
Unternehmens**F**ührung & **C**ontrolling **UF&C**

Professor Dr. Wolfgang Becker

Bamberger Betriebswirtschaftliche Beiträge

– Band 136 –

Integrierte Kosten- und Leistungs- führerschaft als strategisches Orientierungsmuster für den E-Commerce

Wolfgang Becker und Gregor Mark Schmeken

ISBN 3-931810-38-0



Otto-Friedrich-Universität Bamberg

Impressum

Herausgeber

Univ.-Professor Dr. Wolfgang Becker
Lehrstuhl **UnternehmensFührung&Controlling**

Otto-Friedrich-Universität Bamberg
Feldkirchenstrasse 21
D-96052 Bamberg

Fon 0049.(0)951.863.2507

Fax 0049.(0)951.39705

Mail ufc@sowi.uni-bamberg.de

Internet www.professorwbecker.de

Druck

Copyright © by Professor Dr. Wolfgang Becker, Universität Bamberg.

Diese Publikation ist urheberrechtlich geschützt. Respect Creativity!

DIFO-Druck GmbH, Bamberg 2005, Printed in Germany.

Inhaltsverzeichnis

1	Gegenstand der Untersuchung	5
2	Methodische Konzeption der empirischen Untersuchung	9
2.1	Datenerhebung	9
2.2	Datengrundlage.....	12
2.3	Datenauswertung und Analysemethoden.....	15
2.3.1	Methodik der Konstruktmessung	15
2.3.2	Methodik der Analyse homogener Teilmengen	17
2.3.3	Methodik der Analyse kausaler Abhängigkeiten.....	18
3	Ergebnisse der empirischen Untersuchung	21
3.1	Operationalisierung der Konstrukte	21
3.1.1	Determinanten des Untersuchungsmodells.....	22
3.1.2	Zieldimensionen der E-Commerce-Strategie.....	23
3.1.3	Erfolgswirkung der E-Commerce-Strategie	25
3.2	Ergebnisse der Analyse homogener Teilmengen.....	29
3.2.1	Wettbewerbsstrategien.....	29
3.2.2	E-Commerce-Strategien.....	32
3.3	Ergebnisse der Analyse kausaler Abhängigkeiten	38
4	Zusammenfassung und Ausblick	45
	Literatur.....	47
	BBB-History	55

1 Gegenstand der Untersuchung

Die strategische Bedeutung des Internets wird wegen der Eröffnung vollkommen neuer Kommunikationswege mit dem historischen Einfluss der Entwicklung des Telefonnetzes gleichgestellt.¹ Die vergangenen Jahre haben gezeigt, dass Unternehmen vielfach die Gewinn- und Wachstums-Chancen des E-Commerce² aufgrund der fehlenden strategischen Auseinandersetzung nicht realisieren konnten. Im Gegenteil: viele Unternehmen hatten erhebliche Verluste realisiert. Dabei hatten sie die Risiken falsch eingeschätzt und versucht, kurzfristig vom so genannten „Boom der New Economy“ zu profitieren. Andererseits gelingt es dennoch einigen Unternehmen, die Chancen des E-Commerce nachhaltig zu realisieren.

Für das Unternehmen selbst bietet E-Commerce die Möglichkeit, Kosten zu senken. Dies kann sowohl durch Steigerung der Prozesseffizienz (Senkung der Prozesskosten) als auch durch Senkung der Transaktionskosten erfolgen. Weitere Kostenvorteile können durch eine Veränderung der Kostenstruktur entstehen, beispielsweise eine höhere Kosten-Flexibilität durch Senkung der Fixkostenanteile.³

Mit E-Commerce kann das Unternehmen den Erwartungen der Kunden besser entsprechen. Es bietet die Möglichkeit einer individuellen Kundenansprache und eines differenzierten Angebots. Dies kann zur Steigerung der Kundenzufriedenheit und damit langfristig zu einer Erhöhung der Kundenbindung führen. Die Steigerung des Umsatzes ist ferner durch Gewinnung neuer Kunden, den Verkauf weiterer/neuer Leistungen (Cross- und Up-Selling) sowie der besseren Abschöpfung der Preisbereitschaft der bestehenden Kunden (Preisdifferenzierung) möglich.⁴

Ferner können Wettbewerber (auch aus fremden Branchen) den entsprechenden Handlungsdruck zur Veränderung bzw. Verteidigung der Wettbe-

1 Vgl. Shapiro/Varian (1999), S. 1.

2 Unter E-Commerce wird die digitale Anbahnung und/oder Aushandlung und/oder Abwicklung von Geschäftstransaktionen und Geschäftsprozessen zwischen Wirtschaftssubjekten über Online-Medien verstanden. Vgl. Adam/Yesha (1996), S. 5 f.; Choi/Stahl/Whinston (1997), S. 12 ff.; Clement/Peters/Preiß (1999), S. 49 ff.; Picot/Reichwald/Wigand (1996), S. 23; Rebstock (1998), S. 265.

3 Vgl. Becker (2000), S. 10 ff.; Becker (2001b), S. 17 ff.; Porter (1983), S. 63 ff.

4 Vgl. Becker (2001b), S. 20 ff.; Bliemel/Fassott (1999), S. 12 ff.; Porter (1983), S. 65 ff.

werbsposition liefern.⁵ Durch E-Commerce können Unternehmen nachhaltig auf die Bedrohung beispielsweise durch Innovations- und Imitationsrisiken reagieren.⁶

Die aufgezeigten Chancen in den drei marktstrategischen Dimensionen Unternehmen, Kunde und Wettbewerb können auf die Wettbewerbsstrategien der Kosten- und Leistungsführerschaft⁷ zurückgeführt werden.⁸ Wobei sich diese zwei strategischen Orientierungsmuster durch ihr primäres Ziel unterscheiden, entweder die Kosten- oder die Leistungsposition zu verbessern. Verfolgt ein Unternehmen eine solche E-Commerce-Zielsetzung explizit, so kann man auch von einer E-Commerce-Strategie⁹ sprechen.

Entgegen der dargestellten Bedeutung und Zusammenhänge des Themas E-Commerce-Strategie zeigt die systematische Auswertung der bestehenden Literatur eine nur sehr vereinzelte und wenig spezifische Auseinandersetzung.¹⁰ Eine wissenschaftliche Fundierung der wenigen Praxisbeiträge ist gänzlich zu vermissen.

Die vorliegende Untersuchung greift diese Forschungsdefizite auf, überträgt Erkenntnisse der klassischen Strategieforschung und präsentiert ein adäquates Untersuchungsmodell. Dieses beantwortet die folgenden zwei vereinfacht formulierten Fragenkomplexe:

5 Vgl. Gilbert/Strebel (1987), S. 28 ff.

6 Damit stellt E-Commerce im Sinne der Technologie gleichzeitig eine wettbewerbsstrategische Risiko- als auch Chancenposition dar. Vgl. Becker (2001b), S. 5 sowie S. 36 ff.

7 Hierbei ist zu bemerken, dass der Strategietyp der Leistungsführerschaft die Differenzierungsstrategie [Vgl. Hagel/Singer (1999), S. 133 ff.; Porter (1983), S. 65 ff.] beinhaltet. Diese umfasst somit nicht nur die „enge“ Leistungsführerschaft im Sinne der Produktverbesserung, sondern auch angestrebte Kundenbindung und Kundengewinnung. Vgl. zum Begriff der Leistungsführerschaft Becker (1996), S. 237; Becker (2001b), S. 50.

8 Dabei wird angenommen, dass klassische Strategieansätze auf den Kontext E-Commerce anwendbar sind. Vgl. Becker (2001b), S. 5.; Porter (2001), S. 62 ff.

9 Eine E-Commerce-Strategie definiert, welche einzigartige und wertvolle Wettbewerbsposition durch digitale Anbahnung und/oder Aushandlung und/oder Abwicklung von Geschäftstransaktionen und Geschäftsprozessen zwischen Wirtschaftssubjekten über Online-Medien erreicht werden soll. Im Weiteren definiert sie die Ressourcen und die Aktionsprogramme, welche für die Zielerreichung notwendig sind (vgl. u.a. Chandler (1962), S. 13, Mintzberg (1988), S. 13 ff.; Porter (1996), S. 61 ff.

10 Im Gegensatz zur Vielzahl der Praxisbeiträge zu allgemeinen Fragestellungen des E-Commerce, existieren nur sehr wenige Veröffentlichungen zum spezifischen Thema der E-Commerce-Strategien und deren wettbewerbsstrategischen Fragestellungen.

- K1 Sind die Typologien der klassischen Strategieforschung auf E-Commerce übertragbar? Welche Typologien der Wettbewerbsstrategien korrespondieren mit denen der E-Commerce-Strategie? Liegen hybride Strategien, wie die der integrierten Kosten- und Leistungsführerschaft, vor?¹¹
- K2 Welche Wirkungszusammenhänge zwischen E-Commerce-Erfolg und Unternehmenserfolg gibt es? Beeinflusst die Umsetzung der E-Commerce-Strategie den Markt- sowie wirtschaftlichen Erfolg des Unternehmens? Beeinflusst die Wahl der E-Commerce-Strategie den Erfolg des Unternehmens?

Die Fragenkomplexe werden im Folgenden durch sieben Forschungsfragen (FF1-FF7) sowie vier theoretisch fundierte Hypothesen (H1-H4) diskutiert. Hierzu wird im nachstehenden zweiten Abschnitt zunächst das empirische und methodische Design der Untersuchung vorgestellt. Der anschließende dritte Abschnitt präsentiert die Ergebnisse der empirischen Untersuchung. Der vierte und letzte Abschnitt fasst Ergebnisse zusammen und stellt deren Implikation für Forschung und Praxis heraus.

11 Vgl. Albach (1990); S. 773 ff.; Becker (1996), S. 233 ff.; Becker (2001a), S. 94 ff.; Becker (2001b), S. 51 ff.; Fleck (1995); Gilbert/Strebel (1987), S. 28 ff.; Miller/Friesen (1986), S. 255 ff.; Philips/Chang/Buzzel (1983), S. 26 ff.

2 Methodische Konzeption der empirischen Untersuchung

Die methodische Konzeption der empirischen Untersuchung ist die Grundlage für die Beantwortung der Forschungsfragen und somit die im dritten Abschnitt dargestellten Ergebnisse. Dieses Kapitel ist dabei in die drei Themenkomplexe Datenerhebung (2.1), Datengrundlage (2.2) und Datenauswertung (2.3) strukturiert.

2.1 Datenerhebung

Die Festlegung der Grundgesamtheit ist die Basis der empirischen Konzeption der Untersuchung.¹² Diese wurde in Anlehnung an den Untersuchungsrahmen konkretisiert und anhand der folgenden fünf Parameter abgegrenzt:

- Art der Untersuchungseinheit
- Größe der Untersuchungseinheit
- Branche der Untersuchungseinheit
- Umfang der E-Commerce-Aktivitäten der Untersuchungseinheit
- Land der Untersuchungseinheit

Die Strategische Geschäftseinheit eines Unternehmens bildet die Einheit der Untersuchung. Dabei wird unter der Strategischen Geschäftseinheit eines Unternehmens ein abgegrenzter Unternehmensbereich verstanden, der mit seinem Leistungsangebot selbstständig am Markt agiert sowie eigenständig strategische und operative Aufgaben erfüllt. Dieser Bereich verfolgt eine eigene wettbewerbspolitische Zielsetzung und wird von einem eigenständigen Management geleitet. Bei hinreichend kleinen Unternehmen kann dieser Bereich identisch mit dem Unternehmen selbst sein.¹³

Die Größe der Strategischen Geschäftseinheit wurde auf einen Mindestwert von 25 Millionen Euro Umsatz pro Jahr festgesetzt. Unternehmen, welche die Größe signifikant unterschreiten, arbeiten in der Regel nicht sehr arbeitsteilig.

12 Vgl. Boyd/Westfall/Stasch (1989), S. 235 ff.; Meffert (1992), S. 202 ff.; Scheffler (1999), S. 61 f.; Zikmund (1994), S. 238 ff.

13 Vgl. Welge/Al-Laham (1992), S. 2361 f.

Die E-Commerce-Aktivitäten werden vergleichsweise wenig systematisch verfolgt oder über Agenturen abgewickelt. Für die Datengrundlage wurde eine in etwa gleich große Anzahl der Strategischen Geschäftseinheiten für jede der vier in Tabelle 1 dargestellten Größenklassen angestrebt.¹⁴

Im Hinblick auf den Branchenkontext wurde zur Korrektur von systematischer Variation ein branchenübergreifendes Design gewählt. Dabei wird unter der Branche die primäre Branche der Strategischen Geschäftseinheit verstanden, das heißt die Branche, in der die Strategische Geschäftseinheit den größten Teil ihres Umsatzes tätigt. Der Einbezug unterschiedlicher Branchen ermöglicht eine größere Generalisierbarkeit der empirischen Ergebnisse. Bei der Auswahl der zu betrachtenden Branchen wurden folgende Kriterien berücksichtigt: Branchen mit hoher Relevanz in Bezug auf die Forschungsfragen, Branchen in denen E-Commerce-Aktivitäten eine hohe gesamtwirtschaftliche Bedeutung gefunden haben sowie ausgeprägte Varianz der Branchen. Vor diesem Hintergrund wurden folgende Branchen in die Untersuchung einbezogen: (I) „Verarbeitendes Gewerbe“, (II) „Verkehr und Nachrichtenübermittlung“ sowie (III) „Kredit- und Versicherungsgewerbe“. Wegen der differenzierten Struktur der ersten Branche wurde diese mit der doppelten Gewichtung integriert. Im Fokus der Befragung stehen somit traditionelle Unternehmen der sogenannten „Old Economy“.

Variable	Verteilung
Branchen	
• Verarbeitendes Gewerbe	50%
• Verkehr und Nachrichtenübermittlung	25%
• Kredit- und Versicherungsgewerbe	25%
Größe der Strategischen Geschäftseinheit	
• kleiner 50 Million Euro	25%
• größer gleich 50 Million Euro, kleiner 250 Million Euro	25%
• größer gleich 250 Million Euro, kleiner 500 Million Euro	25%
• größer gleich 500 Million Euro	25%

Tabelle 1: Größen- und Branchenverteilung des Untersuchungsdesigns

Die vierte Variable zur Abgrenzung der Grundgesamtheit ist der Umfang der E-Commerce-Aktivitäten. Diese Variable ist für die Beantwortung der Forschungsfragen von zentraler Bedeutung. Dabei wird gefordert, dass die Strategischen Geschäftseinheiten E-Commerce im hinreichenden Umfang

14 Obwohl der Anteil von Strategischen Geschäftseinheiten mit einem Umsatz größer als 250 Millionen Euro (den höchsten zwei Größenklassen) relativ gering ist.

betreiben. Insbesondere wurde ein Internetauftritt mit Informationen über das Leistungsangebot vorausgesetzt.

In Bezug auf den Länderkontext wurden Strategische Geschäftseinheiten ausschließlich aus dem deutschsprachigen Raum (Deutschland, Schweiz, Österreich) ausgewählt. In diesem Untersuchungsraum befindet sich eine genügend große Anzahl von Objekten. Zudem bringen länderübergreifende Untersuchungen aufgrund der unterschiedlichen Sprachen und den damit verbundenen notwendigen Übersetzungen eine gewisse semantische Unschärfe mit sich.¹⁵ Dieses Vorgehen hat lediglich den Nachteil, dass die Ergebnisse nicht länderübergreifend generalisierbar sind.

Insgesamt waren in der Datenbank eines namhaften deutschen Adressverlags ca. 2.500 Unternehmen verfügbar, die der beschriebenen Grundgesamtheit entsprachen. Die Selektion der zu befragenden Strategischen Geschäftseinheiten erfolgte als Zufallsauswahl nach den oben genannten Kriterien der Verteilung.¹⁶

Im Rahmen einer Telefonbefragung wurden die Adressdaten abgeglichen und der Name der Ansprechpartner sowie die Variablen zur Abgrenzungen der Grundgesamtheit erfragt. Aus dieser Telefonbefragung konnten insgesamt 1.589 Ansprechpartner in Strategischen Geschäftseinheiten identifiziert werden. Dies waren vorwiegend Geschäftsführer und Abteilungsleiter der Strategischen Geschäftseinheiten, die für strategische Entscheidungen über E-Commerce verantwortlich sind.¹⁷

Die Datenerhebung wurde im Rahmen einer schriftlichen Befragung mit Hilfe eines standardisierten Fragebogens durchgeführt. Andere Befragungsmethoden schieden aus folgenden Gründen aus:

- Die angestrebten Analysemethoden erfordern eine hinreichend große Stichprobe,¹⁸
- großer Zeit- und Kostenaufwand bei einer persönlichen Befragung,¹⁹

15 Vgl. Bauer (1989), S. 174 ff.; Davis/Douglas/Silk (1981), S. 98 ff.

16 Vgl. Hammann/Erichson (2005), S. 78 ff.; Meffert (1992), S. 193.

17 Zur Auswahl von Informanten siehe auch Kumar/Stern/Anderson (1993), S. 1645 f.

18 Vgl. Homburg/Baumgartner (1995a), S. 1103.

19 Vgl. Kinnear/Taylor (1991), S. 320 ff.

- Probleme der Vertraulichkeit, des Umfangs der Fragen sowie der Kostenaufwand bei einer telefonischen Befragung.²⁰

Der Fragebogen wurde auf der Grundlage der Konzeptualisierung der Konstrukte²¹ des Untersuchungsrahmens und der formulierten Hypothesen entwickelt. Dabei wurde die Fragebogengestaltung in Anlehnung an einschlägige Empfehlungen der Methodenforschung ausgearbeitet.²² Durch Expertengespräche sowie Pre-Tests wurde der Fragebogen auf Struktur und Verständlichkeit hin bewertet. Als Ergebnis wurden missverständlich formulierte Fragen und die Erläuterungen zum Ausfüllen des Fragebogens verbessert. Als Frageform wurden geschlossene Einzelfragen mittels einer Fünf-Punkt-Likert-Skala gewählt.²³

Zur Motivation der Teilnahme der Adressaten wurde ein kostenloser Ergebnisbericht angeboten. Wie bereits oben dargestellt, wurden insgesamt 1.589 Fragebogen versendet, wovon 67 nicht zustellbar waren. Damit konnten voraussichtlich 1.522 Fragebogen den Adressaten beziehungsweise das Unternehmen erreichen.

2.2 Datengrundlage

Ziel der Datenerhebung war, eine Stichprobengröße von mehr als 200 Befragten zu erhalten. Für die Beantwortung der Forschungsfragenkomplexe werden statistische Methoden herangezogen (wie beispielsweise die konfirmatorische Faktorenanalyse), die eine hinreichend große Stichprobe (N größer 100) erfordern.²⁴ Im Rahmen der Datenerhebung wurde diese Zielmarke deutlich übertroffen; es wurden 265 Fragebögen ausgefüllt und zurückgesandt. Dies entspricht einer Rücklaufquote von 17 Prozent. Vor dem Hintergrund, dass kein Befragter im Vorfeld angesprochen wurde, die Ansprechpartner keine Bereitschaft zur Teilnahme signalisiert hatten (Recruitment),

20 Vgl. Dillon/Madden/Firtle (1994); Kepper (1994).

21 Nach Bagozzi/Fornell definiert der Begriff Konstrukt „[an] abstract entity which represents the ‘true’ nonobservable state of nature of a phenomenon“; Bagozzi/Fornell (1982), S. 24.

22 Vgl. Berdie/Anderson/Niebuhr (1986); Cronbach (1983); Foddy (1993).

23 Zur Wahl von Skalierungen vgl. bspw. Cox (1980), S. 407 ff.; Komorita (1963), S. 327 ff.; Matell/Jacoby (1971), S. 657 ff.; Matell/Jacoby (1972), S. 506 ff.; Wildt/Mazis (1978), S. 261 ff.; Worcester/Burns (1975), S. 181 ff.; aber auch Fahrmeir et al. (2004), S. 16 ff.

24 Vgl. Bagozzi/Yi (1988), S. 88; Boomsma (1983), S. 113; Homburg/Baumgartner (1995a), S. 1103.; Loehlin (1987), S. 60 f.

keine Vorauswahl per Telefon stattfand sowie in Hinsicht auf die Länge des Fragebogens und der relativ hohen hierarchischen Position der befragten Manager, ist diese Rücklaufquote als zufriedenstellend anzusehen.²⁵ Für die statistischen Auswertungen wurden nur solche Fragebögen berücksichtigt, bei denen alle relevanten Fragen beantwortet wurden; unvollständige Datensätze wurden ausgeschlossen. Insgesamt stand für die Auswertungen eine verwertbare Anzahl von 233 Fragebögen zur Verfügung.

Zur Überprüfung von möglichen Verzerrungen beziehungsweise Unterschieden im Antwortverhalten der Befragten und Nicht-Befragten wurde ein T-Test auf Non-Response-Bias durchgeführt. Der Non-Response-Bias-Test beruht auf der Annahme, dass die Gruppe der Befragten, die spät antwortet, ein ähnliches Antwortverhalten zeigt, wie die der Gruppe der Nicht-Antwortenden. Für diesen Test wurde die Stichprobe in drei gleich große Gruppen aufgeteilt. Das Kriterium für die Gruppeneinteilung war der Zeitpunkt des Rückversands der ausgefüllten Fragebögen. Die erste Gruppe bestand aus Befragten, die sofort geantwortet hatten; die Befragten der relevanten dritten Gruppe hatten die Fragebögen erst nach längerer Zeit zurückgeschickt. Der T-Test zwischen der ersten und dritten Gruppe ergab bei den Konstrukten der Untersuchung keine signifikanten Unterschiede im Antwortverhalten. Die Testergebnisse weisen folglich bei der vorliegenden Untersuchung auf keinen Non-Response-Bias hin.²⁶

Zur weiteren Beurteilung der Datengrundlage wurde insbesondere die Kompetenz der Ansprechpartner herangezogen.²⁷ Dies wurde durch die Kriterien der Verantwortung des Ansprechpartners im Sinne der hierarchischen Position sowie des Involvements des Befragten bei strategischen Entscheidungen über E-Commerce-Aktivitäten überprüft.²⁸ Wie die in Abbildung 1 dargestellten Ergebnisse zeigen, ist ein Großteil der Befragten in leitenden Positionen tätig (91 Prozent) und stark in strategische Entscheidungen über E-Commerce-Aktivitäten eingebunden (85 Prozent). Dieses Bewertungsergebnis unterstreicht die Qualität und Sachkundigkeit der Auskunftspersonen.

25 Vgl. Jones/Linda (1978), S. 280 f.; Peterson (1975), S. 199 f.

26 Vgl. Armstrong/Overton (1977), S. 397.

27 Vgl. Kumar/Stern/Anderson (1993), S. 1645 f.

28 Vgl. Frazier/Rody (1991), S.52 ff.

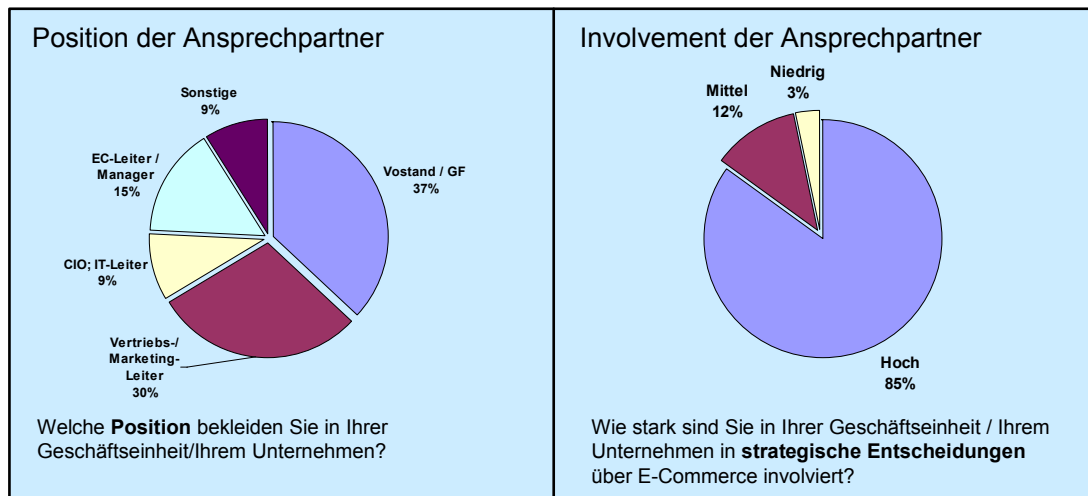


Abbildung 1: Position und Involvement der Ansprechpartner

Zwei weitere wichtige Kriterien zur Beurteilung der Datengrundlage sind die Branchen- und Größenverteilung der Stichprobe. Die Branchenverteilung der effektiven Stichprobe entspricht annähernd der geplanten Anteile von 50:25:25, dabei liegt die maximale Abweichung in der Branche „Verarbeitendes Gewerbe“ bei 5 Prozent. Bei der Größenverteilung konnten die angestrebten Werte nicht vollständig erreicht werden. Dies resultiert aus der Verzerrung der Grundgesamtheit. Der Anteil mit höchstens zwei Größenklassen von Unternehmen ist in der Grundgesamtheit relativ gering. Folglich fällt dieser Anteil in der Stichprobe 8 bzw. 11 Prozentpunkte hinter den Zielwerten zurück.

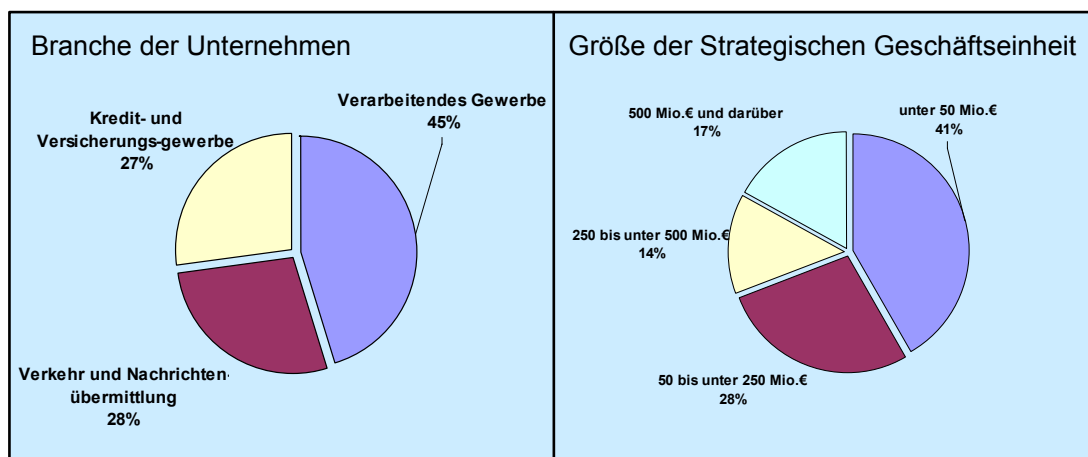


Abbildung 2: Verteilung der Stichprobe nach Branche und Größe

2.3 Datenauswertung und Analysemethoden

In diesem Abschnitt werden die relevanten Analysemethoden kurz dargestellt, welche zur Beantwortung der Untersuchungsfragen notwendig sind.²⁹ Die Datenanalyse der Untersuchung wurde in drei Teilschritten vollzogen, in denen jeweils unterschiedliche Methoden zur Anwendung kamen:

1. Die Gütebeurteilung der Konstruktmessung bildet den Ausgangspunkt der Untersuchung. Hierzu dienen insbesondere die Faktorenanalyse und die Reliabilitätsanalyse (vgl. Abschnitt 2.3.1).
2. Zur Beantwortung des ersten Forschungsfragenkomplexes (K1) zur Ausprägung bestimmter Strategietypen wird die Methode der Clusterranalyse herangezogen (vgl. Abschnitt 2.3.2).
3. Die kausalen Abhängigkeiten der Konstrukte untereinander, das heißt, die Beantwortung des zweiten Forschungsfragenkomplexes (K2), werden mit Hilfe des Verfahrens der Kausalanalyse untersucht (vgl. Abschnitt 2.3.3).

2.3.1 Methodik der Konstruktmessung

Die im Untersuchungsrahmen betrachteten Konstrukte werden aufgrund ihrer Komplexität indirekt über mehrere Indikatoren³⁰ gemessen.³¹ Dabei müssen die verwendeten Messskalen die Anforderungen der Reliabilität und der Validität erfüllen.³² Reliabilität und Validität der Konstruktmessung bilden die zwingende Grundlage für alle weiteren Analysen. Die methodische Bedeu-

29 Schwerpunkt der Darstellung liegt dabei auf den Kriterien, die zur Auswahl der Verfahren und zur Interpretation der Ergebnisse herangezogen werden. Die umfassende Beschreibung aller verwendeten statistischen Methoden wird an dieser Stelle der einschlägigen Methodenliteratur überlassen. Vgl. bspw. Backhaus et al. (2003); Bortz (1999); Fahrmeir et al (2004).

30 Indikatoren sind unmittelbare messbare Sachverhalte, Kroeber-Riel/Weinberg (2003), S. 31.

31 Vgl. Bagozzi/Phillips (1982), S. 459 ff.; Churchill (1979), S. 66; Jacoby (1978), S. 93; S. 465; Long (1983), S. 11.

32 Vgl. Baumgartner/Homburg (1996), S. 139 ff.; Bollen (1989); Mueller (1996).

tung dieser Analysen steht außer Frage und wird für die wissenschaftliche Forschung einstimmig gefordert.³³

Die Reliabilität eines Konstrukts ist umso höher, je weniger Zufallsfehler bei der Messung auftreten.³⁴ Es sind folglich nur geringe Anteile der Unterschiede der Messskalenwerte auf eine fehlerhafte Messung zurückzuführen.³⁵ Kriterien für eine hohe Reliabilität sind Anteil der durch einen Indikator erklärten Varianz des Konstrukts sowie interne Konsistenz einer Gruppe von Indikatoren (Cronbachsches Alpha³⁶).³⁷ Zur Beurteilung sowohl der Faktorreliabilität als auch der Indikatorreliabilität der einzelnen Konstrukte wird zudem die explorative Faktorenanalyse herangezogen. Hierbei wird untersucht, ob sich unter den betrachteten Variablen Gruppen von Variablen befinden, denen jeweils ein komplexer Faktor zugrunde liegt, welcher die Gesamtheit der Indikatoren hinreichend gut repräsentiert.³⁸ Die Assoziation eines einzelnen Indikators mit einem Faktor wird durch die Faktorladung dieses Indikators ausgedrückt. Bei der Interpretation der Ergebnisse der exploratorischen Faktorenanalyse werden die Kriterien Ladungsniveau³⁹ der Indikatoren, Indikatorreliabilität⁴⁰, Eigenwert⁴¹ und Faktorreliabilität⁴² herangezogen.

33 Vgl. Bagozzi (1979), S. 15 ff.; Bagozzi/Baumgartner (1994), S. 386 ff.; Churchill (1979), S. 74 ff.; Gerbing/Anderson (1988), S. 186 ff.

34 Vgl. Kinneary/Taylor (1991), S. 232; Peter (1979), S. 6.

35 Vgl. Churchill (1991), S. 495.

36 Es misst die interne Konsistenz der Gruppe von Indikatoren. Vgl. Cronbach (1951), S. 297ff.; Peterson (1994), S. 381 ff. Das Cronbachsche Alpha kann Werte zwischen Eins und Null annehmen, dabei weisen Werte $\geq 0,7$ auf eine hohe Reliabilität des Messinstruments hin. Vgl. Nunnally (1978), S. 245 f.

37 Vgl. Hildebrandt (1998), S. 88.

38 Vgl. Hartung/Elpelt (1992), S. 505; Hüttner/Schwarting (1999), S. 383 ff.

39 Hierbei sollte das Ladungsniveau ausreichend hoch sein, das heißt, mindestens 0,4. Zusätzlich müssen bei der Analyse mehrerer Konstrukte die Indikatoren eines Faktors deutlich niedriger auf die eines anderen Faktors laden. Vgl. Homburg (1998b), S. 92; Homburg/Giering (1996), S. 8.

40 Die Indikatorreliabilität ist ein Maß für den von einem Indikator erklärten Varianzanteil des zu messenden Konstrukts. Im Rahmen der Faktorenanalyse wird diese Größe auch Kommunalität genannt. Der Wertebereich liegt zwischen Null und Eins.

41 Die Anzahl der zu extrahierenden Faktoren wird aus dem Kaiser-Kriterium abgeleitet. Es werden nur Faktoren aufgenommen, die einen höheren Anteil der Varianz erklären als ein einzelner Indikator. Vgl. Kaiser (1974), S. 31 ff.

42 Die Faktorreliabilität gibt an, wie gut ein Faktor durch die Gesamtheit der Indikatorvariablen gemessen wird, das heißt, die von ihm erfasste Varianz. Ein Messmodell kann akzeptiert werden, wenn es mindestens 50% der Varianz der ihm zugehörigen Indikatoren erklärt. Vgl. Homburg/Giering (1996), S. 12.

Im Gegensatz zur Reliabilität bezieht sich die Validität nicht auf Zufallsmessfehler der Skalen, sondern auf die konzeptionelle Richtigkeit der Konstrukt-messung (Systematik).⁴³ Gleich hohe gerichtete Faktorladungen der einzelnen Indikatoren, welche im Rahmen der exploratorischen Faktoranalyse ermittelt werden, sowie hohe Korrelationen einzelner Indikatoren mit der Summe der Indikatoren (Item-to-Total-Korrelation) sind ein Hinweis auf eine hohe Konvergenzvalidität.⁴⁴ Laden im Rahmen der exploratorischen Faktor-analyse des Konstruktverbunds die Indikatoren nur auf einen Faktor, das heißt alle Indikatoren sind den Konstrukten überschneidungsfrei und eindeutig zuzuordnen, so lässt dies auf eine hohe Diskriminanzvalidität schließen.⁴⁵

Kriterien	Anspruchsniveau
Cronbachsches Alpha	≥ 0,70
Item-to-Total-Korrelation	über alle Items möglichst hoch
Exploratorische Faktorenanalyse	
• Faktorladung	≥ 0,40
• Indikatorreliabilität - Kommunalitäten	keine Angaben
• Eigenwerte	≥ 1,00
• Faktorreliabilität - Erklärte Varianz	≥ 0,50

Tabelle 2: Kriterien zur Beurteilung von Reliabilität und Validität

2.3.2 Methodik der Analyse homogener Teilmengen

Zur Beantwortung des ersten Forschungsfragenkomplexes (K1) wird die kombinierte Analyse der Stichprobe mit zwei Methoden der Clusteranalyse angewandt. Dabei werden im Rahmen des Ward-Verfahrens⁴⁶ die Anzahl der Cluster bestimmt, wohingegen das K-Means-Verfahren⁴⁷ die Clusterausprägung berechnet.⁴⁸ Die Stabilität der abgeleiteten Lösung der Strategie-Gruppen wird in einem dritten abschließenden Analyseschritt überprüft.⁴⁹

Die Gruppierung der Objekte erfolgt so, dass in Bezug auf die Merkmalsausprägungen jedes Objekt den seiner Gruppe ebenfalls angehörenden Objekten ähnlicher (interne Homogenität) ist, als den Objekten, die ihr nicht angehören (externe Heterogenität). Im Kontext der Untersuchung werden somit

43 Vgl. Churchill (1979), S. 65; Kinnear/Taylor (1991), S. 830.

44 Vgl. Bagozzi/Phillips (1982), S. 468; Peter (1981), S. 136; Churchill (1979), S. 68.

45 Vgl. Bagozzi/Yi/Phillips (1991), S. 425.

46 Vgl. Ward (1963), S. 236 ff.

47 Vgl. Helsen/Green (1991), S.1124 ff.; Punj/Stewart (1983), S. 134 f.

48 Zur Anwendung hybrider Clustermethoden vgl. Punj/Stewart (1983)

49 Vgl. Backhaus et al. (2003), S. 157; Bailey (1994), S. 73 ff.

aus der Vielzahl von Strategischen Geschäftseinheiten jene zu Gruppen zusammengeschlossen, die in Bezug auf die zugrunde liegende strategische Orientierung möglichst homogen sind, wobei zwischen den Gruppen möglichst keine Ähnlichkeit besteht.⁵⁰ Varianztests sowohl zur internen Homogenität als auch zur externen Heterogenität prüfen die Analyse.

Stimmen bei zufälliger Aufteilung der Stichprobe in zwei überlappende Teilmengen ($A \cup B$; $B \cup C$) und erneuter Anwendung der Clusteranalyse (K-Means) die Clusterzuordnung der Objekte mit der ursprünglichen Lösung sowie die Zuordnung der Objekte der Teilmenge (B) in den zwei Teildatensätzen überein, so ist dies ein Hinweis auf die Stabilität der Clusterlösung. Die Gruppenstruktur kommt folglich zufällig und real zustande, das heißt die errechnete Clusterlösung ist auch für die Grundgesamtheit gültig.⁵¹

2.3.3 Methodik der Analyse kausaler Abhängigkeiten

Zur Beantwortung des zweiten Forschungsfragenkomplexes (K2), das heißt zur Analyse von Wirkungszusammenhängen zwischen den Untersuchungskonstrukten, eignet sich insbesondere die konfirmatorische Faktorenanalyse.⁵² Im Gegensatz zur explorativen Faktorenanalyse werden bei der konfirmatorischen Faktorenanalyse die zugrunde liegenden Faktorstrukturen nicht ermittelt, sondern ex ante auf Basis der Untersuchungshypothesen festgelegt.⁵³ Dabei wird das Hypothesensystem als Strukturgleichungsmodell mit latenten Variablen aufgefasst. Hierbei wird sowohl die Beziehung zwischen den latenten Variablen und deren Indikatorvariablen untersucht, als auch die Schätzung der Beziehung zwischen den latenten Größen vorgenommen.⁵⁴

Die Gütebeurteilung der Parameterschätzung des Modells erfolgt anhand globaler und lokaler Güterkriterien besonders hoher Relevanz. Globale Kriterien können dabei Auskunft über die Konsistenz des Gesamtmodells mit der empirischen Datenstruktur geben, wohingegen lokale Kriterien die Beurteilung einzelner Modellteile (Indikatoren und Konstrukte) ermöglichen. Ein

50 Zur Einführung in die Methodik der Clusteranalyse siehe Backhaus et al. (2003), S. 480 ff.; Milligan/Cooper (1987), S. 330.

51 Vgl. Cannon (1992)

52 Vgl. Backhaus et al. (2003), S. 334 ff.; Hildebrandt (1998), S. 86 ff. Homburg/Pflesser (1999), S. 415 ff.

53 Vgl. Gerbing/Anderson (1988), S. 189.

54 Zur Einführung in die Methodik der Kausalanalyse siehe bspw. Backhaus et al. (2003), S. 334 ff.

Modell, das die aufgeführten Anspruchsniveaus (vgl. Tabelle 3) sowohl global als auch lokal erfüllt, kann zweifelsfrei als ein Strukturgleichungsmodell mit hoher Güte beurteilt werden.⁵⁵

Kriterien	Typ	Anspruchsniveau
χ^2/df ⁵⁶	Globales inferenzstatistisches Anpassungsmaß	$\leq 3,00$
Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA) ⁵⁷	Globales inferenzstatistisches Anpassungsmaß	$\leq 0,08$
Goodness of Fit Index (GFI) ⁵⁸	Globales deskriptives Anpassungsmaß	$\geq 0,90$
Normed Fit Index (NFI) ⁵⁹	Globales deskriptives Anpassungsmaß	$\geq 0,90$
Comparative Fit Index (CFI) ⁶⁰	Globales deskriptives Anpassungsmaß	$\geq 0,90$
Residual Kovarianz	Lokales deskriptives Anpassungsmaß	$\leq 0,10$
Critical Ratio (CR)	Lokales inferenzstatistisches Anpassungsmaß	$> 1,96; p \leq 0,05$

Tabelle 3: Kriterien zur Beurteilung der Anpassungsgüte von Strukturmodellen

55 Vgl. Homburg (1998a), S. 90; Homburg/Giering (1996), S. 9 ff., Sharma (1996), S. 157 ff.

56 Vgl. Carmines/Mclver (1981), S. 80.

57 Vgl. Browne/Cudeck (1993).

58 Vgl. Jöreskog/Sörborm (1989); Tanaka/Huba (1985).

59 Vgl. Bentler/Bonett (1980), S. 600.

60 Vgl. Bentler (1990).

3 Ergebnisse der empirischen Untersuchung

Die Ergebnisse der vorliegenden Studie lassen sich in drei Hauptabschnitte unterteilen:

1. Operationalisierung der relevanten Konstrukte. Dies beinhaltet die Entwicklung der Messskalen sowie die Beurteilung der Reliabilität und Validität auf Basis der in Abschnitt 2.1 dargestellten Gütekriterien (vgl. Abschnitt 3.1).
2. Ergebnisse der Analyse der homogenen Teilmengen und somit Überprüfung des ersten Forschungsfragenkomplexes zu Typologien der Wettbewerbs- und E-Commerce-Strategien (vgl. Abschnitt 3.2).
3. Ergebnisse der Überprüfung der Hypothesen des zweiten Forschungsfragenkomplexes im Rahmen der Analyse kausaler Abhängigkeiten der Konstrukte des Untersuchungsrahmens (vgl. Abschnitt 3.3).

3.1 Operationalisierung der Konstrukte

Dieser Abschnitt widmet sich der Operationalisierung der relevanten Konstrukte und insbesondere der Bewertung der Ergebnisse der Konstruktmesung. Die Güte der Messung, das heißt die Reliabilität und Validität bilden die Grundlage der empirischen Untersuchung. Dabei werden die faktorenanalytischen Ergebnisse sowohl für jedes einzelne Konstrukt als auch für den jeweiligen Konstruktverbund dargestellt. Dabei folgt der Abschnitt der logischen Kette Determinanten, Zieldimensionen und Erfolgswirkung der E-Commerce-Strategie.

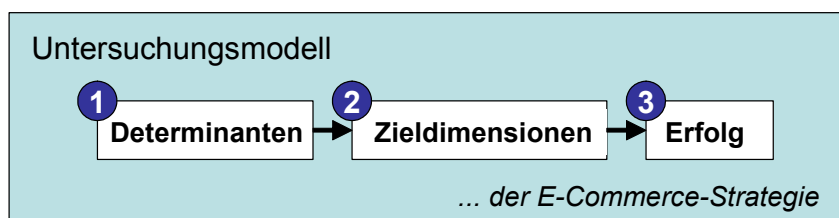


Abbildung 3: Untersuchungsmodell

3.1.1 Determinanten des Untersuchungsmodells

Im Untersuchungsmodell wurde die Wettbewerbsstrategie mit den zwei Dimensionen „Betonung der Kostenführerschaft“ und „Betonung der Leistungsführerschaft“ als Determinanten berücksichtigt. Die Operationalisierung der Konstrukte erfolgte in Anlehnung an bereits einschlägig empirisch validierte Skalen.⁶¹

Wie die nachstehenden Tabellen 4 und 5 zeigen, lieferte die Messung der Konstrukte sehr gute Ergebnisse. Es werden bei fast allen Konstrukten die relevanten Gütekriterien erfüllt, das heißt sowohl die Anspruchsniveaus der Indikatoren (Faktorladung $\geq 0,4$; Item-to-Total-Korrelation $\geq 0,5$; Indikatorreliabilität $\geq 0,4$) als auch die des Konstrukts (erklärte Varianz $\geq 0,5$; Cronbachsches Alpha $\geq 0,7$) werden zufriedenstellend erfüllt.

Konstrukt "Betonung der Kostenführerschaft"					
Bezeichnung des Indikators	Item-to-Total-Korrelation	Cronbachsches Alpha	Faktorladung	Indikatorreliabilität	erklärte Varianz
Ihre Geschäftseinheit/Ihr Unternehmen bemüht sich sehr stark um ...					
• Schaffung von Kostenvorteilen bei der Materialbeschaffung/Einkauf.	0,65	0,82	0,84	0,70	75,13
• Reduzierung der Höhe von Fixkosten der Produktion/Leistungserstellung.	0,78		0,92	0,84	
• Effizienz in der Produktion/Leistungserstellung und Marktbearbeitung.	0,65		0,84	0,71	

Tabelle 4: Operationalisierung des Konstrukts „Betonung der Kostenführerschaft“

Konstrukt "Betonung der Leistungsführerschaft"					
Bezeichnung des Indikators	Item-to-Total-Korrelation	Cronbachsches Alpha	Faktorladung	Indikatorreliabilität	erklärte Varianz
Ihre Geschäftseinheit/Ihr Unternehmen bemüht sich sehr stark um ...					
• Einführung innovativer Produkte/Services.	0,57	0,74	0,82	0,67	66,00
• ein führendes Produkt- und/oder Markenimage.	0,50		0,77	0,59	
• Einführung von Produkten/Services höherer Qualität.	0,63		0,85	0,72	

Tabelle 5: Operationalisierung des Konstrukts „Betonung der Leistungsführerschaft“

Nach der einzelnen Betrachtung der Konstrukte der Modelldeterminanten werden nachstehend die Ergebnisse der Analysen des Konstruktverbunds

61 „Betonung der Kostenführerschaft“ in Anlehnung an die empirischen Untersuchungen von Pelham/Wilson (1996), Prescott (1986), Govindarajan/Fischer (1990), Kim/Lim (1988); „Betonung der Leistungsführerschaft“ in Anlehnung an Dess/Davis (1984), Kim/Lim (1988), Pelham/Wilson (1996), Song/Parry (1997); „Wettbewerbsintensität“ in Anlehnung an Kim/Lim (1988) und Moorman (1995).

dargestellt. Dazu wurde ein dreifaktorielles Modell mit allen neun Indikatoren spezifiziert. Wie in Tabelle 6 zu sehen ist, erfüllen auf der Ebene des Konstruktverbunds alle globalen Gütekriterien⁶² die Mindestanforderungen. Die Ergebnisse weisen somit auf eine sehr hohe Modellgüte des Konstruktverbunds hin. Folglich ist es trotz einzelner unterschrittener lokaler Gütewerte des Faktors „Wettbewerbsintensität“ legitim, auf Basis der Ergebnisse die verwendeten Skalen zu akzeptierten.

Ergebnisse Konstruktverbund Modelldeterminanten						
Bezeichnung des Faktors	Indikator	Faktorladung Komponente		Kom-munalitäten	Eigenwerte	Erklärte Varianz
		F 1	F 2			
Betonung der Kostenführerschaft	1	0,86	0,01	0,74	2,77	46,18
	2	0,91	0,11	0,84		
	3	0,79	0,31	0,72		
Betonung der Leistungführerschaft	4	0,12	0,81	0,67	1,50	25,04
	5	0,08	0,76	0,58		
	6	0,14	0,83	0,71		
					Erklärte Varianz in %	71,22

Tabelle 6: Konstruktverbund der Modelldeterminanten

3.1.2 Zieldimensionen der E-Commerce-Strategie

Für die vorliegende Untersuchung wurden die drei Zieldimensionen der E-Commerce-Strategie betrachtet: „Angestrebte Kostenreduzierung“, „Angestrebte Leistungsverbesserung“ und „Angestrebte Kundengewinnung/-bindung“.

Die Skalen der Zieldimensionen wurden in Anlehnung an einschlägige Strategiestudien mit fünf, zwei und sechs relevanten Indikatoren operationalisiert.⁶³ Alle Bewertungskriterien weisen auf der Ebene der Indikatoren sowie des jeweiligen Konstrukts auf eine sehr gute Messgüte hin (vgl. Tabelle 7, 8 und 9).

62 Faktorladung $\geq 0,40$; Eigenwerte $\geq 1,00$; Faktorreliabilität – Summe der erklärten Varianz $\geq 50\%$

63 „Angestrebte Kostenreduzierung“ in Anlehnung an Pelham/Wilson (1996), Prescott (1986), Govindrajan/Fischer (1990) und Kim/Lim (1988); „Angestrebte Leistungsverbesserung“ in Anlehnung an Pelham/Wilson (1996) und Song/Parry (1997); „Angestrebte Kundengewinnung/-bindung“ in Anlehnung an Bettencourt (1997), Song/Parry (1997) und Zeithaml/Berry/Parasuraman (1996).

Konstrukt "Angestrebte Kostenreduzierung"					
Bezeichnung des Indikators	Item-to-Total-Korrelation	Cronbach-sches Alpha	Faktorladung	Indikatorreliabilität	erklärte Varianz
Ihre Geschäftseinheit/Ihr Unternehmen will durch E-Commerce ...					
<ul style="list-style-type: none"> die Effizienz interner Prozesse (z. B. Angebotserstellung, Auftragsabwicklung, etc.) deutlich steigern. 	0,63	0,84	0,77	0,60	61,62
<ul style="list-style-type: none"> die variablen Vertriebs- und Marketingkosten (z. B. Mailingkosten, Telefonkosten etc.) deutlich reduzieren. 	0,55		0,70	0,48	
<ul style="list-style-type: none"> die Höhe der Fixkosten in Vertrieb und Marketing (z. B. Personalkosten, Raummiete etc.) stark reduzieren. 	0,68		0,81	0,65	
<ul style="list-style-type: none"> die durchschnittlichen Kosten der Kundenauftragsabwicklung stark reduzieren. 	0,71		0,83	0,69	
<ul style="list-style-type: none"> die durchschnittlichen Logistikkosten deutlich reduzieren. 	0,68		0,81	0,66	

Tabelle 7: Operationalisierung des Konstrukts „Angestrebte Kostenreduzierung“

Konstrukt "Angestrebte Leistungsverbesserung"					
Bezeichnung des Indikators	Item-to-Total-Korrelation	Cronbach-sches Alpha	Faktorladung	Indikatorreliabilität	erklärte Varianz
Ihre Geschäftseinheit/Ihr Unternehmen will durch E-Commerce ...					
<ul style="list-style-type: none"> innovativere Produkte/Services einführen. 	0,64	0,78	0,89	0,78	78,37
<ul style="list-style-type: none"> Produkte/Services höherer Qualität einführen. 	0,64		0,89	0,78	

Tabelle 8: Operationalisierung des Konstrukts „Angestrebte Leistungsverbesserung“

Konstrukt "Angestrebte Kundengewinnung/-bindung"					
Bezeichnung des Indikators	Item-to-Total-Korrelation	Cronbach-sches Alpha	Faktorladung	Indikatorreliabilität	erklärte Varianz
Ihre Geschäftseinheit/Ihr Unternehmen will durch E-Commerce ...					
<ul style="list-style-type: none"> zahlreiche neue Kunden akquirieren / neue Märkte erschließen. 	0,64	0,80	0,79	0,62	50,97
<ul style="list-style-type: none"> bei Kunden zukünftig wesentlich mehr Produkte/Services absetzen. 	0,55		0,71	0,50	
<ul style="list-style-type: none"> von Kunden zukünftig häufig weiterempfohlen werden. 	0,63		0,77	0,60	
<ul style="list-style-type: none"> an Kunden zukünftig viele Produkte/Services anderer Geschäftsbereiche (Cross-Selling) absetzen. 	0,48		0,63	0,40	
<ul style="list-style-type: none"> höhere Marktanteile realisieren. 	0,58		0,72	0,52	
<ul style="list-style-type: none"> schneller in neue Märkte eintreten. 	0,50		0,65	0,43	

Tabelle 9: Operationalisierung des Konstrukts „Angestrebte Kundengewinnung/-bindung“

Zur Überprüfung des Konstruktverbunds wurde ein dreifaktorielles Modell mit 13 Indikatoren der individuellen Skalen spezifiziert. Die Ergebnisse der explorativen Faktorenanalyse zeigen, dass die Indikatoren nur auf die konzipierten Konstrukten laden (vgl. Tabelle 10). Ferner erreichen alle Konstrukte Kriterienwerte deutlich über dem geforderten Anspruchsniveau. Wie auf der Ebene der lokalen Gütebetrachtung der Konstrukte zeigt sich damit auch bei der globalen Beurteilung des Konstruktverbunds ein Messmodell mit sehr hoher Güte. Folglich können alle verwendeten Skalen akzeptiert werden.

Ergebnisse Konstruktverbund Zieldimensionen							
Bezeichnung des Faktors	Indikator	Faktorladung auf Komponente			Komunalitäten	Eigenwerte	Erklärte Varianz
		F 1	F 2	F 3			
Angestrebte Kostenreduzierung	1	0,69	-0,09	0,21	0,62	3,13	24,11
	2	0,60	0,25	0,09	0,57		
	3	0,75	0,03	0,08	0,67		
	4	0,78	0,00	0,06	0,68		
	5	0,75	-0,02	0,13	0,65		
Angestrebte Kundengewinnung/-bindung	6	-0,08	0,80	-0,07	0,72	3,05	23,49
	7	-0,07	0,59	0,24	0,52		
	8	0,01	0,70	0,16	0,59		
	9	0,09	0,48	0,27	0,43		
	10	0,08	0,64	0,07	0,56		
	11	0,09	0,55	0,19	0,45		
Angestrebte Leistungsverbesserung	12	0,21	0,28	0,74	0,77	1,81	13,93
	13	0,24	0,23	0,71	0,76		
					Erklärte Varianz in %	61,53	

Tabelle 10: Konstruktverbund der Zieldimensionen

3.1.3 Erfolgswirkung der E-Commerce-Strategie

Die Vielzahl von alternativen Ansätzen⁶⁴ zur Operationalisierung von Erfolgsgrößen lassen sich in „harte“ und „weiche“ Größen systematisieren.⁶⁵ Dabei sind insbesondere die folgenden Aspekte von Bedeutung:

- Viele „harte“ Erfolgsgrößen wie beispielsweise Umsatzrendite sind für die Untersuchungseinheit nicht verfügbar.
- Die „harten“ Erfolgsgrößen sind nur bedingt branchenübergreifend vergleichbar und geben folglich nicht zwangsläufig den tatsächlichen Erfolg der Untersuchungseinheit wieder.
- „Harte“ Erfolgsgrößen wie die Umsatzrendite liegen vielfach nur verzerrt vor. Der operative Periodenerfolg der Untersuchungseinheit wird beispielsweise durch finanzpolitische Abgrenzung oder Sondereffekte verfälscht.

64 Vgl. Bhargava/Dubelaar/Ramaswami (1994), S. 235 ff.

65 Unter „harten“ Erfolgsgrößen versteht man beispielsweise finanzielle Kennzahlen, wie Umsatz oder Gewinn, die objektiv messbar sind. Dagegen beruhen sogenannte „weiche“ Erfolgsgrößen auf der subjektiven Wahrnehmung des Erfolgs durch den Manager beziehungsweise den Befragten. Vgl. Dalton et al. (1980), S. 49 ff.

- Ferner behandeln viele Manager „harte“ Erfolgsgrößen wie finanzielle Angaben zum Gewinn als sensible Informationen und somit vertraulich. Es besteht damit nur eine bedingt freiwillige Auskunftsbereitschaft.
- In zahlreichen empirischen Studien wurde gezeigt, dass zwischen den objektiven (harten) und subjektiven (weichen) Erfolgsgrößen eine hohe Korrelation besteht. Insofern kann beim Einsatz subjektiver Erfolgsgrößen auf objektive Größen geschlossen werden und somit deren Abfrage entfallen.⁶⁶

Aufgrund der genannten Nachteile der „harten“ Erfolgsgrößen verwendet die vorliegende Untersuchung „weiche“ beziehungsweise subjektive Größen. Diese werden auf zwei grundsätzlich unterschiedlichen Ebenen betrachtet, dem unmittelbaren E-Commerce-Erfolg und dem mittelbaren Unternehmens-Erfolg der Untersuchungseinheit. In Anlehnung an Ruekert/Walker/Roering (1985) wurde Erfolg jeweils im Sinne der Effizienz und Effektivität betrachtet.

Bei der Operationalisierung des Konstrukts „E-Commerce-Erfolg“ wurde die Effizienz der Zielerreichung anhand der zwei folgenden Indikatoren erfasst: (1) Ausgleich der Kosten des Ressourceneinsatzes und (2) Gewinnerzielung (vgl. Item 7 und 8, Tabelle 11).⁶⁷ Die Effektivität der Zielerreichung wurde durch die übrigen sechs in Tabelle 11 dargestellten Indikatoren erfasst.⁶⁸ Dabei berücksichtigen die Fragen die Aspekte der Zieldimensionen der E-Commerce-Strategie. Die Ergebnisse zeigen, dass alle geforderten Niveaus der Gütekriterien deutlich übertroffen werden. Damit kann auf eine hohe Reliabilität und Validität der Konstruktmessung geschlossen werden. Alle Indikatoren der Teilkonstrukte Effizienz und Effektivität laden auf denselben Faktor. Folglich kann eine Reduktion der zwei Teildimensionen Effizienz und Effektivität auf eine Dimension bzw. ein Konstrukt „E-Commerce-Erfolg“ vorgenommen werden.

66 Vgl. Dess/Robinson (1984), S. 467 ff.; Hart/Banbury (1994), S. 251 ff.; Naman/Slevin (1993), S. 137 ff.; Venkatraman/Ramanujam (1986), S. 801 ff., (1987), S. 109 ff.

67 Siehe hierzu auch Walker/Ruekert (1987), S. 19.

68 Die Operationalisierung erfolgte in Anlehnung an Dahlstrom/Nygaard (1995), Pelham/Wilson (1996).

Konstrukt "E-Commerce-Erfolg"					
Bezeichnung des Indikators Im Rahmen der E-Commerce-Aktivitäten wurde/n ...	Item-to-Total-Korrelation	Cronbach-sches Alpha	Faktorladung	Indikatorreliabilität	erklärte Varianz
• die angestrebte Kostenreduzierung vollständig erreicht.	0,71	0,88	0,79	0,63	55,67
• die angestrebte Kostenflexibilisierung vollständig erreicht.	0,71		0,79	0,63	
• die angestrebte Leistungsverbesserung vollständig erreicht.	0,64		0,74	0,54	
• die angestrebte Anzahl neu gewonnener Kunden vollständig erreicht.	0,56		0,66	0,44	
• der angestrebte Anteil gehaltener Kunden vollständig erreicht.	0,58		0,68	0,46	
• der angestrebte Gewinn als direkte Folge des E-Commerce vollständig erreicht.	0,63		0,73	0,53	
• die Kosten des Ressourceneinsatzes (finanzielle und personelle Mittel) durch Kosteneinsparungen und Ertragssteigerungen mehr als ausgeglichen.	0,63		0,72	0,52	
• Ihre Geschäftseinheit/Ihr Unternehmen ist im E-Commerce sehr erfolgreich.	0,77		0,84	0,71	

Tabelle 11: Operationalisierung des Konstrukts „E-Commerce-Erfolg“

Auf der Ebene des Unternehmenserfolgs der Untersuchungseinheit wird in Anlehnung an Irving (1995) und Ruckert/Walker/Roering (1985) zwischen den Konstrukten „Markterfolg“ im Sinne der Effektivität und „Wirtschaftlicher Erfolg“ im Sinne der Effizienz unterschieden. Die Messung der Konstrukte erfolgte durch die in Tabelle 12 und 13 dargestellten jeweils vier relevanten Indikatoren.⁶⁹ Die berechneten Ergebnisse weisen auf eine hohe Reliabilität und Validität des Messinstrumentes hin; alle Anforderungen der Gütekriterien werden übertroffen. Lediglich die ersten beiden Indikatoren des „Wirtschaftlichen Erfolgs“ weisen mit Werten von 0,42 und 0,40 eine etwas geringere Item-to-Total-Korrelation als der geforderte Mindestwert auf. Inhaltlich sind diese Indikatoren für die Untersuchung sehr wertvoll; sie gehen beispielsweise auf die Prozesseffizienz ein, welche, wie später deutlich wird, für die E-Commerce-Aktivitäten von hoher Relevanz ist. Insofern kann vor dem Hintergrund der sehr guten globalen Güte und dargestellten inhaltlichen Betrachtung das Messmodell akzeptiert werden.⁷⁰

69 „Markterfolg“ in Anlehnung an McKee/Varadarajan/Pride (1989); „Wirtschaftlicher Erfolg“ in Anlehnung an Pelham/Wilson (1996).

70 Vgl. Homburg (1998a), S. 80.

Konstrukt "Markterfolg"					
Bezeichnung des Indikators Wie hat Ihre Geschäftseinheit/Ihr Unternehmen im Vergleich zum Branchendurchschnitt in den letzten drei Jahren abgeschnitten?	Item-to-Total-Korrelation	Cronbach-sches Alpha	Faktorladung	Indikatorreliabilität	erklärte Varianz
• Erreichung von Kundenzufriedenheit	0,63	0,80	0,81	0,66	63,29
• Erreichung von Kundenbindung bzw. Halten derzeitiger Kunden	0,68		0,84	0,71	
• Erreichung bzw. Halten des angestrebten Marktanteils	0,67		0,83	0,69	
• Erschließung neuer Kundengruppen/Märkte	0,50		0,69	0,48	

Tabelle 12: Operationalisierung des Konstrukts „Markterfolg“

Konstrukt "Wirtschaftlicher Erfolg"					
Bezeichnung des Indikators Wie hat Ihre Geschäftseinheit/Ihr Unternehmen im Vergleich zum Branchendurchschnitt in den letzten drei Jahren abgeschnitten?	Item-to-Total-Korrelation	Cronbach-sches Alpha	Faktorladung	Indikatorreliabilität	erklärte Varianz
• Erzielung eines hohen Preisniveaus	0,42	0,76	0,62	0,38	59,10
• Erzielung von interner Prozesseffizienz (z. B. Produktion, Logistik etc.)	0,40		0,60	0,36	
• Gewinnerzielung (z. B. Jahresüberschuss, Betriebsergebnis etc.)	0,73		0,91	0,82	
• Umsatzrendite (Betriebsergebnis vor Steuern/Umsatz)	0,72		0,90	0,81	

Tabelle 13: Operationalisierung des Konstrukts „Wirtschaftlicher Erfolg“

Wie die abschließende Analyse des Gesamtmodells der drei Konstrukte im Konstruktverbund zeigt, erreichen alle Gütekriterien die geforderten Anspruchsniveaus. Hiermit kann auf eine sehr gute Reliabilität und Validität des dargestellten Instruments der Erfolgsmessung der Untersuchung gefolgert werden.

Ergebnisse Konstruktverbund Erfolgsdimensionen							
Bezeichnung des Faktors	Indikator	Faktorladung auf			Kommunali-	Eigenwerte	Erklärte Varianz
		F 1	F 2	F 3			
E-Commerce-Erfolg	1	0,80	0,14	0,03	0,67	4,34	27,15
	2	0,81	0,10	0,03	0,67		
	3	0,68	0,29	-0,06	0,55		
	4	0,57	0,25	0,25	0,45		
	5	0,55	0,40	0,10	0,48		
	6	0,74	0,02	0,22	0,59		
	7	0,72	0,12	0,11	0,55		
	8	0,79	0,24	0,07	0,69		
Markterfolg	9	0,21	0,80	0,17	0,71	2,73	17,05
	10	0,28	0,78	0,19	0,72		
	11	0,20	0,63	0,39	0,64		
	12	0,26	0,44	0,40	0,44		
Wirtschaftlicher Erfolg	13	0,05	0,37	0,47	0,36	2,46	15,39
	14	0,12	0,15	0,55	0,34		
	15	0,05	0,12	0,91	0,84		
	16	0,04	0,13	0,89	0,81		
					Erklärte Varianz in %	59,58	

Tabelle 14: Konstruktverbund der Erfolgsdimensionen

Insgesamt zeigten die Analysen dieses Abschnitts eine hohe Reliabilität und Validität des gesamten Messinstrumentariums der Untersuchung. Damit liegt die notwendige methodische Grundlage für die anschließenden Analysen in Bezug auf die Forschungsfragen der Untersuchung vor.

3.2 Ergebnisse der Analyse homogener Teilmengen

Der erste Forschungsfragenkomplex (K1) ist in zwei Teilanalysen systematisiert. Im ersten Teilabschnitt werden die Wettbewerbsstrategien betrachtet, wohingegen der zweite Teilabschnitt die Ergebnisse im Kontext der E-Commerce-Strategie präsentiert.

3.2.1 Wettbewerbsstrategien

Grundsätzlich lässt sich zwischen Unternehmen unterscheiden, die eine Strategie bewusst formulieren und jenen, die dies nicht tun beziehungsweise keine ausdrückliche wettbewerbsstrategische Zielsetzung verfolgen. In Anlehnung an Becker (1996, 2001a, b) können drei Typen der Wettbewerbsstrategie unterschieden werden: Die „Kostenführerschaft“, die „Leistungsführerschaft“ und die Hybridform der „integrierten Kosten- und Leistungsführerschaft“. In diesem Kontext wurden die folgenden Forschungsfragen entwickelt und überprüft:

- FF1: Können Strategische Geschäftseinheiten in Bezug auf die Determinante Wettbewerbsstrategie in drei Typen unterschieden werden: (1) „Kostenführerschaft“, (2) „Leistungsführerschaft“, (3) „Integrierte Kosten- und Leistungsführerschaft“?⁷¹
- FF2: Verfolgt ein wesentlicher Anteil der Strategischen Geschäftseinheiten den Strategietyp der „Integrierten Kosten- und Leistungsführerschaft“; stellt dieser Typ somit eine dominante Wettbewerbsstrategie dar?⁷²

71 In Anlehnung an Becker (1996), S. 141 ff.; Becker (2001a), S. 94 ff.; Becker (2001b), S. 17ff.; Porter (1983), S. 63 ff.; Porter (1986), S. 38 ff.

72 In Anlehnung an Becker (1996), S. 233 ff.; Becker (2001a), S. 94 ff.; Becker (2001b), S. 51ff.

Diese konzeptionellen Fragestellungen werden anhand der im Abschnitt 2.3.2 dargestellten Analyseverfahren im Folgenden empirisch überprüft.

Mit Hilfe des Ward-Verfahrens wurde das Optimum der Clusteranzahl von vier bestimmt (vgl. Abbildung 4).⁷³ Die endgültige Clusterlösung wurde mit Hilfe des K-Means Verfahrens berechnet. Die anschließende Prüfung anhand des Kreuzvergleichs (analog des in Abschnitt 2.3.2 beschriebenen Verfahrens) weist mit 94 Prozent Übereinstimmung auf eine hohe Stabilität der Clusterlösung hin (vgl. Tabelle 15). Die Ergebnisse des univariaten Gleichheitstests bestätigen mit hohen F-Werten bei sehr niedrigem Signifikanzniveau die externe Heterogenität bzw. interne Homogenität der errechneten Clusterlösung (vgl. Tabelle 16).

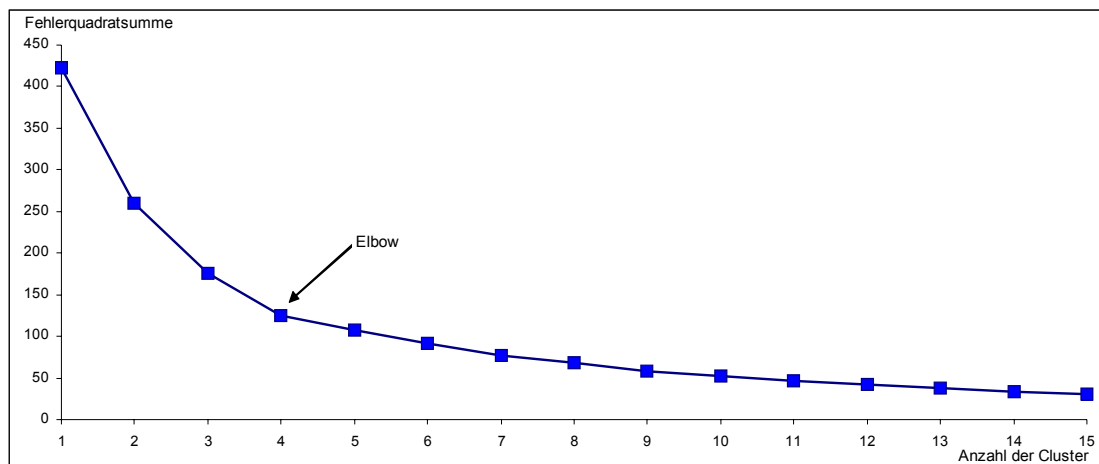


Abbildung 4: Bestimmung der optimalen Clusterzahl anhand des Elbow-Kriteriums

Demzufolge unterscheiden sich die Cluster signifikant voneinander und sind innerhalb der gebildeten Gruppen homogen. Damit erfüllt die Clusterlösung alle drei Kriterien vollständig: Stabilität, externe Heterogenität und interne Homogenität.

73 Alternative Clusterlösungen wurden zusätzlich zu der statistischen Evaluation vor inhaltlich theoretischen Gesichtspunkten bewertet. Insofern korrespondiert die dargestellte Clusterlösung, wie im Folgenden gezeigt wird, auch mit den theoretischen Ableitungen.

Stabilität der Clusterzugehörigkeit		Gruppenzugehörigkeit A ∪ B					
		Cluster-Nr.	1	2	3	4	Gesamt
Gruppenzugehörigkeit B ∪ C	Anzahl	1	8	0	0	0	8
		2	0	69	6	2	77
		3	0	1	62	3	66
		4	0	0	2	80	82
	%	1	100	0	0	0	100
		2	0	90	8	3	100
		3	0	2	94	5	100
		4	0	0	2	98	100
B 94,0% der Fälle wurden gleich zugeordnet.							

Tabelle 15: Ergebnisse der Überprüfung der Stabilität der Clusterzugehörigkeit

Gleichheitstest der Gruppenmittelwerte	Wilks-Lambda	F	df1	df2	Signifikanz
Betonung der Kostenführerschaft	0,279	197,733617	3	229,000	0,00000
Betonung der Leistungsführerschaft	0,417	106,605713	3	229,000	0,00000

Tabelle 16: Ergebnisse des univariaten Gleichheitstests

Inhaltlich fasst die Clusterlösung Strategische Geschäftseinheiten zu Gruppen zusammen, die in Bezug auf die Konstrukte „Betonung der Kostenführerschaft“, „Betonung der Leistungsführerschaft“ homogen sind. Dabei lassen sich die in Forschungsfrage FF1 unterstellten Strategietypen wieder finden.

Mit 35 Prozent (N=82) wird der höchste Anteil der Strategischen Geschäftseinheiten durch das Cluster 4 vertreten. Dieses betont stark die Leistungsführerschaft (Clusterzentrum 1,40; in Bezug auf die verwendete Fünf-Punkt-Likert-Skala von 1 bis 5), als auch die Kostenführerschaft (Clusterzentrum 1,76) (vgl. Tabelle 17). Damit stellt Cluster 2 den dominanten Wettbewerbsstrategie-Typ der „Integrierten Kosten- und Leistungsführerschaft“ gemäß Forschungsfrage FF2 dar.

Clusterzentren der endgültigen Lösung		Betonung der Kostenführerschaft		Betonung der Leistungsführerschaft		Anzahl der Fälle
Cluster	Name	Zentrum	Varianz	Zentrum	Varianz	
1	ohne explizite Strategiepositionierung	4,58	0,37	4,21	0,41	8
2	Leistungsführer	3,60	0,39	2,09	0,44	77
3	Kostenführer	1,96	0,21	2,59	0,31	66
4	Integrierte Kosten- und Leistungsführer	1,76	0,35	1,40	0,11	82

Tabelle 17: Ergebnisse der Clusteranalyse, endgültige Lösung

Der zweithäufigste Strategietyp wird mit 33 Prozent (N=77) durch das Cluster 2 „Leistungsführerschaft“ repräsentiert. Die Strategischen Geschäftseinheiten dieses Clusters betonen ausschließlich die Leistungsführerschaft (Clusterzentrum 2,09), bei geringer „Betonung der Kostenführerschaft“ (Clusterzentrum 3,60).

Immer noch 28 Prozent (N=66) der Strategischen Geschäftseinheiten können dem Cluster 3 zugeordnet werden, welches ausschließlich die Kostenführerschaft stark betont (Clusterzentrum 2,09), bei geringer „Betonung der Leistungsführerschaft“ (Clusterzentrum 2,59).

Cluster 2 repräsentiert drei Prozent der Unternehmen, bei denen keine explizite Strategiepositionierung festgestellt werden konnte. Strategische Geschäftseinheiten dieses Typs betonen weder die Leistungsführerschaft (Clusterzentrum 4,21) noch die Kostenführerschaft (Clusterzentrum 4,58).

Insgesamt bestätigen die oben dargestellten Ergebnisse der Analysen eindeutig die Annahmen der Forschungsfragen FF1 und FF2 des ersten Teils des Forschungsfragenkomplexes (K1) und qualifizieren diese inhaltlich. Insbesondere die Dominanz des Typs der „integrierten Kosten- und Leistungsführerschaft“ (Cluster 4) ist hierbei von hoher Bedeutung (FF2).⁷⁴ Dies belegt die in der neueren Strategieliteratur formulierten Thesen zur Ausprägung von Hybridformen.⁷⁵ Hingegen bestätigt die Ausprägung der „Kostenführerschaft“ und der „Leistungsführerschaft“ (Cluster 2 und 3) die Annahmen der klassischen Strategieliteratur von der Existenz „reiner“ Strategien bzw. unvermischter Orientierungsmuster.⁷⁶

3.2.2 E-Commerce-Strategien

Der zweite Teil des ersten Forschungsfragenkomplexes (K1) betrachtet die Typologien der E-Commerce-Strategien. Hierzu wurden die folgenden Forschungsfragen abgeleitet:

FF3: Können E-Commerce-Strategien ähnlich der Typologie der Wettbewerbsstrategie den drei Strategietypen: „Kostenführerschaft“, „Leistungsführerschaft“ und „Integrierte Kosten- und Leistungsführerschaft“ zugeordnet werden?⁷⁷

74 Vgl. Becker (1996), S. 233 ff.; Becker (2001a), S. 94 ff.; Becker (2001b), S. 51ff.; Gilbert/Strebel (1987), S. 28 ff.

75 Vgl. Albach (1990); S. 773 ff.; Becker (1996), S. 233 ff.; Becker (2001a), S. 94 ff.; Becker (2001b), S. 51 ff.; Fleck (1995); Gilbert/Strebel (1987), S. 28 ff.; Miller/Friesen (1986), S. 255 ff.; Philips/Chang/Buzzel (1983), S. 26 ff.

76 Vgl. Porter (1983), S. 63 ff.; Porter (1986), S. 38 ff.

77 In Anlehnung an Becker (1996), S. 141 ff.; Becker (2001a), S. 94 ff.; Becker (2001b), S. 17ff.; Porter (1983), S. 63 ff.; Porter (1986), S. 38 ff.

FF4: Ist aufgrund des vergleichsweise frühen Entwicklungsstadiums der E-Commerce-Strategien im Gegensatz zu Wettbewerbsstrategien die „Integrierte Kosten- und Leistungsführerschaft“ weniger häufig? Dabei wird die Annahme unterstellt, dass Unternehmen im Zeitverlauf die wettbewerbsstrategische Zielsetzung ändern.⁷⁸

FF5: Ist die wettbewerbsstrategische Zielsetzung der E-Commerce-Strategie mit der Wettbewerbsstrategie abgestimmt; liegt eine Zielharmonie / ein Strategie-Fit vor? Eine Übereinstimmung der Zielsetzung würde dem wettbewerbsstrategischen Gleichgewicht des Unternehmens und somit der stabilitätspolitischen Erfolgsposition entsprechen.⁷⁹

Bevor jedoch diese Fragestellungen inhaltlich diskutiert werden können, werden die Analyseergebnisse methodisch bewertet.

Wie im vorherigen Abschnitt so wurde auch in diesem Abschnitt zunächst mit Hilfe des Ward-Verfahrens die optimale Clusteranzahl von vier Clustern bestimmt.⁸⁰

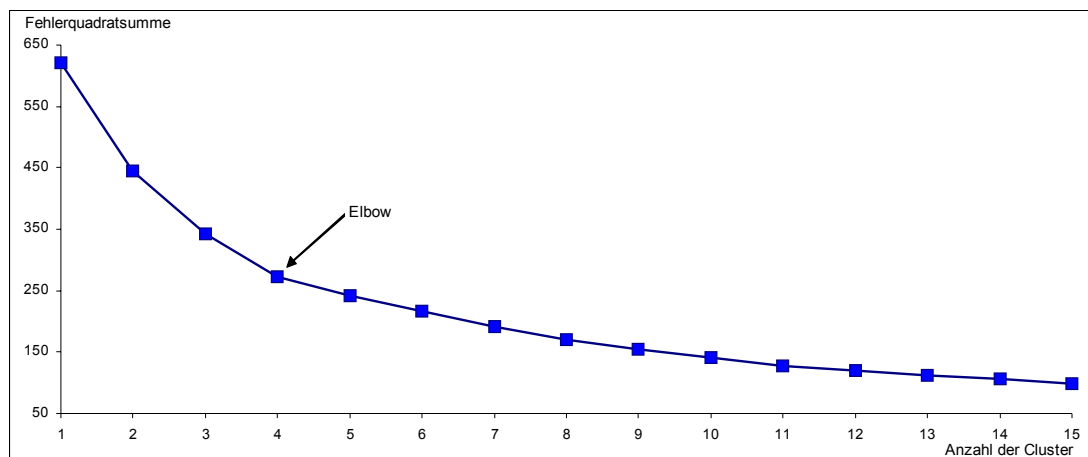


Abbildung 5: Bestimmung der optimalen Clusterzahl anhand des Elbow-Kriteriums

78 In Anlehnung an Gilbert/Strebel (1987), S. 28 ff.

79 In Anlehnung an Becker (1996), S. 141.

80 Alternative Clusterlösungen wurden zusätzlich zu der statistischen Evaluation vor inhaltlich theoretischen Gesichtspunkten bewertet. Insofern korrespondiert die dargestellte Clusterlösung, wie im Folgenden gezeigt wird, auch mit den theoretischen Ableitungen.

Die durch das K-Means-Verfahren berechnete endgültige Clusterlösung wurde ferner auf deren Stabilität, externe Heterogenität und interne Homogenität hin untersucht.

Der Vergleich zwischen den zwei Hälften der zufällig aufgeteilten Stichprobe bestätigt das zufällige und reale Zustandekommen der Gruppenstruktur; sie ist zu 96 Prozent identisch (vgl. Tabelle 18). Die Varianztests weisen auf die hohe externe Heterogenität und interne Homogenität der Clusterlösung hin (vgl. Tabelle 19).

Stabilität der Clusterzugehörigkeit		Gruppenzugehörigkeit A∪B					
		Cluster-Nr.	1	2	3	4	Gesamt
Gruppenzugehörigkeit B∪C	Anzahl	1	62	2	0	1	65
		2	2	73	1	0	76
		3	0	0	20	0	20
		4	3	0	0	69	72
	%	1	95	3	0	2	100
		2	3	96	1	0	100
		3	0	0	100	0	100
		4	4	0	0	96	100

B 96,1% der Fälle wurden gleich zugeordnet.

Tabelle 18: Ergebnisse der Überprüfung der Stabilität der Clusterzugehörigkeit

Gleichheitstest der Gruppenmittelwerte	Wilks-Lambda	F	df1	df2	Signifikanz
Angestrebte Kostenreduzierung	0,300	177,826	3	229	0,00000
Angestrebte Kundengewinnung	0,616	47,582	3	229	0,00000
Angestrebte Leistungsverbesserung	0,426	102,849	3	229	0,00000

Tabelle 19: Ergebnisse des univariaten Gleichheitstests

Die vier identifizierten Typen der E-Commerce-Strategie, die in Bezug auf die Konstrukte „Angestrebte Kostenreduzierung“, „Angestrebte Leistungsverbesserung“ und „Angestrebte Kundengewinnung/-bindung“ homogen sind, können wie folgt beschrieben werden:

Der höchste Anteil (N=76,33) der Strategischen Geschäftseinheiten kann Cluster 2 zugeordnet werden. Diese Gruppe ist durch eine hohe Ausrichtung auf Leistungsverbesserung (Clusterzentrum 2,09) und Kundengewinnung/-bindung (Clusterzentrum 2,26) gekennzeichnet (vgl. Tabelle 20). Dieses Cluster kann analog zu dem Orientierungsmuster der „Leistungsführerschaft“ der Wettbewerbsstrategie durch den Begriff „Modifizierte Leistungsführerschaft“ bezeichnet werden.

Clusterzentren der endgültigen Lösung		Angestrebte Kostenreduzierung		Angestrebte Leistungsverbesserung		Angestrebte Kundengewinnung		Anzahl der Fälle
Cl.	Name	Zentrum	Varianz	Zentrum	Varianz	Zentrum	Varianz	
1	Mod. Kostenführerschaft	2,69	0,35	3,01	0,68	2,95	0,37	65
2	Mod. Leistungsführerschaft	3,74	0,30	2,26	0,41	2,09	0,30	76
3	ohne explizite Strategiepositionierung	4,39	0,26	4,40	0,57	3,37	1,03	20
4	Mod. Integrierte Kosten- und Leistungsführers.	2,01	0,25	1,67	0,30	2,01	0,35	72

Tabelle 20: Ergebnisse der Clusteranalyse, endgültige Lösung

Annähernd von gleicher Relevanz in Bezug auf die Häufigkeit (N=72) ist Cluster 4. Strategische Geschäftseinheiten dieser Gruppe streben sowohl Kundengewinnung/-bindung, Leistungsverbesserung als auch Kostenreduzierung an (Clusterzentren 2,01; 1,67; 2,01). Im Vergleich zum ersten Cluster wird zusätzlich die Kostenreduzierung in die Zielsetzung mit aufgenommen. Somit entspricht die E-Commerce-Strategie dieses Clusters dem Wettbewerbsstrategietyp der „integrierten Kosten- und Leistungsführerschaft“ und wird im Folgenden mit dem Begriff „Modifizierte integrierte Kosten- und Leistungsführerschaft“ gekennzeichnet.

Damit verfolgen zwei Drittel der Strategischen Geschäftseinheiten die durch Cluster 2 und 4 charakterisierten E-Commerce-Strategien. Die „Angestrebte Kundengewinnung/-bindung“ ist dabei jeweils Bestandteil der strategischen Zielsetzung. Die E-Commerce-Strategie wird in diesen Unternehmen folglich grundsätzlich kundenorientiert beziehungsweise absatzorientiert ausgestaltet. Damit unterscheiden sich Unternehmen hinsichtlich des Strategietyps nicht durch das Attribut der „Angestrebte Kundengewinnung/-bindung“. Auch der hohe Wilks-Lambda-Wert von 0,616 sowie der vergleichsweise niedrige F-Wert von 47,582 weisen auf die relativ geringe Bedeutung des Faktors zur Trennung der Cluster hin. Insofern kann die vereinfachte Bezeichnung der Strategietypen analog zu denen der Wettbewerbsstrategie als hinreichend angesehen werden.

Cluster 1 beschreibt mit 28 Prozent den dritthäufigsten E-Commerce-Strategie-Typ. Die befragten Unternehmen dieser Strategieausrichtung betonen stärker die Kostenreduzierung (Clusterzentrum 2,69).⁸¹ Der durch Cluster 1 charakterisierte Strategietyp kann analog zu den Wettbewerbsstrategien als „Modifizierte Kostenführerschaft“ beschrieben werden.

81 Nach Cluster 4 ist dies die zweit-höchste Ausprägung der „angestrebten Kostenreduzierung“. Kostenorientierung im Vergleich zu den Clustern schwächer ausgeprägt.

9 Prozent der Unternehmen streben weder eine Leistungsverbesserung noch eine Kundengewinnung/-bindung oder gar eine Kostenreduzierung im E-Commerce an. Diese Gruppe wird durch Cluster 3 beschrieben. Die Strategischen Geschäftseinheiten dieses Clusters haben keine explizite E-Commerce-Strategie formuliert, beziehungsweise die Strategie enthält keine Positionierung im Sinne der betrachteten drei Konstrukte. Dieser Strategietyp soll im Folgenden mit dem Begriff „ohne explizite Strategiepositionierung“ bezeichnet werden.

Die Ergebnisse der Analyse bestätigen somit empirisch die in Forschungsfrage FF3 formulierte Annahme der Existenz der Orientierungsmuster „Kostenführerschaft“, „Leistungsführerschaft“, „Integrierte Kosten- und Leistungsführerschaft“ im E-Commerce. Diese modifizierte Strategietypologie stellt folglich einen gültigen Erklärungsansatz für die unterschiedliche Zielsetzung der Unternehmen im E-Commerce dar.

Die Gegenüberstellung der relativen Häufigkeiten der ausgeprägten Orientierungsmuster je Cluster von Wettbewerbsstrategien und E-Commerce-Strategien zeigt eine ähnliche Struktur (vgl. Tabelle 21). Das Orientierungsmuster „Leistungsführerschaft“ und „Kostenführerschaft“ hat eine in etwa gleich hohe relative Häufigkeit bei Wettbewerbsstrategien (vgl. Abschnitt 3.2.1.1) und bei E-Commerce-Strategien; 33,0 vs. 32,6 Prozent sowie 28,3 Prozent vs. 27,9 Prozent. Bei den anderen Strategietypen gibt es leichte Abweichungen.

Orientierungsmuster / Strategietyp	Häufigkeit in Prozent	
	Wettbewerbsstrategie / Cl.	E-Commerce- Strategie / Cl.
Integrierte Kosten- und Leistungsführerschaft	35,2% (4)	30,9% (4)
Leistungsführerschaft	33,0% (2)	32,6% (2)
Kostenführerschaft	28,3% (3)	27,9% (1)
ohne explizite Strategiepositionierung	3,4% (1)	8,6% (3)
<i>Summe</i>	<i>100,0%</i>	<i>100,0%</i>

Tabelle 21: Vergleich der Häufigkeitsverteilung der Strategietypologien

Das Orientierungsmuster „Integrierte Kosten- und Leistungsführerschaft“ hat im Kontext der Wettbewerbsstrategie mit 35,2 Prozent einen höheren relati-

ven Anteil (vgl. Abschnitt 3.2.1.1) als mit 30,9 Prozent innerhalb der E-Commerce-Strategie (4,3 Prozent Abweichung). Hingegen ist der Anteil der Unternehmen „ohne explizite Strategiepositionierung“ beim E-Commerce deutlich höher als bei der Wettbewerbsstrategie (5,2 Prozent). Diese Verschiebung erfolgt zulasten der oben beschriebenen Anteile der „Integrierten Kosten- und Leistungsführerschaft“. Folglich verfolgen im E-Commerce weniger Strategische Geschäftseinheiten ein ausdrückliches Orientierungsmuster im Sinne der beschriebenen Strategien. Insbesondere der Typ „Integrierte Kosten- und Leistungsführerschaft“ ist vergleichsweise gering ausgeprägt. Die Ergebnisse bestätigen somit die in Forschungsfrage FF4 formulierte Annahme in Bezug auf die relativen Häufigkeiten der Strategietypen.

Die Häufigkeitsdarstellung aus Tabelle 21 lässt vermuten, dass viele Fälle vorliegen, in denen die Strategischen Geschäftseinheiten sowohl in der Wettbewerbsstrategie als auch in der E-Commerce-Strategie das gleiche strategische Orientierungsmuster verfolgen. Eine mögliche Ursache hierfür wäre, dass Unternehmen ihre Wettbewerbsstrategie auf die E-Commerce-Strategie übertragen (Entsprechungspaare) und somit eine abgestimmte beziehungsweise identische Zielsetzung verfolgen (vgl. Forschungsfrage FF5).

Eine genauere Auswertung zeigt jedoch, dass beispielsweise bei der „Modifizierten Leistungsführerschaft“ im E-Commerce in nur 42 Prozent der Fälle gleichzeitig die Wettbewerbsstrategie der „Leistungsführerschaft“ verfolgt wird. Der überwiegende Teil der Unternehmen (N=141, 60,5 Prozent) verfolgt mit der E-Commerce-Strategie eine andere strategische Zielsetzung als mit der Wettbewerbsstrategie (vgl. Abbildung 6). Demzufolge haben im Durchschnitt 39,5 Prozent der Unternehmen eine abgestimmte Zielsetzung der E-Commerce-Strategie. Die Forschungsfrage FF5 wird zusammenfassend für jeden Strategietyp in Abbildung 6 konkretisiert.

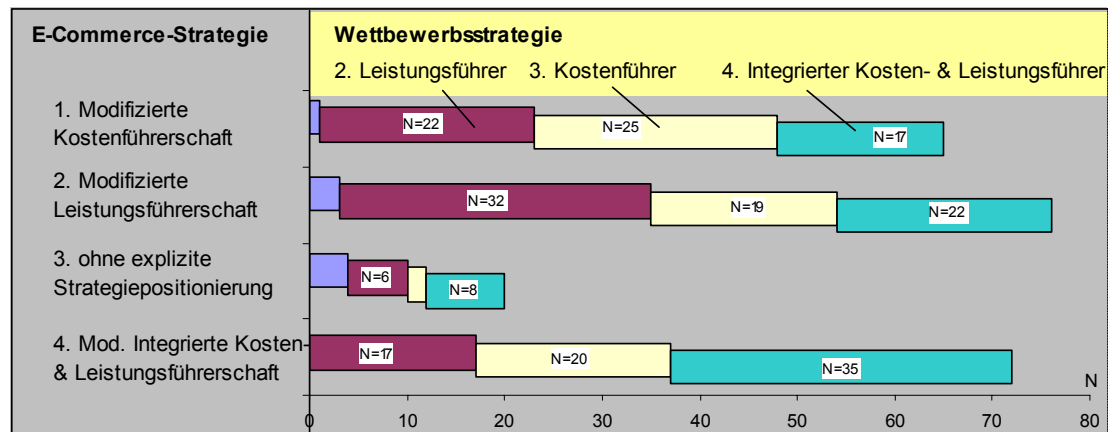


Abbildung 6: Kreuzvergleich der Häufigkeiten der Typologien

Ein Praxisbeispiel für eine gleiche strategische Zielsetzung gibt eine Strategische Geschäftseinheit eines großen deutschen Versandhauses, die systematisch sowohl für die Wettbewerbsstrategie als auch für die E-Commerce-Strategie das Orientierungsmuster der „Integrierten Kosten- und Leistungsführerschaft“ verfolgt. Im Gegensatz hierzu verfolgt eine Strategische Geschäftseinheit eines großen deutschen Industriekonzerns bei gleicher Wettbewerbsstrategie der „integrierten Kosten- und Leistungsführerschaft“, die E-Commerce-Strategie der „Modifizierten Leistungsführerschaft“. Mit der analogen wettbewerbsstrategischen Ausgangssituation verfolgt eine Strategische Geschäftseinheit eines großen Bankhauses hingegen die E-Commerce-Strategie der „Modifizierten Kostenführerschaft“. Insbesondere das letzte Beispiel zeigt eine für das Kredit- und Versicherungsgewerbe typische Ausprägung.

Die dargestellten Ergebnisse des Abschnitts beantworten die formulierten Forschungsfragen (FF1-5) des ersten Forschungsfragenkomplexes. Nach dieser Betrachtung der Strategietypen auf den Ebenen der Wettbewerbsstrategien und der E-Commerce-Strategien werden im folgenden Abschnitt die Abhängigkeiten zwischen den Erfolgs-Konstrukten des Untersuchungsmodells aufgezeigt.

3.3 Ergebnisse der Analyse kausaler Abhängigkeiten

Der zweite Forschungsfragenkomplex (K2) ist in zwei Teilanalysen systematisiert. Im ersten Teil werden kausale Abhängigkeiten der Erfolgskonstrukte betrachtet, wohingegen im zweiten Teil moderierende Effekte analysiert werden. Dabei werden folgende Forschungsfragen untersucht:

FF6: Beeinflusst die Umsetzung der E-Commerce-Strategie den Markt- sowie wirtschaftlichen Erfolg des Unternehmens?

FF7: Beeinflusst die Wahl der E-Commerce-Strategie den Erfolg des Unternehmens?

Diese konzeptionellen Fragestellungen werden anhand der im Abschnitt 2.3.3 dargestellten Analyseverfahren im Folgenden empirisch überprüft.

Bei der Analyse der kausalen Abhängigkeit geht es zunächst um die übergreifende Forschungsfrage (FF6) und die hieraus abgeleiteten Untersuchungshypothesen H1 und H2.

H1: Der "E-Commerce-Erfolg" wirkt sich positiv auf den "Markterfolg" des Unternehmens aus.

H2: Der "Markterfolg" wirkt sich positiv auf den "Wirtschaftlichen Erfolg" des Unternehmens aus.

In dem gebildeten Strukturgleichungsmodell werden der „E-Commerce-Erfolg“ als exogene Variable ξ_1 und der „Markterfolg“ sowie der „Wirtschaftliche Erfolg“ als endogene Variablen η_1 und η_2 betrachtet. Die positiven Wirkungshypothesen zwischen den drei Erfolgs-Konstrukten (H1(+) γ_{11} , H2(+) β_{21}) werden in Abbildung 7 graphisch durch Pfeile dargestellt. Das zur Hypothesenprüfung verwendete Modell enthält somit drei latente Variablen mit insgesamt 16 Indikatorvariablen und umfasst 39 Parameter. Die Modellstruktur ist identifizierbar ($39 \leq \frac{1}{2} \cdot (8+8) \cdot (8+8+1) = 136$) und alle Matrizen sind positiv definiert.

Die Kriterien zur Beurteilung der Anpassungsgüte des Gesamtmodells weisen durchgängig auf einen sehr guten Modell-Fit hin ($\chi^2/df = 1,71$; GFI = 0,92; NFI = 0,91; CFI = 0,96; RMSEA = 0,055).⁸² Auch die Gütekriterien der Teilstrukturen des Modells zeigen durchgängig eine gute Schätzung der Parameter an.⁸³ Insgesamt liegt folglich eine sehr gute lokale und globale Anpassungsgüte des Kausalmodells vor. Das nachstehende Pfaddiagramm

82 Vgl. Homburg/Baumgartner (1995b), S. 172.

83 Das heißt, die Werte der Residuen übersteigen nicht 0,1 und die Werte der Critical Ratios übersteigen 1,96; bei $P = 0,1$. Vgl. Backhaus et al. (2003), S. 376 f.

(Abbildung 7) zeigt die standardisierte Lösung der Parameterschätzung⁸⁴ im Überblick.

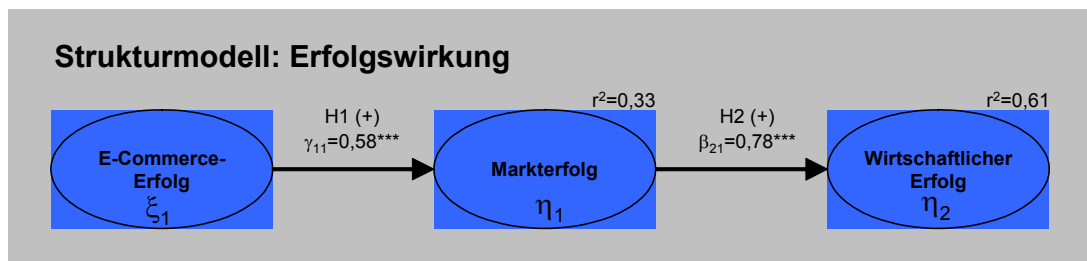


Abbildung 7: Pfaddiagramm mit Schätzergebnissen der standardisierten Lösung⁸⁵

Die Werte für die quadrierten multiplen Korrelationen der abhängigen Variablen (r^2) deuten mit 0,33 für „Markterfolg η_1 “ und 0,61 für „Wirtschaftlicher Erfolg“ η_2 auf einen hohen Erklärungsgehalt der exogenen Variable „E-Commerce-Erfolg“ ξ_1 hin.⁸⁶

Die standardisierten Schätzer der Strukturgleichungskoeffizienten sind mit $\gamma_{11}=0,58$ und $\beta_{21}=0,78$ für die formulierten Abhängigkeiten stark ausgeprägt sowie hoch signifikant⁸⁷. Damit können die Untersuchungshypothesen H1 und H2 vollständig bestätigt werden. Die Ergebnisse zeigen, dass der „E-Commerce-Erfolg“ der Strategischen Geschäftseinheit einen erheblichen positiven Einfluss auf den „Markterfolg“ hat. Und dieser wiederum den „Wirtschaftlichen Erfolg“ des Unternehmens bestimmt.⁸⁸ Insgesamt ergeben die einzelnen Beziehungen zwischen den Konstrukten eine kausale Kette vom „E-Commerce-Erfolg“ (ξ_1) über den „Markterfolg“ (η_2) zum „Wirtschaftlichen Erfolg“.

84 Die Berechnung der Modellparameter erfolgte mit Hilfe der Maximun-Likelihood-Methode.

85 Standardisierte Regressionskoeffizienten als Werte neben den Pfaden und quadrierte multiple Korrelationskoeffizienten als Werte rechts oberhalb der Konstrukte.

86 Vgl. Homburg/Baumgartner (1995b), S.170.

87 1%-Niveau, $\alpha=0,01$.

88 Der erfolgreiche Test von H2 beiweist den durch die Literatur formulierten positiven kausalen Zusammenhang zwischen den „Markterfolg“ und dem „Wirtschaftlichen Erfolg“. Vgl. beispielsweise Irving (1995) und Ruekert/Walker/Roering (1985).

Diese indirekte Beziehung ist mit dem standardisierten totalen Effekt Total(ξ_1, η_2) = 0,58 * 0,78 = 0,45 relativ stark ausgeprägt.⁸⁹

Aufbauend auf diesen Ergebnissen werden im Folgenden gemäß Forschungsfrage FF7 moderierende Effekte der strategischen Orientierungsmuster untersucht:

H3: Die positive kausale Beziehung zwischen „E-Commerce-Erfolg“ und „Markterfolg“ (H3a) sowie zwischen „Markterfolg“ und „Wirtschaftlichem Erfolg“ (H3b) ist umso stärker, je stärker die E-Commerce-Strategie der „Modifizierten integrierten Kosten- und Leistungsführerschaft“ betont wird.⁹⁰

H4: Die positive kausale Beziehung zwischen „E-Commerce-Erfolg“ und „Markterfolg“ (H4a) sowie zwischen „Markterfolg“ und „Wirtschaftlichem Erfolg“ (H4b) ist umso stärker, je besser die strategische Ausrichtung der Wettbewerbsstrategie und der E-Commerce-Strategie übereinstimmen.

Zur Analyse der Untersuchungshypothese H3 wurde der Datensatz bezüglich der Clusterzuordnung in zwei Teildatensätze aufgeteilt; Gruppe 1 gleich Cluster 1 und 2 und Gruppe 2 mit Cluster 4 der E-Commerce-Typologie (vgl. Abschnitt 3.2). Cluster 3, Unternehmen „ohne explizite Strategieorientierung“, wurde von der Analyse ausgeschlossen. Unter Zuhilfenahme des kausalanalytischen Mehrgruppenvergleichs wurde das oben spezifizierte Strukturgleichungsmodell unabhängig voneinander für die zwei Teildatensätze geschätzt und anschließend unter Identitätsrestriktion gerechnet.⁹¹

Die Analyse zeigt, dass die errechnete Verschlechterung des χ^2 -Wertes bei der Schätzung unter Identitätsrestriktion im Vergleich zur unabhängigen Schätzung mit einem $\Delta\chi^2$ -Wert von 10,62 hoch signifikant ist (mit $\Delta df=2$; χ^2 -Wert ($\alpha=0,01$) = 9,21 < 10,62). Der standardisierte Totaleffekt vom „E-Commerce-Erfolg“ auf den „Wirtschaftlichen Erfolg“ ist bei der E-Commerce-Strategie der „Modifizierten integrierten Kosten- und Leistungsführerschaft“

89 Der totale kausale Effekt zwischen „E-Commerce-Erfolg“ (ξ_1) und „Wirtschaftlicher Erfolg“ (η_2) errechnet sich hier aus dem Produkt der kausalen Einzeleffekte zwischen „E-Commerce-Erfolg“ (ξ_1) und „Markterfolg“ (η_1) sowie „Markterfolg“ (η_1) und „Wirtschaftlicher Erfolg“ (η_2).

90 Vgl. Vgl. Albach (1990); S. 773 ff.; Becker (1996), S. 233 ff.; Becker (2001a), S. 94 ff.; Becker (2001b), S. 51 ff.; Fleck (1995); Gilbert/Strebel (1987), S. 28 ff.; Miller/Friesen (1986), S. 255 ff.; Philips/Chang/Buzzel (1983), S. 26 ff.

91 Vgl. Bollen/Long (1993).

(Gruppe 2) mit 0,62 im Vergleich zu 0,27 für Gruppe 1 bemerkenswert hoch (vgl. Tabelle 22).⁹² Insofern kann die formulierte Hypothese H3 bestätigt und analog gefolgert werden, dass die hybride Strategie der „Modifizierten integrierten Kosten- und Leitungsführerschaft“ das erfolgreichere Orientierungsmuster für den E-Commerce darstellt.

Standardisierte Total-Effekte - Schätzer					
Gruppe 1: Cluster 1&2			Gruppe 2: Cluster 4		
	EC-Erfolg (ξ_1)	M-Erfolg (η_1)		EC-Erfolg (ξ_1)	M-Erfolg (η_1)
M-Erfolg (η_1)	0,43	0,00	M-Erfolg (η_1)	0,63	0,00
W-Erfolg (η_2)	0,27	0,62	W-Erfolg (η_2)	0,62	0,99

Tabelle 22: Vergleich der totalen kausalen Effekte zwischen den latenten Variablen

Für die anschließende Prüfung der Untersuchungshypothese H4 wurde das oben beschriebene Analyseverfahren erneut angewandt. Hierbei jedoch mit der folgenden Gruppeneinteilung: Gruppe 1 beinhaltet alle Fälle mit konträren Strategiekonstellationen, wohingegen Gruppe 2 alle Unternehmen mit übereinstimmender Strategie (Strategie-Fit) umfasst. Der kausalanalytische Mehrgruppenvergleich ergab jedoch keine signifikante Verschlechterung des χ^2 -Wertes bei der Schätzung unter Identitätsrestriktion im Vergleich zur unabhängigen Schätzung ($\Delta\chi^2$ -Wert 0,71 < 5,99). Damit kann die formulierte Hypothese H4 mit dem zugrunde liegenden Modell bei der gegebenen Stichprobe nicht bestätigt werden.

92 Der totale kausale Effekt zwischen „E-Commerce-Erfolg“ (ξ_1) und „Wirtschaftlicher Erfolg“ (η_2) errechnet sich hier aus dem Produkt der kausalen Einzeleffekte zwischen „E-Commerce-Erfolg“ (ξ_1) und „Markterfolg“ (η_1) sowie „Markterfolg“ (η_1) und „Wirtschaftlicher Erfolg“ (η_2); bspw. Total (ξ_1, η_2) = 0,43 * 0,62 = 0,27.

Forschungsfragen und Hypothesensystem des Untersuchungsrahmens mit Ergebnissen		
Forschungsfragen		Ergebnisse
FF1	Können Strategische Geschäftseinheiten in Bezug auf die Determinante Wettbewerbsstrategie in drei Typen unterschieden werden: (1) „Kostenführerschaft“, (2) „Leistungsführerschaft“, (3) „Integrierte Kosten- und Leistungsführerschaft“?	Ja; 96,6 Prozent der befragten Unternehmen konnten der „Kostenführerschaft“, der „Leistungsführerschaft“ und „Integrierten Kosten- und Leistungsführerschaft“ zugeordnet werden.
FF2	Verfolgt ein wesentlicher Anteil der Strategischen Geschäftseinheiten den Strategietyp der „Integrierten Kosten- und Leistungsführerschaft“; stellt dieser Typ somit eine dominante Wettbewerbsstrategie dar?	Ja, der größte Anteil (N=76, 33%) der Strategischen Geschäftseinheiten kann diesem Orientierungsmuster zugeordnet werden.
FF3	Können E-Commerce-Strategien ähnlich der Typologie der Wettbewerbsstrategie den drei Strategietypen: „Kostenführerschaft“, „Leistungsführerschaft“ und „Integrierten Kosten- und Leistungsführerschaft“ zugeordnet werden?	Ja, in 91,4 Prozent der Fälle konnten den klassischen Orientierungsmustern der Wettbewerbsstrategie gemäß FF3 zugeordnet werden.
FF4	Ist aufgrund des vergleichsweise frühen Entwicklungsstadiums der E-Commerce-Strategien im Gegensatz zu den Wettbewerbsstrategien die „Integrierte Kosten- und Leistungsführerschaft“ weniger häufig?	Ja, im Vergleich zu den Wettbewerbsstrategien ist die „Integrierte Kosten- und Leistungsführerschaft“ im Rahmen der E-Commerce-Strategie um 4,3 Prozentpunkte seltener ausgeprägt.
FF5	Ist die wettbewerbsstrategische Zielsetzung der E-Commerce-Strategie mit der Wettbewerbsstrategie abgestimmt; liegt eine Zielharmonie / Strategie-Fit vor?	Teilweise; im Durchschnitt hat 39,5% der befragten Unternehmen eine abgestimmte strategische Zielsetzung.
FF6	Beeinflusst die Umsetzung der E-Commerce-Strategie den Markt- sowie wirtschaftlichen Erfolg des Unternehmens ?	Ja, es konnten hoch signifikante positive Wirkungsbeziehungen festgestellt werden. Konkretisierung in H1 bis H2
FF7	Beeinflusst die Wahl der E-Commerce-Strategie den Erfolg des Unternehmens?	Teilweise; es konnten hoch signifikante positive Wirkungsbeziehungen der "Modifizierten integrierten Kosten- und Leistungsführerschaft" gezeigt werden. Konkretisierung in H3 bis H4
Hypothesen		Ergebnisse
H1	Der "E-Commerce-Erfolg" wirkt sich positiv auf den "Markterfolg" des Unternehmens aus.	Hypothese konnte vollständig bestätigt werden.
H2	Der "Markterfolg" wirkt sich positiv auf den "Wirtschaftlichen Erfolg" des Unternehmens aus.	Hypothese konnte vollständig bestätigt werden.
H3	Die positive kausale Beziehung zwischen „E-Commerce-Erfolg“ und „Markterfolg“ (H3a) sowie zwischen „Markterfolg“ und „Wirtschaftlichen Erfolg“ (H3b) ist umso stärker, desto stärker die E-Commerce-Strategie der „modifizierten integrierten Kosten- und Leistungsführerschaft“ betont wird.	Hypothese konnte vollständig bestätigt werden.
H4	Die positive kausale Beziehung zwischen „E-Commerce-Erfolg“ und „Markterfolg“ (H4a) sowie zwischen „Markterfolg“ und „Wirtschaftlichen Erfolg“ (H4b) ist umso stärker, desto besser die strategische Ausrichtung der Wettbewerbsstrategie und der E-Commerce-Strategie übereinstimmen.	Hypothese konnte mit dem zugrunde liegenden Modell und der gegebenen Stichprobe nicht bestätigt werden.

Tabelle 23: Übersicht der Untersuchungsergebnisse

4 Zusammenfassung und Ausblick

Die vorliegende empirische Untersuchung präsentiert Ergebnisse, welche die zuvor formulierten Forschungsfragen und abgeleiteten Hypothesen hinreichend beantworten bzw. bestätigen. Die E-Commerce-Strategie hat als wettbewerbsstrategisches Instrument für das Unternehmen einen relevanten Einfluss auf den langfristigen Erfolg. Dabei ist sie kein abstraktes Konzept, sondern wird durch die klassischen Orientierungsmuster der Wettbewerbsstrategie näher definiert. Die vorliegende Untersuchung zeigt Unternehmen Handlungsalternativen in der Gestaltung von E-Commerce-Strategien auf und verdeutlicht deren Interdependenzen.

Die Untersuchungsergebnisse sind des Weiteren für die Strategieforschung von hoher Relevanz. Dabei ist insbesondere der Aspekt von Interesse, dass sowohl klassische Strategiekonzepte der reinen „Kostenführerschaft“, Differenzierung bzw. „Leistungsführerschaft“ als auch neuere Ansätze der Strategie-Hybridformen wie die „Integrierte Kosten- und Leistungsführerschaft“ für E-Commerce-Strategien gültige Erklärungsansätze bilden.⁹³ Wie die Untersuchung zeigt, sind Strategie-Hybridformen eine feste Größe der strategischen Planung. Der theoretische Wettbewerbsnachteil dieser „Stuck in the Middle Strategies“ kann nicht bestätigt werden, vielmehr kehrt sich dieser in einen Vorteil um.⁹⁴

Die vorliegende Untersuchung liefert einen wertvollen Beitrag zur Schließung der aufgezeigten Forschungslücken. Aufgrund der gewählten Abgrenzung des Untersuchungsmodells konnten jedoch nur abgegrenzte Zusammenhänge betrachtet werden. Insofern ist für weitere Forschungsprojekte des gleichen Untersuchungskontexts der Forschungsbereich der Determinanten von E-Commerce-Strategien von Bedeutung. Außerdem wären Untersuchungen zur zeitlichen Entwicklung der aufgezeigten Typologien sowie übergreifende internationale Vergleiche von besonderem Wert für dieses Forschungsgebiet.

93 Vgl. Albach (1990), S. 773 ff.; Becker (1996), S. 233 ff.; Becker (2001a), S. 94 ff.; Becker (2001b), S. 51 ff.; Fleck (1995); Gilbert/Strebel (1987), S. 28 ff.; Miller/Friesen (1986), S. 255 ff.; Philips/Chang/Buzzel (1983), S. 26 ff.

94 Vgl. Porter (1983), S. 71; Porter (1986), S.38.

Literatur

Adam, Nabil R./Yesha, Yelena (1996)

Electronic Commerce: An Overview, in: Adam, Nabil R./Yesha, Yelena (Hrsg.): Electronic Commerce: Current Research Issues and Applications, Berlin 1996

Albach, Horst (1990)

Das Management der Differenzierung. Ein Prozeß aus Kreativität und Perfektion, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 60 (8) (1990), S. 773-788

Armstrong, J. Scott/Overton, Terry S. (1977)

Estimating Nonresponse Bias in Mail Surveys, in: Journal of Marketing Research, 14 (1977), S.396-402

Backhaus, Klaus/Erichson, Bernd/Plinke, Wulff/Weiber, Rolf (2003)

Multivariate Analysemethoden: Eine anwendungsorientierte Einführung, 10. Aufl., Berlin 2003

Bagozzi, Richard P. (1979)

The Role of Measurement in Theory Construction and Hypothesis Testing: Toward a Holistic Model, in: Ferrell, O./Brown, S./Lamb, C. (Hrsg.): Conceptual and Theoretical Developments in Marketing, Chicago 1979, S. 15-32

Bagozzi, Richard P./Baumgartner, Hans (1994)

The Evaluation of Structural Equation Models and Hypothesis Testing, in: Bagozzi, Richard P. (Hrsg.): Principles of Marketing Research, Cambridge 1994, S. 386-422

Bagozzi, Richard P./Fornell, Claes (1982)

Theoretical Concepts, Measurements, and Meaning, in: Fornell, C. (Hrsg.): A Second Generation of Multivariate Analysis. Measurement and Validation, Bd. 2, New York 1982

Bagozzi, Richard P./Phillips, Lynn W. (1982)

Representing and Testing Organizational Theories: A Holistic Construal, in: Administrative Science Quarterly, 27 (1982), S. 459-489

Bagozzi, Richard P./Yi, Youjae (1988)

On the Evaluation of Structural Equation Models, in: Journal of the Academy of Marketing Science, 16 (1988), S. 74-97

Bagozzi, Richard P./Yi, Youjae/Phillips, Lynn W. (1991)

Assessing Construct Validity in Organizational Research, in: Administrative Science Quarterly, 36 (1991), S. 421-458

Bailey, Kenneth D. (1994)

Typologies and Taxonomies : An Introduction to Classification Techniques, Thousand Oaks, California 1994

Bauer, Erich (1989)

Übersetzungsprobleme und Übersetzungsmethoden bei einer multinationalen Marketingforschung, in: GfK Jahrbuch der Absatz- und Verbrauchsforschung, 2 (1989), S. 174-205

Baumgartner, Hans/Homburg, Christian (1996)

Applications of Structural Equation Modeling in Marketing and Consumer Research: A Review, in: International Journal of Research in Marketing, 13 (2) (1996), S. 139-161

Becker, Jochen (2000)

Auswirkungen des E-Commerce auf Vertrieb und Logistik - Die Sicht der Wissenschaft, in: Meffert, Heribert/Backhaus, Klaus/Becker, Jochen (Hrsg.): E-Commerce: Auswirkungen auf Vertrieb und Logistik, Münster 2000

Becker, Wolfgang (1996)

Stabilitätspolitik für Unternehmen: Zukunftssicherung durch integrierte Kosten- und Leistungsführerschaft, Wiesbaden 1996

Becker, Wolfgang (2001a)

Strategisches Management: Unternehmensführung und Controlling, 5. Aufl., Bamberg 2001

Becker, Wolfgang (2001b)

Integrierte Kosten- und Leistungsführerschaft als modernes Orientierungsmuster für das strategische Management, Bamberg 2001

Bentler, Peter M. (1990)

Comparative fit index in structural models, in: Psychological Bulletin, 107 (1990), S. 238-246

Bentler, Peter M./Bonett, Douglas G. (1980)

Significance Tests and Goodness of Fit in the Analysis of Covariance Structures, in: Psychological Bulletin, 88 (1980), S. 588-606

Berdie, Douglas R./Anderson, John F./Niebuhr, Marsha A. (1986)

Questionnaires: Design and Use, 2. Aufl., Netuchen, New York, London 1986

Bhargava, Mukesh/Dubelaar, Chris/Ramaswami, Sridhar (1994)

Reconciling Diverse Measures of Performance: A Conceptual Framework and Test of a Methodology, in: Journal of Business Research, 31 (1994), S. 235-246

Bliemel, Friedhelm/Fassott, Georg (1999)

Electronic Commerce und Kundenbindung, in: Bliemel, Friedhelm/Fassott, Georg/Theobald, Axel (Hrsg.): Electronic Commerce. Herausforderungen-Anwendungen-Perspektiven, 2. Aufl., Wiesbaden 1999, S. 11-26

Bollen, Kenneth A. (1989)

Structural Equation Models with Latent Variables, New York 1989

Bollen, Kenneth A./Long, J. Scott (1993)

Testing structural equation models, Sage 1993

Boomsma, Anne (1983)

On the Robustness of LISREL, Haren 1983

Bortz, Jürgen (1999)

Statistik für Sozialwissenschaftler, 5. Aufl., Berlin et al 1999

Boyd, Harper W./Westfall, Ralph L./Stasch, Stanley F. (1989)

Marketing Research, 7. Aufl., Homewood 1989

Browne, Michael/Cudeck, Robert (1993)

Alternative Ways of Assessing Models Fit, in: Bollen, Kenneth A./Long, J. Scott (Hrsg.): Testing Structural Equation Models, Newbury Park 1993

Cannon, Joseph P. (1992)

A Taxonomy of Buyer-Seller Relationships in Business Markets, University of North Carolina, Chapel Hill 1992

Carmine, Edward G./McIver John P. (1981)

Analyzing Models with Unobserved Variables, in: Bohrnstedt, George W./Bogatta, Edgar F. (Hrsg.): Social Measurement: Current Issues, Beverly Hills 1981

Chandler, Alfred D. (1962)

Strategy and Structure, in: The History of Industrial Enterprise, Cambridge Maas 1962

Choi, Soon-Yong/Stahl, Dale O./Whinston, Andrew B. (1997)

The Economics of Electronic Commerce, Indianapolis 1997

Churchill, Gilbert A. (1979)

A Paradigm for Developing Better Measures of Marketing Constructs, in: Journal of Marketing Research, 16 (1979), S. 64-73

Churchill, Gilbert A. (1991)

Marketing Research: Methodological Foundations, 5. Aufl., Fort Worth 1991

Clement, Michel/Peters, Kay/Preiß, Friedrich J. (1999)

Electronic Commerce, in: Albers, Sönke/Clement, Michel/Peters, Kay (Hrsg.): Marketing mit Interaktiven Medien: Strategien zum Markterfolg, Frankfurt am Main 1999, S. 49-64

Cox, Eli P. (1980)

The Optimal Number of Response Alternatives for a Scale: A Review, in: Journal of Marketing Research, 17 (1980), S. 407-442

Cronbach, Lee J. (1951)

Coefficient Alpha and the Internal Structure of Tests, in: Psychometrika, 16, S. 297-334.

Cronbach, Lee J. (1983)

Essentials of Psychological Testing, 4. Aufl., New York 1983

Dahlstrom, Robert F./Nygaard, Arne (1995)

An exploratory investigation of interpersonal trust in new and mature market economies, in: JOURNAL OF RETAILING, 71 (4) (1995), S. 339-362

Dalton, Dan R./Todor, W. D./Spendolini, Michael J./Fielding, Gordon J./Porter, Lyman W. (1980)

Organization Structure and Performance: A Critical Review, in: Academy of Management Review, 5 (1980), S. 49-64

Davis, H.L./Douglas, S.P./Silk, A.J. (1981)

Measure Unreliability: A Hidden Threat to Cross-national Marketing Research?, in: Journal of Marketing, 2 (1981), S.98-109

Dess, Gregory G./Davis, Peter S. (1984)

Generic Strategies as Determinants of Strategic Group Membership and Organizational Performance, in: Academy of Management Journal, 27 (1984), S. 467-488

Dess, Gregory G./Robinson, Richard B. Jr. (1984)

Measuring Organizational Performance in the Absence of Objective Measures: The Case of Privately-Held Firm and the Conglomerate Business Unit, in: Strategic Management Journal, 5 (1984), S. 265-273

Dillon, William R./Madden, Thomas/Firtle, Neil (1994)

Marketing Research in a Marketing Environment, 3. Aufl., Burr Ridge 1994

Fahrmeir, Ludwig/Künstler, Rita/Pigeot, Iris/Tutz, Gerhard (2004)

Statistik: Der Weg zur Datenanalyse, 5. Aufl., Berlin 2004

Fleck, Andree (1995)

Hybride Wettbewerbsstrategien: Zur Synthese von Kosten- und Differenzierungsvorteilen, Wiesbaden 1995

Foddy, William (1993)

Constructing Questions for Interviews and Questionnaires. Theory and practice in social research, Cambridge 1993

Frazier, G. L./Rody, R. C (1991)

The Use of Influence Strategies in Interfirm Relationships in Industrial Product Channels, in: Journal of Marketing, 55 (January) (1991), S. 52-69

Gerbing, David/Anderson, James C. (1988)

An Updated Paradigm for Scale Development Incorporating Unidimensionality and Its Assessment, in: Journal of Marketing Research, 25 (1988), S. 186-192

Gilbert, Xavier/Strebel, Paul J. (1987)

Strategies to Outpace the Competition, in: Journal of Business Strategy, 8 (1987), S. 28-36

Govindarajan, Vijay/Fischer, Judy (1990)

Strategy, Control Systems, and Resource Sharing: Effects on Business-Unit Performance, in: Academy of Management Journal, 33 (1990), S. 259-285

Hagel, John/Singer, Marc (1999)

Unbundling the Corporation, in: Harvard Business Review, 77 (2) (1999), S. 133-141

Hammann, Peter/Erichson, Bernd (2005)

Marktforschung, 4. Aufl., Stuttgart 2005

Hart, Stuart L./Banbury, Catherine (1994)

How Strategy-Making Processes can make a Difference, in: Strategic Management Journal, 15 (1994), S. 251-269

Hartung, Joachim/Elpelt, Bärbel (1992)

Multivariate Statistik, 4. Aufl., München 1992

Helsen, Kristiaan/Green, Paul E. (1991)

A Computational Study of Replicated Clustering with an Application to Market Segmentation, in: Decision Sciences, 22 (1991), S. 1124-1141

Hildebrandt, Lutz (1998)

Kausalanalytische Validierung in der Marketingforschung, in: Hildebrandt, Lutz/Homburg, Christian (Hrsg.): Die Kausalanalyse: Ein Instrument der empirischen betriebswirtschaftlichen Forschung, Stuttgart 1998, S. 86-115

Homburg, Christian (1998a)

Kundennähe von Industriegüterunternehmen: Konzeption, Erfolgsauswirkungen und Determinanten, 2.Aufl., Wiesbaden 1998

Homburg, Christian (1998b)

Quantitative Betriebswirtschaftslehre: Entscheidungsunterstützung durch Modelle; mit Beispielen, Übungsaufgaben und Lösungen, 2. Aufl., Wiesbaden 1998

Homburg, Christian/Baumgartner, Hans (1995a)

Die Kausalanalyse als Instrument der Marketingforschung - Eine Bestandsaufnahme, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 65 (10) (1995), S. 1091-1108

Homburg, Christian/Baumgartner, Hans (1995b)

Beurteilung von Kausalmodellen. Bestandsaufnahme und Anwendungsempfehlungen, Marketing, in: Zeitschrift für Forschung und Praxis, 17 (3) (1995), S. 162-176

Homburg, Christian/Giering, Anette (1996)

Konzeptualisierung und Operationalisierung komplexer Konstrukte. Ein Leitfaden für die Marketingforschung, Marketing, in: Zeitschrift für Forschung und Praxis, 18 (1) (1996), S. 5-24

Homburg, Christian/Pflesser, Christian (1999)

Konfirmatorische Faktorenanalyse, in: Herrmann, Andreas/Homburg, Christian (Hrsg.): Marktforschung, Wiesbaden 1999, S. 415-437

Hüttner, Manfred/Schwarting, Ulf (1999)

Exploratorische Faktoranalyse, in: Herrmann, Andreas/Homburg, Christian (Hrsg.): Marktforschung: Methoden, Anwendungen, Praxisbeispiele, Wiesbaden 1999, S. 381-412

Irving, E. (1995)

Marketing Quality Practices, University of North Carolina, Chapel Hill 1995

Jacoby, Jacob (1978)

Consumer Research: A State of the Art Review, in: Journal of Marketing, 42 (1978), S. 87-96

Jones, Wesley H./Linda, Gerald (1978)

Multiple Criteria Effects in a Mail Survey Experiment, in: Journal of Marketing Research, 15 (1978), S. 280-284

Jöreskog, Karl G./Sörbom, Dag (1989)

LISREL 7: User's Reference Guide, in: Scientific Software, Mooresville 1989

Kaiser, Henry F. (1974)

An Index of Factorial Simplicity, in: Psychometrika, 39 (1974), S. 31-36

Kepper, Gaby (1994)

Qualitative Marktforschung: Methoden, Einsatzmöglichkeiten und Beurteilungskriterien, Wiesbaden 1994

Kim, Linsu/Lim, Yooncheol (1988)

Environment, Generic Strategies and Performance in a Rapidly Developing Country: A Taxonomic Approach, in: Academy of Management Journal, 31 (1988), S. 802-827

Kinney, Thomas C./Taylor, James R. (1991)

Marketing Research: An Applied Approach, 4. Aufl., New York 1991

Komorita, S. S. (1963)

Attitude Content, Intensity and the Neutral Point on a Likert Scale, in: Journal of Social Psychology, 61 (1963), S. 327-334.

Kroeber-Riel, Werner/Weinberg, Peter (2003)

Konsumentenverhalten, 8. Aufl., München 2003

Kumar, Nirmalya/Stern, Louis W./Anderson, James C. (1993)

Conducting Interorganizational Research Using Key Informants, in: Academy of Management Journal, 36 (6) (1993), S. 1633-1651

Loehlin, John C. (1987)

Latent Variable Models, New York 1987

Long, J. Scott (1983)

Confirmatory Factor Analysis. Sage University Paper Series on Quantitative Applications in the Social Sciences, Series No. 07-033, Beverly Hills 1983

Matell, Michael S./Jacoby, Jacob (1971)

Is there an Optimal Number of Alternatives for Likert Scale Items? Study 1: Reliability and Validity, in: Educational and Psychological Measurements, 31 (1971), S. 657-674

Matell, Michael S./Jacoby, Jacob (1972)

Is there an Optimal Number of Alternatives for Likert Scale Items? Effects of Testing Time and Scale Properties, in: Journal of Applied Psychology, 56 (6) (1972), S. 506-509

McKee, Darly O./Varadarajan, P. Rajan /Pride, William M. (1989)

Strategic Adaptability and Firm Performance: A Market-Contingent Perspective, in: Journal of Marketing, 53 (3) (1989), S. 21-35

Meffert, Heribert (1992)

Marketingforschung und Käuferverhalten, 2. Aufl., Wiesbaden 1992

Miller, Danny/Friesen, Peter H. (1986)

Generic Strategies and Performance: An Empirical Examination with American Data, Part 2, in: Performance Implications, Organization Studies, 7 (1988), S. 255-261

Milligan, Glenn W./Cooper, Martha C. (1987)

Methodology Review: Clustering Methods, in: Applied Psychological Measurement, (1987) Vol. 11, 4, S. 329-354

Mintzberg, Henry (1988)

Opening Up the Definition of Strategy, in: Quinn, James B./Mintzberg, Henry/James, Robert M. (Hrsg.): The Strategy Process: Concepts, Context, Cases, Engelwood Cliffs, New York 1988; S. 13-20

Moorman, Christine (1995)

Organizational Market Information Processes: Cultural Antecedents and New Product Outcomes, in: Journal of Marketing Research, 32 (1995), S. 318-335

Mueller, Ralph O. (1996)

Basic Principles of Structural Equation Modeling, New York 1996

Naman, John L./Slevin, Dennis P. (1993)

Entrepreneurship and the Concept of Fit: A Model and Empirical Tests, in: Strategic Management Journal, 14 (1993), S. 137-154

Nunnally, Jum C. (1978)

Psychometric Theory, 2. Aufl., New York 1978

Pelham, Alfred M./Wilson, David (1996)

A Longitudinal Study of the Impact of Market Structure, Firm Structure, Strategy, and Market Orientation Culture on Dimensions of Small-Firm Performance, in: Journal of the Academy of Marketing Science, 24 (1) (1996), S. 27-43

Peter, J. Paul (1979)

Reliability: A Review of Psychometric Basics and Recent Marketing Practices, in: Journal of Marketing Research, 16 (1979), S. 6-17

Peter, J. Paul (1981)

Construct Validity: A Review of Basics Issues and Marketing Practices, in: Journal of Marketing Research, 18 (1981), S. 133-145

Peterson, Robert A. (1975)

An Experimental Investigation of Mail Survey Response, in: Journal of Business Research, 3 (1975), S. 199-210

Peterson, Robert A. (1994)

A Meta-analysis of Cronbach's Coefficient Alpha, in: Journal of Consumer Research, 21 (1994), S. 381-391

Phillips, Lynn W./Chang, Dae R./Buzzel, Robert D. (1983)

Product Quality, Cost Position and Business Performance: A Test of Some Key Hypotheses, in: Journal of Marketing, 47 (Spring) (1983), S. 26-43

Picot, Arnold/Reichwald, Ralf/Wigand, Rolf T. (1996)

Die grenzenlose Unternehmung: Information, Organisation und Management, Wiesbaden 1996

Porter, Michael E. (1980)

Competitive Strategy, New York, London 1980

Porter, Michael E. (1983)

Wettbewerbsstrategie (Competitive Strategy). Methoden zur Analyse von Branchen und Konkurrenten, Frankfurt am Main 1983 (amerikanische Erstveröffentlichung: New York, London 1980)

Porter, Michael E. (1986)

Wettbewerbsvorteile. Spitzenleistungen erreichen und behaupten, Frankfurt am Main 1986

Porter, Michael E. (1996)

What Is Strategy?, in: Harvard Business Review, November/December (1996), S. 61-78

Porter, Michael E. (2001)

Strategy and the Internet, in: Harvard Business Review, 79 (3) (2001), S. 62-78

Prescott, J. E. (1986)

Environment as Moderators of Relationship between Strategy and Performance, in: Academy of Management Journal, 29 (1986), S. 329-346

Punj, Girish/Stewart, David W. (1983)

Cluster Analysis in Marketing Research: Preview and Suggestions for Application, in: Journal of Marketing Research, 20 (May) (1983), S. 134-148

Rebstock, Michael (1998)

Electronic Commerce, in: Die Betriebswirtschaft, 58 (2) (1998), S. 265-267

Ruekert, Robert W./Walker, Orville C./Roering, Kenneth J. (1985)

The Organization of Marketing Activities: A Contingency Theory of Structure and Performance, in: Journal of Marketing, 49 (1985), S. 13-25

Scheffler, Hartmut (1999)

Stichprobenbildung und Datenerhebung, in: Herrmann, Andreas/Homburg, Christian (Hrsg.): Marktforschung: Methoden, Anwendung, Praxisbeispiele, Wiesbaden 1999, S. 61-77

Shapiro, Carl/Varian, Hal R. (1999)

Information Rules: A strategic guide to the network economy, Boston 1999

Sharma, Subhash C. (1996)

Applied Multivariate Techniques, New York 1996

Song, Michael/Parry, Mark E. (1997)

The Determinants of Japanese New Product Successes, in: Journal of Marketing Research, 34 (1997), S. 64-76

Tanaka, J. S./Huba, G. J. (1985)

A fit index for covariance structure models under arbitrary GLS estimation, in: British Journal of Mathematical and Statistical Psychology, 38 (1985), S. 197-201

Venkatraman, N./Ramanujam, Vasudevan (1986)

Measurement of Business Performance in Strategy Research: A Comparison of Approaches, in: Academy of Management Review, 11 (1986), S. 801-814

Venkatraman, N./Ramanujam, Vasudevan (1987)

Measurement of Business Economic Performance: An Examination of Method Convergence, in: Journal of Management, 13 (1987), S. 109-122

Walker, Orville C./Ruekert, Robert W. (1987)

Marketing's Role in the Implementation of Business Strategies: A Critical Review and Conceptual Framework, in: Journal of Marketing, 51 (1987), S. 15-33

Ward Jr., Joe H. (1963)

Hierarchical Grouping to Optimize an Objective Function, in: Journal of the American Statistical Association, 58 (1963), S. 236-244

Welge, Martin K./Al-Laham, Andreas (1992)

Strategisches Management, Organisation, in: Frese, E. (Hrsg.): Handwörterbuch der Organisation, 3. Aufl., Stuttgart 1992, S. 2355-2374

Wildt, Albert R./Mazis, Michael B. (1978)

Determinants of Scale Response: Label Versus Position, in: Journal of Marketing Research, 15 (2) (1978), S. 261-267

Worcester, Robert M./Burns, Timothy R. (1975)

A Statistical Examination of the Relative Precision of Verbal Scales, in: Journal of Market Research Society, 17 (3) (1975), S. 181-197

Zeithaml, Valarie A./Berry, Leonard L./Parasuraman, A. (1996)

The behavioral consequence of service quality, in: Journal of Marketing, 69 (2) (1996), S. 31-46

Zikmund, William (1994)

Criticisms of the Dominant Perspective on Organizations, in: The Sociological Quarterly, 22 (1994), S. 181-205

BBB-History

Becker, W.

Begriff und Funktionen des Controlling, Band 106, Bamberg 1995

Becker, W./Wicke, J.M

Rechtsfragen der Vermögensverwaltung, Band 107, Bamberg 1995

Becker, W./Benz, K.

Effizienz des Controlling, Band 108, Bamberg 1996

Becker, W./Benz K.

Ergebnis einer empirischen Untersuchung zur Effizienz des Controlling, Band 114, Bamberg 1996

Becker, W./Sahl, N.

Erfüllbarkeit bedeutsamer Rechenzwecke durch die Prozesskostenrechnung – dargestellt am Beispiel der Wirtschaftlichkeitskontrolle in administrativen Leistungsbereichen, Band 117, Bamberg 1997

Becker, W./Geisler, R.

Medienökonomische Grundlagen der Fernsehwirtschaft, Band 119, Bamberg 1998

Becker, W./Daniel K.

Wissensintensive Dienstleistungsbetriebe, Band 122, Bamberg 1999

Becker, W.

Begriff und Funktionen des Controlling, Band 106, Überarbeiteter Nachdruck, Bamberg 1999

Becker, W./Brinkmann F.

Gestaltungsdeterminanten von Funktionskostenrechnungen, Band 123, Bamberg 1999

Becker, W.

Wertorientierte Unternehmensführung, Band 125, Bamberg 2000

Becker, W.

Lexikon zur Kosten-, Erlös- und Ergebnisrechnung, Band 126, Bamberg 2000

Becker, W./Stephan, P.

Unternehmensnachfolge in mittelständischen Familienunternehmen, Band 127, Bamberg 2001

Becker, W./Piser, M.

Strategische Kontrolle - Ergebnisse einer empirischen Untersuchung, Band 131, Bamberg 2003

Becker, W./Piser, M.

Strategische Kontrolle - Fallstudien aus der Unternehmenspraxis, Band 132, Bamberg 2003

Becker, W./Fuchs, R.

Controlling-Informationssysteme, Band 130, Bamberg 2004

Becker, W./Moses, H.

Controlling in karitativen Nonprofit-Organisationen, Band 133, Bamberg 2004

Becker, W./Stock, C.

Strategisches Entwicklungsmanagement. Ergebnisse einer empirischen Untersuchung in der deutschen Automobilwirtschaft, Band 135, Bamberg 2004

Becker, W./Schmeken, G. M.

Integrierte Kosten- und Leistungsführerschaft als strategisches Orientierungsmuster für den E-Commerce, Band 136, Bamberg 2005

New Releases: www.professorwbecker.de

Otto-Friedrich-Universität Bamberg

Fakultät Sozial- und Wirtschaftswissenschaften

Professuren und Lehrstühle für Betriebswirtschaftslehre

Prof. Dr. Wolfgang Becker - Unternehmensführung und Controlling

Prof. Dr. Günther Diruf - Logistik und logistische Informatik

Prof. Dr. Johann Engelhard - Internationales Management
mit Schwerpunkt Europäisches Management

Prof. Dr. Dodo zu Knyphausen-Aufseß - Personalwirtschaft und Organisation

Prof. Dr. Peter Kupsch - Betriebswirtschaftliche Steuerlehre und Wirtschaftsprüfung

Prof. Dr. Wolfgang Meinig - Automobilwirtschaft

Prof. Dr. Andreas Oehler - Finanzwirtschaft

Prof. Dr. Frank Wimmer - Absatzwirtschaft

www.uni-bamberg.de/sowi/