

## Erfolgsfaktoren im E-Business

Alex Bell

Die Internet-Blase der späten 1990er Jahre ist zu Beginn des Jahres 2000 mit einem lauten Knall geplatzt. Dabei sind zahlreiche Unternehmen von den Kurszetteln der Technologiebörsen getilgt worden. Die allgemeine Ernüchterung danach war gross, denn die Erwartungen an die neuen Technologien waren noch grösser gewesen. Unter den schwierigen Marktbedingungen konnten sich aber auch etliche Unternehmen aus der sogenannten „New Economy“ behaupten – einige gingen sogar als Gewinner aus den Turbulenzen hervor. Welche Faktoren schieden nun die Spreu vom Weizen? Die vorliegende Arbeit fokussiert die Erfolgsfaktoren im E-Business, und will feststellen, welche Faktoren gemäss der Forschung über Erfolg oder Misserfolg von Unternehmen entscheiden.

Aus der Forschungsfrage wird in der Arbeit ein Systematisierungsraster entwickelt, das die Meta-Analyse von heterogenen Resultaten aus Erfolgsfaktorstudien im E-Business zulässt. In der Meta-Analyse von sechs Erfolgsfaktorstudien zum E-Business und E-Commerce werden folgende zwölf Erfolgsfaktoren als bedeutsam identifiziert:

<i>Erfolgsfaktor</i>	<i>Geltungsbereich</i>
Bedienungsfreundlichkeit	E-Commerce
Bekanntheit (Marke)	E-Commerce, vielleicht auch E-Business
Businessplan	E-Business, insbesondere Start-ups
Community	E-Commerce, vielleicht auch E-Business
Kooperationen	E-Business, insbesondere Start-ups
Kundenorientierung	E-Business
Liefergeschwindigkeit	E-Commerce
Markteintrittsbarrieren	E-Business
One-to-One Marketing	E-Business
Sicherheit	E-Commerce, vielleicht auch E-Business
Technologieorientierung	E-Business (mit Einschränkungen)
Zusatzservices	E-Commerce

Insgesamt werden aus den betrachteten Studien 101 Erfolgsfaktoren zusammengetragen. Dieser umfassende Katalog wird mittels einer sprachlichen Vereinheitlichung und einer auf Plausibilitätsüberlegungen basierenden Bildung von Oberkategorien auf eine Sammlung von 43 Erfolgsfaktoren verdichtet. Davon werden dann nur noch zwölf

Erfolgsfaktoren, die in mindestens zwei Studien eine Nennung erhielten, genauer betrachtet (vgl. Tabelle oben). Durch den Vergleich von Studien zu unterschiedlichen Analyseeinheiten (E-Business und E-Commerce) kann der Geltungsbereich der mehrfach genannten Erfolgsfaktoren untersucht werden. Da E-Commerce ein Bestandteil des E-Business ist, wird argumentiert, dass Erfolgsfaktoren, die im E-Business oder in beiden Analyseeinheiten erhoben wurden, E-Business-spezifische Faktoren darstellen. Erfolgsfaktoren, die nur in E-Commerce-Studien genannt wurden, sind hingegen E-Commerce-spezifisch. Bei zwei E-Business-spezifischen Erfolgsfaktoren stellte sich zudem heraus, dass diesen vor allem in Unternehmen, die am Anfang ihres Lebenszyklus stehen (Start-ups), eine bedeutende Rolle zukommt.

Das Erfolgsfaktorenkonzept findet in der Praxis mehrheitlich in der strategischen Planung Anwendung. Diese Anwendung impliziert die Annahme, dass die Erfolgsfaktoren einen langfristigen Einfluss auf den Erfolg oder Misserfolg von Unternehmen haben. Die Frage der lang- oder kurzfristigen Wirkung von Erfolgsfaktoren im E-Business konnte jedoch nicht schlüssig beantwortet werden. Ebenso musste die Frage, ob sich die Erfolgsfaktoren mit der Zeit ändern, offen gelassen werden. In der Erfolgsfaktorforschung zum E-Business gibt es noch keine empirischen Studien, die mit Längsschnitt-Daten arbeiten. Zudem sind bisher auch keine Nachfolgestudien, die einmal erhobene Erfolgsfaktoren bestätigen würden, publiziert worden. Der Forschungsstand zu den Erfolgsfaktoren im E-Business präsentiert sich zum jetzigen Zeitpunkt als eine Anhäufung von Momentaufnahmen, welche der dynamischen Komponente der unternehmerischen Tätigkeit und somit auch dem Zustandekommen von Erfolg oder Misserfolg nicht gerecht werden. Aus diesem Grund können die Fragen nach der Wirkungsdauer oder der Beständigkeit der Erfolgswirkung von Erfolgsfaktoren im E-Business anhand der heutigen Forschung nicht beantwortet werden.

Auch die Frage nach der Relevanz von Erfolgsfaktoren im E-Business hat sich als schwierig erwiesen. Da Erfolg von einer positiven Zielerreichung, oder mindestens von einem bestimmten Zielerreichungsgrad abhängt, ist er unweigerlich mit einer Zielsetzung verbunden. Die Mehrdimensionalität und Multikausalität von Erfolg erschweren jedoch eine klare Abgrenzung, da verschiedene Grössen und individuelle Ziele relevant sind.

Dementsprechend heterogen ist die Erfolgsfaktorforschung hinsichtlich der Kategorisierung, Anwendung und Operationalisierung von Erfolgsmassen. Als Resultat davon gibt es in der Erfolgsfaktorforschung keine allgemeine Theorie des Unternehmenserfolges. Dies erschwert nicht nur die Vergleichbarkeit von Studien, sondern führt auch dazu, dass die Qualität der Erkenntnisse relativiert werden muss.

Die Untersuchung thematisiert weiter die Erhebungs- bzw. die Analyseeinheiten für Erfolgsfaktorstudien im E-Business. In der heutigen Literatur zur Erfolgsfaktorforschung besteht ein Konsens, dass die Erhebung von Erfolgsfaktoren in branchen- oder unternehmensspezifischem Kontext aussagekräftigere Resultate hervorbringt als jene aus branchenübergreifenden Studien. Viele Erfolgsfaktorstudien im E-Business verwenden jedoch branchenübergreifende Oberkategorien (z. B. B2C E-Commerce) als Analyseeinheit und sind somit dem alten Paradigma der Erfolgsfaktorforschung verhaftet. Die strukturverändernde Wirkung von E-Business auf den klassischen Branchenbegriff und die Unternehmensgrenzen erforderte eine vertiefte Auseinandersetzung mit dem Begriff des Geschäftsmodells. Von den betrachteten sechs Untersuchungen hat sich nur eine einzige einer geschäftsmodell-spezifischen Analyseeinheit bedient (Internet-Auktionshäuser). Dies kann auf Differenzen in der Forschung hinsichtlich der Geschäftsmodell-Systematisierung zurückgeführt werden. Die Analyseeinheit oder zumindest der Begriff des Geschäftsmodells wird erst seit kurzer Zeit benutzt. Diese Arbeit stellte zwar viel versprechende Ansätze für eine systematische Kategorisierung von Geschäftsmodellen vor, die Heterogenität der bisherigen Systematisierungen macht das Geschäftsmodell als Analyseeinheit für einen Vergleich von Erfolgsfaktorstudien zum jetzigen Zeitpunkt jedoch untauglich. Als Analyseeinheit für unternehmensspezifische Studien ist das Geschäftsmodell hingegen schon heute interessant, da anhand seiner Teilmodelle detaillierte Ziele und Zielerreichungsgrade beschrieben werden, womit die Operationalisierung und Überprüfung des unternehmerischen Erfolges oder Misserfolges einfacher wird.

Die Erfolgsfaktorforschung im E-Business steht noch am Anfang eines idealtypischen Forschungsprozesses. Erste Resultate müssen auf Grund mangelnder Standardisierung (Erhebungsmethoden, Erfolgsmasse, Analyseeinheiten) und fehlenden Überprüfungen

(Längsschnitt-Studien und Nachfolgestudien) relativiert werden. Beim heutigen Stand der Forschung drängt sich eine sprachliche Präzisierung auf: Die Forschung sollte so lange von *potenziellen Erfolgsfaktoren* sprechen, bis diese eine mehrfache Falsifikation überstanden haben.