu den Beständigkeitsmerkmalen von Familienunternehmen. Duncker & Humblot, Berlin.
- Rost, J. (2003):* Zeitgeist und Moden empirischer Analysemethoden. In: Forum – Qualitative Sozialforschung. Zu finden unter: <http://www.qualitative-research.net/fqs-texte/2-03/2-03rost-d.htm>. Abrufdatum: 10.06.2009.
- Rösch, B. (2010):* Marc O’Polo bei Servicestudie vorn – S.Oliver und Mexx folgen auf den Plätzen zwei und drei. In: Der Handel, 19.08.2010.
- Rudolph, T.; Loos, J. (2006):* Internationalisierung der Beschaffung – Die zunehmende Bedeutung des Multi-Channel-Sourcing. In: Zentes, J. (Hrsg.), Handbuch Handel, Strategie – Perspektiven – Internationaler Wettbewerb, Wiesbaden, 2006, S. 717 – 734.
- Rumpelt, R. P. (1987):* Theory, Strategy and Entrepreneurship. In: Teece, D. J. (Hrsg.): The Competitive Challenge, Cambridge, S. 137-158.
- Rühli, E. (1994):* Resource-Based-View of Strategy. In: Gomez, P.; Hahn, D.; Müller-Stewens, G.; Wunderer, R. (Hrsg.): Unternehmerischer Wandel – Konzepte zur organisatorischen Erneuerung, Wiesbaden, S. 31-57.
- Rüsen, T. A.; Schlippe, A. von (2009):* Krisen in Familienunternehmen und Unternehmensfamilien: Über parallele, interdependente Dynamiken in Familie und Unternehmen. In: Schlippe, A. von; Rüsen, T.; Groth, T. (Hrsg.): Beiträge zur Theorie des Familienunternehmens, Wittener Institut für Familienunternehmen, Lohmar/Köln, S. 203-241.
- s.Oliver Bernd Freier GmbH & Co. KG (2010-a):* Firmengeschichte. Zu finden unter: <http://www.soliver.com/de/#/de/company/about/history>. Abrufdatum: 10.08.2010.
- s.Oliver Bernd Freier GmbH & Co. KG (2010-b):* Mission und Vision. Zu finden unter: <http://www.soliver.com/de/#/de/company/about/mission>. Abrufdatum: 10.08.2010.
- s.Oliver Bernd Freier GmbH & Co. KG (2010-c):* Fakten über das Unternehmen s.Oliver. Zu finden unter: <http://www.soliver.com/de/#/de/company/about/facts>. Abrufdatum: 12.08.2010.

- s.Oliver Bernd Freier GmbH & Co. KG (2010-d)*: Das s.Oliver-Headquarter. Zu finden unter: <http://www.soliver.com/de/#/de/company/about/headquarter>. Abrufdatum: 12.08.2010.
- s.Oliver Bernd Freier GmbH & Co. KG (2010-e)*: Von Henry Taubald (Chief Operations Officer und Mitglied der Geschäftsführung) oder Sebastian Klare (Head of Distance Selling) getätigte Interview-Aussagen. Erhebungsdatum: 30.07.2010.
- Sachs, A. (2007)*: Internationales Wachstum von Familienunternehmen. Durch M&A auf den Weltmarkt. Frankfurter Allgemeine Buch, Frankfurt a.M.
- Salvato, C.; Melin, L. (2008)*: Creating Value across Generations in family-controlled Businesses – The Role of Family Social Capital. In: Family Business Review, Vol. 21, 2008, H. 3, S. 259-276.
- Scheele, M. (2009)*: Peek & Cloppenburg holt neue Geschäftsführer. In: Financial Times Deutschland, 30.01.2009.
- Scherer, S.; Blanc, M.; Kormann, H. u.a. (2005)*: Familienunternehmen. Erfolgsstrategien zur Unternehmenssicherung, Betriebs-Berater (BB) Handbuch XXV, Recht und Wirtschaft, Frankfurt a.M.
- Scherer, F. M.; Ross, D. (1990)*: Industrial Market Structure and Economic Performance, 3. Aufl., Boston.
- Schlautmann, C.; Schneider, M.C. (2009)*: Otto-Versand hängt die Konkurrenz ab: Unternehmen wächst gegen den Trend – Arcandor-Pleite kurbelt Geschäft nur wenig an. In: Handelsblatt vom 18.06.2009, Nr. 114, S. 14.
- Schlembach, C.; Schlembach, H.-G. (2004)*: Wie Familienunternehmen die Zukunft meistern können. Stärken nutzen, Schwächen ausgleichen und Nachfolge sichern, Cornelsen, Berlin.
- Schlippe, A. von; Kellermanns, F. W. (2009)*: Emotionale Konflikte in Familienunternehmen. In: Schlippe, A. von; Rüsen, T.; Groth, T. (Hrsg.): Beiträge zur Theorie des Familienunternehmens, Wittener Institut für Familienunternehmen, Lohmar/Köln, S. 173-202.
- Schlippe, A. von; Nischak, A.; El Hachimi, M. (Hrsg., 2008)*: Familienunternehmen verstehen. Gründer, Gesellschafter und Generationen, Vandenhoeck & Ruprecht, Göttingen.
- Schmecken, G. M. (2007)*: Erfolgreiche Strategien für E-Commerce – Integrierte Kosten- und Leistungsführerschaft als Orientierungsmuster, Wiesbaden.

- Schnäbele, P. (1997):* Mass Customized Marketing – Effiziente Individualisierung von Vermarktungsobjekten und –prozessen, Wiesbaden.
- Schnetkamp, G. (2001):* Aktuelle und zukünftige Erfolgsfaktoren des Electronic Shopping. In: Ahlert, D.; Becker, J.; Kenning, P.; Schütte, R. (Hrsg.): Internet & Co. Im Handel, Strategien, Geschäftsmodelle, Erfahrungen, Berlin, S. 29-50.
- Schobesberger, A. (2007):* Multi-Channel-Retailing im Einzelhandel – Entwicklung, Motivation, Einflussfaktoren, Berlin.
- Schreyögg, G. (1978):* Umwelt, Technologien und Organisationsstruktur, Bern.
- Schreyögg, G. (1980):* Contingency and Choice in Organization Theory. In: Organization Studies, Vol. 1, 1980, S. 306-326.
- Schreyögg, G. (1996):* Organisation – Grundlagen moderner Organisationsgestaltung, Wiesbaden.
- Schreyögg, G.; Kliesch-Eberl, M. (2008):* Das Kompetenzparadoxon – Wie dynamisch können organisationale Kompetenzen sein? In: Revue für posttheoretisches Management, Vol. 3, 2008, S. 6-19.
- Schröder, H. (2005):* Multichannel-Retailing – Marketing in Mehrkanalsystemen des Einzelhandels, Berlin.
- Schrödter, J. (2003):* Kundenbindung im Internet, Köln.
- Schwarz, T. (2007):* Leitfaden Online-Marketing, 28 innovative Praxisbeispiele, Waghäusel.
- Schwarz, T. (2008):* Praxistipps Dialog Marketing – vom Mailing bis zum Online-Marketing, Waghäusel.
- Schwass, J. (2007):* Wachstumsstrategien für Familienunternehmen. FinanzBuch Verlag, München.
- Schuhhaus SIEMES Einkaufs und Beteiligungs GmbH. (2010-a):* Firmengeschichte. Zu finden unter: <http://www.siemes-gruppe.de/firmengeschichte.html>. Abrufdatum: 02.08.2010.

- Schuhhaus SIEMES Einkaufs und Beteiligungs GmbH (2010-b)*: Die Siemes Unternehmensgruppe. Zu finden unter: <http://www.siemes-gruppe.de/die-gruppe.html>. Abrufdatum: 04.08.2010.
- Schuhhaus SIEMES Einkaufs und Beteiligungs GmbH (2010-c)*: Die Siemes Unternehmensgruppe: Schuhhaus Siemes. Zu finden unter: http://www.siemes-gruppe.de/schuhhaus_siemes.html. Abrufdatum: 05.08.2010.
- Schuhhaus SIEMES Einkaufs und Beteiligungs GmbH (2010-d)*: Die Siemes Unternehmensgruppe: Leone. Zu finden unter: <http://www.siemes-gruppe.de/leone.html>. Abrufdatum: 06.08.2010.
- Schuhhaus SIEMES Einkaufs und Beteiligungs GmbH (2010-e)*: Die Siemes Unternehmensgruppe: Qualitätsmanagement. Zu finden unter: <http://www.siemes-gruppe.de/qualitaetsmanagement.html>. Abrufdatum: 06.08.2010.
- Schuhhaus SIEMES Einkaufs und Beteiligungs GmbH (2010-f)*: Von Norbert Zitz (CFO) oder Thomas Brodowski (Bereichsleiter E-Commerce) getätigte Interview-Aussagen. Erhebungsdatum: 27.07.2010.
- Schulz, U. (2006-a)*: Kriterien für die Präsentation von Informationselementen; www.bui.haw-hamburg.de, Oktober 2009.
- Schulz, U. (2006-b)*: Essentials für informative Websites; www.bui.haw-hamburg.de, Oktober 2009.
- Schulz, U. (2006-c)*: Kriterien für gute Navigation; www.bui.haw-hamburg.de, Oktober 2009.
- Schulz, U. (2006-d)*: Usability-Evaluation; www.bui.haw-hamburg.de, Oktober 2009.
- Schulz, U. (2006-e)*: Usability-Kriterien für „Silversurfer“ (Senioren); www.bui.haw-hamburg.de, Oktober 2009.
- Schulz, U. (2006-f)*: Kriterien für Content Usability; www.bui.haw-hamburg.de, Oktober 2009.
- Schulz, U. (2006-g)*: Kriterien für Suchmaschinen; www.bui.haw-hamburg.de, Oktober 2009.
- Schulz, U. (2007)*: Web Usability; www.bui.haw-hamburg.de, Oktober 2009.

- Schulze, W. S.; Lubatkin, M. H.; Dino, R. N.; Buchholtz, A. K. (2001): Agency Relationships in Family Firms – Theory and Evidence. In: Organization Science, Vol. 12, 2001, H. 2, S. 99-116.*
- Sciascia, S.; Mazzola, P. (2008): Family Involvement in Ownership and Management - Exploring nonlinear Effects on Performance. In: Family Business Review, Vol. 21, 2008, H. 4, S. 331-345.*
- Scott, R. (1992): Organizations – Rational, Natural, and Open Systems, 3. Aufl., Engelwood Clifs.*
- Seth, A.; Thomas, H. (1994): Theories of the Firm – Implications for Strategy Research. In: Journal of Management Studies, Vol. 31, 1994, S. 165-191.*
- Sharma, P. (2009): Embracing Change while preserving the Core. In: Family Business Review, Vol. 22, 2009, H. 1, S. 6-8.*
- Sharma, P.; Chrisman, J. J.; Chua, J. H. (1997): Strategic Management of the Family Business – Past Research and future Challenges. In: Family Business Review, Vol. 10, 1997, H. 1, S. 1-35.*
- Simon, H. (1978): Management strategischer Wettbewerbsvorteile. In: Simon, H. (Hrsg.): Wettbewerbsvorteile und Wettbewerbsfähigkeit, Stuttgart, S. 1-17.*
- Simon, H. (1993): Wettbewerbsstrategien. In: Wittmann, W.; Kern, W.; Köhler, R.; Köpper, H.; von Wysocki, K. (Hrsg.), Handwörterbuch der Betriebswirtschaft, 5. Auflage, Stuttgart, Sp. 4692.*
- Simon, H.; Homburg, C. (1995): Marktbarrieren, in: Tietz, Br./Köhler, R./Zentes, J. (Hrsg.): Handwörterbuch des Marketing, Stuttgart 1995, S. 1744-1756.*
- Simon, F. B. (2009): Organisationen und Familien als soziale Systeme unterschiedlichen Typs. In: Schlippe, A. von; Rüsen, T.; Groth, T. (Hrsg.): Beiträge zur Theorie des Familienunternehmens, Wittener Institut für Familienunternehmen, Lohmar/Köln, S. 17-45.*
- Simon, F. B.; Wimmer, R.; Groth, T. (2005): Mehr-Generationen-Familienunternehmen, Erfolgsgeheimnisse von C&A, Oetker und anderen langlebigen Unternehmen; Carl Auer Verlag, Heidelberg.*
- Singh, M.; Waddell, D. (2004): E-Business Innovation and Change Management. Idea Group Pub, Hershey/PA.*

- Sirmon, D. G.; Hitt, M. A. (2003):* Managing resources – Linking unique resources, Management, and Wealth Creation in Family Firms. In: Entrepreneurship Theory and Practice, Vol. 27, 2003, H. 4, S. 339-358.
- Sommerlatte, T.; Mürow, M.; Niedereichholz, C.; von Windau, P. G. (Hrsg., 2008):* Handbuch der Mittelstandsberatung, Auswahl und Nutzen von Beratungsleistungen. Erich Schmidt Verlag, Berlin.
- Sonfield, M. C.; Lussier, R. N. (2004):* First-, Second-, and Third-Generation Family Firms – A Comparison. In: Family Business Review, Vol. 17, 2004, H. 3, S. 189-202.
- Sorenson, R. L. (2000):* The Contribution of Leadership Style and Practices to Family and Business Success. In: Family Business Review, Vol. 13, 2000, H. 3, S. 183-200.
- Stahl, E. et al. (2008):* E-Commerce – Erfolgreich im elektronischen Handel; ibi Research an der Universität Regensburg, Regensburg.
- Stähler, P. (2001):* Geschäftsmodelle in der digitalen Ökonomie – Merkmale, Strategien und Auswirkungen, Köln.
- Starbuck, W. H. (1981):* A Trip to View the Elephants and Rattelsnakes in the Garden of Aston. In: Van de Ven, A. H.; Jocey, W. F. (Hrsg.): Perspectives on Organization Design and Behavior, New York, S. 167-198.
- Statistisches Bundesamt Deutschland (2011):* Koordinierte Bevölkerungsvorausberechnung am Beispiel der Variante 1-W1 bzw. 1-W2 in Form einer animierten Alterspyramide, Wiesbaden.
- Steinmann, C.; Ramseier, T. (2008):* Community und Marke – Die Bedeutung von Communities im postmodernen Markenmanagement. In: Kaul, H.; Steinmann, C. (Hrsg.): Community Marketing – Wie Unternehmen in sozialen Netzwerken Werte schaffen, Stuttgart, S. 33-51.
- Stender, M.; Teh, T.-S.; Rack, H.-P. (2000):* Einsatz von IT im Vertrieb – Vom Computer Aided Selling bis Internet. In: Reichwald, R.; Bullinger, H.-J. (Hrsg.): Vertriebsmanagement, Organisation, Technologieeinsatz, Personaleinsatz. Stuttgart, 2000, S. 87-128.
- Suthaus C.; Gleitsmann, B. (2009):* Techniken wissenschaftlichen Arbeitens. Seminarunterlage vom 13.06.2009, Universität zu Köln, S. 4.

Tagiuri, R.; Davis, J. A. (1992): On the Goals of successful Family Companies. In: Family Business Review, Vol. 5, 1992, H. 1, S. 43-62.

Tagiuri, R.; Davis, J. A. (1996): Bivalent attributes of the Family Firm. In: Family Business Review, Vol. 9, 1996, H. 2, S. 199-208.

TAKKT AG (2005): Geschäftsbericht der TAKKT AG des Geschäftsjahres 2005.

TAKKT AG (2006): Geschäftsbericht der TAKKT AG des Geschäftsjahres 2006.

TAKKT AG (2007): Geschäftsbericht der TAKKT AG des Geschäftsjahres 2007.

TAKKT AG (2008): Geschäftsbericht der TAKKT AG des Geschäftsjahres 2008.

TAKKT AG (2009): Geschäftsbericht der TAKKT AG des Geschäftsjahres 2009.

TAKKT AG (2010-a): Firmenhistorie der TAKKT AG. Zu finden unter:
<http://www.takkt.de/de/holding/konzernprofil/historie.html>. Abrufdatum: 13.09.2010.

TAKKT AG (2010-b): Leitbild der TAKKT AG. Zu finden unter:
<http://www.takkt.de/de/holding/konzernprofil.html>. Abrufdatum: 13.09.2010.

TAKKT AG (2010-c): Corporate Responsibility bei der TAKKT AG. Zu finden unter:
http://www.takkt.de/de/holding/corporate_responsibility.html. Abrufdatum:
13.09.2010.

TAKKT AG (2010-d): Organigramm der TAKKT AG. Zu finden unter:
http://www.takkt.de/tl_files/download/German_Equity_Forum_TAKKT_2010.pdf.
Abrufdatum: 17.12.2010.

TAKKT AG (2010-e): Marktbearbeitungsstrategie der TAKKT AG. Zu finden unter:
http://www.takkt.de/de/business/strategie_maerkte.html. Abrufdatum: 14.09.2010.

TAKKT AG (2010-f): E-Commerce-Strategie der TAKKT AG. Zu finden unter:
<http://www.takkt.de/de/business/e-commerce.html>. Abrufdatum: 14.09.2010.

TAKKT AG (2010-g): Geschäftsmodell der TAKKT AG. Zu finden unter:
<http://www.takkt.de/de/business/geschaeftsmodell.html>. Abrufdatum: 14.09.2010.

- TAKKT AG (2010-h)*: Umsatzentwicklung der TAKKT AG. Zu finden unter: http://www.takkt.de/tl_files/download/TAKKT_Roadshow_Herbst_2010.pdf. Abrufdatum: 17.12.2010.
- Tapscott, D. (2008)*: „Unternehmen sind heute nackt“, Interview. In: Handelsblatt, Vol. 181, 17. September 2008, S. 14.
- Terberger, D. (1998)*: Konfliktmanagement in Familienunternehmen – Ein eignerorientiertes Konzept zur professionellen Konfliktbewältigung in Familienunternehmen, Dissertation, St. Gallen.
- Terberger, D. (2008)*: Die Zeiten werden für die Branche härter: Wer gewinnt? Wer verliert?. In: TextilWirtschaft, o. Jg., 2008, Nr. 52, S. 82.
- The Boston Consulting Group (1999)*: E-Commerce in Deutschland: Vom Goldrausch zur Goldgewinnung, München.
- Thomas, R. J. (1995)*: Interviewing important People in big Companies. In: Hertz, R.; Imber, J. B. (Hrsg.): Studying elites using qualitative methods, Sage Publications, Thousand Oaks, S. 14-23.
- Thomas, H.; Venkatraman, H. (1998)*: Research on Strategic Groups – Progress and Prognosis. In: Journal of Management Studies, Vol. 25, 1998, S. 537-555.
- Thomas, K.; Walton, R.; Dutton, J. (1972)*: Determinants of Interdepartmental Conflict. In: Tuite, M.; Chrisholm, R.; Radnor, M. (Hrsg.): Interorganizational Decision Making. Chicago, S. 45-69.
- Tiesenhausen, F. von (2009)*: Konzernchefs fordern mehr Klimaschutz – Initiative widerspricht Mehrheit der deutschen Wirtschaft. In: Financial Times Deutschland, 23.09.2009.
- Tosi, H. R.; Aldag, R.; Storey, R. (1973)*: On the Measurement of the Environment – An Assessment of the Lawrence and Lorsch Environmental Uncertainty Subscale. In: Administrative Science Quarterly, Vol. 18, 1973, S. 161-168.
- Treacy, M.; Wiersema, F. (1993)*: Customer Intimacy and Other Value Disciplines – Three paths to market leadership. In: Harvard Business Review, Vol. 1, 1993, S. 84-93.
- Treacy, M.; Wiersema, F. (1995)*: The Discipline of Market Leaders – Choose your customers, narrow your focus, dominate your market. 4. Auflage, Boston.

- Tsao, C.-W.; Chen, S.-J.; Lin, C.-S.; Hyde, W. (2009):* Founding-Family Ownership and Firm Performance – The Role of High-Performance Work Systems. In: *Family Business Review*, Vol. 22, 2009, H. 4, S. 319-332.
- Udy, S. (1959):* "Bureaucracy" and "Rationality" in Werber's organizational Theory – An empirical Study. In: *American Sociological Review*, Vol. 24, 1959, S. 791-795.
- Unterberg, B. (2008):* Consumer Generated Advertising – Konsumenten als Markenpartner in der Werbung. In: Kaul, H.; Steinmann, C. (Hrsg.) (2008): *Community Marketing – Wie Unternehmen in sozialen Netzwerken Werte schaffen*, Stuttgart, S. 203-216.
- Valos, M. J. (2008):* A qualitative Study of Multi-Channel Marketing Performance Measurement Issues. In: *Journal of Database Marketing and Customer Strategy Management*, Vol. 15, 2008, Nr. 4, S. 239-248.
- Venkatraman, N. (2000):* Five Steps to a Dot-Com Strategy – How to find your footing on the web. In: *Solan Management Review*, Vol. 41, 2000, H. 3, S. 15-28.
- Venkatraman, N.; Henderson, J. C. (1998):* Real strategies for virtual organizing. In: *Solan Management Review*, Vol. 40, 1998, S. 33-48.
- Venkatraman, N.; Ramaniujam, V. (1986):* Measurement of Business Performance in Strategy Research – A Comparison of Approaches. In: *Academy of Management Review*, Vol. 11, 1986, S. 801-814.
- Venkatraman, N.; Ramaniujam, V. (1987):* Measurement of Business Economic Performance – An Examination of Method Convergence. In: *Journal of Management*, Vol. 13, 1987, S. 109-122.
- Wagner, M. (1989):* Zukunftsszenarien für Wirtschaft und Gesellschaft. In: *Dokumentation zum Management-Symposium: Der Manager der Zukunft – Die Zukunft der Unternehmen*. Hrsg. Vom Managementinstitut der Industrie, Wien, S. 21-29.
- Ward, J. L. (2004):* *Perpetuating the Family Business. 50 Lessons Learned from Long- Lasting, Successful Families in Business*. Palgrave Macmillan, Basingstoke.
- Weber, M (2002):* *Wirtschaft und Gesellschaft – Grundriß der verstehenden Soziologie*, 5. Aufl., Winckelmann, J. (Hrsg.), Tübingen.
- Wegener, M. (2004):* Erfolg durch kundenorientiertes Multi-Channel-Management. In: *Riekhoff, H.-C.: Retail Business in Deutschland, Perspektiven, Strategien, Erfolgsmuster*, Wiesbaden, S. 197-218.

- Weiber, R.; Kollmann, T. (1999):* Wertschöpfungsprozesse und Wettbewerbsvorteile im Marktespace. In: Bliemel, F.; Fassott, G.; Theobald, A. (Hrsg.): Electronic Commerce: Herausforderungen – Anwendungen – Perspektiven, 2. Aufl., Wiesbaden, S. 47-62.
- Welge, M. K. (1985):* Unternehmensführung, Band I: Planung, Stuttgart.
- Welge, M. K.; Al-Laham, A. (1992):* Strategisches Management, Organisation In: Frese, E. (Hrsg.): Handwörterbuch der Organisation, 3. Aufl., Stuttgart, S. 2355-2374.
- Welge, M. K.; Al-Laham, A. (1995):* Probleme der Implementierung von Wettbewerbsstrategien. In: Scholz, C.; Zentes, J. (Hrsg.): Strategisches Euro-Management, Stuttgart, S. 57-72.
- Welge, M. K.; Al-Laham, A. (1999):* Strategisches Management: Grundlagen – Prozesse – Implementierung. 2. Aufl., Wiesbaden.
- Welge, M. K.; Al-Laham, A. (2008):* Strategisches Management. Grundlagen – Prozesse – Implementierung. 4. Aufl, Wiesbaden.
- Welge, M. K.; Hüttemann, H.; Al-Laham, A. (1996):* Strategieimplementierung, Anreizsystemgestaltung und Erfolg. In: Zeitschrift Führung und Organisation, Vol. 65, 1996, S. 80-85.
- Wernerfelt, B. (1984):* A resource-based View on the Firm. In: Strategic Management Journal, Vol. 5, 1984, H. 2, S. 171-184.
- Westebbe, A.; Logan, D. (1995):* Corporate Citizenship – Unternehmen im gesellschaftlichen Dialog. 1. Aufl, Wiesbaden.
- Westhead, P.; Howorth, C. (2006):* Ownership and Management Issues associated with Family Firm Performance and Company Objectives. In: Family Business Review, Vol. 19, 2006, H. 4, S. 301-316.
- Wickerath, C. (2007):* Siemes wächst auf der Grünen Wiese – Das Mönchengladbacher Schuhhandelsunternehmen expandiert mit drei Konzepten. In: TextilWirtschaft, 01.11.2007.
- Wickerath, C. (2008):* „Der Konkurrenz zehn Jahre voraus“ – Expansion mit Schuhcentern, auch Richtung Spanien. Expansion mit dem Top-Genre-Konzept Leone. In: TextilWirtschaft, 20.11.2008.

- Wickerath, C. (2010):* Weiße Flecken per Webshop schließen – Der Schuhhändler Siemes investiert ins Online-Business. In: *TextilWirtschaft*, 12.08.2010.
- Wiechers, R. (2006):* Familienmanagement zwischen Unternehmen und Familie – Zur Handhabung typischer Eigenarten von Unternehmensfamilien und Familienunternehmen. Verlag für Systemische Forschung im Carl-Auer-Verlag, Heidelberg.
- Wiechers, R. (2010):* Von Dr. Ralph Wiechers getätigte Aussagen im Rahmen eines Experten-Interviews zu der Schnittstelle von Familienunternehmen und E-Commerce in einem Handelskontext. Erhebungsdatum: 22.09.2010.
- Wieschowski, S. (2008):* Um Mitternacht gibt es Schnäppchen. In: *Welt am Sonntag*, Vol. 27, 6. Juli 2008, S. 47.
- Wilhelm, S. (2010):* Interview: „In Ruhe unsere Stärken ausbauen“ – Jürgen Schulte-Laggenbeck, im Vorstand der Otto Group zuständig für Finanzen und IT, zu den technischen Herausforderungen für Händler. In: *Der Handel*, 07.07.2010.
- Wilke, K. (2008):* Rettungsplan für Promarkt genehmigt. In: *Financial Times Deutschland*, 28.08.2008.
- Willke, H. (2003):* Heterotopia. Studien zur Krisis der Ordnung moderner Gesellschaften, Frankfurt am Main.
- Wimmer, F. (1987):* Die Produktwahrnehmung und Qualitätsbeurteilung durch den Verbraucher. In: *Lisson, A. (Hrsg.): Qualität – Die Herausforderung*, Berlin/Heidelberg, S. 503-523.
- Wimmer, F.; Göb, J. (2005):* Marketing-Informationsmanagement – Das Konzept der Marketing Intelligence. In: *Haas, A.; Ivens, B.S. (Hrsg.): Innovatives Marketing: Entscheidungsfelder – Management – Instrumente*, Wiesbaden, S. 385-400.
- Wimmer, R.; Domayer, E.; Oswald, M.; Vater, G. (2005):* Familienunternehmen, Auslaufmodell oder Erfolgstyp? 2. Aufl., Gabler, Wiesbaden.
- Wimmer, R.; Gebauer, A. (2009):* Nachfolge in Familienunternehmen – Theoretische Überlegungen für die erfolgreiche Gestaltung des Übergangs. In: *Schlippe, A. von; Rüsen, T.; Groth, T. (Hrsg.): Beiträge zur Theorie des Familienunternehmens*, Wittener Institut für Familienunternehmen, Lohmar/Köln, S. 47-69.

- Wimmer, R.; Groth, T.; Simon, F. B. (2009):* Erfolgsmuster von Mehrgenerationen-Familienunternehmen. In: Schlippe, A. von; Rüsen, T.; Groth, T. (Hrsg.): Beiträge zur Theorie des Familienunternehmens, Wittener Institut für Familienunternehmen, Lohmar/Köln, S. 95-171.
- Wimmer, R.; Groth, T.; Simon, F. B. (2004):* Erfolgsmuster von Mehrgenerationen-Familienunternehmen. Wittener Diskussionspapiere: Sonderhefte 2, Univ. Wirtschaftsfak., Lehrstuhl für Führung und Organisation, Witten.
- Windau, P. v.; Schumacher, M. (1996):* Strategien für Sieger, Erfolgsgeheimnisse mittelständischer Unternehmen. Frankfurt, New York .
- Winkelmann, P. (2000):* Vertriebskonzeption und Vertriebssteuerung – Die operativen Elemente des Marketing, München.
- Witt, H. (2001):* Forschungsstrategien bei quantitativer und qualitativer Sozialforschung. In: Forum – Qualitative Sozialforschung. Zu finden unter: <http://www.qualitative-research.net/fqs-texte/1-01/1-01witt-d.htm>. Abrufdatum: 10.06.2009.
- Witzel, A. (2000):* Das problemzentrierte Interview. In: Forum – Qualitative Sozialforschung. Zu finden unter: <http://www.qualitative-research.net/fqs-texte/1-00/1-00witzel-d.htm>. Abrufdatum: 10.06.2009.
- Wolf, J. (2005):* Organisation, Management, Unternehmensführung – Theorien und Kritik, 2. Auflage, Wiesbaden.
- Womack, J. P.; Jones, D. T. (2003):* Lean Thinking – Banish Waste and create Wealth in your Corporation, London.
- Woodward, J. (1958):* Management and Technology, London.
- Yin, R. K. (1998):* Applications of Case Study Research, Sage Publications, Beverly Hills.
- Yin, R. K. (1999):* Case Study Research – Design and Methods, 2. Auflage, Sage Publications, Beverly Hills.
- Yin, R. K. (2009):* Case Study Research – Design and Methods, 4. Auflage, Sage Publications, Los Angeles.
- Zaharia, S. (2005):* Multi-Channel-Retailing und Kundenverhalten – Ein Beitrag zur Erklärung des Kundenverhaltens in Mehrkanalsystemen des Einzelhandels aus verhaltenswissenschaftlicher Sicht, Dissertation, Essen.

- Zahra, S. A. (2005): Entrepreneurial Risk Taking in Family Firms. In: Family Business Review, Vol. 18, 2005, H. 1, S. 23-40.
- Zahra, S. A.; Hayton, J. C.; Salvato, C. (2004): Entrepreneurship in Family vs. Non-Family Firms – A resource-based Analysis of the Effect of organizational Culture. In: Entrepreneurship Theory and Practice, Vol. 28, 2004, H. 4, S. 363-381.
- Zeithaml, C. P.; Varadarajan, P. R.; Zeithaml, V. (1988): The Contingency Approach – It's Foundations and Relevance to Theory Building and Research in Marketing. In: European Journal of Marketing, Vol. 22, 1988, S. 37-63.
- Zeithaml, V. A.; Berry, L. L.; Parasuraman, A. (1996): The behavioral consequence of service quality. In: Journal of Marketing, Vol. 69, 1996, H. 2, S. 31-46.
- Zellweger, T. M.; Nason, R. S. (2008): A Stakeholder Perspective on Family Firm Performance. In: Family Business Review, Vol. 21, 2008, H. 3, S. 203-216.
- Zentes, J.; Swoboda, B.; Morschett, D. (2004): Internationales Wertschöpfungsmanagement, München.
- Zentes, J.; Swoboda, B.; Morschett, D. (Hrsg.) (2005): Kooperationen, Allianzen und Netzwerke, Grundlagen – Ansätze – Perspektiven, Wiesbaden.
- Zentes, J.; Schramm-Klein, H. (2006): Status quo des Multi-Channel-Managements im deutschen Einzelhandel. In: Thexis, Fachzeitschrift für Marketing, Vol. 4, 2006, S. 6-10.
- Zentes, J.; Hilt, C.; Domma, P. (2007): Global Sourcing im Einzelhandel – Low Cost Sourcing – Direct Sourcing – Speed Sourcing, Frankfurt.
- Zerdick, A.; Picot, A.; Schrape, K.; Artope, A.; Goldhammer, K.; Lange, U.; Vierkant, E.; Lopez-Escobar, E.; Silverstone, R. (2001): Die Internet-Ökonomie – Strategien für die digitale Weltwirtschaft, 3. Aufl., Berlin, Heidelberg, New York.
- Zey-Ferrell, M. (1981): Criticisms of the Dominant Perspective on Organizations. In: The Sociological Quarterly, Vol. 22, 1994, S. 181-205.
- Zott, C.; Amit, R.; Donlevy, J. (2000): Strategies for Value Creation in E-Commerce – Best Practice in Europe. In: European Management Journal, Vol. 18, 2000, H. 5, S. 463-475.

Schriften zu Familienunternehmen

Herausgegeben vom Wittener Institut für Familienunternehmen

Band 4

Florian Berthold

Familienunternehmen im Spannungsfeld zwischen Wachstum und Finanzierung

Lohmar – Köln 2010 • 332 S. • € 54,- (D) • ISBN 978-3-89936-895-6

Band 5

Christopher D. Iliou

Corporate Governance und mittelständische Familienunternehmen – Ein nur scheinbarer Widerspruch

Lohmar – Köln 2010 • 108 S. • € 42,- (D) • ISBN 978-3-89936-910-6

Band 6

Tilman Hepperle

Stiftungen als Instrumente zur Lösung von Schnittstellenkonflikten in Familienunternehmen – Eine empirische Untersuchung

Lohmar – Köln 2011 • 140 S. • € 43,- (D) • ISBN 978-3-8441-0061-7

Band 7

Christian Prym

Familienunternehmen und Beteiligungskapital

Lohmar – Köln 2011 • 240 S. • € 56,- (D) • ISBN 978-3-8441-0070-9

Band 8

Katharina Wolf

Internationalisierungsstrategien von deutschen Familienunternehmen

Lohmar – Köln 2011 • 324 S. • € 62,- (D) • ISBN 978-3-8441-0084-6

Band 9

Alexander Leberling

E-Commerce-Strategien von Familienunternehmen – Erfolgs- und Risikopotenziale

Lohmar – Köln 2012 • 504 S. • € 73,- (D) • ISBN 978-3-8441-0127-0

Die Handelsbranche befindet sich seit längerer Zeit im Umbruch. Ursache ist ein Strukturwandel im Einkaufsverhalten der Konsumenten, die immer häufiger auf vielfältige Online-Einkaufsmöglichkeiten zurückgreifen. Während der klassische Stationär- und Versandhandel tendenziell eine stagnierende Entwicklung zu verzeichnen hat, sind im Online-Kanal enorme Zuwachsraten beobachtbar und ein weiteres Wachstum für die Zukunft gut begründet prognostizierbar. Vor diesem Hintergrund überrascht es nicht, dass die Anstrengungen der Handelsunternehmen zur Entwicklung und Implementierung von E-Commerce- bzw. integrierten Multi-Channel-Lösungen enorm zugenommen haben. Die Weiterentwicklung etablierter Handelsunternehmen in diese Richtung stellt diese jedoch vor eine Fülle von komplexen und teils reziproken Herausforderungen, deren Bewältigung an ganz spezifische Voraussetzungen verschiedenster Arten – sowohl strategischer als auch operativer Natur – gebunden ist.

Die vorliegende Arbeit geht vor diesem Hintergrund der Forschungsfrage nach, in welcher Weise speziell familiengeführte Handelsunternehmen für diese unternehmerischen Weiterentwicklungsbedarfe gerüstet sind. Welche der charakteristischen Besonderheiten des Unternehmenstyps Familienunternehmen begünstigen diesen Strukturwandel tendenziell, welche implizieren eher eine Behinderung? Durch diese Forschungsfrage erweitert die vorliegende Arbeit das aktuelle Spektrum der E-Commerce-Strategie- und Familienunternehmensforschung um eine integrative Sicht der oben genannten Aspekte. Lassen sich aus den spezifischen Eigenarten von Familienunternehmen Anhaltspunkte dafür finden, inwieweit sie dem zuverlässig absehbaren Strukturwandel ihrer Branche zukünftig pro-aktiv und gestalterisch begegnen können?

Dieses Buch wendet sich gleichermaßen an Wissenschaftler und Praktiker. Die auf breiter Theorie- und Empiriebasis erarbeiteten Forschungsergebnisse werden in einem sukzessive entwickelten **„Integrativmodell der E-Commerce-Strategie-Entwicklung und -Implementierung“** verdichtet und es werden auf Basis fundiert hergeleiteter ‚Gelingens- und Scheiternsfaktoren‘ der E-Commerce-Strategie präzise Change-Management-Empfehlungen abgeleitet.



Alexander Leberling, geboren 1983, hat von 2003 bis 2008 an der Technischen Universität Dortmund sowie an der San Diego State University und der Universidad de Barcelona Wirtschaftswissenschaften studiert. Nach seinem Studienabschluss als Dipl.-Kfm. im Frühjahr 2008 sammelte er zunächst Berufserfahrungen bei der strategischen Unternehmensberatung SMP AG in Düsseldorf, bevor er im Sommer 2009 sein Promotionsstudium am Wittener Institut für Familienunternehmen bei Professor Rudolf Wimmer begann, das er im Sommer 2011 erfolgreich als Dr. rer. pol. abgeschlossen hat.

