

Schriften zu Familienunternehmen

Band 9

Herausgegeben vom Wittener Institut für Familienunternehmen

Dr. Alexander Leberling

# **E-Commerce-Strategien von Familienunternehmen**

Erfolgs- und Risikopotenziale

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



# Inhaltsverzeichnis

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

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

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

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

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

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

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