

**Hannes Fellier**

**Business to Business E-Commerce in  
Österreichischen Unternehmen. Theorie  
und Praxis**

**Diplomarbeit**

# BEI GRIN MACHT SICH IHR WISSEN BEZAHLT



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

Jetzt bei [www.GRIN.com](http://www.GRIN.com) hochladen  
und kostenlos publizieren



Johannes Kepler Universität Linz

Business to Business E-Commerce in Österreichischen Unternehmen -

Potentiale, Barrieren und Einsatz ausgewählter Konzepte in Theorie und Praxis

**Diplomarbeit**

zur Erlangung des akademischen Grades eines Magisters der Sozial- und  
Wirtschaftswissenschaften

eingereicht am

Institut für Handel, Absatz und Marketing

Hannes Fellier

Linz, im Dezember 2000

<b>1</b>	<b><i>Einleitung</i></b> .....	<b>1</b>
1.1	<b>Problemstellung</b> .....	1
1.2	<b>Zielsetzung</b> .....	2
1.3	<b>Aufbau der Arbeit</b> .....	3
<b>2</b>	<b><i>Theoretische Grundlagen der Untersuchung</i></b> .....	<b>4</b>
2.1	<b>Zur Notwendigkeit der Nutzung von E-Commerce</b> .....	<b>4</b>
2.1.1	Intensivierung des Wettbewerbs .....	5
2.1.2	Technologischer Fortschritt.....	7
2.1.3	Stagnierende Absatzmärkte.....	8
2.1.4	Der Trend zu Kooperationen.....	9
2.1.5	Ineffizienzen von Unternehmensfunktionen .....	10
2.2	<b>Grundlagen des Electronic Commerce</b> .....	<b>12</b>
2.2.1	Begriffsabgrenzungen .....	13
2.2.2	Das Internet als Basis des E-Commerce .....	16
2.2.3	WebEDI.....	17
2.2.4	Geschäftsmodelle des E-Commerce.....	18
2.3	<b>Rahmenbedingungen des Business to Business E-Commerce</b> .....	<b>21</b>
2.3.1	Bedeutung des Business to Business E-Commerce .....	21
2.3.2	Rahmenbedingungen bei Business to Business - Transaktionen .....	22
2.3.3	Abgrenzung geeigneter Transaktionen.....	24
2.3.4	Idealprofil einer durch E-Commerce unterstützbaren Transaktion.....	26
2.4	<b>Unternehmensstruktur und B2B E-Commerce</b> .....	<b>27</b>
2.4.1	Organisation des Einkaufs.....	27
2.4.2	Organisation des Verkaufs .....	28
2.4.3	Person des Entscheiders .....	29
2.4.4	Branchenzugehörigkeit.....	29
2.5	<b>Unternehmensbezogene Barrieren für E-Commerce</b> .....	<b>30</b>
2.5.1	Knappe Ressourcen.....	31
2.5.2	Implementierungswiderstände .....	31
2.5.3	Beschaffenheit des Produktes.....	32
2.5.4	Bewußtsein über Problembereiche des E-Commerce .....	32
2.6	<b>Electronic Procurement</b> .....	<b>33</b>
2.6.1	Ansatzpunkte für E-Procurement .....	34
2.6.2	Potentiale des E-Procurement .....	36

2.7	<b>Business to Business E-Shop</b>	<b>39</b>
2.7.1	Ansatzpunkte für B2B E-Shops	39
2.7.2	Potentiale von E-Shops	41
<b>3</b>	<b><i>Empirische Studie</i></b>	<b>43</b>
3.1	<b>Ziel der Untersuchung</b>	<b>43</b>
3.2	<b>Datenerhebung und Stichprobe</b>	<b>44</b>
3.3	<b>Darstellung der Ergebnisse und Signifikanzniveau</b>	<b>46</b>
3.4	<b>Erkenntnisse der Untersuchung</b>	<b>47</b>
3.4.1	Einschätzung der Bedeutung von Business to Business E-Commerce	47
3.4.2	Verbreitung von Business-to-Business E-Commerce	50
3.4.3	Externe Einflüsse auf den Einsatz	52
3.4.4	Unternehmensspezifische Einflüsse auf den Einsatz	59
3.4.5	Erkenntnisse zu E-Procurement	66
3.4.6	Erkenntnisse zu Verkauf über Internet	71
3.4.7	Barrieren für den Einsatz von B2B-E-Commerce	77
<b>4</b>	<b><i>Schlußbetrachtung</i></b>	<b>82</b>
4.1	<b>Hauptaussagen</b>	<b>82</b>
4.1.1	Verbreitung	82
4.1.2	Profitabilität	83
4.1.3	Den Einsatz begünstigende Faktoren	84
4.1.4	Nutzen	84
4.1.5	Barrieren	85
4.1.6	Bestätigte Hypothesen	86
4.1.7	Typisches Profil einer B2B E-Commerce anwendenden Unternehmung	88
4.2	<b>Schlußfolgerungen für die Unternehmenspraxis</b>	<b>89</b>
4.3	<b>Einschränkungen</b>	<b>91</b>
<b>5</b>	<b><i>Anhang</i></b>	<b>93</b>
5.1	<b>Quellenverzeichnis</b>	<b>93</b>
5.1.1	Literaturverzeichnis	93
5.1.2	Internetquellen	98
5.2	<b>Fragebogen</b>	<b>99</b>
5.3	<b>Internationale Empirie zu E-Business</b>	<b>104</b>
5.3.1	Universität Bern, Institut für Wirtschaftsinformatik	104
5.3.2	University of California, CMIT	107

5.3.3	Techconsult Kassel.....	108
5.3.4	KPMG .....	111
5.3.5	Roland Berger .....	113

# Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1:	Traditioneller Ablauf des Beschaffungsprozesses	11
Abbildung 2:	Konstellationen des E-Commerce	14
Abbildung 3:	Ausgewählte Dienste des Internets und ihre Einsatzgebiete im Unternehmen	17
Abbildung 4:	Modelle des E-Commerce und deren primäre Zielsetzungen	19
Abbildung 5:	Ablauf der Beschaffung in Unternehmen	35
Abbildung 6:	Unterstützungsmöglichkeiten durch E-Procurement	36
Abbildung 7:	Rahmenbedingungen der Untersuchung	44
Abbildung 8:	Eckdaten der Untersuchung	45
Abbildung 9:	Beispiel für die im Fragebogen eingesetzte Itembatterien	46
Abbildung 10:	Einschätzung der Potentiale von B2B-EC für die Branche (N=100)	47
Abbildung 11:	Bedeutung des B2B - EC in der Beschaffung heute und in 2 Jahren. (N=100)	48
Abbildung 12:	Aktuelle und zukünftige Bedeutung von B2B - EC für den Verkauf (N=100)	49
Abbildung 13:	Aktuelle und zukünftige Intensität des Einsatzes von B2B-EC (N=100)	51
Abbildung 14:	Jetziger und zukünftiger Einsatz von E-Procurement und B2B E-Shop (N=100)	52
Abbildung 15:	Korrelationen zwischen Üblichkeit von B2B E-Commerce und Intensität des Einsatzes	53
Abbildung 16:	Korrelation zwischen Üblichkeit und Bedeutung von B2B E-Commerce für die Beschaffung	54
Abbildung 17:	Korrelation zwischen Üblichkeit und Bedeutung von B2B E-Commerce für den Vertrieb	54
Abbildung 18:	Korrelation zwischen Üblichkeit und Potentiale von B2B E-Commerce in der Branche	55
Abbildung 19:	ANOVA zum Test der branchenspezifischen Einschätzungen von B2B E-Commerce	56
Abbildung 20:	ANOVA zum Test der branchenspezifischen Einsatzintensitäten von B2B E-Commerce	56
Abbildung 21:	Veränderung der Intensität des Einsatzes von B2B E-Commerce	57
Abbildung 22:	Korrelationen zwischen Wettbewerb in der Branche und Einsatz von B2B E-Commerce	58
Abbildung 23:	Korrelationen zwischen Steigerung des Wettbewerbs in der Branche und dem Einsatz von B2B E-Commerce	58
Abbildung 24:	T-Test zu Unterschieden im Marktwachstum bei B2B E-Shop Betreibern und Nichtbetreibern	59
Abbildung 25:	T-Test zum Grad der Zentralisierung der Beschaffung von A/B-Gütern	60
Abbildung 26:	T-Test zum Grad der Zentralisierung der Beschaffung von C-Gütern	60

Abbildung 27:	<i>T-Test zur Beachtung der Beschaffungsfunktion</i>	61
Abbildung 28:	<i>T-Test zur Beachtung der Beschaffung als Quelle der Rentabilität</i>	62
Abbildung 29:	<i>T-Test zum Grad der Zentralisierung des Vertriebs</i>	62
Abbildung 30:	<i>T-Test zur Beachtung der Vertriebsfunktion</i>	63
Abbildung 31:	<i>T-Test zur Beachtung der Vertriebsfunktion als Quelle der Rentabilität</i>	63
Abbildung 32:	<i>Korrelationen zwischen E-Commerce Nutzung und Merkmalen der Person des Entscheiders</i>	64
Abbildung 33:	<i>T-Test zum Einfluß des Geschlechts des Entscheiders auf die E-Commerce Nutzung</i>	65
Abbildung 34:	<i>Gründe für die Einführung von E-Procurement (Diagramm), N=100</i>	67
Abbildung 35:	<i>Gründe für die Einführung von E-Procurement (Tabelle)</i>	67
Abbildung 36:	<i>Nutzenaspekte von E-Procurement (Diagramm), N=100</i>	68
Abbildung 37:	<i>Nutzenaspekte des E-Procurement (Tabelle), N=100</i>	69
Abbildung 38:	<i>T-Test zur Effizienz der Beschaffung mit und ohne E-Procurement</i>	70
Abbildung 39:	<i>T-Test zur Beschaffungsdauer von C-Gütern</i>	70
Abbildung 40:	<i>T-Test zu Unterschieden in der Zahl der Lieferanten bei E-Procurement Usern und Nichtusern</i>	71
Abbildung 41:	<i>Faktoren, welche die Einführung von B2B E-Shops unterstützten (Diagramm), N=100</i>	72
Abbildung 42:	<i>Faktoren, welche die Einführung von E-Procurement unterstützten (Tabelle), N=100</i>	73
Abbildung 43:	<i>Realisierter Nutzen durch B2B E-Shops (Diagramm), N=100</i>	74
Abbildung 44:	<i>Realisierter Nutzen durch B2B E-Shops (Tabelle), N=100</i>	74
Abbildung 45:	<i>T-Test zur Effizienz des Vertriebs mit und ohne B2B E-Shop</i>	75
Abbildung 46:	<i>T-Test zu Unterschieden in der Lieferzeit mit und ohne B2B E-Shops</i>	76
Abbildung 47:	<i>Barrieren gegen den Einsatz von B2B E-Commerce (Diagramm), N=100</i>	78
Abbildung 48:	<i>Barrieren gegen den Einsatz von B2B E-Commerce (Tabelle), N=100</i>	79
Abbildung 49:	<i>Korrelationen zwischen Umsatzstärke und Intensität des Einsatzes von E-Commerce</i>	79
Abbildung 50:	<i>Verteilung des Einsatzes von E-Procurement und B2B E-Shop nach Umsatzstärke (N=30)</i>	81
Abbildung 51:	<i>Einsatz und Entwicklung von E-Procurement und B2B E-Shops (II)</i>	83



# 1 Einleitung

## *1.1 Problemstellung*

"Interests from organisations in E-Commerce is being driven by the belief that it can increase revenues, whilst lowering operating and capital costs and in its present stage of evolution it can offer new opportunities for competitive advantage."<sup>1</sup>

Business to Business E-Commerce (B2B-EC) ist zur Zeit Inhalt kontroverser Berichterstattung. Täglich werden in verschiedensten Medien, allen voran dem Internet, Berichte über neue E-Commerce-Initiativen und Projekte von Firmen aller Branchen und Größen, mit wiederum unterschiedlichen Zielsetzungen und Erwartungen publiziert.

Weltweit prognostizierte dreistellige jährliche Zuwachsraten<sup>2</sup> im Umsatz mit E-Commerce verbreiten Euphorie bei denjenigen, die bereits aktiv an der Entwicklung und Verwertung neuer E-Commerce Geschäftsmodelle teilnehmen, und lassen diejenigen nachdenklich werden, die sich aus divergierenden Motiven noch nicht für ein solches Engagement entschieden haben.

Die Schätzungen und Meinungen bezüglich Nutzen, Entwicklung, zukünftiger Bedeutung, oder schlicht über die Notwendigkeit von E-Commerce bieten jedoch zur Zeit kein klares Bild. Fürsprecher bezeichnen E-Commerce als revolutionäre Technologie zur Unterstützung von Geschäftsbeziehungen, Skeptiker hingegen als überbewertete Entwicklung. Befürworter sehen weitreichende Potentiale durch den Einsatz elektronischer Geschäftsmodelle, während Opponenten in erster Linie auf die in ihrer Wahrnehmung fehlende Rentabilität vieler Engagements verweisen.

---

<sup>1</sup> Chesher, M./Kaura, R.: Electronic Commerce and Business Communications, 1998, S.15

<sup>2</sup> Quellen: ActiveMediaResearch: "Real Numbers Behind E-Transactions", Research Paper, o.O., 2000; Forrester Research ([www.forrester.com](http://www.forrester.com) , 25.10.2000) , ECIN ([www.ecin.com](http://www.ecin.com) , 25.10.2000)

## ***1.2 Zielsetzung***

Sind nun die Befürworter oder die Gegner von E-Commerce mit ihrer Meinung im Recht, oder kann eine solche Aussage möglicherweise überhaupt nicht undifferenziert begründet werden?

Diese Arbeit bietet nach intensiver Diskussion der Grundlagen und Rahmenbedingungen von Business to Business E-Commerce die Darstellung von tatsächlich realisierten Potentialen bei, sowie von Barrieren für die Nutzung von B2B E-Commerce, und macht Gründe für und Hemmnisse gegen den Einsatz von primär den Austausch von Gütern unterstützenden B2B E-Commerce Geschäftsmodellen transparent.

Es wird sowohl der potentiell denkbare, als auch der empirisch belegbare tatsächliche Nutzenbeitrag von B2B E-Commerce zur effizienteren Gestaltung von Transaktionen zwischen Unternehmen ermittelt und diskutiert.

Weiteres Ziel der Arbeit, ist die theoretisch fundierte, und empirische überprüfte Darstellung von Potentialen und Barrieren der E-Commerce - Geschäftsmodelle E-Procurement (EP) und B2B E-Shop (B2B-ES), sowie die Erhebung und Analyse der aktuellen und zukünftigen Verbreitung genannter Modelle in den fünfhundert umsatzstärksten Unternehmen Österreichs.

Ebenso steht die Identifikation interner und externer, unterstützender und hemmender Faktoren des Einsatzes von B2B E-Commerce im Blickfeld der Betrachtung. Es wird unter Anwendung statistischer Prüfverfahren getestet, ob signifikante Zusammenhänge zwischen Merkmalen von Organisationen, sowie deren Umfeld und dem Einsatz von B2B E-Commerce nachgewiesen werden können.

Durch die Anwendung statistischer Prüfverfahren wird das uneinheitliche, in erster Linie emotional gezeichnete Bild, welches sich aufgrund der unterschiedlichen Einschätzungen bezüglich des Nutzens von B2B E-Commerce bietet, geklärt, und damit ein objektivierender Beitrag zur Diskussion der tatsächlichen Nutzenstiftung durch B2B E-Commerce geboten.

### ***1.3 Aufbau der Arbeit***

Im ersten, literaturbasierten Teil der Arbeit werden in gebotener Kürze Grundlagen des E-Commerce beschrieben, um dem Leser das Umfeld der Betrachtung darzulegen. Detaillierte allgemeine, technische oder rechtliche Ausführungen zum Thema E-Commerce sind nicht Inhalt der Arbeit, die sich in erster Linie auf wirtschaftliche Aspekte des Einsatzes der am Beginn des Theorieteils selektierten, und im weiteren näher beleuchteten B2B E-Commerce – Modelle E-Procurement und B2B E-Shop konzentriert. Weiters werden einige den Einsatz von E-Commerce beeinflussende Spezifika bei Business to Business Transaktionen unter Bezugnahme auf die daraus abzuleitenden Problembereiche des E-Commerce im B2B Segment aufgezeigt.

Die Betrachtung beinhaltet den möglichen Einfluß sich wandelnder interner und externer Rahmenbedingungen des Wettbewerbs auf den Einsatz und Nutzen von B2B E-Commerce. Weiters werden die Hypothesen, die im empirischen Teil der Arbeit getestet werden, aus den Überlegungen des Theorieteils gewonnen.

Im zweiten, empirischen Teil der Betrachtung wird die Methodik der Untersuchung dargelegt. In weiterer Folge werden die Ergebnisse der im Rahmen der Diplomarbeit durchgeführten schriftlichen Befragung der fünfhundert umsatzstärksten österreichischen Unternehmen dargestellt und analysiert. Das Hauptaugenmerk liegt dabei auf der Prüfung der im Theorieteil aufgestellten Hypothesen, sowie auf der Darstellung weiterer empirischer Fakten zur bearbeiteten Thematik.

Der dritte Teil der Arbeit bietet neben der Zusammenfassung der wichtigsten Erkenntnisse der Untersuchung einige für die Unternehmenspraxis zu ziehende Schlußfolgerungen. Die Ergebnisse des Empirieteils werden durch Einbindung internationaler Studien ergänzt.

## **2 Theoretische Grundlagen der Untersuchung**

Um dem Kriterium der Wissenschaftlichkeit zu genügen, wird zunächst der Kontext der im Blickpunkt der Betrachtung stehenden, und in weiterer Folge zu diskutierenden Materie dargestellt und diskutiert.

Neben der Darlegung der Notwendigkeit der Unterstützung von unternehmensübergreifenden Prozessen durch leistungsfähige moderne Kommunikationssysteme, insbesondere in Business to Business Märkten, welche den Ausgangspunkt der Diskussion bildet, werden auch interne und externe Rahmenbedingungen in B2B Geschäften und deren Einfluß auf die Notwendigkeit von B2B E-Commerce erläutert. Die Betrachtung schließt in der Identifikation zur Unterstützung mittels E-Commerce geeigneter Austauschprozesse.

Weiters werden in diesem Teil der Arbeit auch die in der empirischen Untersuchung im Mittelpunkt stehenden Geschäftsmodelle E-Procurement und B2B E-Shop selektiert und beschrieben. Unabdingbar erscheint auch die Integration eines prägnanten Grundrisses der Grundlagen des E-Commerce.

Die Ermittlung der zu prüfenden Hypothesen wird permanent auf Basis der angestellten Überlegungen vorgenommen.

### ***2.1 Zur Notwendigkeit der Nutzung von Electronic Commerce***

Zunächst wird ein Ausschnitt möglicher externer Bedrohungspotentiale im Makro- und Mikroumfeld des Unternehmens, welche die Einführung von elektronisch unterstützten zwischenbetrieblichen Güterflußroutinen notwendig machen können, diskutiert.

Das Umfeld eines Unternehmens läßt im Rahmen seiner diskontinuierlichen Entwicklung Chancen und Gefahren für Unternehmen entstehen und verschwinden. Unternehmen müssen Trends rechtzeitig erkennen, und mittels Implementierung geeigneter Strategien, sowie mittels einer in weiterer Folge

zielgerichteten Umsetzung der Strategien durch entsprechende Maßnahmen adäquat auf die Veränderung externen Einflußfaktoren mit relevantem Einfluß auf den Unternehmenserfolg, reagieren.<sup>3</sup>

E-Commerce Strategien bilden in diesem Zusammenhang eine Teilmenge der möglichen Reaktionsbewegungen. Ziel einer Strategie muß es sein, Marktführer in einer Kernkompetenz zu sein und dadurch die Stakeholder besser und schneller zufriedenzustellen, als dies die Konkurrenten oder andere Referenzunternehmen tun können.<sup>4</sup>

Folgende Betrachtungen zeigen aktuelle Tendenzen auf, welche die Notwendigkeit für die Implementierung von E-Commerce Strategien mittels Einsatz entsprechender Geschäftsmodelle bedingen können.

### **2.1.1 Intensivierung des Wettbewerbs**

Die Globalisierung des Wettbewerbs erhöht aufgrund des durch diesen Megatrend steigenden Wettbewerbsdrucks die Anforderungen an die Leistungsfähigkeit der Marktteilnehmer.<sup>5</sup> In weiterer Folge unterstützen zusätzlich die der Globalisierung zugrundeliegenden Entwicklungen, wie etwa der Fall von Handelsgrenzen, oder die rapide Entwicklung neuer Kommunikationssysteme, die Transparenz und somit auch die Intensität des Wettbewerbs am Markt.

Diese Entwicklungen machen es für Unternehmen notwendig, ihre Prozesse effizienter zu gestalten, um den Unternehmenserfolg sicherzustellen. Zumindest theoretische Möglichkeiten der Vereinfachung und effizienteren Gestaltung von Geschäftsprozessen bieten die im diskutierten Rahmen betrachteten E-Commerce Geschäftsmodelle E-Procurement und B2B E-Shop<sup>6</sup>. Es kann daher vermutet

---

<sup>3</sup> Vgl. Hinterhuber, H.: Strategische Unternehmensführung - I: Strategisches Denken, 6. Aufl., Berlin, 1996, S.18

<sup>4</sup> Hinterhuber, H.: Strategische Unternehmensführung - I: Strategisches Denken, 6. Aufl., Berlin, 1996, S. 18

<sup>5</sup> Vgl. Kux, B./ Rall, W.: Marketing im globalen Wettbewerb, In: Welge, M.: Globales Management, Stuttgart, 1990, S.74

<sup>6</sup> Vgl. Tomzak, T/ Schlögel, M./ Birkhofer B.: Online-Distribution als innovativer Absatzkanal, In: Bliemel, F./, Fassot, G./ Theobald, A.: Electronic Commerce, Wiesbaden, 1999, S.106 f.