

Thomas Hutzschenreuter

Organisation von Internet-Aktivitäten in etablierten Mehrproduktunternehmen



PD Dr. **Thomas Hutzschenreuter** ist Privatdozent an der Handelshochschule Leipzig, Fachgebiete: Strategisches Management, Organisation, E-Business und Entrepreneurship

Etablierte Unternehmen sind gegenwärtig in sehr starkem Maße dabei, sowohl in ihren angestammten Branchen als auch in für sie neuen Branchen Internet-Aktivitäten zu entfalten. Hierbei stehen etablierte Unternehmen vor der Frage, wie sie ihre Internet-Aktivitäten organisatorisch verankern sollen. Sowohl in der Unternehmenspraxis als auch in der akademischen Diskussion besteht derzeit wenig Einigkeit, wie die Unternehmen hierbei vorgehen sollen. Um das Problem der Organisation von Internet-Aktivitäten in etablierten Mehrproduktunternehmen zu lösen, wird grundlegend zwischen der Organisation des Aufbaus von Internet-Aktivitäten und der Organisation der Nutzung von Internet-Geschäftsprozessen unterschieden. Anschließend werden die Organisationsalternativen für den Aufbau von Internet-Aktivitäten sy-

stematisiert. Darauf aufbauend wird gezeigt, wie das Organisationsproblem situationsspezifisch gelöst werden kann. Im Ergebnis zeigt sich, daß mit zunehmendem Grad der Branchentransformation und mit zunehmendem Grad der Geschäftsprozeßtransformation der Aufbau der Internet-Aktivitäten von den bestehenden Geschäftsfeldern separiert werden sollte. Dies kann in einem eigenständigen Geschäftsfeld oder sogar in einem eigenständigen Unternehmen geschehen.

Einleitung

In den letzten sechs Jahren haben sich die ökonomischen Aktivitäten unter Nutzung des Internet zu einem wichtigen Bereich entwickelt. Ausgelöst wurde die »Internet-Revolution« vor allem durch »entrepreneurial start-ups«, die das Internet nutzen, um den Wettbewerb in vielen Branchen neu zu definieren. Beispiele hierfür sind AMAZON.COM im Buchhandel, MP3.COM im Musikhandel sowie die CONSORS AG im Bankbereich. Etablierte Unternehmen sind gezwungen hierauf zu reagieren. Meldungen, wie »die Old Economy schlägt zurück«, sind somit immer häufiger zu vernehmen.¹

Etablierte Unternehmen sind gegenwärtig in sehr starkem Maße dabei, sowohl in ihren angestammten Branchen als auch in für sie neuen Branchen Internet-Aktivitäten zu entfalten und

Internet-basierte Geschäftsmodelle zu etablieren.² Hierbei stehen etablierte Unternehmen vor der Frage, wie sie ihre Internet-Aktivitäten organisatorisch verankern sollen.³ Daß dies für die Unternehmen ein gehöriges Problem darstellt, läßt sich erahnen, wenn man sieht, daß einige etablierte Mehrproduktunternehmen, wie zum Beispiel die METRO AG, ihre Internet-Aktivitäten zunächst integriert haben, später von den bisherigen Geschäftsfeldern separiert haben und nun teilweise wieder integrieren. Die Integration wird damit begründet, daß es für die etablierten Unternehmen darauf ankommt, ihre bisherige Marktstellung und die dahinter liegenden Prozesse auch für die Internet-Aktivitäten zu nutzen. Demgegenüber wird auch argumentiert, daß eine Separierung anzustreben sei, da die Geschäftsaktivitäten unter Nutzung des Internet große Unterschiede zu den bisherigen Aktivitäten aufweisen würden. Insgesamt existiert damit Konfusion über die richtige Organisationsform.

Aus diesem Grund widmet sich der folgende Beitrag der aufgeworfenen Frage nach der Organisation von Internet-Aktivitäten in etablierten Mehrproduktunternehmen. Hierfür wird zunächst gezeigt, welcher fundamentale Unterschied zwischen der »Organisation des Aufbaus von Internet-Geschäftsmodellen« und der »Organisation der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit einschließlich Internet-Aktivitäten« besteht. Im Anschluß hieran werden die

Möglichkeiten aufgezeigt, wie sich Internet-Aktivitäten organisatorisch verankern lassen. Ausgehend davon wird versucht, eine situationsabhängige Zuordnung der Organisationsmöglichkeiten zu finden. Dabei beschränke ich mich darauf, die Organisation des Aufbaus von Internet-Aktivitäten zu betrachten, da dies gegenwärtig von großer Relevanz ist und Internet-Aktivitäten in den meisten etablierten Mehrproduktunternehmen noch nicht zur »gewöhnlichen Geschäftstätigkeit« gehören.

Organisation der Transformation versus Organisation der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit

Internet-Aktivitäten befinden sich noch weitgehend im Aufbau und unterscheiden sich damit grundlegend von bereits existierenden Geschäftsaktivitäten eines etablierten Mehrproduktunternehmens. Gleichzeitig zur Transformation der Unternehmen verändern sich die betreffenden Branchen auch durch die Aktivitäten der start-ups. Ausgehend hiervon stellt sich die Frage, welche Auswirkungen dies auf die Organisation der Internet-Aktivitäten hat.

Die Organisation von Geschäftsaktivitäten sollte so gewählt werden, daß der Wert der eingesetzten Ressourcen so hoch wie möglich wird.⁴ Um dieses ökonomische Prinzip unter Beachtung von Koordinations- und Motivationsproblemen⁵ bestmöglich einzuhalten, richtete die Mehrzahl der Mehrproduktunternehmen eine divisionale Organisation ihrer Geschäftsbereiche ein.⁶ Hierbei variiert zwar deren Autonomiegrad, jedoch kann davon ausgegangen werden, daß operative Entscheidungen und ein Großteil strategischer Entscheidungen durch die Geschäftsbereiche (in Abstimmung mit der Unternehmensführung) getroffen werden. Bei diesen Entscheidun-

gen geht es um (1) die Steuerung der bestehenden Wertschöpfungsprozesse, wozu auch die Aufrechterhaltung der bestehenden Beziehungen zu Kunden und Lieferanten gehört, (operative Entscheidungen)⁷ sowie (2) die Veränderung dieser Prozesse ausgehend von deren Gestalt in der Vergangenheit und den erzielten Ergebnissen. Synergien zwischen den Geschäftsbereichen werden auf Ebene der materiellen Ressourcen, der immateriellen Ressourcen, der Strategien und des Führungssystems genutzt, sofern hierfür die verwandtschaftlichen Beziehungen zwischen den Geschäftsbereichen existieren. Die so gebildete Organisation dient dazu, die bestehenden Wertschöpfungsprozesse so wertsteigernd wie möglich zu erbringen.

Für Internet-Aktivitäten existieren nur teilweise routinisierte Wertschöpfungsprozesse. Vielmehr befinden sich die Beziehungen zu Kunden und Lieferanten sowie die internen Wertschöpfungsprozesse der Internet-Aktivitäten im Aufbau und müssen entwickelt werden. Somit stellt sich derzeit weniger die Frage, welche Organisationsform dazu geeignet ist, die Internet-Wertschöpfungsprozesse so wertsteigernd wie möglich zu erbringen, sondern vielmehr die Frage, *welche Organisationsform dazu geeignet ist, den Aufbau der Internet-Wertschöpfungsprozesse so wertsteigernd wie möglich zu er-*

bringen. Insofern ist es momentan notwendig, die Organisation der Internet-Aktivitäten an die Effizienzerfordernisse ihrer Entwicklung und weniger an die Effizienzerfordernisse ihrer Nutzung anzulehnen.

Viele Unternehmen befinden sich aufgrund der Einführung der Nutzung des Internet in einer Entwicklungsphase, die sich mit dem Begriff »Radikale Transformation« beschreiben läßt. Eigene Wertschöpfungsstrategien und -strukturen werden innerhalb einer sehr kurzen Zeitspanne grundlegend verändert. Zudem vollziehen bisherige Konkurrenten des eigenen Unternehmens ebenfalls Veränderungen. Darüber hinaus treten neue Anbieter mit veränderten Wettbewerbsansätzen in den Markt ein. Somit müssen sich etablierte Unternehmen grundlegend verändern, währenddessen sie von einem Umfeld umgeben werden, das sich auch grundlegend verändert.⁹ Erst wenn diese Phase der »radikalen Transformation« abgeschlossen sein wird, werden sich die Unternehmen wieder kontinuierlich entwickeln können, so wie es vielleicht vor der »Internet-Revolution« der Fall gewesen ist.

Aus der Unterschiedlichkeit der »Radikalen Transformation« und der »Kontinuierlichen Entwicklung« resultieren verschiedene Managementanforderungen, die andere Anforderungen an die Organisation zur Folge haben.

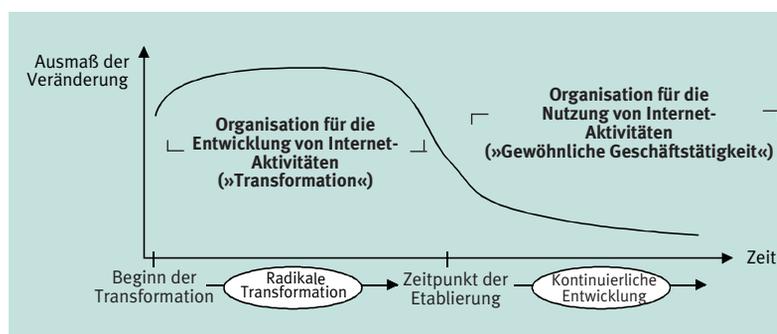


Abb. 1: Organisation der Transformation versus Organisation der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit (Prinzipdarstellung)

Insofern wird klar, daß ein fundamentaler Unterschied zwischen der Organisation der »gewöhnlichen Geschäftstätigkeit« innerhalb einer »kontinuierlichen Entwicklung« und der Organisation des Aufbaus von Geschäftsaktivitäten innerhalb einer Phase der »radikalen Transformation« besteht (s. Abb. 1). Aufgrund des derzeitigen Entwicklungsstandes interessiert im Rahmen der Diskussion um die Organisation von Internet-Aktivitäten gegenwärtig vor allem die Organisation des Aufbaus von Internet-Aktivitäten, worauf sich die folgenden Ausführungen beschränken.

Möglichkeiten der Organisation des Aufbaus von Internet-Aktivitäten in etablierten Mehrproduktunternehmen

Für die Organisation von Internet-Aktivitäten in etablierten Mehrproduktunternehmen existieren verschiedene Möglichkeiten. Unter Organisation wird dabei die nach bestimmten Prinzipien erfolgende Bildung von Einheiten verstanden, die für die Erfüllung bestimmter Aufgaben unter Übernahme von Verantwortung und unter Nutzung bestimmter Kompetenzen zuständig sind.¹⁰ Internet-Aktivitäten umfassen die kommerzielle Nutzung des Internet für die Befriedigung von Kundenbedürfnissen.¹¹ Unter etablierten Mehrproduktunternehmen werden solche Unternehmen verstanden, die mehr als ein Geschäftsfeld bearbeiten und somit auf mehreren Märkten mit eigenständigen Produkten agieren.

Die Organisation von Internet-Aktivitäten spiegelt ihre Einordnung in die Aufbauorganisation eines etablierten Mehrproduktunternehmens wider.¹² Idealtypisch lassen sich hierfür drei Möglichkeiten unterscheiden (s. Abb. 2).¹³

– *Integration innerhalb eines be-*

stehenden Geschäftsbereiches: Bei der Integration innerhalb eines bestehenden Geschäftsbereiches werden die Internet-Aktivitäten von Anfang an mit den bisherigen Aktivitäten eines bestehenden Geschäftsbereiches zusammengefaßt. Oftmals ist hierbei zu beobachten, daß die etablierten Vorgehensweisen aus dem traditionellen Geschäft lediglich auf das Internet übertragen werden, ohne sie an die Anforderungen des Mediums anzupassen.

– *Organisation innerhalb eines eigenständigen Geschäftsbereiches:* Bei der Organisation innerhalb eines eigenständigen Geschäftsbereiches werden die Internet-Aktivitäten als eigenständige Markt- und Geschäftsprozesse etabliert und wie die anderen Geschäftsbereiche direkt unterhalb der Unternehmensführung angesiedelt. Hierbei kann es dazu kommen, daß entweder alle Internet-Aktivitäten in einem Geschäftsbereich zusammengefaßt werden, oder daß Internet-Aktivitäten als jeweils eigener Geschäftsbereich organisiert werden. In diesem Fall hätte das Unternehmen mehrere Geschäftsbereiche, die sich mit unterschiedlichen Internet-Aktivitäten beschäftigen.

– *Ausgliederung in ein eigenständiges Unternehmen (Venture):* Im Falle der Ausgliederung

der Internet-Aktivitäten in ein eigenständiges Unternehmen agiert das neue Unternehmen vollkommen losgelöst von den Geschäftsaktivitäten der Mutter. Verbindungen können durch finanzielle Beteiligungen und durch personelle Verflechtungen auf oberster Führungsebene bestehen.¹⁴

Wie aus der Darstellung ersichtlich wird, ist der Integrationsgrad¹⁵ in der ersten Organisationsform am höchsten, wogegen der Autonomiegrad¹⁶ hier am niedrigsten ist. Für ein konkretes Unternehmen ist nicht zwingend, daß die Organisation der Internet-Aktivitäten durch einen der drei Idealtypen abgebildet wird. Vielmehr ist aufgrund der Vielfältigkeit und Unterschiedlichkeit der Geschäftsfelder vieler Mehrproduktunternehmen auch denkbar, daß mehrere der drei Formen gleichzeitig zur Anwendung kommen. Darüber hinaus kann es im Zeitablauf zu unterschiedlichen Abfolgen der drei Alternativen kommen (siehe hierzu auch die Fallstudie zur Organisation der Internet-Aktivitäten bei Bertelsmann).

Situationsabhängige Organisation des Aufbaus von Internet-Aktivitäten

Welche der drei Alternativen zum Zuge kommen sollte, hängt von den Bedingungen ab, unter denen

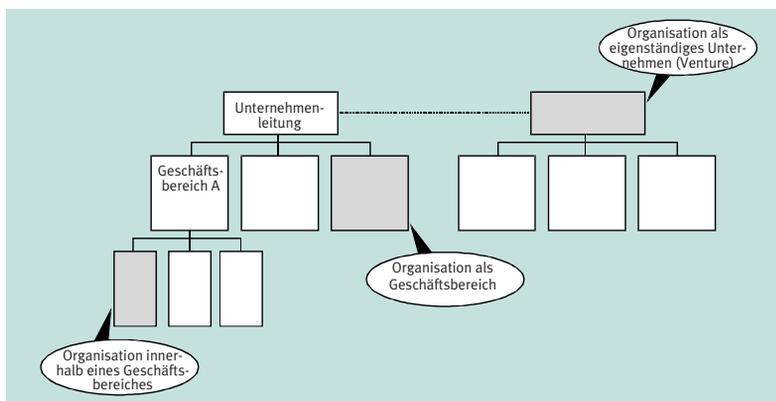


Abb. 2: Organisationsalternativen für Internet-Aktivitäten

über die Organisation des Aufbaus der Internet-Aktivitäten entschieden wird.¹⁷ Für den zukünftigen Erfolg des Unternehmens ist von entscheidender Bedeutung, inwieweit das Unternehmen dazu in der Lage ist, Lösungen zur Befriedigung von Kundenbedürfnissen zu entwickeln und sich dabei gegenüber dem sich ebenfalls entwickelnden Wettbewerb zu behaupten.¹⁸ Somit ist entscheidend, wie stark sich diese Aktivitäten von bisherigen Aktivitäten des Unternehmens unterscheiden. Die Bestimmung dieser Unterschiede läßt sich unter Rückgriff auf zwei aggregierte Dimensionen vornehmen:

- *Grad der Geschäftsprozeßtransformation:* Der Grad der Geschäftsprozeßtransformation gibt an, wie stark sich die Internet-basierten Geschäftsprozesse von den Geschäftsprozessen unterscheiden, die ohne die Nutzung des Internet durchgeführt wurden. Quelle für Unterschiede hierbei sind die einzelnen Geschäftsprozesse, wie zum Beispiel die Beschaffungs- und Produktionsprozesse, sowie die Verknüpfung zwischen den Geschäftsprozessen. So liegt beispielsweise im Falle kundenindividueller Massenprodukte ein sehr hoher Grad der Geschäftsprozeßtransformation vor (z.B. in der Bekleidungsindustrie).
- *Grad der Branchentransformation:* Der Grad der Branchentransformation gibt an, wie stark sich die Strukturen einer Branche verändern. Mögliche Faktoren zur Bestimmung der Struktur einer Branche sind die Macht der Kunden und die der Lieferanten, die Gefahr des Eintritts neuer Wettbewerber, die Gefahr durch Substitutionsprodukte, die Anzahl und Stärke der einzelnen Wettbewerber (Wettbewerbsintensität) sowie die Art und Anzahl der Kunden.¹⁹ Der Grad der

Branchentransformation ist sehr hoch bei einer starken Veränderung der genannten Faktoren sowie bei einer Verschiebung von Branchengrenzen. Dies ist zum Beispiel der Fall, wenn neue Anbieter mit veränderten Wettbewerbsansätzen in die Branche eintreten, Lieferanten sich direkt an die Kunden wenden und bestehende Branchenzuordnungen einzelner Wettbewerber nicht mehr zutreffen.

Diese Dimensionen bilden die externen und internen Veränderungen sowie die hieraus resultierenden Folgen für das Management eines etablierten Mehrproduktunternehmens ab. Ausgehend von der Stärke dieser beiden Faktoren werden sich auch die Führungsanforderungen der Internet-Aktivitäten im Vergleich zu den bisherigen Geschäftsfeldern des Unternehmens unterscheiden. So läßt sich vermuten, daß die Unterschiedlichkeit der Führungsanforderungen mit zunehmender Ausprägung der beiden Faktoren steigt. Darüber hinaus impliziert eine hohe Ausprägung der beiden Faktoren einen hohen zeitlichen Handlungsdruck auf die Unternehmensführung, da mit zunehmender Veränderungsgeschwindigkeit auch die Gefahren für die angestammten Geschäfte des Unternehmens steigen. Zusätzlich dazu unterschei-

den sich auch die Anforderungen aus der Sicht der Kapitalgeber umso mehr, je unterschiedlicher die Internet-Aktivitäten zu den bisherigen Geschäftsfeldern des Unternehmens sind. Ursächlich hierfür ist, daß es für Kapitalmarktteilnehmer schwierig ist, ein Unternehmen zu bewerten, das Geschäftsaktivitäten mit stark unterschiedlichen Charakteristika zueinander aufweist.

Je größer die Veränderungen sein werden, die sich durch die zwei genannten Faktoren näher bestimmen lassen, desto autonomer sollten die Internet-Aktivitäten organisiert werden.²⁰ Sind die Veränderungen für das Unternehmen durch das Internet hingegen weniger bedeutend, ist es ratsam, die Internet-Aktivitäten innerhalb der bestehenden Geschäftsbereiche zu verankern (s. Abb. 3). Bei einer mittleren Ausprägung sollten die Internet-Aktivitäten innerhalb eines eigenständigen Geschäftsbereiches aufgebaut werden. Dies ist natürlich als Tendenzaussage zu verstehen. Für den konkreten Einzelfall sind die Vor- und Nachteile der einzelnen Organisationsalternativen wesentlich detaillierter zu betrachten. Trotzdem läßt sich eine Abhängigkeit zwischen dem Ausmaß der beiden Faktoren und dem Autonomiegrad der Organisationseinheit für den Aufbau von Internet-Aktivitäten postulieren.

Ursächlich für dieses Postulat

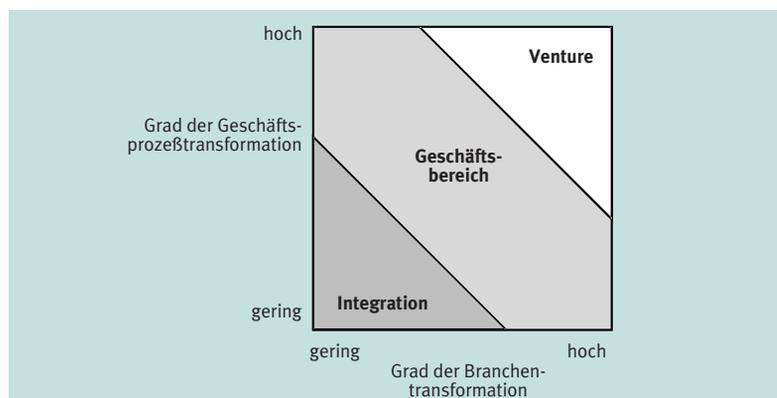


Abb. 3: Situationsabhängige Organisation

ist ein Trade-off zwischen den Effizienzvorteilen einer gemeinsamen Ressourcennutzung und den Vorteilen der Separierung durch eine Reduktion von Widerständen und Komplexität sowie eine Erhöhung der Unterstützung durch das Top-Management. Zudem kommt, daß für den Aufbau völlig neuer Marktbeziehungen und Geschäftsprozesse andersartige Fähigkeiten des Managements und der Mitarbeiter sowie andere Führungsprinzipien in umso stärkerem Maße gebraucht werden, je größer die Unterschiede zwischen den zu entwickelnden Geschäftsaktivitäten und den bisherigen Geschäftsaktivitäten sind.²¹

Insofern sollte der Aufbau der Internet-Aktivitäten, die sich auf Branchen beziehen, in denen das Unternehmen bislang noch nicht aktiv ist, in Form eines eigenständigen Unternehmens organisiert werden. Somit können die Vorteile der Separierung ausgenutzt werden, währenddessen auf Vorteile der gemeinsamen Ressourcennutzung nur in geringem Maße verzichtet werden muß. Demgegenüber ist es ratsam, den Aufbau von Internet-Aktivitäten, die zum Beispiel eine bloße Vertriebskanalerweiterung für ein bestehendes Geschäftsfeld darstellen, auch in dem betreffenden Geschäftsbereich anzusiedeln. Innerhalb der bestehenden Geschäftsbereiche werden die Internet-Aktivitäten dann vor allem zur Ergänzung existierender Geschäftsprozesse eingesetzt, um Effizienzvorteile zu realisieren. Dies ist jedoch nur selten zu beobachten, wie z.B. bei der Automobilsparte der BMW AG.

Viel häufiger läßt sich der Fall finden, daß die Internet-Aktivitäten nicht nur eine Vertriebskanalerweiterung darstellen, sondern daß sich auch andere Wertschöpfungsfunktionen bestehender Geschäftsfelder grundlegend ändern (z.B. im Einzelhandel und der

Medienindustrie). Ist es somit notwendig, das angestammte Geschäft neu zu erfinden, sich selbst zu kannibalisieren und/oder existierende Prozesse zu transformieren, bedarf es weitgehender Autonomie der neuen Internet-Aktivitäten, die sich durch Bildung eines eigenständigen Geschäftsbereiches erreichen läßt. Der wohl wichtigste Grund für die Organisation der Internet-Aktivitäten innerhalb eines eigenständigen Geschäftsbereichs oder eines eigenständigen Unternehmens im Falle grundlegender Veränderungen der Wertschöpfungsfunktionen ist, daß so ermöglicht wird, daß für die Internet-Aktivitäten sowohl nach außen als auch nach innen »Waffengleichheit« hergestellt werden kann und daß Entscheidungen schnell und flexibel getroffen werden können. Eine Ausrichtung am direkten Wettbewerb kann hierdurch genauso ermöglicht werden wie die Freiheit, über die tatsächliche Nutzung von Synergien zu entscheiden. Damit kann sich die Geschäftsentwicklung der Internet-Aktivitäten an den aktuellen Erfordernissen der Branche orientieren (siehe hierzu auch nebenstehende Fallstudie).

Bei der Organisation von Internet-Aktivitäten ist darauf zu achten, daß die gebildeten Organisationseinheiten unter ähnlichen Bedingungen agieren können, wie dies reine Internet-Unternehmen tun, die den direkten Wettbewerb repräsentieren. Zu diesen Bedingungen gehört vor allem ein großer Freiraum für unternehmerische Entscheidungen. Ausgehend von diesen Zusammenhängen wird auch verständlich, warum viele der Großbanken den Aufbau ihrer Internet-Aktivitäten in neuen eigenständigen Unternehmen organisieren. Beispiele hierfür finden sich auch in anderen Branchen, wie die Unternehmensgründungen durch die *Lufthansa AG* und durch die *Sixt*

AG zeigen. Selbst die *Metro AG* hat ein eigenständiges Internet-Unternehmen gegründet, um seine Internet-Aktivitäten zu bündeln und das eigene Kerngeschäft zu kannibalisieren.

Nochmals sei an dieser Stelle darauf hingewiesen, daß hier die Organisationsformen zum Aufbau von Internet-Aktivitäten diskutiert wurden. Die unter diesem Gesichtspunkt abgeleiteten Empfehlungen für die Organisation der Internet-Aktivitäten müssen nicht zwangsläufig auch dann noch Gültigkeit besitzen, wenn die Internet-Aktivitäten etabliert sind. Vielmehr ist zu vermuten, daß die Etablierung eigenständiger Tochterunternehmen bzw. Geschäftsbereiche nur eine Zwischenstufe ist, da die Kunden innerhalb eines Geschäftsbereiches die Organisationseinheiten eines Unternehmens nicht differenzieren, sondern virtuelle und physische Angebote in Abhängigkeit ihrer Präferenzen kombinieren. Aus diesem Grund werden diejenigen Unternehmen Wettbewerbsvorteile erlangen, denen es gelingt, physische und virtuelle Präsenz so miteinander zu verbinden, wie es für die Bedürfnisbefriedigung der Kunden notwendig ist. Die *Deutsche Bank* hat aus diesem Grund ihre ehemalige Direktbank (*Bank 24*) mit dem angestammten Privatkundengeschäft zur *Deutsche Bank 24* integriert. Unternehmen wie *Toys R Us* gelingt es, sich erfolgreich gegen ihre Internet-Wettbewerber (z.B. *E-Toys*) zu wehren, indem eine Integration der Distributionskanäle umgesetzt wurde. Die Kunden profitieren hiervon, da sie sowohl die Vorteile des Internet-Shopping als auch die Vorteile eines physischen Geschäfts gleichzeitig in Anspruch nehmen können. Somit läßt sich vermuten, daß es langfristig zu einer Reintegration derzeit separierter Organisationseinheiten kommen wird. Beispielfhaft für diese Ent-

wicklung ist *Bertelsmann* (s. Fallstudie).

Weiterhin ist wichtig, noch einmal zu betonen, daß hier Idealtypen diskutiert wurden. Unberücksichtigt blieben Kombinationen der drei Organisationsalternativen. Infolgedessen wurde auch nicht betrachtet, wie die Zentralisation/Dezentralisation von Entscheidungen über die Internet-Aktivitäten mehrerer Geschäftsbereiche gestaltet werden sollte. Hier würde beispielsweise interessieren, welche Entscheidungen zentral, welche dezentral verankert werden sollten. Diese Fragen werden in der Zukunft zu beantworten sein.

Summary

Incumbents in most industries are facing the problem of structuring their Internet activities. Three alternatives can be differentiated: integration, separate business unit, new venture. For choosing one of these alternatives here it is fundamentally differentiated between »structuring the creation of new Internet activities« and »structuring the performing of Internet activities«. Based on this differentiation it is showed which type of organisation should be chosen depending on situational factors. As higher the level of transformation of the industry as well as the level of transformation of the value chain are as more autonomous the creation of new Internet activities should be structured.

Anmerkungen

- 1 Vgl. Hutzschenreuter, T.: *Electronic Competition – Branchendynamik durch Entrepreneurship im Internet*, Wiesbaden 2000, S. 62 ff.
- 2 Vgl. Preissner, A.: *Warten auf online.de*. In: *Manager Magazin*, 3, 1999, S. 188-195.
- 3 Vgl. o.V.: *Unternehmen suchen die richtige Organisationsform für das Internet*. In: *Frankfurter Allgemeine*

Fallstudie: Organisation von Internet-Aktivitäten bei Bertelsmann

Bertelsmann ist mit einem Konzernumsatz von ungefähr 16,5 Mrd. Euro eines der größten Medienunternehmen weltweit. Die Geschäftsaktivitäten des Unternehmens erstrecken sich über weite Teile der »Medien-Wertschöpfungskette«. Seit 1994 treibt Bertelsmann den Aufbau unterschiedlicher Internet-Aktivitäten voran. Dabei ist man bis heute in vier Phasen vorgegangen, in denen verschiedene Organisationslösungen zur Anwendung gebracht wurden.

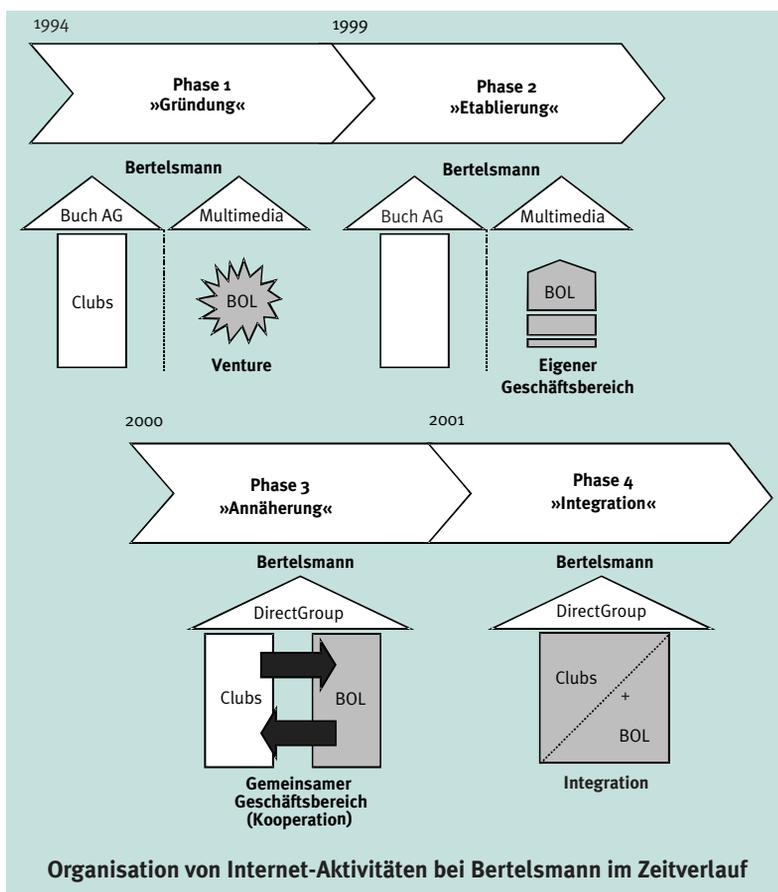
In der ersten Phase wurden Internet-Aktivitäten als eigenständige Unternehmen aufgebaut bzw. Beteiligungen an Multimedia-Unternehmen eingegangen (Venture-Lösung). Dominierendes Motiv hierfür war, schnell Zugang zu internetspezifischem Know-How – sowohl in technischer als auch wettbewerbsstrategischer Hinsicht – zu erlangen. Beispiele für derartige Beteiligungen und eigenständige Unternehmen sind Pixelpark, Callas, Telemedia und MediaWays. Als bekanntester Vertreter ist 1998 BOL in dieser ersten Phase von Bertelsmann gegründet worden. Obwohl BOL im Kerngeschäft von Bertelsmann aktiv ist, wurden zu Beginn keinerlei Beziehungen zu den Buchclubs und damit zur Tochter Buch AG realisiert. Geführt wurden die genannten Internet-Aktivitäten durch den Vorstandsbereich Multimedia, dem beispielsweise auch die Beteiligungen an AOL, Comuserve und Lycos zugeordnet waren.

Die organisatorische Separierung – im Falle von BOL als eigenständige, rechtlich selbständige Geschäftseinheit – wurde in der zweiten Phase beibehalten und dazu genutzt, die Internet-Aktivitäten im Markt zu stärken. Zudem wurde begonnen, gewonnenes Know-How vor allem durch Mitarbeiterqualifizierungsprogramme in die angestammten Bereiche zu transferieren.

Die dritte Phase, die im Jahre 2000 begann, setzt die begonnene Verzahnung zwischen Internet-Aktivitäten und Stammgeschäften auf Ebene der Endkundengeschäfte fort. Ziel war es nunmehr, dem Kunden Medienprodukte aus einer Hand unabhängig von der Art des Vertriebskanals und der Form der Produkte (Multichannel-Strategie) anzubieten. Umgesetzt wurde diese Vorgehensweise durch eine umfassende Reorganisation des Konzerns, in deren Ergebnis alle Endkundengeschäfte unter dem Dach der DirectGroup Bertelsmann zusammengefaßt wurden. Dadurch wurden die Voraussetzungen für intensive Kooperationen zwischen Internet-Aktivitäten und angestammten Geschäftsbereichen geschaffen (z.B. Kooperationen zwischen BOL und den Buchclubs sowie zwischen CDNow, Napster und den Musikclubs).

Die vierte Phase, die im Mai 2001 eingeläutet wurde, führt die Annäherung zwischen Internet-Aktivitäten und angestammten Geschäftsbereichen konsequent weiter. Als erster Schritt sind die Buchclubs und BOL organisatorisch integriert worden. Ziel dieser Integration ist, Kunden individuell über unterschiedliche Kanäle zu befriedigen und gleichzeitig die Voraussetzung zu schaffen, Synergien in der Wertschöpfungskette über mehrere Funktionen hinweg zu realisieren. Abbildung 4 zeigt die Entwicklung der Organisation von Internet-Aktivitäten bei Bertelsmann exemplarisch am Beispiel von BOL.

E-Business-Organisation



Zeitung, Nr. 263, vom 11.11.1999, S. 26.; Eggenberger, C./Klein, S.: Wie binde ich eCommerce in das Unternehmen ein? – Interne Organisation. In: eCommerce, Albers, S./Clement, M./Peters, K./Skiera, B. (Hrsg.), Frankfurt 1999, S. 177-188.

- 4 Vgl. stellvertretend Bühner, R.: Das Management-Wert-Konzept, Stuttgart 1990, S. 13 ff.
- 5 Vgl. Wolff, B.: Organisation durch Verträge: Koordination und Motivation in Unternehmen, Wiesbaden 1995, S. 20 ff.

- 6 Vgl. Bühner, R.: Gestaltung von Konzernzentralen, Wiesbaden 1996.
- 7 Vgl. Bleicher, K.: Das Konzept integriertes Management, 3. Aufl., Frankfurt 1995, S. 21 ff.
- 8 Vgl. Hungenberg, H.: Strategisches Management in Unternehmen, Wiesbaden 2000, S. 131 ff.
- 9 Vgl. zu einer ausführlichen Darstellung Hutzschenreuter, T. a.a.O., S. 202 ff.
- 10 Vgl. Kieser, A./Kubicek, H.: Organisation, Berlin 1992.
- 11 Vgl. exemplarisch Bliemel, F./Fassot, G./Theobald, A.: Einleitung – Das Phänomen Electronic Commerce. In: Electronic Commerce: Herausforderungen – Anwendungen – Perspektiven, Bliemel, F./Fassot, G./Theobald, A. (Hrsg.), Wiesbaden 1999, S. 1-7.
- 12 Vgl. Hungenberg, H.: Zentralisation und Dezentralisation: strategische Entscheidungsverteilung in Konzernen, Wiesbaden 1995, S. 74 ff.
- 13 Vgl. Hutzschenreuter, T. a.a.O., S. 226 f.
- 14 Vgl. Hungenberg, H. a.a.O., S. 262 ff. sowie die dort angegebene Literatur.
- 15 Vgl. Frese, E.: Organisationstheorien, Wiesbaden 1992, S. 158 ff.
- 16 Vgl. Frese, E. a.a.O., S. 315.
- 17 Vgl. Ansatz Kieser, A.: Der situative Ansatz. In: Organisationstheorien, Kieser, A. (Hrsg.), 3. Aufl., Stuttgart 1999, S. 169-198.
- 18 Vgl. Simon, H.: Management strategischer Wettbewerbsvorteile. In: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 58. Jg., 1988, S. 461-480.
- 19 Vgl. Porter, M.E.: Competitive Strategy, New York 1980.
- 20 Vgl. hierzu auch o.V. a.a.O.
- 21 Vgl. Penrose, E.: The theory of the growth of the firm, Oxford 1959, S. 31 ff.