

**INSTITUT FÜR LANDWIRTSCHAFTLICHE BETRIEBSLEHRE  
DER  
RHEINISCHEN FRIEDRICH-WILHELMS-UNIVERSITÄT BONN**

**Potenziale des Internet für das elektronische  
Kundenbeziehungsmanagement (eCRM)  
am Beispiel der Raiffeisen-Warengenossenschaften**

Inaugural-Dissertation

zur

Erlangung des Grades

Doktor der Agrarwissenschaften  
(Dr. agr.)

der

Hohen Landwirtschaftlichen Fakultät

der

Rheinischen Friedrich-Wilhelms-Universität

zu Bonn

vorgelegt am 23.03.2004

von Christina Weihofen

aus Leverkusen

Referent:

Prof. Dr. Ernst Berg

Korreferent:

Prof. Dr. Monika Hartmann

Tag der mündlichen Prüfung:

18. Juni 2004

Gedruckt bei:

**INHALTSVERZEICHNIS**

	Seite
<b>Verzeichnis der Tabellen .....</b>	<b>V</b>
<b>Verzeichnis der Abbildungen.....</b>	<b>VII</b>
<b>Verzeichnis der Abkürzungen.....</b>	<b>XII</b>
<b>1 Einleitung.....</b>	<b>1</b>
1.1 Problemstellung .....	1
1.2 Zielsetzung und Vorgehensweise .....	3
<b>2 Definitionen und konzeptionelle Grundlagen .....</b>	<b>5</b>
2.1 Grundlagen des Internet.....	5
2.1.1 Aufbau des Internet .....	5
2.1.2 Charakteristika des Internet.....	7
2.1.3 Internet-Verbreitung, -Anbindung und -Nutzung .....	9
2.1.4 Grundlagen zur Nutzungsakzeptanz des Internet.....	13
2.2 Electronic Business.....	14
2.2.1 Begriffsdefinitionen und Abgrenzungen .....	14
2.2.2 Elektronische Märkte .....	17
2.2.3 Entwicklungen im E-Commerce und E-Business .....	19
2.3 Kundenorientiertes Marketing im Internet .....	22
2.3.1 Marketing und Kundenorientierung .....	22
2.3.2 Konzepte des Online-Marketing .....	26
2.3.3 Funktionsebenen einer Online-Präsenz.....	29
2.4 Der Online-Managementprozess als methodenorientierter Forschungsansatz im Internet.....	31
<b>3 Situationsanalyse - Implikationen des Internet auf die Raiffeisen- Warengenossenschaften .....</b>	<b>35</b>
3.1 IST-Situation der Raiffeisen-Warengenossenschaften.....	36
3.1.1 Strukturen, Prinzipien und Abgrenzung.....	36
3.1.2 Wirtschaftliche und strukturelle Entwicklung.....	40
3.1.3 Einflussfaktoren auf die strategische Ausrichtung.....	41
3.1.4 IST-Analyse der Internet-Aktivitäten.....	45

3.2	Internet-Nutzung in der Landwirtschaft .....	47
3.2.1	Informationsstrukturen .....	47
3.2.2	Internet-Verbreitung .....	50
3.2.3	Internet-Anwendungen .....	53
3.3	Chancen und Risiken des Internet für die Raiffeisen-Warengenossenschaften .....	60
3.3.1	Theorie ökonomischer Veränderungen im Internet .....	60
3.3.2	Implikationen des E-Commerce für das zweistufige Absatzsystem im genossenschaftlichen Verbund .....	66
3.3.3	Chancen im Online-Marketing, -Service und E-Business .....	70
3.4	Wettbewerbsanalyse: Internet-Strategien in der Agrarbranche .....	73
3.4.1	Modifizierung des Wettbewerbsstrukturmodells von Porter im Internet .....	73
3.4.2	Parameter der Wettbewerbsanalyse .....	76
3.4.3	Strategien der Agroindustrie im Internet .....	77
3.4.4	Internet-Strategien im privaten Agrarhandel .....	80
3.4.5	Neue Konkurrenten im Internet .....	81
3.4.6	Verhandlungsmacht der Kunden im Internet .....	81
3.4.7	Fazit der Wettbewerbsanalyse .....	82
3.5	Schlussfolgerung .....	83
<b>4</b>	<b>Entwicklung eines internetgestützten eCRM-Konzeptes .....</b>	<b>87</b>
4.1	CRM – Grundlagen und Betrachtungsperspektiven .....	87
4.1.1	Entwicklungslinien und Definition .....	87
4.1.2	Betrachtungsperspektiven .....	91
4.1.2.1	Strategische Perspektive: CRM-Konzeption .....	91
4.1.2.2	Informationstechnische Perspektive: CRM-Systeme .....	95
4.1.2.3	Prozessperspektive: Kunden- und Unternehmensprozesse .....	96
4.2	Aufbau eines eCRM-Konzeptes am Beispiel der Raiffeisen-Genossenschaften in der Warenwirtschaft .....	98
4.2.1	Definition und Potenziale des eCRM .....	99
4.2.2	Argumente für das (e)CRM in den Warengenossenschaften .....	100
4.2.3	Entwicklung eines kundenprozessorientierten eCRM-Modells .....	101
4.2.4	Strategische Planung im eCRM .....	107
4.2.4.1	Ziele des eCRM .....	107
4.2.4.2	Strategien im eCRM .....	108
4.2.5	Instrumente des eCRM .....	111

4.2.5.1 Online-Maßnahmen zur Kundengewinnung .....	111
4.2.5.2 Online-Maßnahmen zur Kundenbindung.....	117
4.2.5.2.1 Mehrwert bieten.....	117
4.2.5.2.2 Aufwand des Kunden minimieren.....	126
4.2.5.2.3 Erwartungshaltung beeinflussen.....	130
4.2.5.2.4 Aufbau von Wechselbarrieren.....	131
<b>5 Web Controlling am Beispiel des Raiffeisen-Portals.....</b>	<b>133</b>
5.1 Web Controlling und Web Monitoring im Online-Managementprozess .....	134
5.1.1 Erscheinungsformen und Untersuchungsbereiche der Online- Marktforschung .....	136
5.1.2 Internetbasierte Datenerhebungsverfahren.....	138
5.1.2.1 Web-Experiment .....	139
5.1.2.2 Online-Befragung.....	140
5.1.2.3 Logfiles .....	143
5.1.2.4 Methoden zur Nutzeridentifikation.....	145
5.1.3 Datenanalyse .....	146
5.1.4 Grenzen und Anforderungen der Online-Forschung.....	148
5.2 Konzeption eines Web Controlling Modells .....	151
5.3 Analyse der Userdatenbank des Raiffeisen-Clubs.....	154
5.3.1 Aufbau des Datenerhebungsverfahrens und Bewertung der Daten.....	155
5.3.2 Vorgehensweise der empirischen Analyse.....	160
5.3.3 Auswertungsergebnisse .....	161
5.3.3.1 Soziodemographische Merkmale .....	162
5.3.3.1.1 Geschlechterverteilung.....	162
5.3.3.1.2 Berufstätigkeit .....	162
5.3.3.1.3 Altersstruktur .....	163
5.3.3.1.4 Regionale Verteilung.....	164
5.3.3.2 Betriebsstrukturen .....	166
5.3.3.2.1 Produktionsverfahren .....	166
5.3.3.2.2 Ackerbau.....	168
5.3.3.2.3 Viehhaltung .....	170
5.3.3.3 Analyse der Kundenbindungsmaßnahmen.....	174
5.3.3.3.1 Raiffeisen-Newsletter .....	174
5.3.3.3.2 Personalisierung der Startseite .....	177

---

5.4	Auswertung von Zugriffsstatistiken unter Einsatz der Logfile-Analyse .....	182
5.4.1	Klassifikation von Logdaten .....	182
5.4.2	Formale Evaluierung und Problematiken der Logdatenprotokollierung.....	184
5.4.3	Untersuchungsbereiche und Durchführung der Logfile-Analyse .....	187
5.4.4	Auswertung und Interpretation der Logfiles von <a href="http://www.raiffeisen.com">http://www.raiffeisen.com</a> .....	189
5.4.4.1	Nutzungsakzeptanz des Portals .....	189
5.4.4.2	Werbeerfolgskontrolle .....	195
5.4.4.3	Nutzungsanalyse der Portal-Angebote.....	203
5.4.4.4	Zeitliches Nutzungsverhalten.....	213
<b>6</b>	<b>Handlungsempfehlungen für das eCRM .....</b>	<b>221</b>
6.1	Optimierung von Kundenakquisitionsmaßnahmen .....	221
6.2	Optimierung von Kundenbindungsmaßnahmen .....	224
<b>7</b>	<b>Zusammenfassung.....</b>	<b>231</b>
	<b>Quellenverzeichnis .....</b>	<b>235</b>

**Verzeichnis der Tabellen**

Tabelle 2–1: Transaktionsbeziehungen im E-Commerce .....	17
Tabelle 3–1: Entwicklung der Raiffeisen-Genossenschaften von 1990 bis 2002 .....	41
Tabelle 3–2: Verbreitung von E-Mail und Internet-Präsenzen der Raiffeisen- Warengenossenschaften im Vergleich verschiedener Sparten .....	46
Tabelle 3–3: Häufigkeit der Nutzung ausgewählter Internet-Anwendungen in %.....	54
Tabelle 3–4: Bereitschaft zum Online-Einkauf landwirtschaftlicher Produkte und Dienstleistungen .....	59
Tabelle 3–5: Argumente für und gegen eine Disintermediation aus Sicht der Agroindustrie .....	69
Tabelle 4–1: Unterschiede zwischen Transaktions- und Beziehungsmarketing .....	89
Tabelle 4–2: Werbeformen im Internet .....	113
Tabelle 4–3: Positive Effekte der Personalisierung .....	122
Tabelle 4–4: Einordnung von eCRM-Instrumenten zur Aufwandsreduzierung nach den Phasen im Customer Relationship Life Cycle .....	129
Tabelle 5–1: Vor- und Nachteile der E-Mail-Befragung.....	141
Tabelle 5–2: Vor- und Nachteile der WWW-Befragung.....	142
Tabelle 5–3: Ausprägungen marktforschungstechnischer Merkmale im Vergleich verschiedener Datenerhebungsverfahren.....	153
Tabelle 5–4: Übersicht der Datenfelder und Datentypen nach Kategorien in der Userdaten bank des Raiffeisen-Portals .....	158
Tabelle 5–5: Anzahl persönlicher und betrieblicher Datenangaben aller Portal- Mitglieder und explizit von Landwirten.....	161
Tabelle 5–6: Geschlechterverteilung unter den Teilnehmern der Online-Umfrage und den Mitgliedern im Raiffeisen-Portal .....	162
Tabelle 5–7: Landwirtschaftliche Betriebe nach Betriebsformen und –typen, 1999 .....	168
Tabelle 5–8: Anteil aller landwirtschaftlichen Betriebe in Deutschland und der Portal- Landwirte nach Betriebsgrößenklassen und Bundesländern, 2001 .....	170
Tabelle 5–9: Einfacher t-Test auf Betriebsgrößenunterschiede in ha LF .....	170
Tabelle 5–10: Kennzahlen viehhaltender Betriebe in Deutschland und viehhaltender Portal-Landwirte .....	173

Tabelle 5–11: Durchschnittliche Viehbestände aller milchvieh- und sauenhaltenden Betriebe in Deutschland und der Portal-Landwirte nach Bundesländern, 1999 .....	173
Tabelle 5–12: Nutzung der Online-Angebote des Raiffeisen-Clubs von allen Portal-Mitgliedern (n = 5.288) und explizit von Landwirten (n = 3.320) .....	174
Tabelle 5–13: Verteilung der den Newsletter abonnierenden Portal-Landwirte nach Bundesländern und Hauptgenossenschaften .....	175
Tabelle 5–14: Mittelwertvergleiche milchvieh-, mastschweine-, sauen- und bullenhaltender Portal-Landwirte in Abhängigkeit des Newsletterbezuges sowie Kennwerte des Levene-Tests und t-Tests für zwei unabhängige Stichproben .....	176
Tabelle 5–15: Einteilung der am häufigsten eingegebenen Web-Adressen im persönlichen Favoritenverzeichnis des Raiffeisen-Clubs nach Kategorien....	181
Tabelle 5–16: Relative Kennzahlen aus kombinierten Basiskennzahlen .....	184
Tabelle 5–17: Werbeerfolgsmaße im Internet .....	195
Tabelle 5–18: Anzahl der monatlich über Online-Banner, Hyperlinks oder Suchmaschinen weitergeleiteten Zugriffe auf das Raiffeisen-Portal im Zeitraum von Januar 2002 bis Juli 2002 .....	200
Tabelle 5–19: Zuordnung der am häufigsten in den Logfiles übermittelten Suchbegriffe....	212
Tabelle 5–20: Korrelationen im Monatsmittel gemessener Kontakt- und Interaktivitätskennzahlen im Beobachtungszeitraum von August 2000 bis August 2002 ...	219

**Verzeichnis der Abbildungen**

Abbildung 2–1: Netzwerktypen des Internet .....	7
Abbildung 2–2: Prozentanteil der Internet-Nutzer ab 18 Jahren im Zeitablauf.....	9
Abbildung 2–3: Internet-Nutzung nach Bundesländern, in %.....	10
Abbildung 2–4: Informations-Infrastrukturen in Deutschland, 2002 .....	11
Abbildung 2–5: Entwicklung der „de“-Domains in Deutschland.....	12
Abbildung 2–6: Gründe der Internet-Nutzung.....	12
Abbildung 2–7: Nutzungszweck des Internet .....	13
Abbildung 2–8: Begriffe des E-Business und ihre Zuordnung im Geschäftsablauf.....	16
Abbildung 2–9: Nutzen des E-Business-Einsatzes im deutschen Mittelstand (n = 340).....	21
Abbildung 2–10: Die Zweidimensionalität des Marketing im Sinne marktorientierter Unternehmensführung.....	22
Abbildung 2–11: Das Konzept des Relationship Marketing.....	24
Abbildung 2–12: Wirkungskette der Kundenorientierung.....	26
Abbildung 2–13: Grundsätze des Massen- und des One-to-One-Marketing im Vergleich.....	28
Abbildung 2–14: Funktionsstufenmodell der Website-Funktionalitäten.....	30
Abbildung 2–15: Entwicklung eines kundenorientierten Online-Managementprozesses in Anlehnung an den klassischen Marketing-Managementprozess .....	33
Abbildung 3–1: Ablauf der Situationsanalyse im Online-Managementprozess .....	35
Abbildung 3–2: Organisation der Raiffeisen-Genossenschaften in der Agrarwirtschaft.....	36
Abbildung 3–3: Haupt- und Primärgenossenschaften in der landwirtschaftlichen Wert- schöpfungskette.....	39
Abbildung 3–4: Elektronische Beziehungen im Handelssystem der Raiffeisen- Warengenossenschaften .....	39
Abbildung 3–5: Umsatzstruktur und Anzahl der Raiffeisen-Warengenossenschaften nach Sparten, 2002.....	40
Abbildung 3–6: Interne und externe Einflussfaktoren auf die strategische Ausrichtung der Raiffeisen-Genossenschaften in der Warenwirtschaft.....	42
Abbildung 3–7: Informations- und Entscheidungssystem in der Betriebsführung.....	48
Abbildung 3–8: Anteil der Landwirte, die den verschiedenen Informationsquellen eine hohe Bedeutung beimessen (n = 3.274).....	49

Abbildung 3–9: Quellen der Informationsbeschaffung im Internet in Abhängigkeit der Nutzungsfrequenz (n = 277) .....	50
Abbildung 3–10: Entwicklung der Verbreitung kommunikationstechnischer Geräte auf den landwirtschaftlichen Betrieben (n = 3.274).....	51
Abbildung 3–11: Internet-Zugang europäischer Landwirte im Vergleich (n = 10.419), 2001 .....	52
Abbildung 3–12: Internet-Zugang nach Größenklassen in ha LF (n = 3.274).....	53
Abbildung 3–13: Durchschnittliche Bewertung landwirtschaftlicher Websites nach Schulnoten von 1 bis 6 (n = 358) .....	55
Abbildung 3–14: Nutzungsformen des Internet zur Geschäftsabwicklung (n = 195) .....	56
Abbildung 3–15: Nutzungsfrequenz diverser Internet-Anwendungen der Besucher des Raiffeisen-Portals (n = 358).....	56
Abbildung 3–16: Handelsfunktionen entlang der Wertschöpfungskette .....	61
Abbildung 3–17: Typen von Intermediären .....	62
Abbildung 3–18: Mögliche Transaktionen zwischen Produzenten, Konsumenten und Intermediären .....	64
Abbildung 3–19: Vier Szenarien der Transaktionsbeziehungen auf traditionellen und elektronischen Märkten.....	65
Abbildung 3–20: Szenarien elektronischer Vertriebsmodelle in der landwirtschaftlichen Wertschöpfungskette.....	68
Abbildung 3–21: Nutzenpotenziale des Internet zur Unterstützung verschiedener Strategien zum Aufbau und zur Sicherung von Wettbewerbsvorteilen.....	71
Abbildung 3–22: Wettbewerbsstrukturmodell von Porter und Wettbewerbskräfte auf die Internet-Strategien der Raiffeisen-Warengenossenschaften .....	75
Abbildung 4–1: Strategische Unternehmensplanung im Online-Managementprozess .....	87
Abbildung 4–2: Ausrichtung prozessorientierter Managementkonzepte und Entwicklungslinien neuerer Marketingansätze im Wandel der Zeit.....	90
Abbildung 4–3: Das 3-Ebenen-Modell des CRM.....	92
Abbildung 4–4: Determinanten der Kundenbindung .....	94
Abbildung 4–5: Komponenten und Closed Loop Architecture eines CRM-Systems.....	96
Abbildung 4–6: Prozessorientierte Kunden-Unternehmens-Beziehung .....	97
Abbildung 4–7: Vorgehensweise zum Aufbau eines strategischen eCRM-Konzeptes .....	98
Abbildung 4–8: Der duale Charakter des eCRM-Begriffs.....	99
Abbildung 4–9: Online-Kundenentwicklungsmodell zum Aufbau loyaler Kunden.....	103

Abbildung 4–10: Aufbau eines kundenprozessorientierten eCRM-Modells.....	106
Abbildung 4–11: Systematisierungsoptionen für eCRM-Instrumente.....	111
Abbildung 4–12: Werbeaktivitäten auf vier Ebenen.....	112
Abbildung 4–13: Gestaltungselemente eines optimalen Banners.....	115
Abbildung 4–14: Community Building und selbstverstärkende Kreisläufe .....	124
Abbildung 4–15: Geschäftsprozesse im Futtermittelbestellwesen über das Internet.....	130
Abbildung 5–1: Web Controlling im OMP.....	134
Abbildung 5–2: Aufgaben des Web Controlling und Web Monitoring.....	135
Abbildung 5–3: Reaktive und nicht-reaktive Datenerhebungsverfahren der Primärforschung im Internet .....	138
Abbildung 5–4: Ausschnitt einer Logfile im Combined Logfile Format .....	144
Abbildung 5–5: Cookie des Raiffeisen-Portals.....	145
Abbildung 5–6: Zuordnung von Nutzerprofilen und Nutzungsvorgängen mittels Cookie und Log In.....	146
Abbildung 5–7: Aufbau eines Web Controlling Modells am Bsp. des Raiffeisen-Portals..	154
Abbildung 5–8: Profilerstellung im persönlichen Nutzerbereich .....	155
Abbildung 5–9: Registrierungsformular im Raiffeisen-Portal.....	156
Abbildung 5–10: Web-Formular zur Einrichtung einer persönlichen Startseite .....	157
Abbildung 5–11: Verfahren der Datengenerierung zum Aufbau der Userdatenbank.....	159
Abbildung 5–12: Vergleich der Altersklassenverteilung der Portal-Landwirte (n = 2.134) mit der Altersklassenverteilung aller Internet-Nutzer in Deutschland (n = 24,77 Mio.), 2001 .....	163
Abbildung 5–13: Vergleich der Altersklassenverteilung erwerbstätiger Landwirte (n = 349.400) und der Portal-Landwirte (n = 2.134) .....	164
Abbildung 5–14: Verteilung der Portal-Landwirte (n = 3.158) und aller landwirtschaftlichen Betriebe in Deutschland ab 2 ha (n = 411.329) mit der Internetdurchdringungsrate in der Landwirtschaft sowie der Nebenerwerbsquote nach ausgewählten Bundesländern, 2001 .....	165
Abbildung 5–15: Verteilung der Portal-Landwirte nach Hauptgenossenschaften (n = 3.140).....	166
Abbildung 5–16: Verteilung der Portal-Landwirte nach Produktionsverfahren (n = 1.425).	167
Abbildung 5–17: Vergleich der Betriebsgrößenklassenverteilung aller bundesdeutschen Betriebe (n = 411.800) und der Portal-Landwirte (n = 488) ab zwei ha LF mit dem Internetverbreitungsgrad nach Betriebsgrößenklassen .....	169

Abbildung 5–18: Verteilung der Milchviehbetriebe in Deutschland (n = 131.800) und der milchviehhaltenden Portal-Landwirte (n = 508) nach Bestandsgrößenklassen, 2001 .....	171
Abbildung 5–19: Verteilung der Schweinemastbetriebe in Deutschland (n = 115.000) und der mastschweinehaltenden Portal-Landwirte (n = 462) nach Bestandsgrößenklassen, 2001 .....	172
Abbildung 5–20: Verteilung der sauenhaltenden Betriebe in Deutschland (n = 44.200) und der Portal-Landwirte mit Sauenhaltung (n = 256) nach Bestandsgrößenklassen, 2001 .....	172
Abbildung 5–21: Rangliste der von den Portal-Landwirten in der Kategorie News ausgewählten Themen (n = 843).....	178
Abbildung 5–22: Rangliste der von den Portal-Landwirten ausgewählten produktspezifischen Marktinformationen (n = 814).....	179
Abbildung 5–23: Verteilung der Portal-Landwirte nach Auswahl produktspezifischer Marktdaten (n = 687) .....	180
Abbildung 5–24: Verteilung der von den Portal-Mitgliedern ausgewählten Terminbereiche (n = 104) .....	181
Abbildung 5–25: HTTP-Caching von Proxy-Servern.....	186
Abbildung 5–26: Entwicklung der Visits pro Tag im Mittel der Monate von August 2000 bis Dezember 2002.....	190
Abbildung 5–27: Schwankungen der im Mittel der Monate von August 2000 bis Dezember 2002 gemessenen Visits um die Potenzfunktion .....	190
Abbildung 5–28: Entwicklung der PI's pro Tag und pro Visit im Monatsmittel des Zeitraumes von August 2000 bis Dezember 2002.....	191
Abbildung 5–29: Entwicklung der täglichen Visits und der PI's pro Visit vom 01.08.2000 bis 31.03.2001 .....	193
Abbildung 5–30: Entwicklung monatlicher Visits der Online-Angebote von Topagrar.com und Raiffeisen.com im Zeitraum von August 2000 bis August 2002 .....	194
Abbildung 5–31: Entwicklung der Visits und Registrierungen im Raiffeisen-Portal sowie die Erscheinungstermine diverser Printanzeigen im Zeitraum vom 01.08.2000 bis 30.09.2000.....	197
Abbildung 5–32: Entwicklung der Visits und Anzahl der Registrierungen im Raiffeisen-Portal nach Wochentagen im Zeitraum vom 01.11.2000 bis 31.12.2000..	198

Abbildung 5–33: Entwicklung der PI's der Kategorien Fun und Flirt, Finanzen und des Erntebarmeters im Monatsmittel des Beobachtungszeitraumes von August 2000 bis August 2002.....	202
Abbildung 5–34: Klassifizierung der Web-Kategorien des Raiffeisen-Portals.....	204
Abbildung 5–35: Vergleich der PI's verschiedener Kategorien des Raiffeisen-Portals im Tagesdurchschnitt des Zeitraumes von August 2000 bis August 2002 mit Angabe der Standardabweichung.....	205
Abbildung 5–36: Anzahl der im Monatsmittel aufgerufenen Meldungen pro Tag und PI's der Kategorie Warenterminmärkte pro Tag im Zeitraum von August 2000 bis September 2002.....	207
Abbildung 5–37: Korrelationen der im Monatsmittel gemessenen PI's zeitkritischer Informationsangebote, der gesamten PI's und der Visits im Zeitraum von August 2000 bis August 2002.....	208
Abbildung 5–38: Entwicklung der PI's pro Tag der Kategorien Wetter und Pflanzenbau im Monatsmittel des Zeitraumes von August 2000 bis August 2002.....	210
Abbildung 5–39: Entwicklung der im Monatsmittel gemessenen PI's pro Tag auf das Anmeldeformular sowie die monatliche Anzahl an Registrierungen im Zeitraum von August 2000 bis August 2002.....	211
Abbildung 5–40: Zeit pro Visit und Zeit pro PI im Monatsmittel des Zeitraumes von August 2000 bis August 2002.....	214
Abbildung 5–41: Durchschnittliche Visits, PI's und Zeit pro Visit nach Wochentagen im Zeitraum von September 2001 bis August 2002.....	215
Abbildung 5–42: Box-and-Whisker Plots der Portal-Zugriffe auf das Raiffeisen-Portal nach Wochentagen.....	216
Abbildung 5–43: Durchschnittliche Visits und Zeit pro Visit nach Stunden.....	217
Abbildung 5–44: Durchschnittliche Zeit pro PI und Standardabweichung nach Kategorien im Beobachtungszeitraum von August 2000 bis August 2002.....	218

**Verzeichnis der Abkürzungen**

Abb.	Abbildung
ADM	Arbeitskreis deutscher Markt- und Sozialforschungsinstitute e.V.
AG	Aktiengesellschaft
BayWa	Bayerische Waren-Zentrale AG
BMVEL	Bundesministerium für Verbraucherschutz, Ernährung und Landwirtschaft
BPR	Business Process Reengineering
BSE	Bovine Spongiforme Enzephalopathie (Rinderwahnsinn)
bspw.	beispielsweise
B-to-B	Business-to-Business
B-to-C	Business-to-Consumer
bzw.	beziehungsweise
ca.	zirca
CRLC	Customer Relationship Life Cycle
CRM	Customer Relationship Management
DBV	Deutscher Bauernverband
d. h.	das heißt
DLG	Deutsche Landwirtschafts-Gesellschaft e.V.
DRV	Deutscher Raiffeisenverband e.V.
DRWZ	Deutsche Raiffeisen- und Warenzentrale GmbH
DSL	Digital Subscriber Line
eCRM	electronic Customer Relationship Management
EDV	Elektronische Datenverarbeitung
E-Mail	electronic Mail
et al.	und andere
EU	Europäische Union (geographisches Gebiet)
f.	folgende (Seite)
FAQ	Frequently Asked Questions
ff.	fortfolgende (Seiten)
FTP	File Transfer Protocol
ha	Hektar
HaGe Kiel	Raiffeisen Hauptgenossenschaft Nord AG
Hrsg.	Herausgeber
HTML	Hyper Text Markup Language
HTTP	Hyper Text Transfer Protocol
i. d. R.	in der Regel
ISDN	Integrated Services Digital Network
IT	Informationstechnologie
IuK	Information und Kommunikation
Jg.	Jahrgang
Kap.	Kapitel
KIS	Kundeninformationssystem
LF	Landwirtschaftlich genutzte Fläche
Mio.	Millionen
MKS	Maul- und Klauenseuche
Mrd.	Milliarden
n	Anzahl
NRW	Nordrhein-Westfalen
o. a.	oben angeführt
o.g.	oben genannt

---

OMP	Online-Management-Prozess
PC	Personal Computer
PI	Page Impression
r	Korrelationskoeffizient
RCG	Raiffeisen Central-Genossenschaft Nordwest e.G.
RHG	Raiffeisen Hauptgenossenschaft Nord AG
RWZ Rhein-Main	Raiffeisen Waren-Zentrale Rhein-Main e.G.
RWZ Kassel	Raiffeisen Waren-Zentrale Kurhessen-Thüringen e.G.
S.	Seite
SCM	Supply Chain Management
SMS	Short Message Service
SQL	Structure Query Language
TCP/IP	Transmission Control Protocol/Internet Protocol
TKP	Tausenderkontaktpreis
TQM	Total Quality Management
u. a.	unter anderem
UMTS	Universal Mobile Telecommunication Systems
URL	Uniform Resource Locator
WTO	World Trade Organisation (Welthandelsorganisation)
WWW	World Wide Web
XML	Extensible Markup Language
z. B.	zum Beispiel
ZG Karlsruhe	Raiffeisen Zentralgenossenschaft e.G.
z. T.	zum Teil



# 1 Einleitung

## 1.1 Problemstellung

Die Agrarbranche ist im Wandel - Wettbewerbsfähigkeit, Strukturanpassungen, Verschlan-  
kung und Größenzwang zählen zu den Schlagworten der heutigen Unternehmenskultur. Die  
agrarpolitischen Entscheidungen auf europäischer und internationaler Ebene (EU-  
Agrarreform, WTO-Verhandlungen) stellen die Weichen für zunehmend liberalisierte Märkte.  
Aber auch die restriktiven Beschlüsse auf nationaler Ebene rücken zum einen den  
Verbraucherschutz und die Lebensmittelqualität stärker in den Vordergrund, zum anderen  
haben sie hohe Produktions- und Umweltauflagen für die Landwirtschaft zur Folge. Der  
daraus resultierende fortschreitende Strukturwandel in der Landwirtschaft sowie die  
Konzentrationsprozesse im vor- und nachgelagerten Bereich wirken sich auch auf die  
Raiffeisen-Warengenossenschaften aus. Umsatz und Ertrag im Agrargeschäft sind durch  
zunehmenden Wettbewerb bei tendenziell sinkenden Margen gefährdet, was sich in Form von  
Kooperationen, Unternehmensfusionen, Insolvenzen und Auslandsengagements ausdrückt. So  
ging die Zahl aller Waren- und Dienstleistungsgenossenschaften in der Raiffeisen-  
Organisation von 1990 bis heute um mehr als ein Drittel zurück (Vgl. DRV, 2003, S. 16.).

Daneben üben die fortschreitenden Entwicklungen und der verbreitete Einsatz der Internet-  
Technologie im Agribusiness einen zunehmenden Einfluss auf die Warengenossenschaften  
aus. Das Internet besitzt zum einen Potenziale, die Wettbewerbsposition zu stärken. Zum  
anderen kann der zunehmende Einsatz der Internet-Technologien im Agribusiness den  
Wettbewerbsdruck, z. B. aufgrund zunehmender Markttransparenz, neuer Online-Anbieter  
oder einer Umgehung des Handels durch neue Formen des Direktvertriebs über das Internet  
weiter verstärken. Diese Entwicklungen können nicht nur strukturelle Veränderungen bei den  
Warengenossenschaften bewirken, sondern auch deren Bedeutung und Funktion langfristig in  
Frage stellen. Kaum ein Unternehmen kann es sich leisten, die mit dem Internet verbundenen  
Chancen und Risiken zu ignorieren, will es seine Zukunftsfähigkeit im Wettbewerb nicht  
gefährden.

Während das Internet in der Landwirtschaft eine wachsende Verbreitung erfährt und von  
Landwirten zunehmend zu betrieblichen Zwecken genutzt wird, setzen sich die Unternehmen  
im genossenschaftlichen Verbund bislang nur begrenzt mit der neuen Technologie  
auseinander. Für die Raiffeisen-Warengenossenschaften gilt es, mit einer entsprechenden  
Strategie auf die o. g. Herausforderungen zu reagieren, indem sie die *Anwendungspotenziale  
des Internet als Zentrum neuer Lösungsansätze für Innovation und ökonomische Effizienz im  
Wettbewerbsprozess erschließen und nutzen*. Dies setzt eine konzeptionelle Vorgehensweise  
in der Online-Planung voraus.

Die vergangenen Jahre waren von sehr viel Optimismus bei der Einschätzung der Internet-  
Nutzung und vor allem der Entwicklung von im Internet agierenden Unternehmen geprägt.  
„Dotcom“ und „New Economy“ zählten zu den Schlagworten, zahlreiche virtuelle Startup-  
Unternehmen entstanden und traditionelle Wertschöpfungsketten wurden zunehmend in Frage  
gestellt. Doch schon bald führten zahlreiche Insolvenzen insbesondere auch bei den  
landwirtschaftlichen Online-Marktplätzen zum Ende des „Hype“. Es stellte sich heraus, dass  
die in Frage gestellten ökonomischen Grundregeln weiterhin Bestand haben und dass die  
Wirtschaftlichkeit von Geschäftsprozessen, nicht ihre technische Machbarkeit, entscheidend  
ist. *„Die Informationstechnik hat an Innovationskraft nichts eingebüßt, sondern wird die  
Wirtschaft weiter durchdringen“* (SCHEER, 2002). Heute sind es in erster Linie die Rationali-  
sierungspotenziale des E-Business (Geschäftsprozessoptimierung) und des E-Procurement

(Online-Beschaffung), die mittels schlanker, schneller Prozesse ohne Medienbrüche und über Unternehmen hinweg neue wirtschaftliche Dimensionen eröffnen. Aber auch die Chance zur verstärkten Kundenorientierung, die den Kundennutzen in den Vordergrund stellt, steigert das Interesse an der Internet-Technologie.

Die Kundenorientierung erfährt eine zunehmende Relevanz, da die Kundenzufriedenheit heute zu den wesentlichsten unternehmerischen Zielgrößen zählt (Vgl. STAUSS, 1999, S. 5) und eine langfristige Kundenbeziehung als einer der wertvollsten und gleichzeitig dauerhaftesten Wettbewerbsvorteile eines Unternehmens gilt (Vgl. SCHLÖGEL, SCHMIDT, 2002). Um auch in Zukunft erfolgreich zu sein, müssen die Warengenossenschaften nicht nur ihre Leistungsfähigkeit steigern, sondern auch ihre Kunden zufriedenstellen und langfristig an sich binden. Der Vorteil liegt hier bei den Unternehmen, die am schnellsten einen zusätzlichen Mehrwert bieten und damit eine starke und langfristige Bindungen zu ihren Kunden schaffen.

Im Zuge der raschen Verbreitung des Internet in der Landwirtschaft ergeben sich vollkommen neue Perspektiven der Kundenbindung - das *Management von Kundenbeziehung im Internet* (electronic Customer Relationship Management, eCRM) gewinnt in der Unternehmens- bzw. Marketingpraxis zunehmend an Bedeutung. Charakteristikum des Kundenbeziehungsmanagements und maßgeblich für den Erfolg einer Online-Präsenz ist eine an den Wünschen und Bedürfnissen der Kunden orientierte Ausrichtung der Geschäftsprozesse. Aus diesem Grund setzt das eCRM möglichst genaue Informationen über die Strukturen, Bedürfnisse und Verhaltensweisen der Zielgruppe im Internet voraus.

Nur wenige Unternehmen verfügen jedoch über eine klar definierte Internet-Strategie, weshalb viele Internet-Angebote durch eine mangelnde Bedarfsorientierung und einen fehlenden oder nur geringen Zusatznutzen für die Kunden gekennzeichnet sind. Zugleich mangelt es an einer konzeptionellen Vorgehensweise, um den Website-Nutzern die richtigen Angebote gezielt zu unterbreiten. Ein weiteres Problemfeld liegt darin, dass Informationen sowohl über die Internet-Nutzer in der Landwirtschaft als auch über Art und Zweck der Nutzung des Internet durch die Landwirte noch weitgehend unerforscht sind.<sup>1</sup> Empirische Erhebungen, die es sich zum Ziel gesetzt haben, neue Erkenntnisse über die Internet-Nutzer zu gewinnen, beziehen sich i. d. R. auf das Internet und seine Nutzer im Allgemeinen und bieten daher wenig aussagekräftige Informationen über die Profile und Anforderungen der Landwirte im Internet.<sup>2</sup> Die von DOLUSCHITZ (2002) und MÜLLER (2002) bzgl. dieser Fragestellung durchgeführten Erhebungen in der Landwirtschaft beziehen sich nur auf kleine, regional eingegrenzte Teilgruppen.

Ebenso fehlt es an Publikationen, die sich mit der wettbewerbsstrategisch relevanten Perspektive des Managements von Kundenbeziehung im Internet in der Agrarbranche auseinandersetzen, tragfähige eCRM-Konzepte für die Praxis darlegen und auch Handlungsempfehlungen zur erfolgreichen Ausgestaltung geben. Zur Realisierung eines erfolgreichen eCRM für die Warengenossenschaften sind diese Informationen aber von erfolgskritischer Relevanz. Diese Arbeit soll die aufgedeckte Lücke schließen.

---

<sup>1</sup> Weder vom Statistischen Bundesamt und dem Statistischen Amt der EU (Eurostat) noch im Rahmen der Agrarstrukturerhebung werden Daten zur Internet-Verbreitung und -Nutzung in der Landwirtschaft erhoben.

<sup>2</sup> Hier sind in erster Linie die regelmäßig durchgeführten Erhebungen des GFK-Online-Monitors (<http://www.gfk.de>) und des Online-Reichweiten-Monitors (<http://www.agirev.de>) zu nennen.

## 1.2 Zielsetzung und Vorgehensweise

In dieser Arbeit werden die konkreten Anwendungsmöglichkeiten des Internet untersucht, die zum Aufbau eines erfolgreichen Kundenbeziehungsmanagements (eCRM) und damit zur Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit der Raiffeisen-Warengenossenschaften beitragen sollen. Dies setzt die Entwicklung und Ausgestaltung eines Leitfadens im Sinne eines dynamischen Planungsprozesses im Internet voraus, der sowohl die notwendigen Methoden und Instrumente zur Verfügung stellt als auch eine Systematik für eine strategisch sinnvolle und strukturierte Vorgehensweise bietet. Der Leitfaden soll eine Systematik aufzeigen, um den Kundenfokus bei allen Online-Aktivitäten zu gewährleisten und den Warengenossenschaften ein Instrument an die Hand zu geben, das erstens eine Einordnung und Beurteilung des aktuellen Status im Internet ermöglicht und zweitens Ansatzpunkte für Wettbewerbsvorteile offen legt. Bezugnehmend auf die Problemstellung ist die Ausgestaltung dieses Leitfadens mit verschiedenen Teilzielen verbunden, die nachfolgend aufgeführt werden und zugleich die Vorgehensweise dieser Arbeit determinieren:

- Für den Planungsprozess im Internet sind zunächst *relevante Einflussfaktoren auf die strategische Ausrichtung der Warengenossenschaften im Internet zu erfassen und in ihren Wirkungen zu beschreiben*. Ziel ist es, bereits vorhandene Informationen über die Verbreitung und Anwendung des Internet in der Landwirtschaft zu ermitteln, die Chancen und Risiken des Internet auf die Warengenossenschaften theoretisch zu beleuchten als auch wettbewerbsrelevante Online-Strategien in der Agrarbranche zu erfassen. Anhand der gewonnenen Erkenntnisse können schließlich grundlegende Perspektiven und Strategien für die Warengenossenschaften im Internet eruiert werden.
- Schließlich soll den Raiffeisen-Warengenossenschaften ein Instrument in die Hand gegeben werden, das die grundlegenden Prozessabläufe im eCRM abbildet, den Kundenfokus bei allen Online-Aktivitäten gewährleistet und dazu beiträgt, die verschiedenen Komponenten bzw. Kernaufgaben des eCRM zu systematisieren, zu koordinieren und an der Unternehmensstrategie ausgerichtet zu integrieren. Vor diesem Hintergrund stellt sich die Aufgabe, ein *eCRM-Modell* zu konzipieren, das als *Leitfaden für eine systematische Vorgehensweise sowie als Hilfestellung zur Integration der eCRM-Abläufe* dient.
- Ein wesentliches Ziel dieser Arbeit ist es, ein umfassendes Konzept zur Realisierung des Kundenbeziehungsmanagements im Internet am Beispiel der Warengenossenschaften zu erarbeiten. Hier sind konkrete Ziele, Strategien und Instrumente im Internet darzulegen, um als Handelsunternehmen in die Lage versetzt zu werden, innovative und effiziente Lösungen anzubieten, die zur Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit beitragen.
- Um dieses Konzept im Sinne des eCRM kontinuierlich zu optimieren und zu einer tragfähigen Online-Strategie zu gelangen bzw. eine erfolgreiche, stark nachgefragte Online-Präsenz zu etablieren, ist Wissen über die Profile, Verhaltensweisen und den Bedarf der Zielgruppe im Internet notwendig. Hierzu ist das noch junge Forschungsfeld der *Online-Marktforschung* näher zu beleuchten. Ziel ist es, unter Einsatz geeigneter Online-Marktforschungsmethoden eine *empirische Analyse* durchzuführen, die sowohl dazu beitragen soll, neue Erkenntnisse über die Zielgruppe und ihr Verhalten im Internet zu identifizieren als auch unternehmerische Entscheidungen in der Online-Planung zu unterstützen.

- Schlussfolgernd sind *Handlungsempfehlungen* hinsichtlich einer effizienten Ausgestaltung des eCRM-Konzeptes abzuleiten.

Die vorangestellten Ausführungen determinieren den Ablauf der vorliegenden Arbeit. Im nachfolgenden Kapitel werden zunächst relevante Begriffe definiert und abgegrenzt, die technischen Grundlagen des Internet erläutert und aktuelle Entwicklungen im Internet aufgezeigt. Schließlich ist der Aspekt eines kundenorientierten Marketing im Internet zu untersuchen und ein Leitfaden im Sinne eines dynamischen Online-Planungsprozesses zu entwickeln. Das dritte Kapitel befasst sich neben der Darlegung der aktuellen IST-Situation mit den Implikationen des Internet auf die Raiffeisen-Warengenossenschaften. Hier sind sowohl die Internet-Nutzung in der Landwirtschaft sowie die Chancen und Risiken des Internet für die Warengenossenschaften darzulegen als auch eine Wettbewerbsanalyse der Internet-Strategien in der Agrarbranche durchzuführen. In Kapitel vier werden allgemeine Grundlagen zum CRM aufgeführt und dieses anhand verschiedener Betrachtungsperspektiven näher beleuchtet. Darauf aufbauend wird ein ablauforientiertes eCRM-Modell konzipiert sowie ein anwendungsorientiertes eCRM-Konzept am Beispiel der Warengenossenschaft entwickelt und praxisorientiert ausgestaltet. Kap. 5 ist der Online-Marktforschung gewidmet. Die verschiedenen Methoden der Online-Marktforschung sind hier zu diskutieren, um ein sinnvolles Web Controlling Modell am Beispiel des Raiffeisen-Portals zu entwickeln. Den Kernpunkt des Kapitels bildet schließlich die empirische Analyse der Userdatenbank und der protokollierten Nutzungsdaten des Raiffeisen-Portals. Die hier gewonnenen Erkenntnisse münden in Kapitel sechs in die Ableitung von Handlungsempfehlungen für ein effizientes und effektives eCRM-Konzept.

## 2 Definitionen und konzeptionelle Grundlagen

Die in Zusammenhang mit den neuen Technologien stehenden Begriffe werden oftmals nicht einheitlich verwendet. Daher wird in diesem Kapitel zunächst das für diese Arbeit relevante Begriffsinstrumentarium definiert, um möglichen Missverständnissen bei der Interpretation von Begriffen a priori vorzubeugen. Die Begriffe sind schließlich in übergeordnete Zusammenhänge einzuordnen und hinsichtlich verwandter Themenstellungen abzugrenzen (Vgl. Kap. 2.1 und 2.2). Darüber hinaus werden die aktuellen Entwicklungen bzgl. der allgemeinen Verbreitung und Nutzung des Internet dargelegt. Mit dem Aspekt der Kundenorientierung im aktuellen Marketingverständnis und den Herausforderungen der neuen Internet-Technologien an das Marketing befasst sich Kap. 2.3. Darauf aufbauend wird in Kap. 2.4 schließlich ein theoretisches Ordnungsschema erstellt, das den konzeptionellen und theoretischen Bezugsrahmen dieser Arbeit in Form eines Leitfadens festlegt.

### 2.1 Grundlagen des Internet

#### 2.1.1 Aufbau des Internet

Das **Internet** ist ein „[...] *Online-System, das unter Verwendung einheitlicher Standards, ohne zentrale Verwaltung, Host- und Clientcomputer miteinander verbindet*“ (HANSER, 1998, S. 18). Es bezeichnet die Gesamtheit aller Netzwerke und Computer, die über eine TCP/IP-Verbindung erreichbar sind. TCP/IP bedeutet Transmission Control Protocol/Internet Protocol und stellt den einheitlichen Standard für den Informationsaustausch zur Verfügung (Vgl. ECC, 2001, S. 30). Der Transport von Daten über das Internet beruht auf dem Client-Server-Prinzip. Software-Programme, die Dienste anfragen, werden als Client bezeichnet, solche, die Dienste bereitstellen, als Server. In der Praxis werden diese Begriffe häufig auch auf die Rechner bezogen, die als Plattform für diese Programme dienen (Vgl. JANETZKO, 1999, S. 21). Somit besteht das Internet aus einer sich selbst verwaltenden, offenen und dezentralen Struktur von online miteinander verbundenen Rechnern, die über ein gemeinsames, einheitliches Protokoll miteinander kommunizieren und damit die weltweite Übertragung von Informationen unter Einsatz von Client-Server-Strukturen ermöglichen.

In Zusammenhang mit dem Begriff Internet ist i. d. R. das **World Wide Web (WWW)** gemeint, das das umfangreichste Informationssystem und daher das zur Zeit meist genutzte Werkzeug zur Informationsbeschaffung darstellt. Die intuitive Benutzeroberfläche des WWW basiert auf dem **Hypertextprinzip**. „*Hypertext ist das Prinzip der nicht-linearen bzw. modulhaften Anordnung von Texten bzw. Informationen, die durch Querverweise miteinander verbunden sind*“ (RIEDL, BUSCH, 1997, S. 164). Diese Querverweise, auch Links genannt, stellen markierte Elemente eines Dokuments dar und bilden die grundlegenden Elemente von Hypertextsystemen. Sie ermöglichen den Nutzern eine optimale Befriedigung ihrer Informationsbedürfnisse durch den individuellen Informationszugang in gewünschter Reihenfolge. Für die Realisierung des Zugriffs auf das WWW stehen dem Internet-Nutzer sogenannte **Browser** zur Verfügung, die auf Basis der einheitlichen Vorschriften des Hyper Text Transfer Protocols (HTTP) vereinbart sind. Mit dem WWW eng verbunden ist der Begriff der **Website**, der die Gesamtheit aller Informationsangebote und Anwendungen, die auf den einzelnen **Webpages** (Webseiten) einer Internet-Adresse hinterlegt sind, bezeichnet. Die **Homepage**, auf die man nach Eingabe der Internet-Adresse gelangt, stellt i. d. R. den Einstieg in die Website dar und soll dem Besucher einen Überblick über die Inhalte der weiteren Webseiten bieten. Jede Internet-Adresse kann einer **Domain** zugeordnet werden, die ein übertragbares Nutzungsrecht an Kombinationen aus Ziffern und Buchstaben darstellt,

unter denen Websites erreicht werden können. Eine sogenannte Top Level Domain gibt an, aus welchem Bereich der Website-Anbieter stammt. Bspw. steht die Top Level Domain „*de*“ für Deutschland, „*com*“ für kommerzielle Angebote oder „*gov*“ für eine Regierungsstelle (Vgl. BLOCK, 1999, S. 309).

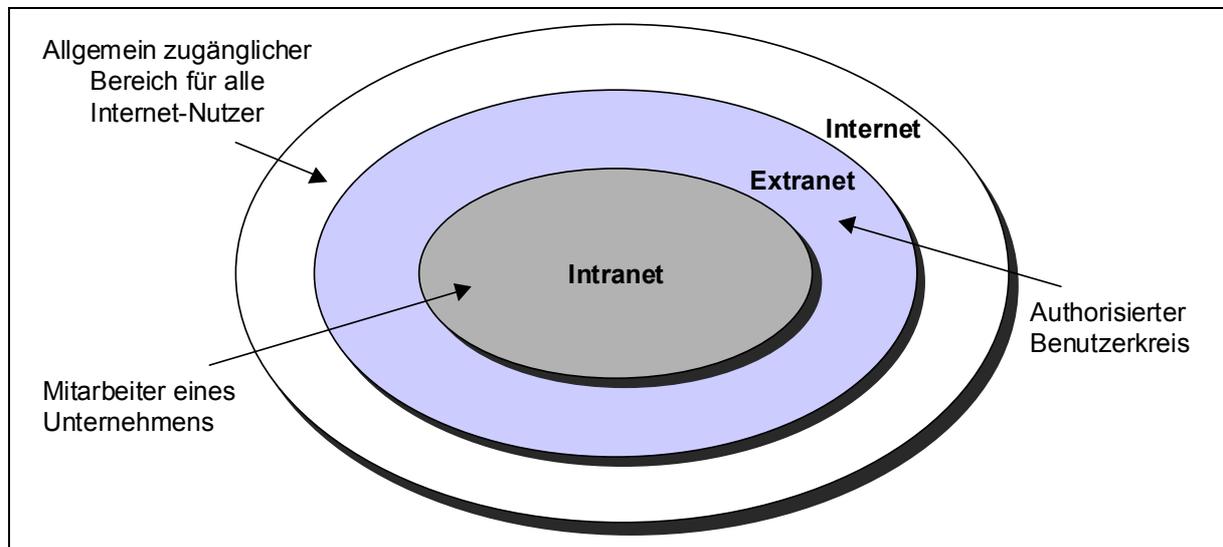
Neben dem WWW existieren aber noch weitere **Online-Dienste**, die vor allem der Kommunikation dienen und häufig vom WWW aus angesteuert werden. Zu diesen Online-Diensten, die auch unter dem Oberbegriff **Online-Medien** zusammengefasst werden, zählen insbesondere das Electronic Mailing und der Chat. **Electronic Mail (E-Mail)** ermöglicht die Versendung von Textnachrichten und beliebiger Dateien als E-Mail-Anlage (Attachments). Voraussetzung für das Versenden von E-Mails ist die Angabe einer eindeutigen E-Mail-Adresse. Die Übertragung erfolgt durch das Simple Mail Transfer Protocol (SMTP) zwischen Servern bzw. durch Post Office Protocol (POP) zwischen Sender und E-Mail-Server (Vgl. PEPELS, 2002, S. 2). Die größten Vorteile der E-Mail liegen darin, dass Informationen schnell, selektiv und vor allem kostengünstig verbreitet werden können. Ein **Chat** ist ein Kommunikationssystem, das im Gegensatz zur E-Mail den direkten, in Echtzeit verlaufenden schriftlichen Informationsaustausch mit anderen Internet-Teilnehmern ermöglicht. Der direkte Internet-Dialog in Form des „*Chattens*“ kann dabei in geschlossenen „*Chatrooms*“ bzw. Diskussionsgruppen oder als offene, weltweite Real-Time-Diskussionsmöglichkeit mit einer beliebigen Zahl an Teilnehmern erfolgen.

Jede Person, die Zugang zu den Diensten des Internet hat und mindestens einen dieser Dienste auch nutzt, wird im weiteren Verlauf dieser Arbeit als **Internet-Nutzer** oder einfach als **User** bezeichnet. Von den Online-Medien abzugrenzen ist der oft verwendete Begriff der **Neuen Medien**, der neben dem Internet auch weitere interaktive Medien wie z. B. Videotext, CD-ROM's oder interaktives Fernsehen integriert. In Zusammenhang mit dem Internet wird häufig auch von den **Informations- und Kommunikationstechnologien** (IuK-Technologien) gesprochen, die sich nicht explizit auf das Internet beziehen, sondern eine Vielfalt an Instrumenten und Diensten beinhalten und damit einen Überbegriff für die Gesamtaktivitäten auf den Gebieten Hardware, Software und Kommunikation darstellen.

Die Internet-Technologien haben verschiedene **Netzwerktypen** hervorgebracht: das Internet, das Intranet und das Extranet. Im Gegensatz zum Internet, das grundsätzlich jedem User zugänglich ist, stellen Intranets und Extranets jeweils Teilmengen des Internet für einen ausgewählten Benutzerkreis dar (Vgl. Abbildung 2–1). Eine Differenzierung der Begriffe kann dabei nach Adressaten, organisatorischen, rechtlichen oder technisch-funktionalen Gesichtspunkten vorgenommen werden. Beim **Intranet** handelt es sich i. d. R. um ein firmeninternes, lokales Netzwerk, das die Internet-Technologie verwendet und in erster Linie betriebliche Aufgabenstellungen unterstützt. Der geschlossene Benutzerkreis umfasst hier die Mitglieder einer Organisation bzw. eines Unternehmens, die in einem festen vertraglichen Verhältnis zueinander stehen. Das **Extranet** erweitert den Benutzerkreis des Intranet um ausgewählte und identifizierbare Teilnehmer, bei denen auch lose organisatorische oder sonstige vertragliche Bindungen (z. B. Kooperationen) bestehen können (Vgl. KERSCHBAUMER, 1999, S. 12). Der Extranet-Einsatz dient z. B. der informationstechnologischen Vernetzung mit Kundenunternehmen und kann bspw. dem automatisierten Austausch von Transaktionsdaten dienen. Damit stellt ein Extranet ein Kommunikationsnetz dar, das eine Firma mit einer geschlossenen Gruppe von Geschäftspartnern auf Basis der Internet-Technologien verbindet. Da Extranets nur für einen beschränkten Nutzerkreis zugänglich sein sollen, muss die entsprechende Datensicherheit gewahrt und eine Zugriffskontrolle aufgebaut werden (Vgl. WAMSER, 2001, S. 22). Zum Schutz vor

unberechtigten, nicht-authorisierten Zugriffen auf ein Netzwerk werden sogenannte Firewalls eingesetzt, die im Allgemeinen als Hardware-/Software-Lösung realisiert werden.

Abbildung 2–1: Netzwerktypen des Internet



Quelle: Eigene Darstellung.

Die den Netzwerktypen zu Grunde liegende **Netzwerkinfrastruktur** ermöglicht die Anbindung an das Internet und seine Dienste. Unter einer **Internet-Anbindung** wird die technische Verbindung eines internetfähigen PC's bzw. Endgerätes über Telekommunikationsnetze mit dem Internet verstanden. Diese wird je nach Übertragungsgeschwindigkeit in schmalbandige und breitbandige Anbindungen unterschieden (Vgl. ALPAR, 1998, S. 34 f.). Zu den schmalbandigen Alternativen zählen die analoge Datenübertragung via Modem mit bis zu 56 Kbit/s (Kilobyte pro Sekunde) und die digitale Übertragung via ISDN (Integrated Services Digital Network) mit bis zu 64 Kbit/s bzw. bei Kanalbündelung mit bis zu 128 Kbit/s. Der breitbandigen Anschlussstechnik wird auch die DSL-Technologie (Digital Subscriber Line) zugeordnet, die im Vergleich zu ISDN eine 12mal so schnelle Übertragungsrate ermöglicht (Vgl. ECC, 2001, S. 80).

### 2.1.2 Charakteristika des Internet

Die Online-Medien sind ein Komplex von Informations- und Kommunikationstechniken, die neue Möglichkeiten zur Übertragung und Ausgabe von Daten, Sprache und Bewegtbild eröffnen. Sie unterscheiden sich von den klassischen Medien insbesondere hinsichtlich folgender Charakteristika (Vgl. SENNEWALD, 1998, S. 9 f., HÜNERBERG, 1996, S. 109 f.):

- Digitalität
- Multimedialität und Hypermedialität
- Hypertextprinzip
- Interaktivität
- Multifunktionalität bzgl. der Massen- und Individualkommunikation

Da das Grundverständnis des Charakters und der speziellen Besonderheiten des Medium Internet zur Entwicklung einer Online-Strategie, zur Untersuchung des Nutzungsverhaltens der Internet-Nutzer und insbesondere auch zur Umsetzung kommunikativer Maßnahmen im Internet (Vgl. Kap. 2.3.3) von Relevanz ist, werden die wesentlichen Charakteristika an dieser Stelle näher erläutert.

Die **Digitalität** des Mediums Internet bietet den Vorteil, dass Medienbrüche, d. h. die Umwandlung von digitalisierten in nicht-digitalisierte Informationen, vermieden werden können (Vgl. ZWERGER, PAULUS, 2002, S. 27). Somit ist es bspw. möglich, Kundenbestellungen über das Internet unmittelbar in das eigene Warenwirtschaftssystem zu übernehmen. Zugleich lassen sich aufgrund des wachsenden Anteils immaterieller Leistungen immer mehr Bestandteile von Produkten und Leistungen (z. B. Informationen und Software) in digitaler Form abbilden und über das Internet vertreiben.

Unter **Multimedia** wird die computergestützte Integration digitalisierter Medien, die einen interaktiven und multimodalen Dialog zwischen Mensch und elektronischem Medium erlauben, verstanden (Vgl. BRUHN, 1997, S. 825). *„Multimedialität ist dadurch gekennzeichnet, daß in einem System Informationen multimedial (über die gleichzeitige Benutzung verschiedener digitalisierter Medien), multikodal (verschiedene Symbolsysteme aufweisend), und multimodal (verschiedenen Sinnesmodalitäten ansprechend) präsentiert werden, die anwendergesteuert interaktiv genutzt werden können“* (HASSELHORN, VATH, LÜER, 2001, S. 5). Bei Multimedia-Systemen wird zwischen dem Online-System (WWW), den mobilen Speichermedien (CD-ROM) und den Kiosk-Systemen (multimediale Terminals) unterschieden (Vgl. BRUHN, 1997, S. 827 ff.). Durch eine Verknüpfung der textlichen Informationen mit multimedialen Elementen wie Graphiken, Video- und Audioeinspielungen, gelangt man vom Hypertext- zum Hypermediasystem. Unter **Hypermedialität** wird daher die Verknüpfung des auf den Informationszugang bezogenen Hypertextprinzips mit dem darstellungsbezogenen Multimediaprinzip verstanden (Vgl. RIEDL, BUSCH, 1997, S. 164).

Die **Interaktivität** wird als das zentrale Merkmal der Neuen Medien im Unterschied zu den klassischen Medien hervorgehoben. Im Internet existiert eine zeitlich und räumlich unabhängige, virtuelle Hypermedia-Umgebung, die Interaktionen mit Menschen (personale Interaktivität) und Computern (maschinelle Interaktivität) zuläßt (Vgl. HOFFMAN, NOVAK, 1996, S. 52 f.). *„Die maschinelle Interaktivität bezeichnet das Ausmaß in dem der Nutzer Form und Inhalt einer vermittelten Umgebung in Echtzeit beeinflussen kann“* (RIEDL, BUSCH, 1997, S. 164). Die Interaktivität stellt hier eine technische Gegebenheit dar, indem eine Hard- und Softwarekombination mit einem Nutzer in Interaktion treten kann. Dagegen bezieht sich die personale Interaktivität auf den direkten Austausch von Informationen zwischen Personen unter Verwendung der Online-Dienste wie z. B. Chat oder E-Mail. Während sich in den klassischen Medien die Kommunikation im Wesentlichen auf die einseitige Informationsübertragung vom Sender an den Empfänger beschränkt, bleibt es dem Nutzer neuer Medien selbst überlassen, bestimmte Informationen abzurufen oder zu ignorieren (Vgl. RIEDL, BUSCH, 1997, S. 165). Die Online-Medien zeichnen sich daher nicht nur durch einen multiplen Modus der Kommunikation aus, sondern auch durch einen gezielten, selektiven und zeitunabhängigen Informationszugriff (Vgl. SILBERER, 1995, S. 4). Im Rahmen dieser Arbeit soll zwischen der Interaktion als einem aktiven, individuellen Vorgang der gegenseitigen Beeinflussung und der Interaktivität als einer Eigenschaft von Interaktions- bzw. Kommunikationspartnern getrennt werden.

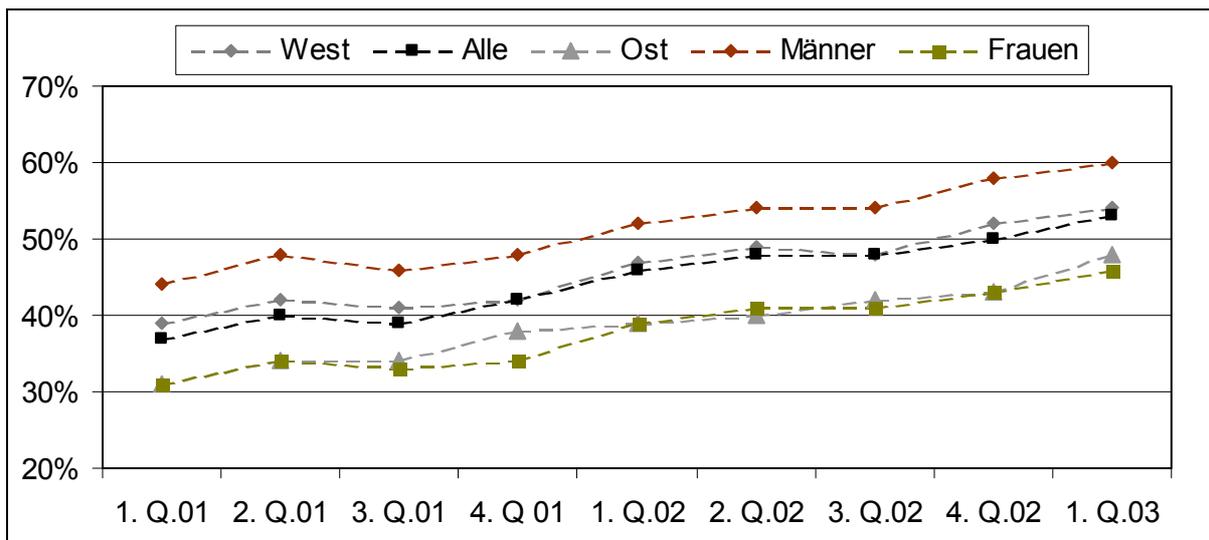
Die **Multifunktionalität** des Internet ergibt sich daraus, dass jeder Internet-Nutzer sowohl als Sender als auch als Rezipient auftreten und mit den vorhandenen Inhalten interagieren kann. Die Inhalte werden über bidirektionale Kanäle übertragen, so dass bspw. Kunden und Unternehmen gleichermaßen Informationen bereitstellen, jederzeit darauf zugreifen und auch direkt miteinander in Kontakt treten können (Vgl. RENGELSHAUSEN, 2000, S. 9). Das Internet ermöglicht somit nicht nur einen zweiseitigen Informationsaustausch über einen Rückkanal sondern auch eine n-seitige Kommunikation zwischen allen Teilnehmern des Netzwerkes (z. B. n:n-Kommunikationsmodell in einem Online-Diskussionsforum). Dies führt zu einer

Erweiterung des traditionellen Sender-Empfänger-Modells (Vgl. ALBERS, 1999, S. 8). Für die Kommunikationspolitik von Unternehmen bieten diese Eigenschaften Möglichkeiten zur personenbezogenen Individualkommunikation (Kommunikationsmodell „One-to-One“), zur gezielten Übermittlung von Botschaften an beliebige Zielgruppen („One-to-Few“) und zur Bereitstellung von Informationen an die Gesamtheit der Nutzer („One-to-Many“) (Vgl. RIEDL, BUSCH, 1997, S. 165).

### 2.1.3 Internet-Verbreitung, -Anbindung und -Nutzung

Von der Forschungsgruppe Wahlen (2003) werden in regelmäßigen Abständen Strukturdaten zur Verbreitung und Nutzung des Internet veröffentlicht. Auf Grundlage der im Februar 2003 durchgeführten telefonischen Befragung von 3.874 Personen ab 18 Jahren, die repräsentativ für die deutsche Bevölkerung sind, verfügen **53 %** der Erwachsenen in Deutschland über einen Internet-Zugang. Der Anteil der erwachsenen Internet-Nutzer steigerte sich innerhalb der letzten vier Jahre um mehr als das Vierfache: von 12 % Anfang 1999 über 24 % Anfang 2000, 37 % im ersten Quartal 2001 und 45 % im ersten Quartal 2002 auf nunmehr 53 % (Vgl. Abbildung 2–2).

Abbildung 2–2: Prozentanteil der Internet-Nutzer ab 18 Jahren im Zeitablauf



Quelle: Forschungsgruppe Wahlen, 2003, eigene Darstellung.

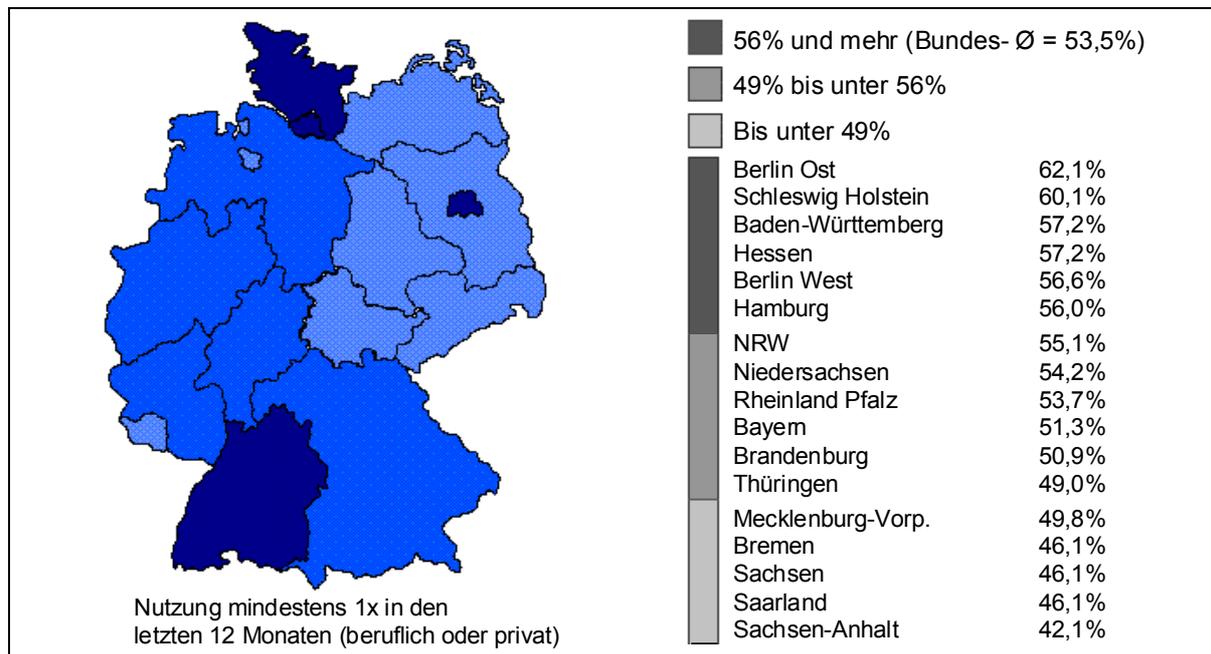
Nur noch bedingt gilt die Aussage, dass das Internet im Hinblick auf die Altersstruktur seiner Nutzer ein junges Medium ist. Denn mittlerweile nutzen in sämtlichen Altersgruppen bis 50 Jahren jeweils mehr als zwei Drittel das Internet. Während mehr als jeder zweite 50- bis 59-Jährige (55 %) über einen Zugang zum Web verfügt, sind es bei den über 59-Jährigen lediglich ein Fünftel. Dabei nutzen deutlich mehr Männer (58 %) das Internet als Frauen (43 %). Auch die formale Bildung ist ausschlaggebend, ob jemand über einen Internet-Zugang verfügt. Während nur 30 % der Erwachsenen mit Hauptschulabschluss und Lehre einen Zugang zum Internet haben, sind es unter allen erwachsenen Deutschen mit Mittlerer Reife 53 % und unter jenen mit Hochschulreife bereits drei Viertel. In Großstädten mit über 100.000 Einwohnern liegt der Anteil der Internet-Nutzer mit 55 % am Höchsten, während in Orten bis 5.000 Einwohnern lediglich 48 % über einen Internet-Zugang verfügen (Forschungsgruppe Wahlen, 2003).

Den repräsentativen Ergebnissen der ARD/ZDF-Online-Studie 2002 zufolge, sind **44,1 % der Bevölkerung ab 14 Jahren** (28,3 Mio.) online, wobei sich die Zuwachsraten in den letzten

Jahren deutlich abgeschwächt haben. Waren bis zum Jahr 2000 noch jährliche Zuwachsraten zwischen 61 % und 68 % zu verzeichnen, verläuft die Wachstumskurve seit 2000 degressiv. Von 2001 auf 2002 lag der Zuwachs nur noch bei 14 %. Schreibt man diese Entwicklung fort, so kann für das Jahr 2005 die Prognose erstellt werden, dass 55 % der deutschen Bevölkerung ab 14 Jahren über einen Internet-Zugang verfügen werden (Vgl. v.EIMEREN, GERHARD, FREES, 2002, S. 347).

Relativ gesehen liegt Deutschland mit einem Internetverbreitungsgrad von 44 % im internationalen Mittelfeld. Eine deutlich höhere Verbreitung der Internet-Nutzung weisen die USA mit 66 % sowie Norwegen, Schweden und Finnland mit jeweils 61 % vor, während Italien (38 %), Japan (33 %), Frankreich (32 %) und Spanien (27 %) deutlich darunter liegen (Vgl. BITKOM, 2003, S. 12).

Abbildung 2–3: Internet-Nutzung nach Bundesländern, in %



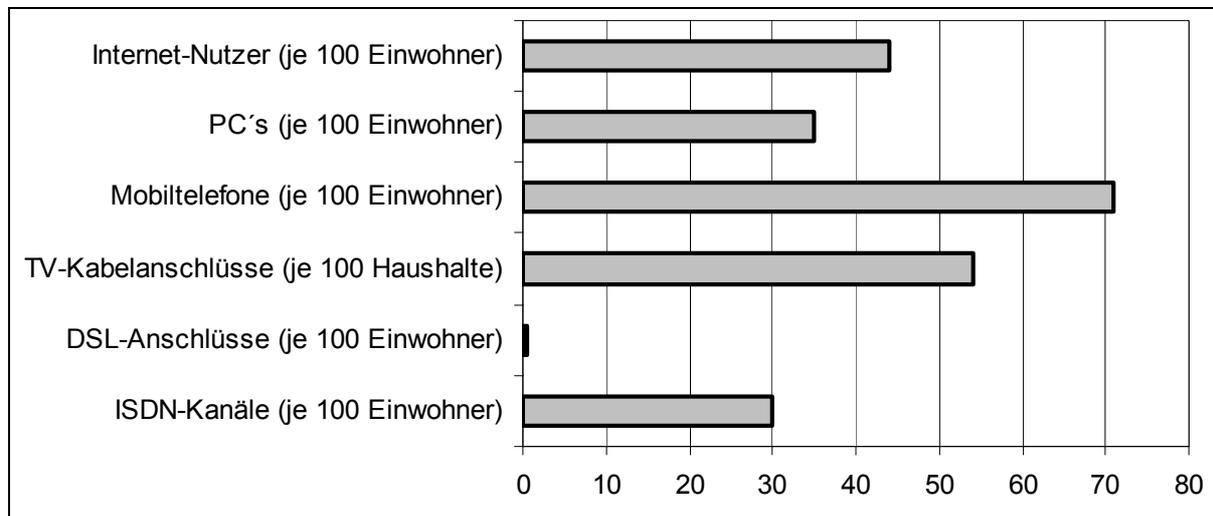
Quelle: NFO Infratest, 2002, S. 236, Stand: Juni 2002.

Aus Abbildung 2–3 geht der Stand der Internet-Nutzung nach Bundesländern im Juni 2002 hervor (Vgl. NFO Infratest, 2002, S. 236). Hier fällt auf, dass das Internet in den neuen Bundesländern im Vergleich zum gesamten Bundesgebiet nur unterdurchschnittlich genutzt wird. Dagegen liegt in Schleswig-Holstein, Baden-Württemberg und Hessen eine besonders hohe Verbreitung der Internet-Nutzung vor.

Analoge Modem-Verbindungen und ISDN-Anschlüsse dominieren heute die Internet-Anbindung. ISDN entwickelt sich in Deutschland immer mehr zum Standard in der festnetzgebundenen Telekommunikation. Mit gut 25 Mio. geschalteten ISDN-Kanälen und abnehmenden Wachstumsraten wird der ISDN-Markt ab 2005 aber zunehmend gesättigt sein (Vgl. BITKOM, 2003, S. 5). Der Trend geht hin zu den breitbandigen Anschlüssen auf DSL-Basis, der Privatkunden zur Zeit Übertragungsraten von bis zu 1,5 Mbit (Megabit) pro Sekunde im Download ermöglicht. Obwohl Deutschland beim DSL-Ausbau bereits eine Abdeckung von 90 % an Breitbandanschlüssen erreicht hat (Vgl. NFO Infratest, 2002, S. 114), liegen hier erst 30 Anschlüsse je 1.000 Einwohner vor (BITKOM, 2003, S. 13; Vgl. Abbildung 2–4). Damit liegt Deutschland weltweit in der Spitzengruppe. Die Marktforscher gehen in Zukunft von einem starken Anstieg an DSL-Zugängen aus. So prognostiziert der Bundesverband Informationswirtschaft, Telekommunikation und Neue Medien (BITKOM),

dass sich bis zum Jahr 2005 die Zahl der DSL-Anschlüsse von heute 3,2 Mio. auf dann 6,3 Mio. verdoppeln wird (Vgl. BITKOM, 2003, S. 6).

Abbildung 2–4: Informations-Infrastrukturen in Deutschland, 2002



Quelle: BITKOM, 2003, S. 13, eigene Darstellung.

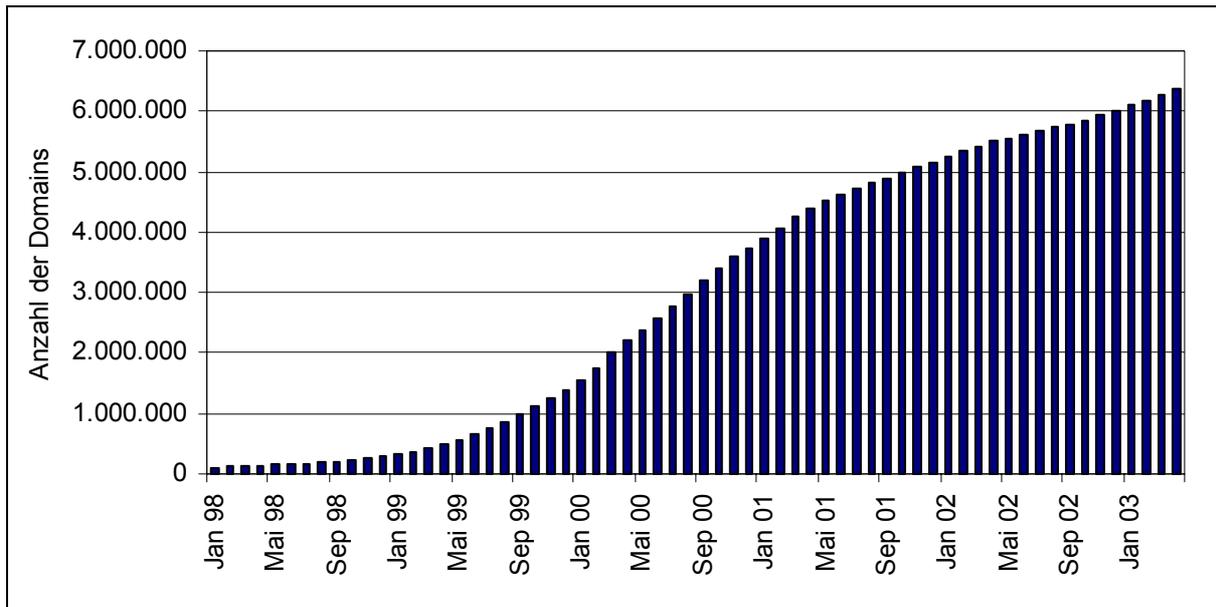
Die Datenübertragungsraten können die zukünftige Nutzung des Internet erheblich beeinflussen. Aufgrund höherer Geschwindigkeiten bei der Breitbandtechnologie gestaltet sich das Surfen flüssiger, Spielfilme können angesehen und Musik gehört werden. Daher ist davon auszugehen, dass mit einem Hochgeschwindigkeitszugang und ununterbrochener Verbindung zum Internet auch die Neigung der Nutzer zunimmt, online einzukaufen (Vgl. Infratest, 2002, S. 110 ff.). Die Einführung von UMTS<sup>1</sup> wird die breitbandigen Anwendungen auch mobil verfügbar machen. Da über 70 % der deutschen Bevölkerung bereits ein Mobiltelefon besitzt (Vgl. Abbildung 2–4), kann in Zukunft eine große Nutzergruppe nicht nur per Internet sondern auch per Handy erreicht werden (Vgl. BITKOM, 2003, S. 12).

Nicht nur die Zuwachsraten in der Internet-Verbreitung gehen zurück, auch die Entwicklung der Anzahl neu registrierter Websites unter der Domain „de“ zeigt einen zunehmend degressiven Verlauf (Vgl. Abbildung 2–5). Es ist daher in Zukunft nur noch mit einem sehr geringen Anstieg neuer Online-Präsenzen zu rechnen. Insgesamt existierten im April 2003 über 6,3 Mio. Websites unter der Domain „de“.

Der ARD/ZDF-Online-Studie 2002 zufolge bleibt das Internet für die meisten Nutzer primär ein Informations- und Kommunikationsmedium. In Bezug auf die Frage, welche Internet-Anwendungen mindestens einmal pro Woche genutzt werden, steht die E-Mail an erster Stelle. So versenden und empfangen 81 % aller Internet-Nutzer mindestens einmal wöchentlich E-Mails. Deutlich dahinter rangieren die Aktivitäten „zielgerichtet Informationen suchen“ (55 %) und „ziellooses Surfen im Internet“ (54 %). Homebanking (32 %), an Gesprächsforen teilnehmen bzw. Chatten (23 %) und Computerspiele (15 %) werden seltener in Anspruch genommen. Auch E-Commerce im Sinne von Buch- und CD-Bestellungen sowie generell das Online-Shopping werden lediglich von 7 % bzw. 6 % der Befragten einmal in der Woche genutzt. Nach der Nutzung von Online-Inhalten befragt, wurde in erster Linie der Abruf von Nachrichten, Veranstaltungshinweisen in der Region, Informationen über PC's und Software sowie Sportinformationen genannt (Vgl. v.EIMEREN, GERHARD, FREES, 2002, S. 352 ff.).

<sup>1</sup> Universal Mobile Telecommunication Systems. Sammelbegriff für Mobilfunknetze der dritten Generation.

Abbildung 2–5: Entwicklung der „de“-Domains in Deutschland

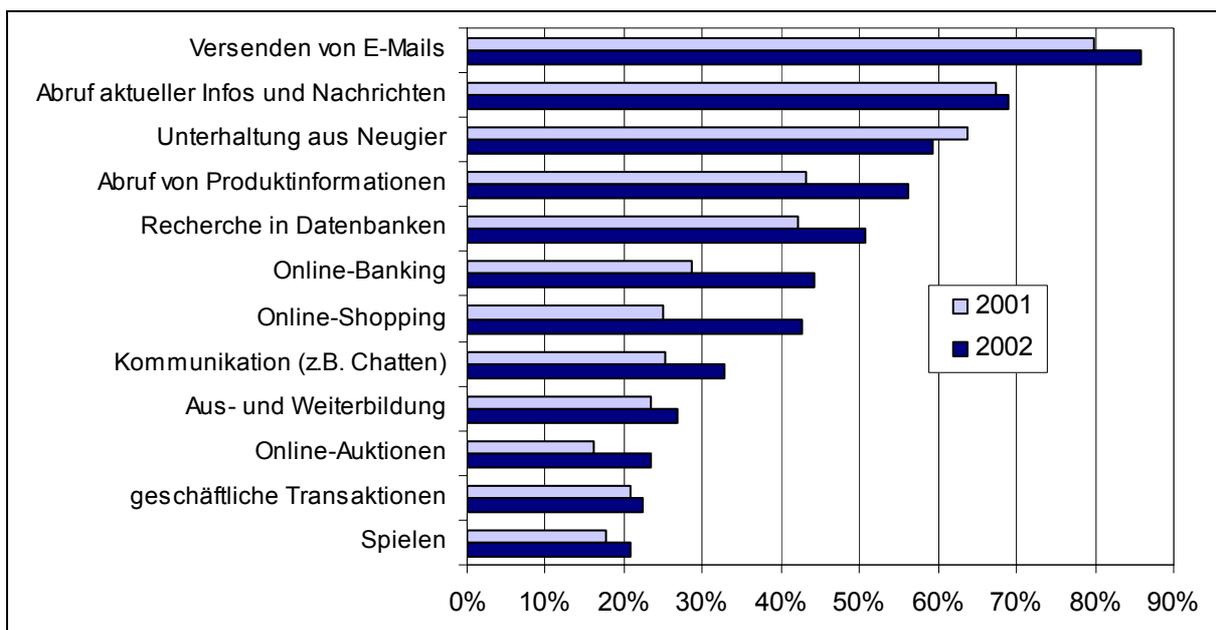


Quelle: Denic, 2003, eigene Darstellung.

Zu vergleichbaren Ergebnissen gelangt auch der ComCult Panel-Report (2002). Nach den Gründen der Internet-Nutzung befragt, nannten 85,9 % der 1.000 im Herbst 2002 befragten Internet-Nutzer den Versand von E-Mails, über zwei Drittel den Abruf aktueller Informationen und Nachrichten (68,9 %) und fast 60 % die Unterhaltung aus Neugierde (Vgl. Abbildung 2–6).

Im Vergleich zum Vorjahr hat nicht nur der Abruf von Produktinformationen von 43 % auf 56,2 % sehr stark zugenommen, auch die Recherche in Datenbanken, das Online-Banking und das Online-Shopping erfreuen sich zunehmender Beliebtheit. Das Internet entwickelt sich also immer mehr zur Quelle für Produktinformationen und zur Durchführung privater Transaktionen.

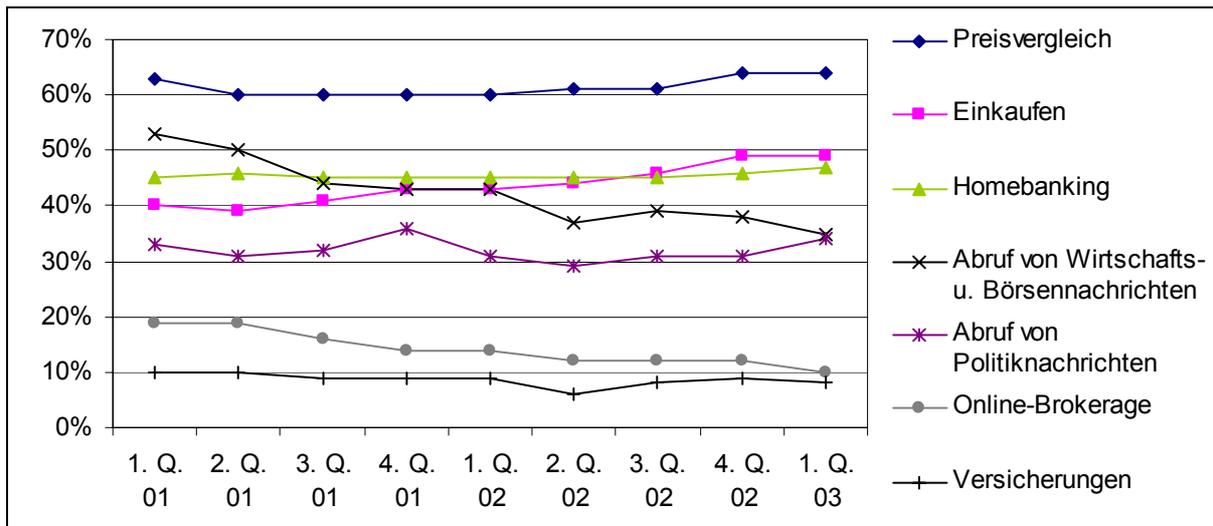
Abbildung 2–6: Gründe der Internet-Nutzung



Quelle: ComCult, 2002, n = 1.000 Internet-Nutzer ab 14 Jahren, eigene Darstellung.

In Bezug auf den Nutzungszweck des Internet stellt die Forschungsgruppe Wahlen (2003) heraus, dass bei den erwachsenen Internet-Nutzern der Abruf von Wirtschafts- und Börsennachrichten mit 38 % und Online-Brokerage mit 12 % im Zeitablauf leicht an Attraktivität verloren hat (Vgl. Abbildung 2–7). Der Anteil derer, die Homebanking betreiben, ist im Jahr 2002 mit 47 % stabil geblieben, während das Einkaufen im Internet, das 49 % der Internet-Nutzer betreiben, und Preisvergleiche (64 %) an Attraktivität gewinnen konnten. Die Quartalsdaten basieren auf repräsentativen, telefonischen Befragungen von jeweils 1.250 Deutschen ab 18 Jahren, die über einen Internet-Zugang verfügen.

Abbildung 2–7: Nutzungszweck des Internet



Quelle: Forschungsgruppe Wahlen, 2003, jeweils n = 1.250, Internet-Nutzer ab 18 Jahren, Mehrfachnennungen möglich, eigene Darstellung.

Es bleibt festzuhalten, dass sich das Internet zu einem Massenmedium entwickelt hat und auch die Struktur der Nutzerschaft sich immer mehr dem Bevölkerungsdurchschnitt angleicht. In Zukunft ist jedoch nur noch mit geringen Wachstumsraten in der Internet-Verbreitung zu rechnen. Das Interesse der User an den verschiedenen Internet-Anwendungen wird zunehmend vom *wahrgenommenen Nutzwert* und von seiner *Alltagsrelevanz* geprägt, da es von den Usern weitgehend *ziel- und zweckgerichtet* eingesetzt wird. Ob eine zukünftig steigende Verbreitung breitbandiger Anschlüsse zu einem veränderten Nutzungsverhalten bei den Usern führen wird, bleibt in Frage gestellt.

#### 2.1.4 Grundlagen zur Nutzungsakzeptanz des Internet

KOLLMANN und WEIBER (1996, S. 68) sprechen von einer Akzeptanz des Internet, „[...] wenn die Entscheidung zum Einsatz dieser Technologie sowie die anschließende, kontinuierliche Nutzung in konkreten Anwendungssituationen beim Internet-Nutzer gegeben ist“. Die anwendungsorientierte Nutzung des Internet setzt sich aus den Nutzungsvorgängen zusammen. Der **Nutzungsvorgang**, auch „surfen“ oder „Session“ genannt, besteht aus einer fortwährenden Folge von Navigationsentscheidungen, die sich im offenen Interaktionsverhalten sowie den ausgewählten Informationseinheiten abbilden (Vgl. HEIMBACH, 2001, S. 61).

Die Nutzungsbereitschaft des Internet steht für den Erfüllungsgrad des Mediums „[...] in Bezug auf den konkreten und individuellen problemorientierten Einsatz beim potenziellen Akzeptierer. Der Erfüllungsgrad ist dabei abhängig vom flexiblen Problemlösungspotential einer Nutzungsinnovation“ (KOLLMANN, 1998, S. 119). Letztendlich ist die Nutzung des

Internet jedoch vom individuellen Verhalten des Anwenders bzw. des Nutzers abhängig. Hier wird deutlich, ob das Web-Angebot den Erwartungen des Nachfragers entspricht und auch in der Lage ist, dessen Anforderungen zu erfüllen (Vgl. KOLLMANN, 1998, S. 105). In diesem Zusammenhang stellt sich die Frage, welche **Motive** das eigentliche Nutzungsverhalten im Internet beeinflussen. Permanent muss der Internet-Nutzer überprüfen, ob er die gleichen Inhalte weiter nutzt, zu alternativen Web-Angeboten wechselt oder das Medium ganz verlässt (Vgl. HEIMBACH, 2001a, S. 45). Unter Motivation wird ein komplexer, zielorientierter Antriebsprozess verstanden der einen wesentlichen Einfluss darauf hat, dass und wie interaktive Medien genutzt werden (Vgl. KRÖBER-RIEHL, 1992, S. 50). Nach NIESCHLAG, DICHTL und HÖRSCHGEN (1997, S. 105) setzt sich die Motivation eines Menschen aus einem Bündel von Einzelmotiven zusammen, die als elementare Bedürfnisse verstanden werden. GUKENBIEHL (1986, S. 209) sieht Motive als eine Verhaltensbereitschaft an, die personenspezifisch und relativ dauerhaft ausgeprägt ist und ein latentes Aktivierungs- und Orientierungssystem des Handelns bildet. Dieses Aktivierungs- und Orientierungspotenzial von Motiven ist maßgeblich für die Nutzung interaktiver Medien (Vgl. JARZINA, 1995, S. 48). Das Problem von Motivationsmodellen, auf die an dieser Stelle nicht näher eingegangen werden kann, ist, dass sie streng rationalistisch ausgelegt werden. Internet-Nutzern kann jedoch kein streng rationales Verhalten unterstellt werden, da sie neben dem rein zweck- und tätigkeitsorientierten Handeln im Internet auch eine Verbindung von Nutzen, Spaß und Unterhaltung erwarten.

Angesichts der Vielfalt an Online-Angeboten interessiert es den einzelnen User zunehmend, welcher Anbieter in der Lage ist, seine Interessen und Probleme bestmöglich zu befriedigen bzw. zu lösen. In Reaktion auf diese Tatsache müssen sich Unternehmen heute verstärkt darum bemühen, sich von der Konkurrenz abzuheben und die User von der Überlegenheit ihres Web-Angebotes zu überzeugen. Ein Vorteil des Anbieters gegenüber einer Konkurrenzlösung besteht dann, wenn die vom Konsumenten wahrgenommene Fähigkeit des Anbieters existiert, ein bestimmtes Problem besser lösen zu können als alle anderen vom Kunden in Betracht gezogenen Möglichkeiten. Erst in diesem Fall wird der potenzielle Nutzen der Lösung quantifiziert (Vgl. HARTING, 2002, S. 43). Daraus resultiert die Anforderung an den Website-Anbieter, einen komparativen Konkurrenzvorteil (KKV) zu schaffen, der das Online-Angebot des Unternehmens im Vergleich zur Konkurrenz als vorteilhafter erscheinen lässt. In diesem Zusammenhang wird auch der Begriff **Mehrwert** verwendet. Nach STOLPMANN (2000, S. 51) bedeutet Mehrwert, „[...] den subjektiven Nutzen für den Käufer zu erhöhen, den dieser durch den Erwerb eines bestimmten Produktes beziehungsweise die Nutzung eines konkreten Serviceangebotes für sich wahrnimmt“.

MEFFERT (1998, S. 724) geht davon aus, dass multimediale Anwendungen auf lange Sicht nur dort marktbestimmend sein werden, „[...] wo die Vorteile der schnellen Aktualität und Interaktivität für den Konsumenten einen wichtigen Zusatznutzen darstellen“. Es ist somit grundsätzlich davon auszugehen, dass auf Seiten der User jene Web-Angebote favorisiert werden, die den höchsten **Nutzen** leisten können.

## 2.2 Electronic Business

### 2.2.1 Begriffsdefinitionen und Abgrenzungen

Der Begriff **Electronic Commerce (E-Commerce)**, oft mit elektronischer Handel oder elektronischer Geschäftsverkehr übersetzt, wird in Wissenschaft und Praxis uneinheitlich verwendet, da das Verständnis von E-Commerce je nach Perspektive und Einsatzbereich variiert (Vgl. WIRTZ, KROL, 2001, S. 2). Daher ist für diese Arbeit zunächst eine sinnvolle Abgrenzung vorzunehmen.

Aus der Vielfalt an Definitionen lassen sich zwei voneinander zu unterscheidende Begriffsverständnisse ableiten, Electronic Commerce im engeren und im weiteren Sinne (Vgl. PICOT, REICHWALD, WIGAND, 2001, S. 337; WAMSER, 2001, S. 11 ff.). **Electronic Commerce im engeren Sinne** bezeichnet den elektronischen Handel in Form der marktvermittelten und elektronisch realisierten Anbahnung, Vereinbarung und/oder Abwicklung von Geschäftstransaktionen zwischen Wirtschaftssubjekten. Entsprechend der jeweils betroffenen Marktseite wird hier zwischen absatzseitigem und beschaffungsseitigem E-Commerce unterschieden. Der beschaffungsseitige E-Commerce bezieht sich auf den elektronisch realisierten Einkauf von Leistungen auf dem Beschaffungsmarkt eines Unternehmens und wird als **Electronic Procurement (E-Procurement)** bezeichnet (Vgl. WAMSER, 2001, S. 11 f.).

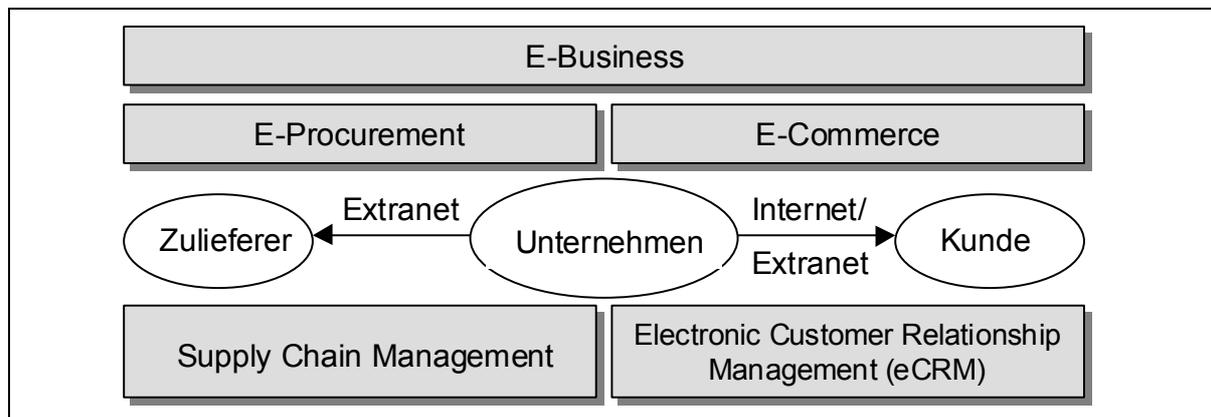
Darüber hinaus eröffnet E-Commerce auch innovative technologische und ökonomische Gestaltungsmöglichkeiten im Bereich der unternehmensinternen und -übergreifenden Wertschöpfungsstrukturen. So können traditionelle Wertschöpfungsprozesse mit Hilfe der neuen Technologien häufig neu organisiert und sowohl effizienter als auch effektiver gestaltet werden. **Electronic Commerce im weiteren Sinne** umfasst daher die elektronische Unterstützung der unternehmensinternen oder -übergreifenden Wertschöpfungsstrukturen und -prozesse und bietet damit ein weit umfassenderes Begriffsverständnis an (Vgl. WAMSER, 2001, S. 13). Beispielhaft für diese Form der Abgrenzung ist z. B. die Definition von HERMANN und SAUTER (1999, S. 14): „Aus einer allgemeinen Perspektive versteht man unter Electronic Commerce alle Formen der elektronischen Geschäftsabwicklung über öffentliche und private Netzwerke (z. B. Internet)“.

Während der Absatz- und Beschaffungsmarkt die ökonomische Basis des Electronic Commerce im engeren Sinne ist, erweitert die zweite Begriffsauslegung den Einsatz der Internet-Technologien auch auf hierarchische bzw. hybride Organisationsformen. WAMSER (2001, S. 14) differenziert hier zwischen einem **intraorganisationalen E-Commerce**, der sich auf die Unterstützung der Wertschöpfungsprozesse innerhalb der rechtlich-organisatorischen Grenzen eines Unternehmens bezieht, und dem **interorganisationalen E-Commerce**, der die Neugestaltung und Unterstützung der unternehmensübergreifenden Wertschöpfungsprozesse mehrerer Unternehmen fokussiert. In engem Zusammenhang mit dem interorganisationalen E-Commerce steht auch das Konzept der **virtuellen Unternehmung**. Virtuelle Unternehmen lassen sich als ein temporäres, standortverteiltes sowie informations- und kommunikationstechnologiebasiertes Netzwerk rechtlich unabhängiger Unternehmen charakterisieren, die ihre Kompetenzen für die Dauer eines gemeinsamen Projektes bündeln, um hierdurch Wettbewerbsvorteile am Markt zu erzielen (Vgl. PICOT, REICHWALD, WIGAND, 1996, S. 391 ff.).

Da Electronic Commerce im weiteren Sinne sowohl die markt- und transaktionsbezogenen als auch die intra- und interorganisationalen Einsatzbereiche subsumiert, spricht man in diesem Zusammenhang auch von **Electronic Business (E-Business)**. Der Begriff E-Business umfasst somit jede Art von wirtschaftlicher Tätigkeit auf Basis der Internet-Technologie, die neben marktlichen Transaktionen zwischen verschiedenen Wirtschaftssubjekten auch Transaktionen innerhalb kooperierender Systeme und unternehmensinterne Prozesse umfasst (Vgl. ECC, 2001, S. 19). In diesem Sinne bezieht sich E-Business auf das Internet und seine Protokolle als kostengünstiges Trägermedium, auf den Austausch von Geschäftsdokumenten, Kommunikation und Transaktionen zwischen Geschäftspartnern und Mitarbeitern sowie auf den Aufbau elektronischer Schnittstellen zwischen bestehenden Systemen und neuen, internetbasierten E-Business-Applikationen (Vgl. SCHUBERT, SELZ, HAERTSCH, 2001, S. 15). E-Business ist somit ein neuer Organisationsansatz, bei dem es nicht primär um Technik, sondern um die Realisierung von Geschäftsvorteilen geht (Vgl. PAGÉ, EHRING, 2001, S. 220).

Abbildung 2–8 stellt die Begriffe des E-Business und ihre Zuordnung im Geschäftsablauf dar. In diesem Zusammenhang wird auch auf das **Supply Chain Management (SCM)** und das **Customer Relationship Management (CRM, Kundenbeziehungsmanagement)** verwiesen. Das Supply Chain Management befasst sich mit der Koordination der Aktivitäten auf jeder Stufe der Versorgungskette und der Übergänge zwischen den Stufen, um die Produkte möglichst effizient in der Wertschöpfungskette zu bewegen. Das Management dieser Aktivitäten kann durch den Austausch von Informationen über das Internet effizienter und effektiver gestaltet werden kann (Vgl. ECC, 2001, S. 57). Dahingegen umfasst das Customer Relationship Management alle Aktivitäten, die ein Unternehmen gezielt einsetzt, um jeden einzelnen seiner Kunden besser kennen zu lernen, zu seiner Zufriedenheit zu bedienen und mit ihm zusammen zu arbeiten (Vgl. KOTLER, BLIEMEL, 1999, S. 75). Charakteristikum des CRM ist eine ganzheitliche Betrachtung der auf den Kunden gerichteten Prozesse, um eine möglichst an den Wünschen und Bedürfnissen der Kunden orientierte Ausrichtung der Geschäftsprozesse zu erzielen. Wird das Kundenbeziehungsmanagement durch den Einsatz der Internet-Technologie unterstützt, spricht man auch vom **electronic Customer Relationship Management (eCRM, elektronisches Kundenbeziehungsmanagement)** (Vgl. Kap. 4).

Abbildung 2–8: Begriffe des E-Business und ihre Zuordnung im Geschäftsablauf



Quelle: In Anlehnung an SCHUBERT, WÖLFLE, 2000, eigene Darstellung.

Da die weite Definition des E-Commerce die unterschiedlichsten Geschäfte umfasst, werden hier drei wesentliche Kriterien zur **Klassifizierung der Formen des E-Commerce** angeführt:

- Transaktionsphasen - die eine Handelstransaktion durchläuft.
- Transaktionsbeziehungen - Handelsbeziehungen nach Art der beteiligten Parteien.
- Transaktionsgegenstand - Art der gehandelten Leistungen.

Der Prozess der marktvermittelten Transaktion untergliedert sich in drei **Transaktionsphasen**: die Anbahnungs- bzw. Informations-, die Verhandlungs- und die Abwicklungsphase. E-Commerce kann hier nach dem Umfang der elektronischen Unterstützung einzelner oder aller Transaktionsphasen klassifiziert werden. Die Informationsphase ist charakterisiert durch das Verschaffen von Produkt- und Marktübersicht (z. B. über Transaktionspartner, Leistungen oder Preise). Technologisch wird diese Phase durch internetbasierte Produktkataloge oder Preisagenten unterstützt. Die anschließende Verhandlungsphase bezieht sich auf das Aushandeln von Produktspezifikationen und Vertragskonditionen. Diese Phase ist von hoher Komplexität und reicht von der einfachen Akzeptanz eines Online-Angebotes über den Einsatz definierter Verhandlungsprotokolle bis hin zur Realisierung komplexer Verhandlungsformen wie z. B. Online-Auktionen. Abschließend werden in der Abwicklungs- oder Ausführungsphase die zuvor vereinbarten Leistungen ausgetauscht. Sofern es sich um

digitale Leistungen handelt, können diese elektronisch über das Internet ausgeliefert werden (Vgl. WAMSER, 2001, S. 38 ff.).

Im Hinblick auf die an einer Transaktion beteiligten Akteure lassen sich unterschiedliche **Transaktionsbeziehungen** voneinander abgrenzen. HERMANNNS und SAUTER (1999, S. 22 f.) nehmen eine allgemeine Systematisierung von Transaktionsbeziehungen vor, indem sie auf der Angebots- und Nachfrageseite jeweils zwischen Unternehmen (Business), Endverbrauchern (Consumer) und öffentlichen Institutionen (Administration) unterscheiden. Die daraus resultierende Neun-Felder-Matrix (Vgl. Tabelle 2–1) veranschaulicht, dass die einzelnen Akteure im E-Commerce unterschiedliche Rollen annehmen können.

Tabelle 2–1: Transaktionsbeziehungen im E-Commerce

		Anbieter der Leistung		
		Consumer	Business	Administration
Nachfrager der Leistung	Consumer	C-to-C	C-to-B	C-to-A
	Business	B-to-C	B-to-B	B-to-A
	Administration	A-to-C	A-to-B	A-to-A

Quelle: HERMANNNS, SAUTER, 1999, S. 23, eigene Darstellung.

Die größte Bedeutung nimmt der Bereich des Business-to-Business (B-to-B) und der des Business-to-Consumer (B-to-C) ein. Während der E-Commerce im B-to-C-Bereich den Online-Handel zwischen Händlern und Privatpersonen bezeichnet, handelt es sich beim B-to-B um Handelstransaktionen zwischen Unternehmen. Der Großteil der Umsätze im E-Commerce wird im B-to-B getätigt, da die effiziente und kostengünstige Gestaltung digitaler Geschäftsabwicklung den Unternehmen Wettbewerbsvorteile verschafft (Vgl. HERMANNNS, SAUTER, 1999, S. 22). Der E-Commerce im B-to-C-Bereich, der sich auf Transaktionen von Konsumgütern zwischen Unternehmen und Endkonsumenten bezieht, wird auch als **Electronic Shopping (E-Shopping)** bezeichnet. Nicht von Relevanz ist hier der Bereich des B-to-A, in dem das öffentliche Beschaffungswesen als Anwendungsfeld im Vordergrund steht. Schließlich kann E-Commerce nach dem Gegenstand der Transaktion klassifiziert werden. Bei einem **Transaktionsgegenstand** kann es sich um Nutzungsrechte für Dienstleistungen (z. B. Flugtickets), Dienstleistungen (z. B. Online-Banking) oder Konsum- und Investitionsgüter handeln.

An dieser Stelle bedarf es einer Abgrenzung der im weiteren Verlauf dieser Arbeit verwendeten Begriffe. Da sich diese Arbeit nicht auf die mit dem E-Procurement verbundenen Beschaffungsprozesse richtet, sondern den absatzseitigen E-Commerce im B-to-B und B-to-C-Bereich näher betrachtet, wird hier unter E-Commerce die elektronische Unterstützung von Handelsaktivitäten über das Internet auf dem Absatzmarkt verstanden. Unter dem Begriff E-Business soll im weiteren Verlauf dieser Arbeit sowohl der absatzseitige E-Commerce als auch der intraorganisationale E-Commerce und damit die Integration der Internet-Technologie in die Geschäftsprozesse verstanden werden. E-Commerce kann somit als ein Teilbereich des E-Business angesehen werden. Auf den interorganisationalen E-Commerce wird in dieser Arbeit nicht weiter eingegangen.

## 2.2.2 Elektronische Märkte

Bietet ein Unternehmen Waren oder Dienstleistungen im Internet an, so wird von einem **Online-Shop** gesprochen. Werden die dem E-Commerce zu Grunde liegenden elektronischen Infrastrukturen jedoch von mehreren rechtlich selbständigen Anbietern genutzt, so spricht man von einem **elektronischen Marktplatz** (Vgl. ECC, 2001, S. 39). Die Internet-

Technologie greift somit nicht nur gestaltend auf die Absatz- und Beschaffungsmärkte ein, sondern bietet auch die technologische Basis für eine neue, elektronische Marktplattform. *„Elektronische Marktplätze sind virtuelle Plätze, auf denen eine (beliebige) Zahl Käufer und Verkäufer Waren und Dienstleistungen (offen) handeln und Informationen tauschen“* (Fraunhofer ALB, 2000).

Der elektronische Markt bietet losgelöst von zeitlichen und räumlichen Restriktionen ein permanentes Angebot für wirtschaftliche Transaktionen, ist jederzeit und ortsunabhängig zu betreten und bildet sich i. d. R. aufgrund der Initiative eines oder mehrerer Marktplatzbetreiber, die nicht in eigentumsrechtlicher Beziehung zu den gehandelten Gütern stehen (Vgl. KOLLMANN, 1999, S. 192). In einem vollständig mediatisierten Markt werden die Interaktionen zwischen den Marktpartnern in allen Phasen der marktlichen Transaktion bis zur vollständigen Durchführung in einem durchgehenden, integrierten elektronischen System abgewickelt. Auch die Preisbildung, also der Koordinationsmechanismus des Marktes, wird in diesem System elektronisch unterstützt. Ein umfassend realisierter elektronischer Markt kommt daher der Vision des vollkommenen Marktes sehr nahe, der als abstrakter Ort des Tausches gilt, an dem vollkommene Information herrscht und die Transaktionskosten<sup>1</sup> entfallen. In der Realität ist dies nicht erreichbar. Elektronische Märkte können aber im Idealfall Wirtschaftstransaktionen über alle Transaktionsphasen hinweg unterstützen. Dies verdeutlicht die folgende Definition von PICOT, REICHWALD und WIGAND (1999, S. 420): *„Elektronische Märkte sind Informations- und Kommunikationssysteme zur Unterstützung aller oder einzelner Phasen und Funktionen der marktmäßig organisierten Leistungskoordination“*.

Für die Anbieter und Nachfrager auf elektronischen Märkten können folgende Nutzeneffekte eintreten (Vgl. KOLLMANN, 1999, S. 192):

- Der Einkauf über elektronische Marktplätze ermöglicht signifikante Preisvorteile und eine deutliche Steigerung der Prozesseffizienz im Beschaffungswesen (E-Procurement).
- Elektronische Marktplätze schaffen neue Vertriebspotenziale.
- Die Transaktionskosten können verringert werden.

Da elektronische Märkte die unterschiedlichsten Ausgestaltungen erfahren können, werden hier einige Unterscheidungskriterien zur **Typologisierung** vorgestellt.

Die Konzeption erfolgt grundsätzlich **offen** oder **geschlossen**. Unter offenen elektronischen Marktplätzen werden Marktplattformen verstanden, die für alle Anbieter oder Nachfrager zugänglich sind. Bei den geschlossenen elektronischen Märkten liegen dagegen Beschränkungen für den Zutritt vor, die regional-, personen- oder institutionenbezogen sein können. Eine Beschränkung erfolgt z. B. über Zugangscodes oder technische Beschränkungen (Vgl. KOLLMANN, 1999, S. 193).

Die elektronischen Marktplätze im B-to-B-Segment lassen sich den zwei Kategorien **horizontale und vertikale Marktplätze** zuordnen. Vertikale Marktplätze übernehmen die Koordinierung von Angebot und Nachfrage durch branchen- und industriespezifische Online-Plattformen. Hier wird auch von sogenannten Vortals oder vertikalen Portalen gesprochen, da diese Marktplätze sich auf eine spezifische Branche konzentrieren (Vgl. KRIEBEL, 2000, S. 76 f.). Beispiele für vertikale elektronische Marktplätze sind Transdora.com (Lebensmittel), Chemdex.com (Chemie) oder Surplex.com (Gebrauchtmaschinen)<sup>2</sup>. Horizontale Marktplätze bieten Produkte oder Dienstleistungen aus unterschiedlichen Branchen an, so dass mehrere Branchen gleichzeitig bedient werden können (Vgl. ECC, 2001, S. 40). Als

<sup>1</sup> Die Transaktionskosten beruhen auf der Sammlung, Verarbeitung und Verteilung von Informationen über Produkte und Konsumenten sowie auf der physischen Bewegung und Koordination von Gütern und Personen (Vgl. ALBERS, PETERS, 1997, S. 70).

<sup>2</sup> Online unter <http://www.transdora.com>, <http://www.chemdex.com> und <http://www.surplex.com>.

Beispiel sei hier der Bezug von Bürobedarf z. B. über den elektronischen Marktplatz <http://www.atradapro.de> genannt.

**Elektronische Handelssysteme** bilden die Funktionselemente elektronischer Märkte und existieren in zahlreichen Varianten. Die meisten Marktplatzbetreiber nutzen eine oder mehrere der Basismodelle Schwarzes Brett, Katalogform (electronic shopping mall), Auktion oder Börse. Diese Basismodelle können in der praktischen Realisierung in vielfältiger Weise Kombinationen und Erweiterungen erfahren. In der einfachsten Form besteht ein elektronischer Marktplatz aus einem **Schwarzen Brett**, auf dem einzelne Angebote plaziert werden können. Der Kontakt findet dann i. d. R. über traditionelle Wege statt. Werden Waren auf elektronischen Märkten in größerem Umfang ge- oder verkauft, sind **katalogbasierte Dienste** notwendig, um die Anbindung an das eigene Warenwirtschaftssystem zu ermöglichen. Ergänzend zur eigentlichen Verkaufsleistung bieten zahlreiche Marktplätze auch Zusatzleistungen, wie Bonitätsprüfungen potenzieller Kunden, die Logistik sowie eine Treuhänderfunktion an (Vgl. ECC, 2001, S. 40). Das **Auktionssystem** zeichnet sich im Gegensatz zum Online-Katalog mit fixen Preisen durch ein dynamisches Preisfindungsmodell aus, in dem sich die Preise nach Abstimmung herausbilden. Die Form der Auktion ist nur dann effizient, wenn der Kreis der Marktteilnehmer groß genug ist, um die meisten Angebote und Nachfragen durchführen zu können. Bei den **Börsen** handelt es sich i. d. R. um anonyme Marktplätze auf denen Industrieunternehmen Waren wie z. B. überschüssige Chemikalien oder Energiekapazitäten anbieten können. Infolge der Kombination von Käufern und Verkäufern in einer neutralen Handelsumgebung entwickelt sich der Preis hier dynamisch nach Angebot und Nachfrage.

Aus wettbewerbsstrategischer Sicht spielen elektronische Märkte eine bedeutende Rolle, da sie in hohem Maße die Handlungsmöglichkeiten der auf ihnen agierenden Unternehmen bestimmen und Zulieferer-, Kunden- und Wettbewerbsbeziehungen neu definieren. Dabei werden die spezifischen Erfolgspotenziale elektronischer Märkte vor allem durch die Potenziale zur Unterstützung der einzelnen Transaktionsphasen determiniert (Vgl. WAMSER, 1999, S. 37). Elektronische Märkte haben das Potenzial, gesamte Wirtschaftsstrukturen zu verändern und stellen daher sowohl auf der Beschaffungs- als auch auf der Absatzseite eine Herausforderung für jedes Unternehmen dar (Vgl. BRANDTWEINER, 1999, S. 420).

### 2.2.3 Entwicklungen im E-Commerce und E-Business

61 % der Online-Nutzer, dies entspricht 15,4 Mio. Deutschen ab 14 Jahren, haben in den letzten 12 Monaten (Befragungszeitpunkt: Dezember 2002) und über 58 % in den letzten zwei Monaten privat mindestens ein Produkt oder eine Dienstleistung online bestellt (Vgl. AGIREV, 2003). Zu den am Häufigsten im Internet eingekauften Artikeln zählen Bücher, Zeitschriften, Musik-CD's und Videos, die im Vergleich zu den Vorjahren auch die höchsten Wachstumsraten aufweisen. Aber auch Geschenkartikel, Kleidung und Computer-Hard- und -Software werden häufig bestellt, wohingegen Finanzdienstleistungen und Lebensmittel zu den weniger bevorzugten Produkten zählen. Häufig genutzt werden neben dem Online-Shopping insbesondere auch Hotel- und Bahnreservierungen sowie die Teilnahme an Online-Auktionen wie z. B. unter <http://www.ebay.de> (Vgl. ComCult, 2002; AGIREV, 2003).

Somit liegt es nahe, dass der Buch- und CD-Versender Amazon (<http://www.amazon.de>) mit nahezu fünf Mio. Kunden in Deutschland an der Spitze der Rangliste der Internet-Warenhäuser steht. Erst mit weitem Abstand folgen die Versandhändler Otto (<http://www.otto.de>) mit 2,2 Mio. und Quelle (<http://www.quelle.de>) mit 1,9 Mio. Online-Kunden (Vgl. NRW Medien, 2003, S. 8). Mit Ausnahme des weltweit agierenden Online-Händlers Amazon sind

es vor allem die „*Multi-Channel-Retailer*“<sup>1</sup> im Versandhandel wie Otto und Karstadt, die die höchsten Umsätze im Internet erzielen. Beide Unternehmen melden einen E-Commerce-Erlös am Gesamtumsatz von mehr als 10 %. Für das Geschäftsjahr 2002 geht Karstadt innerhalb der E-Commerce-Sparte von 1,2 Mrd. Euro Umsatz aus (+50 % gegenüber dem Vorjahr) und liegt damit fast 500 Mio. Euro hinter dem Otto-Versand (Vgl. KYORO, 2002).

Nach Aussage des Bundesverbandes des Deutschen Versandhandels e.V. lag der gesamte, elektronisch erzielte Umsatz der Versandhändler im Jahr 2002 bei 2,7 Mrd. Euro und erreichte damit einen Anteil von 13 % am Gesamtumsatz. Bis zum Jahr 2010 erwarten die Versender sogar einen Internet-Anteil von 20 %. Aber auch der Anteil des Online-Handels am Einzelhandelsumsatz steigt weiter an. Für 2003 wird ein Online-Umsatz der Einzelhändler von 11 Mrd. Euro prognostiziert, was einem Anteil von 2,1 % am Gesamtumsatz entspräche (Vgl. ECC, 2003).

An dieser Stelle ist auch auf den indirekten Einfluss des Internet auf den stationären Einkauf hinzuweisen. So geht eine Untersuchung für den europäischen Markt davon aus, dass 22 % der Internet-Nutzer zu den so genannten „*Cross-Channel-Shoppern*“ zählen. Diese Gruppe informiert sich im Internet über konkrete Produkte, bevor sie diese anschließend im stationären Handel erwirbt (Vgl. KYORO, 2002). Darüber hinaus weist der Online-Reichweiten-Monitor 2003 auf einen Zusammenhang zwischen der Web-Erfahrung und dem Kaufverhalten aus. Je routinierter der Umgang mit dem Internet, desto größer ist auch die individuelle Kaufbereitschaft (Vgl. AGIREV, 2003). Zu den Barrieren des Online-Shopping zählen der mangelnde Datenschutz und die unzureichende Rechtssicherheit. Die damit verbundene Hemmung vor der elektronischen Bezahlung führt dazu, dass 62 % der Online-Shopper noch per konventioneller Rechnungslegung zahlen (Vgl. NFO Infratest, 2002, S. 9). An dieser Stelle bleibt festzuhalten, dass die Bereitschaft zum Online-Einkauf unter den Internet-Nutzern mit zunehmender Vertrautheit mit dem Medium stetig ansteigen wird, wovon neben den Online-Buchhändlern in erster Linie die Multi-Channel-Retailer profitieren werden.

Im Rahmen einer von IBM Deutschland und dem Unternehmermagazin „Impulse“ in Auftrag gegebenen Studie, sind im Frühjahr 2002 987 mittelständische Unternehmen aus Industrie, Handel und dem Dienstleistungsbereich über den **Einsatz des Internet und E-Business** befragt worden. Demzufolge verfügen 84 % (gegenüber 70 % in 2001) der Firmen über eine eigene Homepage und 97 % nutzen den E-Mail-Dienst. Mehr als jedes Dritte Unternehmen (21 % in 2001) nutzt den Web-Auftritt für elektronische Geschäfte wie z. B. Warenbestellungen oder die Vernetzung mit Lieferanten. Jede fünfte Homepage eines Handelsunternehmens verfügt sogar über eine Bestellfunktion (8 % im Vorjahr).

Es sind insbesondere die Handelsunternehmen sowie die Unternehmen, die das Internet bereits professionell einsetzen, die viel mehr an Kundenservices über das Internet anbieten und auch eine überdurchschnittlich intensive Kundenpflege über das Internet betreiben. Dies begründet, warum sich vor allem der Handel als überdurchschnittlich erfolgreich bei der Sammlung von Kundendaten über das Internet herausstellt. Vielfach fehlen den Unternehmen aber die Lösungen und die Kompetenz zur Analyse und zur automatisierten Weiterverarbeitung der Kundendaten (Vgl. TechConsult, 2002, S. 13 ff.).

Zu den Hauptargumenten für die Integration des Internet und E-Business zählen „*Neue Wettbewerbschancen nutzen*“, „*steigende Kundenanforderungen*“, „*Wettbewerber sind im Internet*“ (Wettbewerbsdruck), „*Verbesserung des Kundenservices*“ und „*Zeitoptimierung bzw. Flexibilisierung*“ (Vgl. ECC, 2002; TechConsult, 2002, S. 40).

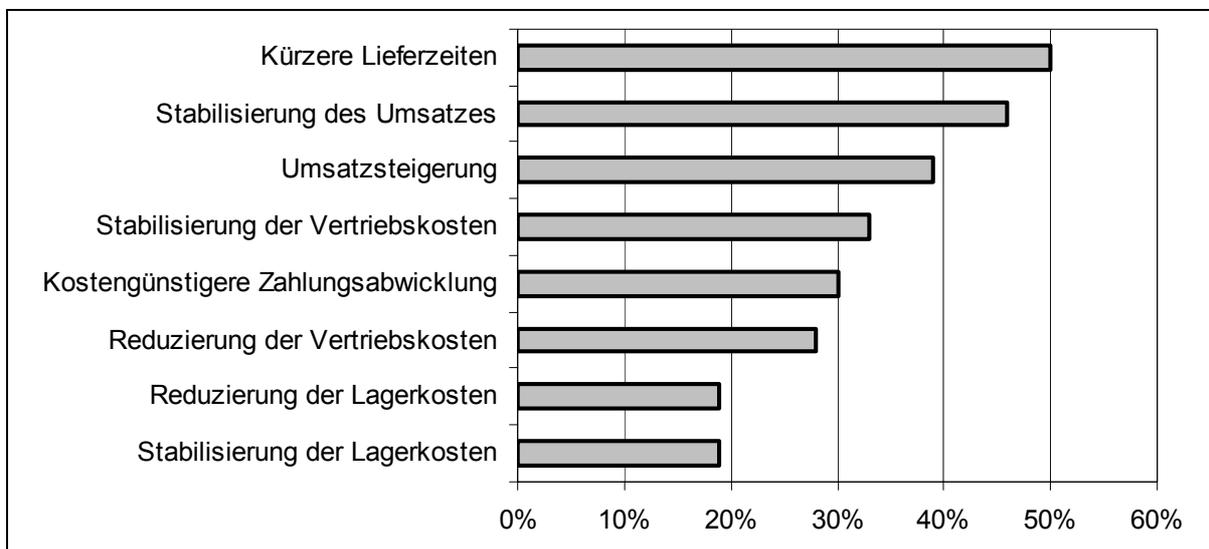
Nach Einschätzung der von TechConsult befragten Mittelständler liegt das größte Potenzial der E-Business-Anwendungen zukünftig im Austausch von Informationen, dicht gefolgt von

<sup>1</sup> Unternehmen, die sowohl die traditionellen als auch die elektronischen Vertriebswege nutzen.

allgemeinen Marketingaktivitäten, der Kontakthanbahnung zwischen Kunden und Anbieter bis hin zum elektronischen Verkauf und dem Kundensupport (Vgl. TechConsult, 2002, S. 40 f.). Bezüglich der Auswirkungen des Internet auf das Unternehmensumfeld gehen die Unternehmen davon aus, dass das Internet Veränderungen bei den Kunden hervorrufen wird. Dies betrifft vor allem die gesteigerten Erwartungen an Service und Erreichbarkeit, eine größere Produkt- und Dienstleistungsauswahl sowie eine bessere Marktübersicht (Vgl. TechConsult, 2002, S. 78 ff.). Daraus ist zu schließen, dass der Mittelstand zukünftig mit anspruchsvolleren und informierteren Kunden konfrontiert wird.

Die Probleme bei der Nutzung des Internet bzw. E-Business beziehen sich in erster Linie auf die mangelnde Eignung der Produkte bzw. Dienstleistungen für den elektronischen Vertrieb, die unzureichende Sicherheit des Internet, die mangelnde Akzeptanz des neuen E-Business-Systems bei den Kunden, den zu großen Zeitbedarf und die Interoperabilität mit anderen Systemen (Vgl. ECC, 2002; TechConsult, 2002, S. 126).

Abbildung 2–9: Nutzen des E-Business-Einsatzes im deutschen Mittelstand (n = 340)



Quelle: TechConsult, 2002, S. 101, Mehrfachnennungen möglich, eigene Darstellung.

Die von TechConsult befragten Mittelständler können bereits auf positive Effekte ihrer E-Business-Aktivitäten verweisen (Vgl. Abbildung 2–9). Als primärer, tatsächlicher Nutzen haben sich bei 50 % der Befragten die verkürzten Lieferzeiten herausgestellt. Weiterhin haben 46 % ihren Umsatz mittels E-Business-Einsatz stabilisieren und 39 % ihren Umsatz sogar steigern können. Insbesondere der Handel profitiert von einer kostengünstigeren Zahlungsabwicklung und von einer Reduzierung der Vertriebs- und Lagerkosten durch E-Business. Das Einsparpotenzial der Lagerkosten stieg hier von 14% (2001) auf 22% (2002) an. Damit verbunden sind auch die Erwartungen der Unternehmen an die Profitabilität ihres E-Business-Engagements angestiegen. So geht fast die Hälfte der Unternehmen (48 %) davon aus, dass sich ihre Web-Aktivitäten bereits innerhalb eines Jahres rechnen. Weitere 38 % erwarten dies innerhalb von ein bis zwei Jahren und nur 14 % betrachten ihre E-Business-Aktivitäten auf absehbare Zeit als finanzielles Zuschussgeschäft. Letztlich stellt sich auch heraus, dass aufgrund des hohen Kostendrucks E-Business-Projekte verstärkt dann durchgesetzt werden, wenn sie auch einen schnellen ROI versprechen (Vgl. TechConsult, 2002, S. 100 ff.).

## 2.3 Kundenorientiertes Marketing im Internet

In diesem Teil des Kapitels wird zunächst das Marketingverständnis nach herrschender Auffassung vorgestellt, um darauf aufbauend den Ansatz der Kundenorientierung im Marketing in Bezug auf die zu Grunde gelegte Zielsetzung dieser Arbeit näher zu beleuchten. Anschließend werden die für die Ausrichtung im Internet relevanten Konzepte des Online-Marketing erläutert sowie ein funktionsorientiertes Modell zur Einordnung der Instrumente des Online-Marketing-Mix entwickelt. Diese Ausführungen sind grundlegend für den weiteren Verlauf dieser Arbeit.

### 2.3.1 Marketing und Kundenorientierung

Aufgrund des erweiterten Anspruchsspektrums infolge zunehmender Orientierung an den aktuellen Markt- und Umweltbedingungen rückt an die Stelle des Marketing als Führungsfunktion heute eine ganzheitliche Interpretation des Marketing als marktorientiertes Führungskonzept oder marktorientiertes Entscheidungsverhalten in der Unternehmung. Im Sinne dieser Interpretation ist Marketing als **duales Konzept** zu interpretieren. Neben der klassischen Auslegung als gleichberechtigte Unternehmensfunktion (Absatzfunktion der Unternehmung) wird Marketing nach modernem Verständnis auch als Leitkonzept der Unternehmensführung angesehen (Vgl. MEFFERT, 1999, S. 8). Abbildung 2–10 verdeutlicht die Zweidimensionalität des Marketing im Sinne marktorientierter Unternehmensführung.

Abbildung 2–10: Die Zweidimensionalität des Marketing im Sinne marktorientierter Unternehmensführung



Quelle: In Anlehnung an HERMANN, 1999, S. 88, eigene Darstellung.

Marktorientierung als übergeordnetes Verhaltensregulativ der Unternehmensführung stellt ein Produkt aus Kundenorientierung und Wettbewerbsorientierung dar und dient zunächst zur Festlegung des Ausmaßes der Erfüllung von Kundenanforderungen im Wettbewerbsumfeld (Vgl. MEFFERT, 1999, S. 43 f.). **Kundenorientierung** ist „[...] die grundsätzliche Ausrichtung der Unternehmensaktivitäten an den Kundenbedürfnissen, die bei der Planung und Erstellung der unternehmerischen Leistungen Berücksichtigung finden, mit dem Ziel, langfristig stabile und ökonomisch vorteilhafte Kundenbeziehungen zu etablieren“ (BRUHN, 2002, S. 37). Die drei wesentlichen Komponenten der **Marktorientierung** umfassen nach SLATER und NARVER (1994, S. 22) die „customer orientation“, den „competitor focus“ sowie die „cross-functional coordination“. Somit unterscheiden sich die beiden Begriffe im Hinblick auf die Anspruchsgruppen, nach denen die Unternehmensaktivitäten ausgerichtet werden. Bei der Kundenorientierung steht die Fähigkeit eines Unternehmens im Vordergrund,

die Unternehmensleistungen den Anforderungen aus Kundensicht anzupassen, wohingegen die Marktorientierung die Ausrichtung der Unternehmensaktivitäten an sämtlichen für das Unternehmen relevanten Märkten, d. h. neben den Ansprüchen der Kunden auch an denjenigen der Konkurrenz, Absatzmittler, Mitarbeiter, Anteilseigner oder Fremdkapitalgeber, umfasst (Vgl. BRUHN, 2002, S. 37).

Im Zusammenhang mit der konsequenten Ausrichtung aller Unternehmensaktivitäten auf die Anforderungen der Kunden unter Berücksichtigung der Wettbewerber wird heute auch von der **Kundenorientierung als Leitkonzept des Managements** gesprochen (Vgl. HERMANN, 1999, S. 88). Hier soll im Sinne einer Unternehmensphilosophie oder Unternehmensleitlinie sichergestellt werden, dass sämtliche betriebliche Aktivitäten unter Berücksichtigung der Wirtschaftlichkeit so auf die Absatzmärkte ausgerichtet werden, dass die Unternehmensziele durch eine dauerhafte Befriedigung von Kundenbedürfnissen verwirklicht werden (Vgl. MEFFERT, 1999, S. 8; KOTLER, BLIEMEL, 1999, S. 25 ff.). Dabei hängt der Markterfolg letztlich davon ab, in der Wahrnehmung und Beurteilung der Kunden besser zu sein als die Konkurrenten, also über einen komparativen Konkurrenzvorteil zu verfügen (Vgl. Kap. 2.1.4).

Die Unternehmensfunktion Marketing im Sinne der Gestaltung von Absatzmärkten beinhaltet die Planung, Implementierung und Kontrolle von **Marketingkonzeptionen** (Vgl. BECKER, 1998, S. 2 f.). Diese Aufgaben kennzeichnen den **Marketing-Managementprozess**, der auf Grundlage relevanter Informationen systematisch Marketingziele, -strategien und operative Maßnahmen unter dem Einfluss von Umweltfaktoren zu einem schlüssigen Plan zusammenfasst, implementiert und kontrolliert (Vgl. HERMANN, 1999, S. 89). Die bewusste Ausrichtung der Unternehmensaktivitäten an den Kundenbedürfnissen stellt dabei ein zentrales Merkmal der Marketingkonzeption dar (Vgl. BECKER, 1998, S. 107).

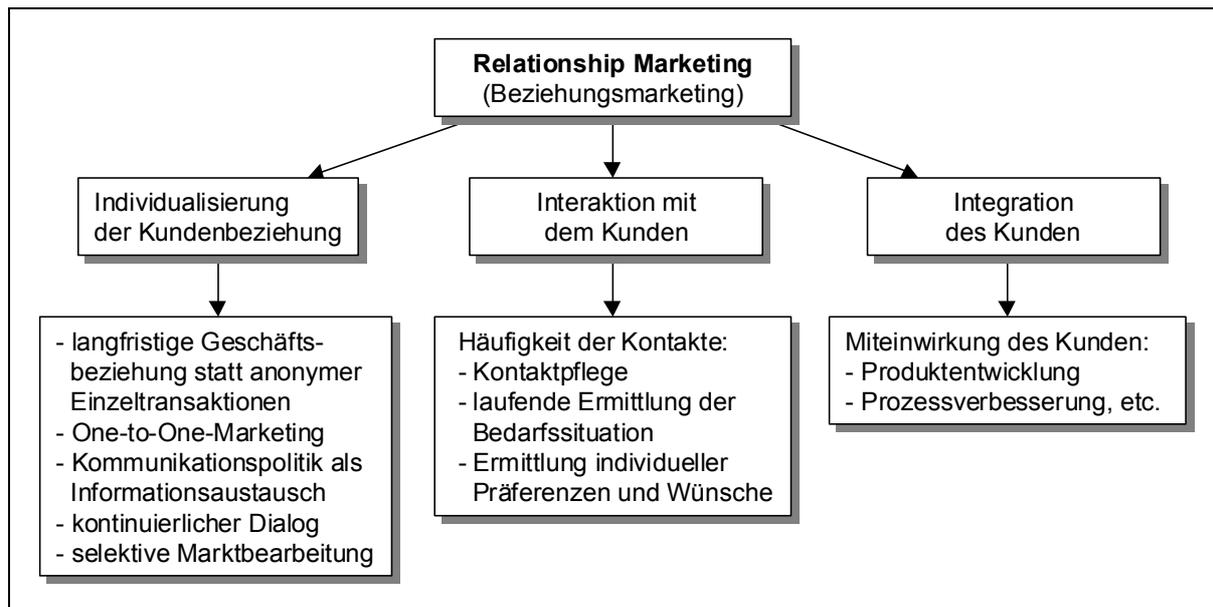
Marketing rückt die Kundenorientierung somit in den Mittelpunkt ihres aktuellen, konzeptionellen Verständnisses als marktorientierte Unternehmensführung (Vgl. STAUSS, NEUHAUS, 2002, S. 83). So fassen NIESCHLAG, DICHTL und HÖRSCHGEN (1997, S. 78 ff.) Marketing als Maxime auf, nach der der Käufer Ausgangspunkt und Ziel der Management-Philosophie der Unternehmung sein soll. In diesem Zusammenhang wird auch von einem ganzheitlichen Unternehmensansatz der Kundenorientierung im Marketing gesprochen.

Eng verbunden mit dem Gedanken, langfristige, profitable Kundenbeziehungen durch eine konsequente Orientierung an den Kundenbedürfnissen zu realisieren, ist der Theorieansatz des **Relationship Marketing (Beziehungsmarketing)** (Vgl. DILLER, KUSTERER, 1988).

Die konstitutiven Merkmale des Relationship Marketing lassen sich anhand der drei Strategien „*Individualisierung der Kundenbeziehung*“, „*Interaktion mit dem Kunden*“ und „*Integration des Kunden*“ charakterisieren (Vgl. HILDEBRAND, 1998, S. 5; Vgl. Abbildung 2–11). Die Umsetzung der den einzelnen Strategien zugeordneten Instrumente des Relationship Marketing gewährleistet eine ausgeprägte Kundenorientierung, die dem Aufbau, der Erhaltung und der Verbesserung profitabler Kundenbeziehungen dient (Vgl. GRÖNROOS, 1994). Dass die dargelegten Strategien insbesondere auch für das Internet gelten, verdeutlichen RAPP und GUTH (1999, S. 143): „*Mit dem Kunden einen Dialog eröffnen, über ihn lernen, ihn an das Unternehmen binden und individuell betreuen, das sind in der New Economy die Maximen zur Schaffung langfristiger Wettbewerbsvorteile*“.

Mit der Auslegung, eine dauerhafte und nachhaltige Beziehungen zum Kunden aufzubauen, ist auch der bereits in Kap. 2.2.1 erwähnte Unternehmensansatz des CRM bzw. eCRM verbunden, der in Kap. 4 eingehend erörtert wird.

Abbildung 2–11: Das Konzept des Relationship Marketing



Quelle: In Anlehnung an HILDEBRAND, 1998, S. 5, eigene Darstellung.

Die ökonomische Vorteilhaftigkeit des Relationship Marketing ist bereits in zahlreichen Studien nachgewiesen worden (Vgl. ITTNER, LARCKER, 1998; MATZLER, STAHL, 2000; REICHHELD, SASSER, 1990). Hier zeigte sich sowohl theoretisch als auch empirisch, dass der Umfang und die Qualität der Kundenbeziehungen in erheblichem Maß die Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen beeinflussen können.

Die wesentliche vorökonomische Erfolgsgröße<sup>1</sup> des Relationship Marketing stellt die Bindung profitabler Kunden an das Unternehmen dar. **Kundenbindung** wird hier als Marketingziel definiert, das den Aufbau und die Aufrechterhaltung einer Geschäftsbeziehung zwischen Anbieter und Abnehmer zum Gegenstand hat, die durch im Zeitablauf wiederholte Transaktionen gekennzeichnet ist (Vgl. HILDEBRAND, 1998, S. 55; GAWLIK, KELLNER, SEIFERT, 2002, S. 25). Dabei führen verschiedene Maßnahmen entlang der einzelnen Transaktionsphasen zu den gewünschten Bindungseffekten (Vgl. Kap. 4.1.2.1).

Zur Beeinflussung der Kundenbindung ist die Sicherstellung einer hohen **Kundenzufriedenheit** notwendig. Kundenzufriedenheit beschreibt ein multidimensionales Verhaltenskonstrukt, das sich auf vergangenheitsbezogene Erfahrungen bezieht (Vgl. BLIEMEL, EGGERT, 1998, S. 40). Sie wird als Ergebnis eines kognitiven und emotionalen Evaluierungsprozesses betrachtet, in dessen Rahmen eine geforderte oder gewünschte Soll-Leistung mit der durch die subjektive Wahrnehmung des Kunden determinierten IST-Leistung verglichen wird (Vgl. HOMBURG, GIERING, 2000, S. 82). Die Kundenzufriedenheit beschreibt keinen statischen Zustand, da durch neue Erfahrungen Veränderungen sowohl der emotionalen als auch der kognitiven Einflussgrößen hervorgerufen werden (Vgl. KRÜGER, 1997, S. 48). Das Thema Kundenzufriedenheit gehört traditionell zum klassischen Verständnis von Marketing als markt- bzw. kundenorientierter Unternehmensführung und hat in der marketingwissenschaftlichen und –praktischen Diskussion im letzten Jahrzehnt einen hohen Stellenwert eingenommen. Im Zeitalter eines starken anbieterseitigen Verdrängungswettbewerbs trägt die Kundenzufriedenheit der Notwendigkeit einer erhöhten Kundenbindung in besonderem Maße Rechnung und kann daher als eine wesentliche unternehmerische Zielgröße bezeichnet werden (Vgl. STAUSS, 1999, S. 5). Aus diesem Grund sind in Verbindung mit der Zufriedenheitsforschung viele Ansatzpunkte für das **Kundenbindungsmanagement**

<sup>1</sup> Einer vorökonomischen Erfolgsgröße kann kein ausdrücklicher monetärer Wert zugeordnet werden.

abgeleitet worden (Vgl. MEFFERT, 1999, S. 54; Kap. 4.1). GAWLIK, KELLNER, SEIFERT (2002, S. 25) weisen aber darauf hin, dass Kundenzufriedenheit nicht automatisch zu einer Erhöhung der Kundenbindung führt, sondern lediglich einen wesentlichen Einfluss auf diese ausübt.

Es existiert nicht nur ein positiver funktionaler Zusammenhang zwischen den Konstrukten Kundenzufriedenheit und Kundenbindung, sondern auch eine Verbindung zwischen der Kundenzufriedenheit und der **Kundenorientierung** (Vgl. STAUSS, 1999, S. 17). Während die Kundenorientierung die umfassende Berücksichtigung der Kundenerwartungen fokussiert, zeigt die Kundenzufriedenheit auf, inwiefern der Kunde seine Erwartungen durch das Unternehmen als erfüllt ansieht (Vgl. BRUHN, 2002, S. 38). Darüber hinaus wird auch der kausale Zusammenhang zwischen Kundenorientierung, Kundenzufriedenheit, Kundenbindung und langfristigem Gewinn oftmals betont (Vgl. STAUSS, 1999, S. 17; BRUHN, 2002, S. 38). Empirische Studien weisen darauf hin, dass Kundenorientierung als offensichtlich zentrale Ursache von Kundenzufriedenheit einen signifikant positiven Einfluss auf die Profitabilität eines Unternehmens besitzt. Beispielhaft soll an dieser Stelle das Ergebnis der ACSI-Analyse, einer Querschnittsanalyse des Zusammenhangs zwischen der Kundenzufriedenheit und dem Market Value Added (MVA), der Differenz zwischen Marktwert und investiertem Kapital, eines Unternehmens erwähnt werden.<sup>1</sup> Der American Customer Satisfaction Index (ACSI) wird von der University of Michigan Business School, der American Society for Quality und der CFI Group publiziert. Hier werden die im ACSI bewerteten Unternehmen nach Kundenzufriedenheit in zwei Gruppen aufgeteilt: die „*Top 50 % ACSI Firms*“ und die „*Bottom 50 % ACSI Firms*“. Im Ergebnis zeigt sich, dass der MVA bei den Unternehmen mit hoher Kundenzufriedenheit durchgängig wesentlich höher ist als bei den Unternehmen mit geringer Kundenzufriedenheit.

Auf Grundlage der vorangestellten Überlegungen lässt sich eine Wirkungskette mit den Gliedern Kundenorientierung, Kundenzufriedenheit, Kundenbindung und Kundenwert entwickeln, die BRUHN (2002, S. 39) als Erfolgskette der Kundenorientierung bezeichnet. Diese Kette wird sowohl von unternehmensinternen Faktoren (z. B. Kundenbindungsmaßnahmen und Kundeninformationssysteme) und von unternehmensexternen Faktoren (z. B. die Heterogenität der Kundenerwartung und das Ertragspotenzial der Kunden) beeinflusst (Vgl. Abbildung 2–12). Das Ziel der Wirkungskette ist es, über Wiederholungskäufe, höhere Kauffrequenzen und die Ausschöpfung von Cross-Selling-Potenzialen<sup>2</sup> einen möglichst hohen Kundenwert und damit möglichst hohe Umsätze pro Kunde zu erreichen (Vgl. LINK, 1998, S. 61). Der **Kundenwert** bezeichnet eine Messgröße, die den (relativen) Wert eines Kunden für ein Unternehmen widerspiegelt. Hier wird zwischen

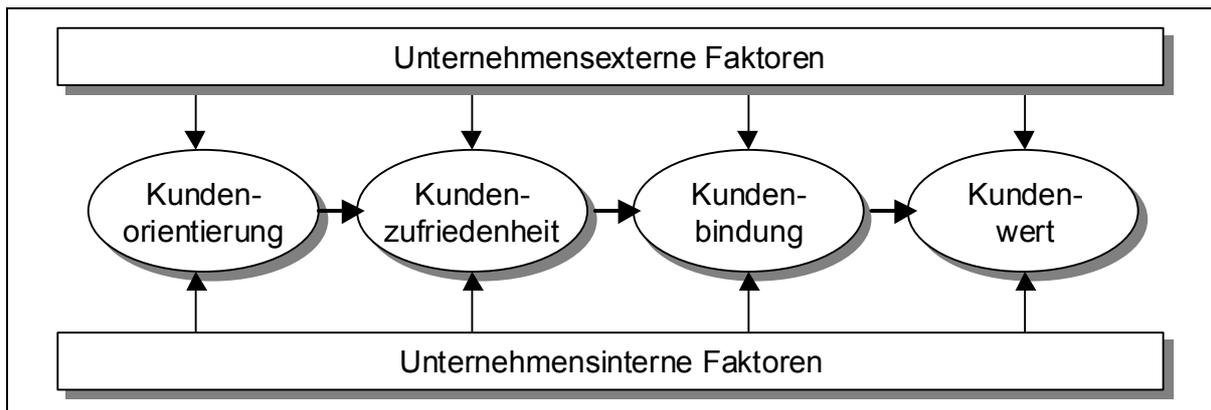
- 1) monetären (umsatz- und erfolgsbezogene) und nicht-monetären Kundenwertgrößen
- 2) sowie rein vergangenheitsbezogenen und mit Erwartungswerten operierenden Kundenwertgrößen unterschieden (Vgl. SCHMIDT-THIEME, 2002).

---

<sup>1</sup> Weitere Informationen zur ACSI-Analyse siehe online unter <http://www.theasci.org>.

<sup>2</sup> Cross-Selling bezeichnet das Anbieten von Produkten in Abhängigkeit der Kaufgewohnheiten des Kunden.

Abbildung 2–12: Wirkungskette der Kundenorientierung



Quelle: In Anlehnung an BRUHN, 2002, S. 39, eigene Darstellung.

Infolge der Entwicklungen der Internet-Technologien ergeben sich heute ganz neue Potenziale zur Unterstützung der einzelnen Glieder in der Wirkungskette, da neue Instrumente eingesetzt und Maßnahmen durchgeführt werden können, die bis dahin z. T. nicht möglich waren. Zudem erfährt das Beziehungsmarketing durch das Internet eine ganz neue Bedeutung, da sich die Instrumente im Internet viel effizienter und effektiver realisieren lassen. Die Potenziale des Internet für die Kundenorientierung werden im weiteren Verlauf dieser Arbeit aufgezeigt. Dies setzt zunächst die Kenntnis der wesentlichen Entwicklungen im Online-Marketing der heutigen Zeit voraus.

### 2.3.2 Konzepte des Online-Marketing

Online-Marketing bezeichnet „[...] sowohl die Übertragung des herkömmlichen Marketing auf die Online-Medien als auch die Entwicklung neuer Techniken und Prinzipien zur Arbeit mit dem Kunden, die ausschließlich auf Online-Dienste gestützt sind“ (KRAUSE, SOMM, 1998, S. 84). Dass der Interaktivität und Individualisierung im Online-Marketing eine besondere Bedeutung zukommt, verdeutlicht die Definition von OENICKE (1996, S. 13): „*Online-Marketing ist eine Form der interaktiven kommerziellen Kommunikation, die mittels vernetzter Informationssysteme mit Individuen oder Massen kommuniziert, eine globale Verbreitung finden kann und das Ziel des unternehmerischen Erfolges hat*“. Im Gegensatz zum Online-Marketing ist der Begriff des Electronic Marketing wesentlich weiter gefasst, da dieser neben den Diensten des Internet weitere Medienkomponenten wie z. B. CD-ROM's oder POS-Kiosksysteme miteinbezieht (Vgl. WARSCHBURGER, JOST, 2001, S. 6), die hier aber nicht weiter betrachtet werden.

Beide Definitionen weisen darauf hin, dass die spezifischen Charakteristika des Internet und seiner Dienste (Vgl. Kap. 2.1.2) die maßgeblichen Unterschiede zwischen Online- und Offline-Marketing bedingen. Die Transferierung klassischer Marketingkonzepte auf das Internet ist i. d. R. kein effizienter Weg, um die Potenziale des Online-Marketing vollständig zu nutzen. Dies führt zu einer neuen Herausforderung für das Online-Marketingmanagement. Da das Internet aufgrund der System- und Anwendungsmerkmale ganz neue Möglichkeiten für das Marketing bietet, haben sich in den Marketingwissenschaften unter dem Einfluss des Internet neue Konzepte entwickelt, die sich von vielen Ansätzen aus dem klassischen Marketing teilweise erheblich unterscheiden und im folgenden Abschnitt vorgestellt werden.

Einer der weitreichendsten Unterschiede des Internet gegenüber den klassischen Massenmedien, wie z. B. Print oder TV, ist die Möglichkeit, Online-Marketinginstrumente zu individualisieren. Voraussetzung dafür sind die **Personalisierungsfunktionalitäten** der Internet-Technologien. Dem Kunden gezielte und individuelle Web-Inhalte anzubieten, gleich

wo er sich gerade aufhält und mit welchem Endgerät er auf den Internet-Auftritt zugreift, ist das zentrale Schlüsselement einer individuell ausgerichteten Marketingstrategie zum Aufbau einer kundenindividuellen Beziehung. Die Individualisierung im Online-Marketing bezieht sich nicht nur auf die Realisierung kundenspezifischer Leistungsmerkmale, sondern auch auf die fallspezifische Gestaltung der Beziehung Kunde-Unternehmen in der Kommunikation. Grundlage für die zielgerichtete Planung, Steuerung und Kontrolle der Interaktion zwischen Kunde und Unternehmen ist das Database Marketing (Vgl. LINK, 1998, S. 205).

**Database Marketing** lässt sich als ein Marketing auf der Basis kundenindividueller, in einer Datenbank gespeicherter Informationen bezeichnen (Vgl. LINK, 1998, S. 195). Im Mittelpunkt steht die Datenbank, die auch als Database oder Data Warehouse bezeichnet wird. Ein Data Warehouse ist ein Konzept zur themenorientierten, integrierten, zeitbezogenen und dauerhaften Sammlung von Informationen zur Entscheidungsunterstützung in Unternehmen. Sie ist eine von den operationalen Datenverarbeitungssystemen isolierte Datenhaltung, die als unternehmensweite Datenbasis für alle Geschäftsbereiche dient (Vgl. Cognos, 2002, S. 19). In der Database werden bspw. Merkmalsprofile aktueller und potenzieller Kunden gespeichert. Mit Hilfe der daraus erstellbaren Kundenprofile können nicht nur sämtliche Kommunikationsprozesse an den spezifischen Anforderungen des einzelnen Kunden ausgerichtet werden, den Kunden kann zugleich auch ein immer effizienteres, individualisierteres Informations- und Leistungsangebot offeriert werden. Da die Individualisierungsmöglichkeiten im Internet auf den Informationen einer Kundendatenbank beruhen, bezeichnet LINK (1998, S. 206) den Einsatz des Database Marketing im Internet auch als „*Databased Online-Marketing*“. Aus dem Database-Marketing, das die Voraussetzung für eine individuelle Marktbearbeitung eines Massenpublikums bildet, haben sich schließlich die Ansätze des Relationship Marketing (Vgl. Kap. 2.3.1) und des One-to-One-Marketing herausgebildet (Vgl. HILDEBRAND, 1997).

Der Begriff des **One-to-One-Marketing** wurde maßgeblich von PEPPERS und ROGERS<sup>1</sup> (1999, S. 7) geprägt, die One-to-One-Marketing als “[...] *based on developing and managing individual relationships with individual customers*” auffassen. Dabei handelt es sich um ein neues Konzept zur Steigerung der Kundenbindung und der Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens, das sich maßgeblich vom konventionellen Marketing unterscheidet und über die bisherigen, klassischen Massenmarketingkonzepte hinausgeht. One-to-One-Marketing verkörpert die Strategie, jeden Kunden individuell zu bedienen und anzusprechen. Aber erst durch die Entwicklung des Internet wird eine effiziente und durch Automatisierung kostengünstige personalisierte Kundenansprache möglich. Hier können die Bedürfnisse des einzelnen Users besser ermittelt und individueller befriedigt werden (Vgl. REINECKE, SAUSEN, 2002, S. 3). Das One-to-One-Marketing lässt sich insbesondere durch die Unterschiede zum herkömmlichen Massenmarketing charakterisieren, die in Abbildung 2–13 aufgeführt sind.

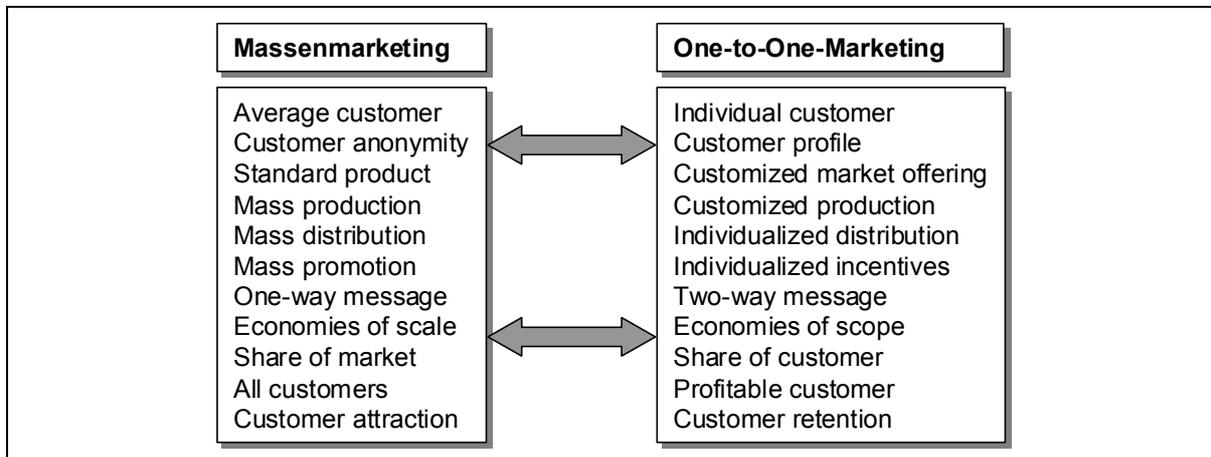
One-to-One-Marketing setzt ein entsprechendes Wissen über den Bedarf, die Verhaltensweisen und die Demographie der User voraus. Eine darauf abgestimmte technische Unterstützung für die kontinuierliche Erfassung der benötigten Informationen über alle Kundenkontakte und möglichst über alle Vertriebswege eines Unternehmens hinweg sowie eine entsprechende zielgerichtete Auswertung dieser Daten ist dabei unabdingbar. Nur mit Hilfe der Speicherung in Datenbanken und der Auswertung umfangreicher Kundendaten ist es möglich, eine auf Kenntnis des Kunden und in Bezug auf die Elemente des Marketing-Mix individuell gestaltete Beziehung mit dem einzelnen Kunden aufzubauen (Vgl. ECC, 2001, S. 53). Dies bedeutet, dass die Konzeption eines One-to-One-Marketing ohne ein Data Warehouse, entsprechende Tools zur Datenanalyse und Database Marketing nicht realisierbar

---

<sup>1</sup> Beide Autoren betreiben eine Website mit weiterführenden Informationen zum One-to-One-Marketing unter <http://www.lto1.com>.

ist. Beispiele für One-to-One-Marketingaktivitäten sind z. B. Newsletter mit persönlicher Ansprache und nach Zielgruppen ausgerichteten Inhalten oder eine individuelle, auf die Interessen des User zugeschnittene Website wie z. B. auf der Website <http://www.yahoo.de> unter der Rubrik „MyYahoo“.

Abbildung 2–13: Grundsätze des Massen- und des One-to-One-Marketing im Vergleich



Quelle: HERMANN, SAUTER, 1999, S. 113, eigene Darstellung.

Die E-Mail als Instrument des Online-Marketing ist ein wichtiger Bestandteil einer integrierten Kommunikation. Da es unzulässig ist, ohne vorherige Geschäftsbeziehung oder Einverständniserklärung des Empfängers E-Mails zu versenden, sollte sich deren Verwendung dem Prinzip des **Permission Marketing** unterordnen. Dabei handelt es sich um eine auf dem Einverständnis des Empfängers basierende Direktmarketingstrategie, die erstmals von dem Amerikaner GODIN (Vgl. 1999) in seinem Buch „*Permission Marketing*“ vorgestellt wurde. Die Grundidee liegt darin, dem User nur bei dessen Einverständnis Informations- oder Werbeangebote per E-Mail zukommen zu lassen. Das Einholen der Erlaubnis von potenziellen E-Mail-Empfängern wird auch als „*Opt In-Verfahren*“ bezeichnet. Das entsprechende „*Opt Out-Verfahren*“ sollte es dem Empfänger jederzeit erlauben, seine Einwilligung zu widerrufen. Unverlangt zugesandte Werbe-E-Mails werden als Junkmails oder Spam bezeichnet und gelten als Verstoß gegen die aktuelle Rechtsprechung (Vgl. RESSEL, 2001, S. 34).<sup>1</sup>

Der Internet-Nutzer ist Informationen oder Werbung gegenüber aufgeschlossen, sofern sie seinen Bedürfnissen entsprechen. Er entscheidet selbst, zu welchen Themen, wie lange, wie oft und auf welchem Ausgabekanal er Werbung und Produktinformationen bekommen will. Damit eröffnet Permission Marketing den Zugang zu individuellen Beziehungen mit selbstbestimmt handelnden Nutzern und ermöglicht es, Streuverluste nachhaltig zu reduzieren. Es ist ein effizientes, kostengünstiges und von der Mehrheit der Kunden akzeptiertes Mittel, das eine gezielte und effektive Kundenansprache ermöglicht und zur Kundenakquise und Kundenbindung eingesetzt wird. Ziel ist es, das Vertrauen des Einzelnen zu gewinnen und über eine positive Beziehung auf das eigene Angebot aufmerksam zu machen. Die Herausforderung besteht jedoch darin, die Nutzer im Web zu überzeugen, persönliche Daten weiterzugeben, um damit einen für beide Seiten sinnvollen Dialog aufnehmen zu können.

<sup>1</sup> Zu den Richtlinien für erwünschtes Online-Direktmarketing siehe online unter <http://www.eco.de>.

### 2.3.3 Funktionsebenen einer Online-Präsenz

Im Hinblick auf den Einsatz des Internet wird die operative Umsetzung von Marketingstrategien auf der Instrumentenebene vor die Herausforderung gestellt, ein unter Bezugnahme auf die Unternehmens- und Marketingstrategie hinreichend abgestimmtes und integriertes Marketing-Mix zu gestalten (Vgl. BACKHAUS, 1997, S. 42). „*Als optimaler Marketing-Mix lässt sich diejenige Kombination von marketingpolitischen Instrumenten bezeichnen, durch die ein bestimmtes Ziel bestmöglich erreicht wird*“ (OENICKE, 1996, S. 51). Zur dauerhaften Befriedigung von Kundenbedürfnissen unter Schaffung und Ausnutzung von Wettbewerbsvorteilen ist somit der koordinierte Einsatz marktbeeinflussender Instrumente notwendig (Vgl. MEFFERT, 1999, S. 6). Dabei kommt dem Online-Marketing eine besondere Bedeutung zu, da sich im Internet neue Potenziale zur Unterstützung der Unternehmensziele ergeben.

Das operative Marketing im Internet setzt sich entsprechend dem klassischen Marketing-Mix aus den verschiedensten produkt-, kommunikations-, kontrahierungs- und distributionspolitischen Maßnahmen zusammen, die sich in der Evolution des Internet entwickelt haben und sich stetig weiterentwickeln.

Nachfolgend werden einige Instrumente im Online-Marketing-Mix vorgestellt:

- **Online-Produktpolitik:** Produktpräsentation, Online-Kataloge, Service und Support, Marktforschung usw..
- **Online-Preispolitik:** Preisdifferenzierung, schnelle Preisänderungsmöglichkeit, Preis-spielräume durch Kosteneinsparungen usw..
- **Online-Vertriebspolitik:** Verkauf über das Internet (E-Commerce), Ausschalten von Handelsstufen, Abwicklung von Transaktionsvorgängen usw..
- **Online-Kommunikationspolitik:** z. B. Online-Werbung, Online-PR, Sponsoring, Kundenclubs, Internet-Events, E-Mail-Marketing, Newsletter, Gewinnspiele usw..

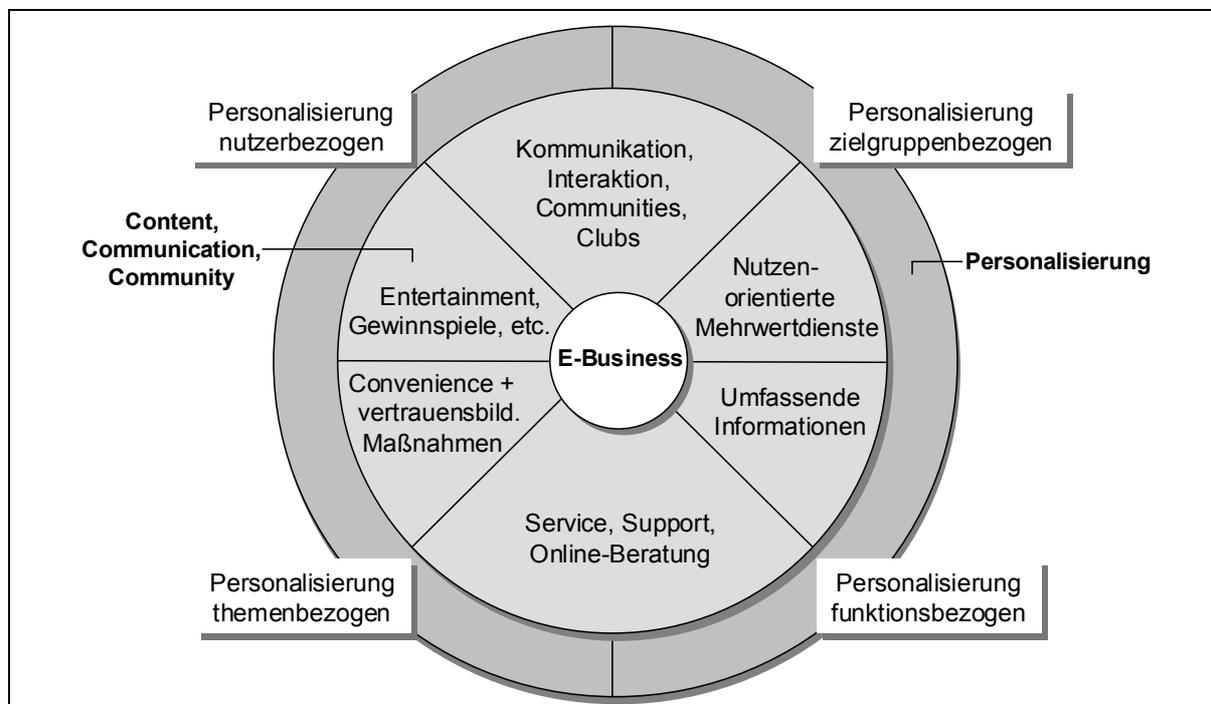
Die Nutzungsmöglichkeiten des Internet im Hinblick auf den Einsatz der verschiedenen Instrumente eines Unternehmens in der Old Economy, welches das Internet zur Unterstützung oder Ergänzung seiner bisherigen Geschäftstätigkeit nutzt, variieren je nach Zielsetzung des Unternehmens im Internet. Folgende vier **Nutzungstypologien von Websites** lassen sich hier differenzieren (Vgl. HERMANN, 2001, S. 103; LINK, TIEDTKE, 2001, S.6 f.; SCHNEIDER, GERBERT, 2000, S. 131 f.):

- a) **Corporate Website** - Nutzung als reines Informationsmedium
  - Selbstdarstellung des Unternehmens
  - Produkt- und Werbeinformationen
  - Ansprechpartner
- b) **Marketing Site** - Nutzung als Informations- und Kommunikationsmedium
  - Ausführliche Darstellung von Produkt- bzw. Dienstleistungsinformationen
  - Weitgehende Interaktionsmöglichkeiten
- c) **Shopping Site** - Nutzung als Vertriebsmedium
  - E-Commerce-Angebot mit Online-Bestellmöglichkeit
  - Umfangreiche Interaktionsmöglichkeiten
  - Sammlung von Kundendaten
- d) **Portal** - Integration aller Nutzungsformen
  - Kundeninteraktion und Individualisierung der Angebote
  - Umfangreiche Marketingkonzepte zur Intensivierung der Kundenbindung
  - Integration von Partnern

Diese Nutzungstypologien legen nahe, informations-, kommunikations- und absatzorientierte Elemente als differenzierende Komponenten einer Website heranzuziehen. Als grundlegende

Komponenten einer Website werden hier die drei Anwendungsbereiche **Content, Communication und Commerce** unterschieden. Zusätzlich zu diesen drei Bereichen ist die Komponente der **Community** hinzuzufügen. Communities stellen Online-Gemeinschaften dar, die zum einen die Existenz der drei zuvor genannten Komponenten voraussetzen und zum anderen durch zusätzliche Kriterien bestimmt werden (Vgl. Kap. 4.2.5.2.1). Jede einzelne Komponente basiert auf einer Vielzahl von Internet-Instrumenten<sup>1</sup>, deren detaillierte Darstellung den Rahmen dieses Kapitels bei weitem sprengen würde. Daher wird an dieser Stelle ein *Modell als Systematik zur funktionalen Einordnung von Online-Instrumenten* entwickelt. Dieses Modell soll einerseits dazu dienen, den Kundenfokus bei allen Online-Aktivitäten zu gewährleisten und andererseits einer Unternehmung ein Instrument in die Hand geben, um die einzelnen Maßnahmen möglichst optimal aufeinander abzustimmen und damit in Abhängigkeit der jeweiligen Online-Strategie ein hinreichend abgestimmtes und integriertes Online-Marketing-Mix zu gestalten.

Abbildung 2–14: Funktionsstufenmodell der Website-Funktionalitäten



Quelle: In Anlehnung an STOLPMANN, 2000, S. 222; GRÄF, 1999, S. 120, eigene Darstellung.

Das in Abbildung 2–14 dargelegte Funktionsstufenmodell der Website-Funktionalitäten orientiert sich an der Ebene der Personalisierung, der Content-, Communication- und Community-Ebene sowie der E-Business-Ebene. Diesen drei Ebenen entsprechend versteht dieses Modell einen Web-Auftritt als dreischichtige Architektur.

Die vertriebs- und geschäftsprozessorientierte **E-Business-Ebene** wird von einer die Komponenten Content, Communication und Community umfassenden Ebene umgeben, die die Instrumente des **Online-Marketing** sowie **Online-Services** umfasst. Das Ganze umschließt wiederum eine Ebene, die die Personalisierung der Inhalte entweder auf Basis einzelner Personen, einer Gruppenzugehörigkeit, eines Funktions- bzw. Rollenverständnis oder thematischer Zusammenhänge übernimmt (Vgl. STOLPMANN, 2000, S. 222). Die Personalisierungsebene legt dar, dass sich auf allen Funktionsebenen interaktive Elemente integrieren lassen, die mehr oder weniger stark persönliche Daten berücksichtigen. Hier können einerseits

<sup>1</sup> Die Begriffe Internet- oder Online-Instrumente, -Maßnahmen und -Aktivitäten werden im weiteren Verlauf dieser Arbeit synonym verwendet.

separat auf allen Ebenen bedürfnisorientierte Lösungen entwickelt werden, andererseits kann in Kombination der Funktionsebenen ein individueller Dialog und ergänzende Services als Teil einer kompletten Lösung aufgebaut werden (Vgl. GRÄF, 1999, S. 120).

Die Orientierung am Funktionsstufenmodell gewährleistet, dass die einzelnen Maßnahmen nicht isoliert voneinander entwickelt werden, sondern optimal aufeinander abgestimmt sind. Zugleich sind die auf eine Online-Strategie ausgerichteten Maßnahmen auch auf den klassischen Marketing-Mix in inhaltlicher, formaler und zeitlicher Hinsicht auszurichten und abzustimmen, um Synergie- und Rationalisierungseffekte zwischen den einzelnen Instrumenten zu erzielen (Vgl. HOFFMAN, 1998, S. 102).

Hinsichtlich der Ausprägungsstärke der einzelnen Funktionen innerhalb eines Online-Angebotes lassen sich vor dem Hintergrund der eingangs erwähnten Nutzungstypologien einer Website zwei Hypothesen formulieren (Vgl. GRÄF, 1999, S. 126):

1. Unternehmen durchlaufen eine stufenartige Entwicklung bei der Ausgestaltung der Funktionsebenen.
2. Unternehmen unterscheiden sich in ihren Online-Strategien, was auf die unterschiedliche Ausgestaltung der Funktionsebenen zurückzuführen ist.

Die zweite Hypothese zeigt, dass das Funktionsstufenmodell auch die Einordnung und Beurteilung des aktuellen Status z. B. im Rahmen einer Wettbewerbsanalyse oder eines Benchmarking ermöglicht und zudem Ansatzpunkte möglicher Profilierungsmaßnahmen offenlegt.

#### **2.4 Der Online-Managementprozess als methodenorientierter Forschungsansatz im Internet**

Die Marketingwissenschaft hat sich in unterschiedlichen Forschungsansätzen um die Erklärung und Gestaltung absatzwirtschaftlicher Prozesse bemüht. Traditionelle entscheidungs- und systemorientierte sowie verhaltenswissenschaftliche und situative Ansätze legen hier aber eine Outside-in-Betrachtung im Sinne der Marktorientierung zu Grunde und konzentrieren sich eher auf einmalige Transaktionen (Vgl. MEFFERT, 1999, S. 38). Die Herausforderungen der heutigen Zeit sowie das Verständnis der Kundenorientierung als Leitkonzept des Managements fordern vielmehr *einen Ansatz zum Aufbau und zur Pflege langfristiger Kundenbeziehungen*. So weist MEFFERT (1999b, S. 60) darauf hin, dass Wissenschaft und Praxis das Marketing zunehmend als individualisiertes, vernetztes und multioptionales Beziehungsmanagement verstehen müssen und im Internet ein verstärkt experimentell ausgerichtetes Marketing, das sich durch eine hohe Flexibilität und Bereitschaft zur Veränderung auszeichnet, der Multioptionalität am ehesten gerecht wird.

In Bezug auf die Zielsetzung dieser Arbeit wird ein Ansatz gesucht, der die notwendige Systematik für eine strategisch sinnvolle und strukturierte Vorgehensweise zur Erschließung der Potenziale des Internet für das Management von Kundenbeziehung bietet.

Aus den vorangestellten Ausführungen in Kap. 2.3 gehen drei Ansatzpunkte des Marketing und seines Managementanspruches hervor, die auf die vorliegende Situation im Internet übertragen werden können (Vgl. MEFFERT, 1999, S. 6):

1. Die konsequente Ausrichtung aller Entscheidungen an den Erfordernissen und Bedürfnissen der Kunden (Marketing als Maxime: Kundenorientierung).
2. Der koordinierte Einsatz marktbeeinflussender Instrumente zur Schaffung von Präferenzen und Wettbewerbsvorteilen (Marketing als Mittel).
3. Die systematische, moderne Techniken nutzende Entscheidungsfindung (Marketing als Methode).

Da ein konzeptionell ganzheitliches Denken die zentrale Voraussetzung für ein erfolgreiches Vorgehen darstellt, impliziert der dritte Punkt die Nutzung eines methodenorientierten Ansatzes. „*Versteht man Marketing als Methode, so ist die Tätigkeit des Marketing-managements letztlich Ausdruck einer systematisch-marktorientierten Entscheidungsfindung, eben des Managementprozesses*“ (ROLEFF, 2001, S. 19). Dieser Managementprozess beinhaltet die zielorientierte Gestaltung aller marktgerichteten Unternehmensaktivitäten und entspricht daher *einer marktorientierten Unternehmens- und Marketingplanung*. In diesem Sinne wird dieser Arbeit ein methodenorientierter Marketingansatz in Form eines Managementprozesses zu Grunde gelegt, der die Entscheidungsträger in den Unternehmen in die Lage versetzt, das Entscheidungsproblem zu strukturieren und systematisch zu analysieren. Da der klassische Marketing-Managementprozess im Sinne der Aufgabenstellung dieser Arbeit auf das Internet übertragen werden muss, ist es zweckmäßig, zunächst die einzelnen Aufgaben im Planungsprozess zu erläutern.

Der Managementprozess beinhaltet mit der Analyse-, Planungs-, Implementierungs- und Kontrollphase vier zentrale Aufgaben.<sup>1</sup> Die **Analysephase** fokussiert die Analyse der internen und externen Umweltfaktoren. Hier gilt es, die relevanten Probleme strategischer und operativer Art zu erkennen sowie Chancen und Risiken zu eruieren. Die **Planungsphase** unterscheidet drei Ebenen: die strategische Unternehmensplanung, die strategische Marketingplanung sowie die operative Marketingplanung (Vgl. MEFFERT, BRUHN, 1995, S. 117 ff.).<sup>2</sup> Die Aufgabe der Unternehmens- und Marketingplanung ist es, ein Konzept für das eigene unternehmerische Verhalten am Markt festzulegen und damit langfristig angelegte Erfolgskonzepte zur Zukunftssicherung der Unternehmung und zur Erlangung von Wettbewerbsvorteilen zu entwickeln (Vgl. MEFFERT, 1986, S. 36 ff.). Die Unternehmensplanung wird hier im Zusammenhang mit der Marketingplanung betrachtet, da beide Planungsbereiche eng miteinander verknüpft sind. Bspw. werden in der Unternehmensplanung die Leitlinien für die weiteren Schritte der Marketingplanung festgelegt (Vgl. KUB, TOMCZAK, 2001, S. 53).

Im Rahmen der **strategischen Unternehmensplanung** erfolgt die Festlegung der Unternehmensgrundsätze und -leitlinien sowie die Bestimmung der strategischen Stoßrichtung auf der Unternehmensebene (Vgl. KUB, TOMCZAK, 2001, S. 53). Dahingegen legt die **strategische Marketingplanung** marktbezogene bzw. kundenorientierte Ziele und Strategien fest. Zweckmäßigerweise wird hier nach Unternehmens- und Marketingzielen differenziert. Die Unternehmensziele werden als übergeordnetes Leitbild für das wirtschaftliche Handeln eines Unternehmens angesehen und die Marketingziele als Grundlage für die Ausrichtung der Marketingkonzeption. In der **operativen Marketingplanung** geht es schließlich um die konkrete Gestaltung und Umsetzung des Marketing-Mixes (Vgl. HAMM, 1991, S. 84).

Die Phasen des strategischen und des operativen Marketing werden auch als **Marketingkonzeption** bezeichnet. Darunter wird ein Konzept verstanden, das sich an Zielen (Richtgrößen) orientiert und grundlegende Handlungsrahmen (Strategien) wie auch die notwendigen operativen Handlungen (Instrumenteneinsatz) in einem schlüssigen Plan zusammenfasst (Vgl. MEFFERT, 1986, S. 54). Damit stellt die Marketingkonzeption einen strategischen Grundsatzentwurf für die Koordination aller marktbezogenen Aktivitäten einer Unternehmung oder eines marktbezogenen Ausschnitts einer Unternehmung dar. Als integraler Bestandteil der strategischen Unternehmungskonzeption ist sie an der

---

<sup>1</sup> In der Literatur finden sich verschiedenste Phasenmodelle, die sich im Differenzierungsgrad und in der unterschiedlichen Benennung der Stufen unterscheiden (Vgl. KOTLER, BLIEMEL, 1992, S. 89 ff.).

<sup>2</sup> Die Definitionen des Begriffs „*strategische Planung*“ weisen stark divergierende Orientierungen auf. Grundlegend für die vorliegende Arbeit ist die teleologische Definition. In diesem Falle wird das Wesentliche einer Strategie in ihrer Zweckgerichtetheit (Teleologie) gesehen. Zweck und Aufgabe einer Strategie ist nach diesem Verständnis die Schaffung von Wettbewerbsvorteilen (Vgl. HOMBURG, 1998, S. 8).

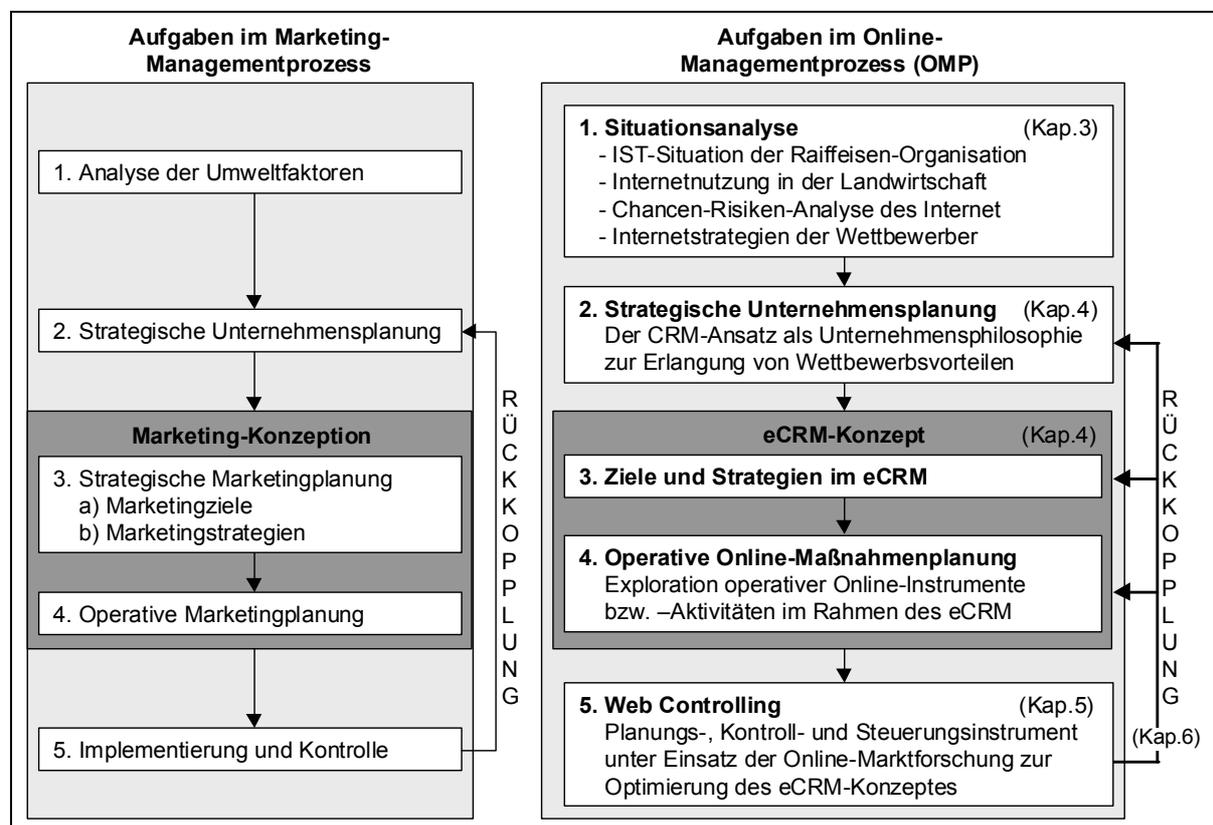
Wettbewerbsstrategie der Unternehmung auszurichten sowie mit den anderen funktionalen Bereichen abzustimmen (o.V., 1993, S. 2202).

Während das Ergebnis der **Implementierung** ein präzisiertes Umsetzungskonzept darstellt, betrachtet die **Kontrollphase**, auch **Controlling** genannt, die kontinuierliche Kontrolle der eingesetzten Maßnahmen und die eventuell anschließenden Strategie- und Maßnahmenanpassungen (Vgl. MEFFERT, 1986, S. 36 ff.). Die dargelegten Aufgaben im Marketing-Managementprozess stellen einen prozessorientierten Ablauf dar, der mit Rückkopplungsschleifen versehen ist und daher als *Kreislaufmodell* zu betrachten ist (Vgl. Abbildung 2–15).

Zusammengefasst bestehen die zentralen Aufgaben des klassischen Marketing-Managementprozesses darin, auf Grundlage relevanter Informationen systematisch Ziele, Strategien und Maßnahmen zu planen, zu koordinieren und zu kontrollieren sowie alle damit in Zusammenhang stehenden Prozesse zielorientiert nach dem Prinzip einer erfolgsorientierten Wirtschaftlichkeit zu gestalten. Dabei bieten die einzelnen Planungsschritte die notwendigen Bezugspunkte, um relevante Entscheidungstatbestände mit ihren jeweiligen Dimensionen zu identifizieren und zu strukturieren.

Die dargelegten Aufgaben gelten auch für das Online-Management allerdings unter Berücksichtigung der spezifischen Potenziale und Bedingungen, die bei einem Agieren über elektronische Netzwerke zu berücksichtigen sind (Vgl. HERMANN, 2001, S. 103). Werden die Aufgaben des klassischen Managementprozesses unter dem Aspekt der eingangs gestellten Frage auf die entsprechenden Planungsschritte im Internet transferiert, so führt dies zu einem modifizierten Phasenmodell, das im Folgenden als **Online-Managementprozess (OMP)** bezeichnet wird (Vgl. Abbildung 2–15).

Abbildung 2–15: Entwicklung eines kundenorientierten Online-Managementprozesses in Anlehnung an den klassischen Marketing-Managementprozess



Quelle: In Anlehnung an MEFFERT, 1986, S. 36 f., eigene Darstellung.

Der Online-Managementprozess gibt eine koordinierte strategische und operative Planung vor und wird hier als *Prozess kundenorientierter Unternehmensführung im Internet zum Aufbau und zur Sicherung nachhaltiger Wettbewerbsvorteile* definiert. Vor dem Hintergrund des aktuellen Marketingverständnisses bietet der OMP die notwendige Methodik und Systematik zur strukturierten Vorgehensweise bei der Erschließung der Potenziale des Internet zur Realisierung eines erfolgreichen Kundenbeziehungsmanagements und legt daher den grundlegenden Leitfaden dieser Arbeit dar.

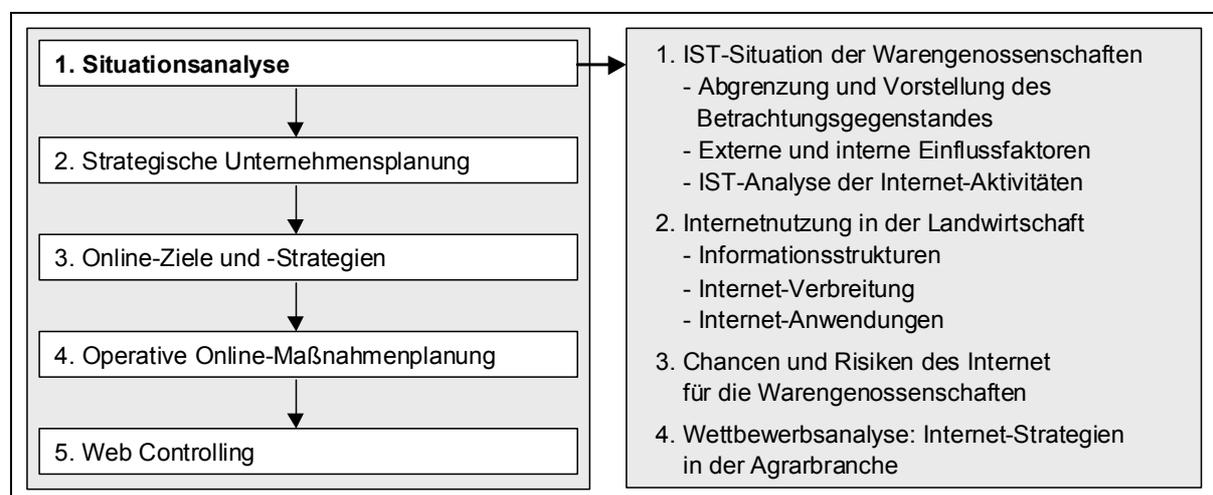
Das strategische Management ist hier als Vorgehensmodell operationalisiert worden, indem es einen konzeptionellen Bezugsrahmen vorlegt, der in Form neu definierter Prozessschritte die Kriterien für den weiteren Gang der Untersuchung determiniert. Die folgenden Kapitel dieser Arbeit orientieren sich daher an den einzelnen Aufgabenschritten im OMP. Demzufolge ist zunächst im Rahmen einer Situationsanalyse die IST-Situation der Raiffeisen-Warengenossenschaften darzulegen bevor die darauf einwirkenden, relevanten Implikationen des Internet erfasst und eruiert werden (Vgl. Kap. 3). Schließlich sind die theoretischen Grundlagen des Kundenbeziehungsmanagements zu erarbeiten, um auf dieser Basis ein Konzept zum Management von Kundenbeziehungen im Internet für die Warengenossenschaften zu entwickeln (Vgl. Kap. 4). Das Web Controlling basiert auf den Methoden der Online-Marktforschung und dient als Planungs-, Kontroll- und Steuerungsinstrument zur Optimierung des eCRM-Konzeptes. In Kap. 5 wird ein Web Controlling Modell am Beispiel des Raiffeisen-Portals (<http://www.raiffeisen.com>) konzipiert und als handlungsleitende Grundlage für die empirische Forschung verwendet. Die gewonnenen Informationen dienen im Sinne des Rückkopplungsprozesses im OMP zur Fundierung unternehmerischer Entscheidungen in der strategischen Unternehmensplanung und zur Erfolgskontrolle und Optimierung des eCRM-Konzeptes (Vgl. Kap. 6).

### 3 Situationsanalyse - Implikationen des Internet auf die Raiffeisen-Warengenossenschaften

Es erwachsen ständig neue Chancen und Gefahren, die ein Unternehmen verfolgen muss, um sich an Veränderungen in seinem Umfeld samt den sich bietenden Chancen anzupassen (Vgl. KOTLER, BLIEMEL, 1999, S. 263). Unternehmen müssen daher grundsätzlich die wichtigsten Gestaltungskräfte in der Umwelt, die sich auf ihre Geschäftstätigkeit auswirken, beobachten, da fehlende Anpassungen an das sich ändernde Wettbewerbsumfeld zur Beeinträchtigung der Wettbewerbsfähigkeit führen können (Vgl. KOTLER, BLIEMEL, 1999, S. 116). Daher ist es das Ziel dieses Kapitels, relevante Einflussfaktoren auf die Situation der Raiffeisen-Warengenossenschaften im Wettbewerb, insbesondere aber auf ihre strategische Ausrichtung im Internet zu erfassen und in ihren Wirkungen zu beschreiben.

Hierfür bietet das Konzept der Situationsanalyse die notwendigen Bezugspunkte, indem die wesentlichen Elemente des Systems Kunden, Konkurrenz sowie das eigene Unternehmen im Hinblick auf potenzielle Chancen und Risiken untersucht werden (Vgl. MEFFERT, 1986, S. 37). Der Schwerpunkt der nachfolgenden Situationsanalyse konzentriert sich auf die Einflussfaktoren, die durch das Internet ausgelöst werden und einen strategisch relevanten Einfluss auf die Raiffeisen-Warengenossenschaften ausüben können. Ausgangspunkt ist zunächst die Darlegung der IST-Situation der Raiffeisen-Warengenossenschaften. Nach Abgrenzung des Untersuchungsgegenstandes und Konkretisierung wirtschaftlicher Kennzahlen und struktureller Entwicklungen werden die auf die Raiffeisen-Warengenossenschaften einwirkenden internen Probleme und externen Umweltbedingungen sowie die IST-Situation der Internet-Aktivitäten erfasst (Vgl. Kap. 3.1). Schließlich ist das aus der Sekundärliteratur hervorgehende Wissen über die Verbreitung des Internet in der Landwirtschaft sowie über das Nutzungsverhalten der Landwirte im Internet darzulegen, das für eine bedarfsgerechte Ausrichtung eines Online-Angebotes im Sinne des eCRM benötigt wird (Vgl. Kap. 3.2). Einen zentralen Punkt dieses Kapitels bildet die Chancen-Risiken-Analyse des Internet für die Raiffeisen-Warengenossenschaften (Vgl. Kap. 3.3). Letztlich ist eine konsequente und dynamische Analyse wettbewerbsrelevanter Internet-Strategien in der Agrarbranche notwendig, um wettbewerbsbeeinflussende Entwicklungen im Internet zu identifizieren. Zur methodischen Vorgehensweise wird hier das von Porter entwickelte Wettbewerbsstrukturmodell in modifizierter Form angewendet (Kap. 3.4). Die im Rahmen dieser Situationsanalyse gewonnenen Erkenntnisse sollen schließlich dazu beitragen, grundlegende Perspektiven und Strategien für die Warengenossenschaften im Internet abzuleiten.

Abbildung 3–1: Ablauf der Situationsanalyse im Online-Managementprozess



Quelle: Eigene Darstellung.

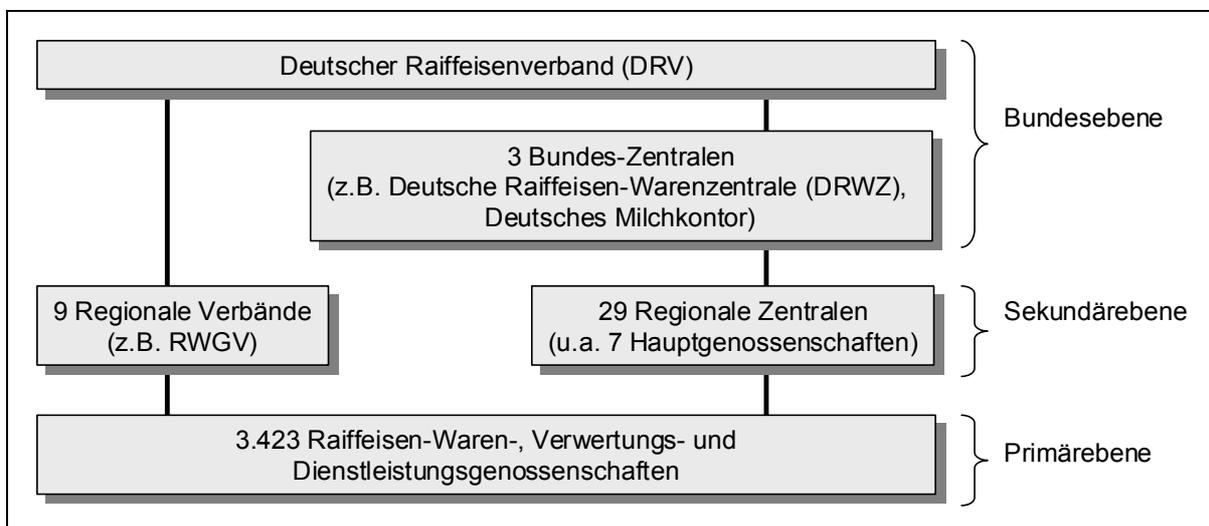
Abbildung 3–1 skizziert den Verlauf der Situationsanalyse als ersten Schritt im OMP. Die abgebildete Systematik dient nicht nur als Leitfaden zur Strukturierung dieses Kapitels sondern aufgrund der Schnelllebigkeit des Internet und der damit verbundenen schwierigen Abschätzung zukünftiger Entwicklungen auch als handlungsleitendes Konzept einer dynamischen Situationsanalyse für die Raiffeisen-Warengenossenschaften.

### 3.1 IST-Situation der Raiffeisen-Warengenossenschaften

#### 3.1.1 Strukturen, Prinzipien und Abgrenzung

Die genossenschaftliche Organisation in der Agrarwirtschaft arbeitet heute weitgehend auf drei Ebenen. Auf der Primär- oder Ortsebene sind die ländlichen Waren-, Verwertungs- und Dienstleistungsgenossenschaften tätig (Vgl. Abbildung 3–2). Diese haben sich entsprechend ihren Geschäftsfeldern auf der Sekundär- oder Regionalebene Zentralen, auch Sekundärngenossenschaften genannt, geschaffen, deren Mitglieder sie sind (Vgl. DGRV, 2001, S. 18). Zu den Zentralen zählen bspw. die Hauptgenossenschaften in der Warenwirtschaft und die Molkerei, Vieh- und Fleischzentralen. Sie handeln im Interesse der Primärngenossenschaften und sind ausschließlich auf regionaler bzw. überregionaler Ebene tätige Einrichtungen mit weitreichenden produktions- und marktwirtschaftlichen Aufgaben. Ihre Bildung erwies sich als notwendig, um das beschränkte Kräfteverhältnis der örtlichen Genossenschaften zu ergänzen und ihnen eine stärkere Durchsetzungskraft zu verleihen (Vgl. KÖPPEN, 2001, S. 15 f.). Die regionalen Zentralen haben sich wiederum entsprechende Einrichtungen auf der Bundesebene geschaffen, zu denen die Deutsche Raiffeisen-Warenzentrale GmbH (DRWZ) und der Deutsche Raiffeisenverband e.V. (DRV) zählen. Der DRV ist der Spitzenverband aller Waren-, Verwertungs- und Dienstleistungsgenossenschaften in Deutschland. Seine direkten Mitglieder sind neun Regionalverbände, 29 regionale Zentralen und drei Bundes-Zentralen. Aufgabe des DRV ist die Interessenvertretung der landwirtschaftlichen Raiffeisen-Genossenschaften auf nationaler und internationaler Ebene. Er bringt die Forderungen der Genossenschaften in die politischen Beratungen ein, betreut die Mitglieder in wirtschaftlichen, rechtlichen, steuerlichen, betriebswirtschaftlichen und umweltpolitischen Fragen und informiert sie über Gesetzesvorhaben und politische Entscheidungen (Vgl. DRV, 2001).

Abbildung 3–2: Organisation der Raiffeisen-Genossenschaften in der Agrarwirtschaft



Quelle: In Anlehnung an DRV, 2003, S. 16, eigene Darstellung.

Aufgrund der unterschiedlichen Tätigkeitsfelder bzw. Sparten der Raiffeisen-Genossenschaften und der damit einhergehenden Vielfalt an gehandelten Gütern und unterschiedlichen Zielgruppen ist es im Rahmen dieser Arbeit nicht möglich, ein ganzheitliches Strategiekonzept für alle Raiffeisen-Genossenschaften im Internet zu entwickeln. Daher ist hier eine **Abgrenzung** des Untersuchungsgegenstandes notwendig. Den Ausgangspunkt der Abgrenzung bilden alle *ländlichen Raiffeisen-Warengenossenschaften*, die die Versorgung der landwirtschaftlichen Betriebe mit allen Betriebsmitteln und die Abnahme der landwirtschaftlichen Erzeugnisse zur Aufgabe haben. Sie stellen die wirtschaftliche Marktorganisation der Landwirtschaft dar und existieren in zwei Ausprägungen (Vgl. WICK, 1980, Sp. 1655 f.):

1. In Form der gemischtwirtschaftlichen Genossenschaft als Verbindung von Geld und Ware und damit der Kreditgenossenschaft mit Warenverkehr.
2. In Form der Spezialgenossenschaft, zu der die reinen Warengenossenschaften (Molkerei-, Obst- und Gemüse-, Vieh- und Fleisch-, Winzergenossenschaften sowie sonstige Waren- und Dienstleistungsgenossenschaften) und die reinen Bezugs- und Absatzgenossenschaften zählen.

Die auf der Primärstufe agierenden Kreditgenossenschaften mit Warenverkehr sowie die reinen Bezugs- und Absatzgenossenschaften werden der Sparte „Allgemeine Warenwirtschaft“ zugeordnet (Vgl. Abbildung 3–5). Zusammen mit den von ihnen auf der Zentralebene geschaffenen sieben Hauptgenossenschaften bildet diese abgegrenzte Gruppe den Betrachtungsgegenstand dieser Arbeit, der nachfolgend mit dem Begriff *Raiffeisen-Genossenschaften in der Warenwirtschaft* oder kurz *Raiffeisen-Warengenossenschaften* belegt wird. Im Gegensatz zu den konkurrierenden privaten Agrarhandelsunternehmen wird hier auch von den genossenschaftlichen Agrarhandelsunternehmen gesprochen.

Die Gruppe der Hauptgenossenschaften setzt sich aus den Unternehmen der HaGe Kiel, der RCG Nordwest Münster, der RHG Hannover, der RWZ Kassel, der RWZ Rhein-Main, der ZG Karlsruhe sowie der BayWa München zusammen. Im Hinblick auf den Einfluss der Mitglieder auf die Geschäftspolitik der Hauptgenossenschaften ist deren **Eigentümerstruktur** genauer zu betrachten. So liegen bspw. bei der RCG Nordwest e.G. in Münster über 83 % der Geschäftsanteile in der Hand von Warengenossenschaften auf der Primärstufe. Raiffeisenbanken mit Warengeschäft besitzen weitere 3 % und Verbände, Privatpersonen und andere Gesellschaften halten zusammen gut 13 % des Kapitals. Bei der RWZ Rhein-Main e.G. liegt fast die Hälfte der Stimmrechte bei reinen Banken, ein weiteres Viertel bei Raiffeisenbanken mit Warengeschäft. Primärgenossenschaften halten hier nur ein Fünftel der Stimmen. Eigentümer der RWZ in Kassel sind fast ausschließlich reine Kreditinstitute (Vgl. BICKERT, 2001, S. 16).

Die **eingetragene Genossenschaft (e.G.)** ist eine spezifische Unternehmensform, die sowohl als Wirtschaftsunternehmen agiert als auch eine Personenvereinigung darstellt. Nach KÖPPEN (2001, S. 1) ist die Genossenschaft „[...] eine Gesellschaft mit nichtgeschlossener Mitgliederzahl, die die Förderung des Erwerbs oder der Wirtschaftlichkeit ihrer Mitglieder durch gemeinschaftlichen Geschäftsbetrieb bezweckt, ohne daß die Mitglieder persönlich für die Verbindlichkeiten der Genossenschaft haften“. Als wirtschaftlich und rechtlich selbständige Einheit stützt sie sich auf folgende Kriterien (Vgl. DRV, 2001a, S. 9): an der Gründung müssen mindestens 7 Personen als Mitglieder beteiligt sein, die Mitgliedschaft ist freiwillig, die Höhe der Geschäftsanteile wird in der Satzung festgelegt und jedes Mitglied verpflichtet sich, die satzungsgemäß vorgeschriebenen Einzahlungen zu leisten.

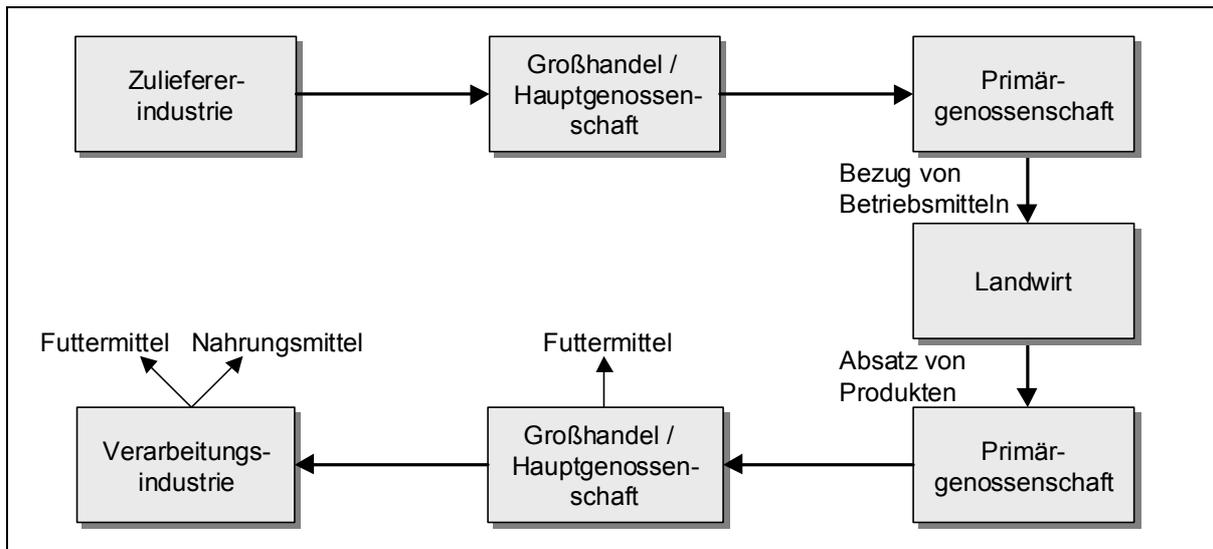
Die der e.G. zu Grunde liegenden **Prinzipien und Grundsätze** sind maßgebend für die Ausgestaltung der strategischen Ziele. So müssen die im Rahmen einer Internet-Konzeption zu erarbeitenden Ziele und Strategien mit den generellen Marketing- und Unternehmenszielen

der Genossenschaften sowie den im genossenschaftlichen Statut verankerten Grundsätzen abgestimmt werden und dürfen der grundsätzlichen Unternehmensphilosophie nicht entgegenwirken. Die Mitgliederförderung ist das wesentlichste Genossenschaftsprinzip überhaupt und damit auch das eigentliche Unterscheidungskriterium zu anderen Unternehmens- und Rechtsformen. Ziel des **Förderauftrages** ist es, die ökonomischen Vorteile der gemeinsamen Unternehmung unmittelbar an die Mitglieder weiterzugeben, also nicht im Wege einer Gewinnverteilung (Vgl. STEFFEN, BORN, 1987, S. 204). Ein weiteres Merkmal ist das **Identitätsprinzip**, wonach Kapitalgeber und Kunden identisch sind. Das Eigenkapital einer Genossenschaft setzt sich aus den eingezahlten Kapitaleinlagen der Mitglieder und den Rücklagen zusammen, so dass diese über kein festes Stammkapital verfügt. Weiterhin ist das Genossenschaftsprinzip zu nennen, das dem **Demokratieprinzip** entsprechend jedem Mitglied eine Stimme gewährt. Somit werden jedem Mitglied die gleichen Mitwirkungsmöglichkeiten eröffnet, was von unternehmerischen Führungspersönlichkeiten oft als hemmend angesehen wird. Letztlich besagt das genossenschaftliche **Regionalprinzip** in der Warenwirtschaft, den geographischen Aktionsradius einer Genossenschaft genau festzulegen, in dem nur diese in dieser Eigenschaft tätig werden kann. Dies vermeidet den Wettbewerb unter den Genossenschaften (Vgl. PAPST, 2001, S. 44 f.).

Die **Aufgaben** der Raiffeisen-Genossenschaften in der allgemeinen Warenwirtschaft leiten sich aus dem im Paragraph 1 Absatz 1 Genossenschaftsgesetz beschriebenen Förderauftrag ab und erstrecken sich in erster Linie auf ihre Tätigkeit als Absatzmittler für Betriebsmittel und pflanzliche Erzeugnisse, als Informationsmittler zwischen Landwirt bzw. Primärgenossenschaften und Industrie sowie auf die physische Distribution und die Produkt- und Fachberatung (Vgl. BECKER, 2002). Die Aufgabenfelder und Dienstleistungen umfassen das landwirtschaftliche Bezugs- und Absatzgeschäft wie z. B. die Erfassung und Vermarktung von Getreide, Ölsaaten und Kartoffeln sowie den Verkauf von Futter-, Pflanzenschutz-, Düngemitteln und Landtechnik. Darüber hinaus werden Reparaturarbeiten an Landmaschinen geleistet und für die Beratung in produktionstechnischen Fragen gesorgt. Daneben betreiben die Genossenschaften zahlreiche Tankstellen, Baustoff-Fachhandlungen und Raiffeisen-Märkte. Von den Hauptgenossenschaften gehen darüber hinaus die Innovationen aus, d. h. sie erarbeiten Problemlösungen für sich und die Primärgenossenschaften. Hierzu zählt auch die Entwicklung und Realisierung von Internet-, insbesondere E-Business-Anwendungen.

Abbildung 3–3 zeigt die Stellung der Haupt- und Primärgenossenschaften in der landwirtschaftlichen Wertschöpfungskette, die sich in die Subsysteme Zuliefererindustrie (z. B. Pflanzenschutz- und Saatgutindustrie), Haupt- und Primärgenossenschaften, Landwirte sowie die verarbeitende Industrie (z. B. Mühle und Mischfutterwerke) untergliedert. Diese Wertschöpfungskette veranschaulicht zugleich den zweistufigen Aufbau des genossenschaftlichen Handelssystems. Die Zweistufigkeit im genossenschaftlichen Verbund bietet z. B. die Vorteile einer hohen Risikostreuung sowie einer hohen Kundenbindung und Flexibilität vor Ort. Von Nachteil ist, dass z. B. durch Doppelfunktionen und nicht ausgelastete Kapazitäten hohe Kosten entstehen und auf beiden Stufen ein Gewinnanspruch besteht.

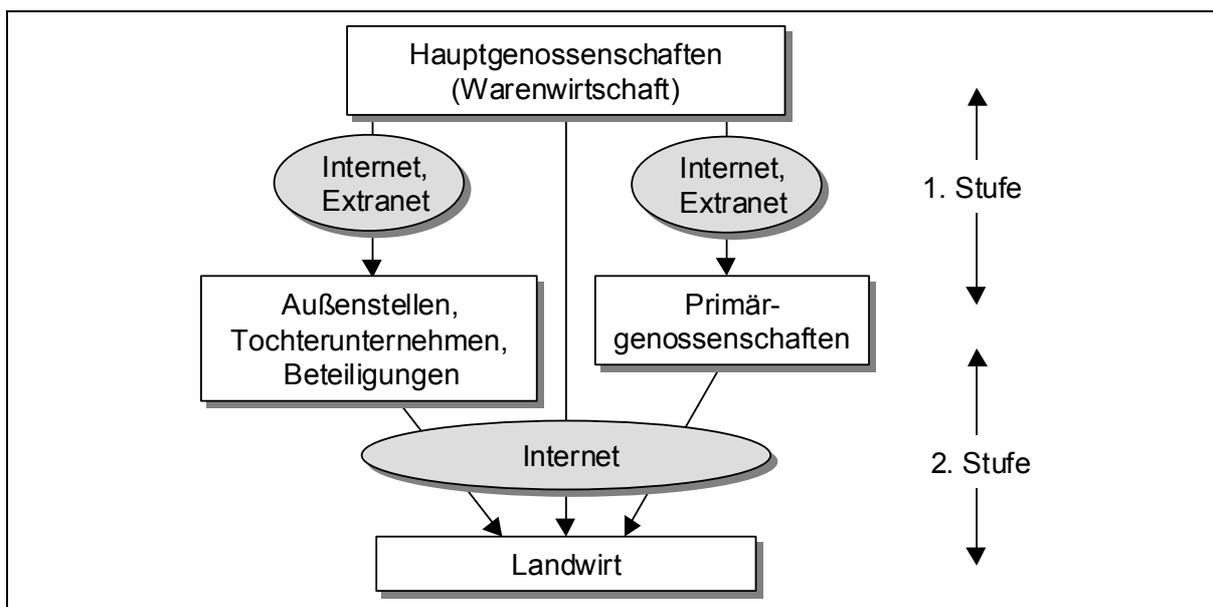
Abbildung 3–3: Haupt- und Primärgenossenschaften in der landwirtschaftlichen Wertschöpfungskette



Quelle: Eigene Darstellung.

Bezugnehmend auf die elektronischen Informations-, Kommunikations- und Transaktionsbeziehungen im Internet wird der Betrachtungsgegenstand dieser Arbeit auf alle absatzgerichteten Handelsbeziehungen im internetgestützten Business-to-Business-Bereich der Raiffeisen-Warengenossenschaften eingegrenzt (Vgl. Abbildung 3–4). Auf der ersten Stufe handelt es sich um die elektronischen Beziehungen per Internet oder Extranet zwischen den Hauptgenossenschaften und ihren Kunden, die sich aus selbständig agierenden Primärgenossenschaften, Außenstellen, Tochterunternehmen, sonstigen Beteiligungen und vereinzelt auch aus Landwirten zusammensetzen. Auf der zweiten Stufe sind es die internetbasierten Beziehung zwischen den Primärgenossenschaften und den Landwirten.

Abbildung 3–4: Elektronische Beziehungen im Handelssystem der Raiffeisen-Warengenossenschaften

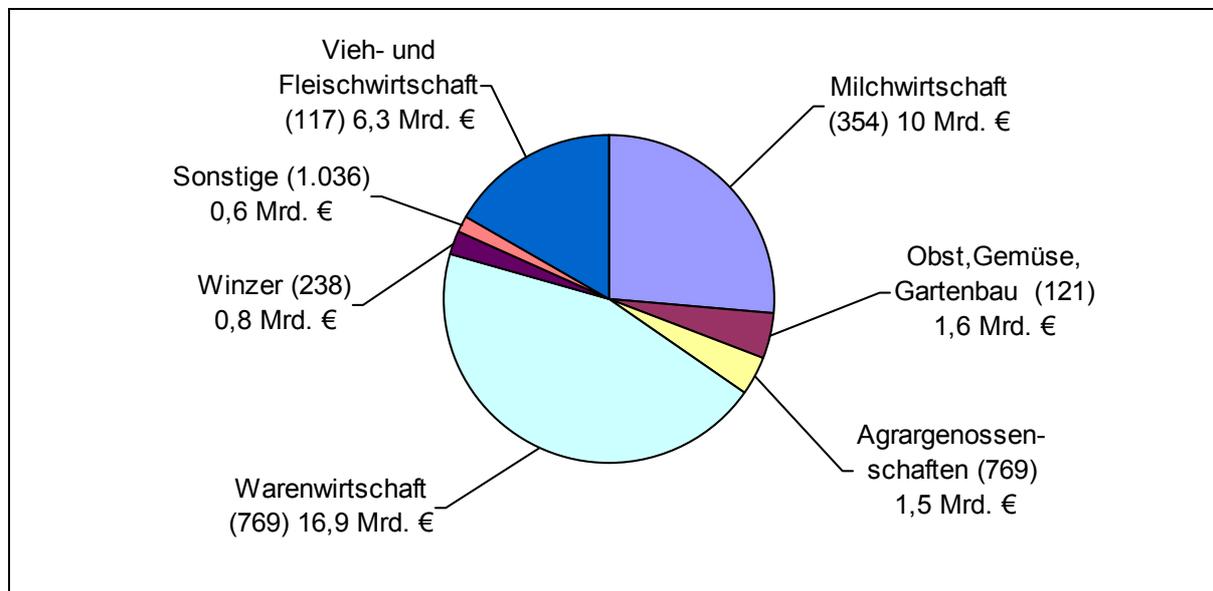


Quelle: Eigene Darstellung.

### 3.1.2 Wirtschaftliche und strukturelle Entwicklung

Die 3.423 Raiffeisen-Genossenschaften erzielten im Jahr 2002 addierte Umsätze von 37,7 Mrd. Euro. Damit liegt das Ergebnis um 5,5 % unter dem Vorjahresergebnis von 39,9 Mrd. Euro (Vgl. DRV, 2003, S. 16). Auf die landwirtschaftlichen Bezugs- und Absatzgenossenschaften in der Warenwirtschaft entfällt mit 16,9 Mrd. Euro (-3,4 % gegenüber 2001) der größte Anteil am Gesamtumsatz aller Genossenschaftssparten (Vgl. Abbildung 3–5). Die nicht agrarischen Geschäftsfelder der Warengenossenschaften können bis zu 50 % des Umsatzes ausmachen. Hierzu zählen ca. 550 Tankstellen, über 500 Biodiesel-Zapfanlagen, 1.500 Raiffeisen-Märkte und ca. 500 Baustoff-Märkte. Beachtenswert ist, dass zur Zeit nur 4 % der Unternehmen mit über 25 Mio. Euro Jahresumsatz 75 % der Umsätze aller Raiffeisen-Genossenschaften in der Warenwirtschaft tätigen (Vgl. DRV, 2003, S. 15 f.).

Abbildung 3–5: Umsatzstruktur und Anzahl der Raiffeisen-Warengenossenschaften nach Sparten, 2002



Quelle: DRV, 2003, S. 15 f., eigene Darstellung.

Die Marktsituation der Genossenschaften in der Warenwirtschaft ist durch einen starken Verdrängungswettbewerb gekennzeichnet, der sich in Form von Kooperationen, Unternehmensfusionen, Insolvenzen und Auslandsengagements ausdrückt. Insbesondere die restriktiven agrarpolitischen Beschlüsse und der fortschreitende Konzentrationsprozess in der Agroindustrie und im Lebensmittelhandel zwingen die Warengenossenschaften sowohl bei der Erfassung als auch bei der Vermarktung zu schnelleren Anpassungen. Zudem führt insbesondere auch der Strukturwandel in der Landwirtschaft zu schärferen Wettbewerbsbedingungen, die wiederum zu einem Verfall des Betriebsergebnisses und damit zu wachsender Unternehmenskonzentration und -kooperation führen.<sup>1</sup> Die Determinanten des Strukturwandels können mit einer zunehmenden Margenerosion, steigenden Marktrisiken und zunehmenden Marktpreisschwankungen zusammengefasst werden. Aufgrund dieser Entwicklungen geraten insbesondere die kleineren und mittleren Handelsunternehmen zunehmend unter Druck. Dies drückt sich u. a. in der bereits seit einigen Jahren sinkenden Zahl der Raiffeisen-Genossenschaften aus. So verzeichneten die Bezugs- und Absatzgenossenschaften im Jahr 2002 einen Rückgang um 11 % und die der Kreditgenossenschaften mit Ware sogar um 30 % gegenüber dem Jahr 2000 (Vgl. Tabelle 3–1). Dies ist nicht nur auf

<sup>1</sup> Die hier genannten Einflussfaktoren auf die Warengenossenschaften werden in Kap. 3.1.3 näher betrachtet.

Fusionen zwischen den Kreditgenossenschaften, sondern auch auf eine Ab- und Aufgabe des Warengeschäfts bei den Kreditgenossenschaften zurückzuführen (Vgl. DRV, 2003, S. 15).

Es ist davon auszugehen, dass der Strukturwandel auch in den kommenden Jahren zu starken Veränderungen im Erscheinungsbild der Genossenschaften führen wird. So rechnet der DRV mit einem Rückgang aller Raiffeisen-Genossenschaften auf 1.500 in zehn Jahren. Viele Agrarexperten sind zudem davon überzeugt, dass von einer klassischen Unterscheidung zwischen der landwirtschaftlichen Primär- und Großhandelsstufe in Zukunft wenig übrig bleiben wird. BICKERT (2001, S. 14 ff.) geht davon aus, dass die Hauptgenossenschaften im Süden Deutschlands die bisherige Primärstufe weitgehend verdrängen und deren Aufgaben übernehmen werden. Im Norden scheint es so, als ob die Primärstufe erfolgreich wächst und sich am Ende eine Handelsstruktur herausbildet, die sowohl aus Unternehmen der Großhandels- und der Primärstufe besteht. Die Hauptgenossenschaften in Kiel und Hannover übernehmen über Niederlassungen zunehmend auch Teile des Primärgeschäftes, so dass auch hier die Grenzen zwischen Primär- und Hauptgenossenschaft zunehmend verwischen.

Tabelle 3–1: Entwicklung der Raiffeisen-Genossenschaften von 1990 bis 2002

Jahr	1990	1999	2000	2001	2002	02/01 in %
Raiffeisen-Geno. gesamt	5.199	4.044	3.847	3.632	3.423	-5,8
Kredit mit Ware	1.474	497	434	354	301	-15
Bezug und Absatz	645	560	515	473	458	-3,2

Quelle: DRV, 2003, S. 16, eigene Darstellung.

Im Zuge der Spezialisierung und der Entfaltung von wirtschaftlicher Macht haben sich Größenordnungen genossenschaftlicher Unternehmen ergeben, die sich der Mitwirkung und Kontrolle der ursprünglichen Genossenschaftsmitglieder entziehen können und in eine Eigenentwicklung getreten sind, die sie den großen Kapitalgesellschaften ähnlich macht (Vgl. STEFFEN, BORN, 1987, S. 205). Daher sind die Hauptgenossenschaften insbesondere aus finanziellen Gründen auch in der Rechtsform der Aktiengesellschaft oder der GmbH anzutreffen.<sup>1</sup> Beispiele hierfür sind die BayWa AG in München, die Raiffeisen-Hauptgenossenschaft Nord AG in Kiel und die Raiffeisen-Waren-Zentrale Kurhessen-Thüringen GmbH in Kassel.

### 3.1.3 Einflussfaktoren auf die strategische Ausrichtung

Die wesentliche Aufgabe der genossenschaftlichen Unternehmensführung besteht darin, unter den Anforderungen zielorientierten Wirtschaftens und einer schnellen Anpassung an die sich verändernde Umwelt geeignete Strategien und Handlungssysteme zu entwickeln (Vgl. STEFFEN, BORN, 1987, S. 211 f.). Die Umsetzung einer strategischen Unternehmensführung erfordert daher die Erfassung des i. d. R. aus mehreren Einzelzielen bestehenden Zielsystems der Entscheidungsträger in den Warengenossenschaften.

Die Unternehmungsziele der Genossenschaften sind Teil des unternehmerischen Grundauftrages, dessen Fixierung im Genossenschaftsgesetz (GenG § 1 Absatz 1) gesetzlich vorgeschrieben ist. Die genossenschaftliche Leitmaxime wird zwar durch das Förderungsprinzip als tragendem Element der Unternehmungsidee geprägt, bzgl. ihrer unmittelbaren Tätigkeit am Markt gelten für die Genossenschaften aber die gleichen Spielregeln wie für andere Wirtschaftsunternehmungen auch. Die Ambivalenz wirtschaftssystemkonformes Handeln am Markt einerseits und genossenschaftsspezifisches

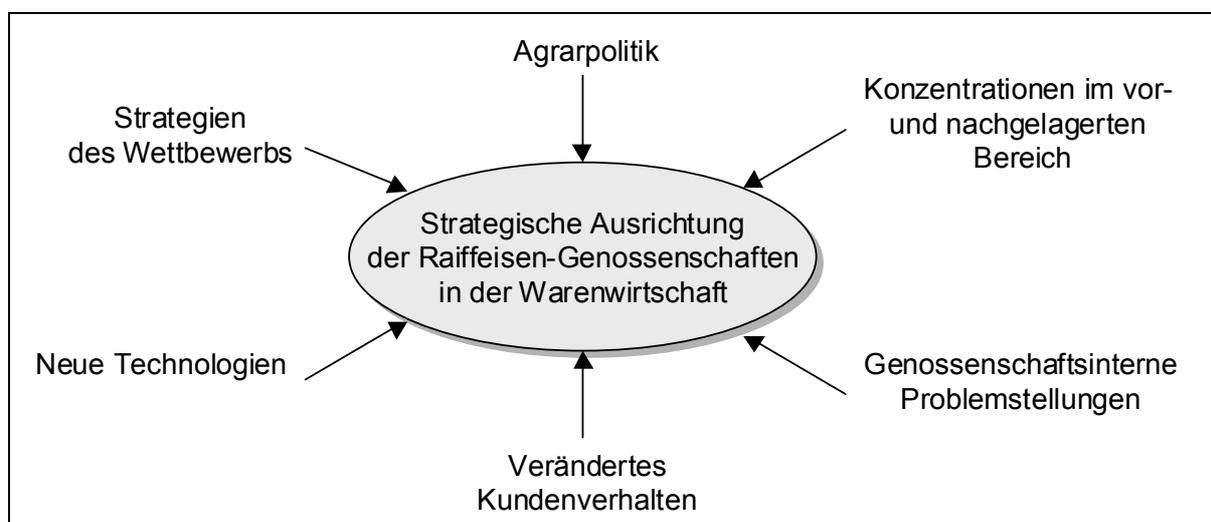
<sup>1</sup> Zu den Vor- und Nachteilen der genannten Unternehmensformen siehe KÖPPEN, 2000, S. 51 ff..

Handeln innerhalb der gemeinsamen Organisation andererseits wird durch den genossenschaftlichen Förderauftrag legitimiert (Vgl. HENZLER, 1993, S. 128).

Aufgrund des zunehmenden Wettbewerbsdrucks bei tendenziell sinkenden Margen muss das Ziel der Raiffeisen-Warengenossenschaften in erster Linie darauf gerichtet sein, die Ertragskraft des Agrargeschäftes im Verbund zu sichern. Hierauf weist auch eine neuere, zeitgemäße Interpretation des genossenschaftlichen Förderauftrages hin, die das *Ziel der aktiven und innovativen Anpassungsfähigkeit an den Markt* sowie das *Ziel des nachhaltigen Unternehmenserfolges zur Zukunftssicherung der Genossenschaften* in den Mittelpunkt rückt (Vgl. DRV, 2001). Als weitere, grundlegende Einzelziele können die Erhöhung von Marktanteilen, die Steigerung der Eigenkapitalquote und die Reduzierung von Verbindlichkeiten identifiziert werden. Die Ableitung entsprechender Zukunftsstrategien setzt sowohl die Kenntnis der sich verändernden Rahmenbedingungen in der Unternehmensumwelt und deren Implikationen auf die Warengenossenschaften voraus als auch das Wissen um genossenschaftsinterne Problemstellungen.

Zu den wesentlichsten Einflussfaktoren auf die Raiffeisen-Warengenossenschaften zählen neben genossenschaftsinternen Problemstellungen vor allem die strukturellen Entwicklungen im vor- und nachgelagerten Bereich der Handelsunternehmen, die nationalen und internationalen agrarpolitischen Rahmenbedingungen und Rechtsordnungen, die Strategien des Wettbewerbs, ein sich veränderndes Kundenverhalten sowie die rasch fortschreitende Entwicklung der Neuen Technologien, insbesondere des Internet (Vgl. Abbildung 3–6).

Abbildung 3–6: Interne und externe Einflussfaktoren auf die strategische Ausrichtung der Raiffeisen-Genossenschaften in der Warenwirtschaft



Quelle: Eigene Darstellung.

Die einzelnen Einflussfaktoren wirken nicht isoliert voneinander auf die Strategiebestrebungen der Genossenschaften ein, sondern es existieren vielmehr interdependente Beziehungen zwischen den einzelnen Determinanten. Exemplarisch seien die Zusammenhänge zwischen veränderten agrarmarktpolitischen Rahmenbedingungen und den agrarstrukturellen Entwicklungen in der Landwirtschaft genannt. In gleichem Maße sind die Entwicklungen der neuen Internet-Technologien und die strategische Ausrichtung des Wettbewerbs in einem sich gegenseitig bedingenden Zusammenhang zu sehen. Obwohl interdependente Beziehungen vorliegen, wird im Folgenden eine getrennte Analyse der Bestimmungsfaktoren vorgenommen, um den unmittelbaren Zusammenhang zwischen den jeweiligen Determinanten und ihren Einfluss auf die Genossenschaften besser abzubilden.

In der Praxis können die auf die Genossenschaften einwirkenden **internen Probleme** auf die Bereiche Eigenkapitalschwäche, mangelnde Mitgliederbindung und -identifikation sowie eine unzureichende Kommunikation bezogen werden. Für die Mitglieder treten zunehmend ökonomische Vorteile verstärkt in den Vordergrund, wohingegen der genossenschaftliche Förderauftrag nur noch im Hintergrund wahrgenommen wird (Vgl. HORSTHEMKE, 2000, S. 6). Nicht nur die Bindung zwischen Landwirt und Primär-genossenschaft nimmt ab, auch der Bindungsgrad der rechtlich selbständig agierenden Primär-genossenschaften zur Hauptgenossenschaft sinkt. Darüber hinaus ist ein Teil der Genossenschaften nur unzureichend für die Zukunft gerüstet und steht trotz seines Ansehens vielerorts hinter der Flexibilität des privaten Landhandels zurück. Gefragt sind hier mehr Beweglichkeit und Anpassung und auch mehr Professionalität in den Kernbereichen.

Die weitreichenden Implikationen auf die Raiffeisen-Warengenossenschaften gehen von der **nationalen und internationalen Agrarpolitik** aus. In erster Linie ist hier die zunehmende Liberalisierung des Agrarmarktes als Konsequenz auf die Maßnahmen der EU-Agrarpolitik und der WTO-Verhandlungen zu nennen. Die zunehmende Wettbewerbsintensivierung infolge der bevorstehenden EU-Osterweiterung, der sich im Rahmen bilateraler Verhandlungen abzeichnende Marktzugang für ausländische Produkte und insbesondere auch die aktuelle EU-Agrarreform führen in Zukunft zu immer neuen Anforderungen an die landwirtschaftlichen Betriebe und die Genossenschaften. Gleichzeitig üben auch die Anforderungen der Gesellschaft an Natur-, Umwelt- und Verbraucherschutz sowie die damit verbundenen, hohen produktionstechnischen Auflagen auf die Wettbewerbs- und Existenzfähigkeit der landwirtschaftlichen Betriebe einen hohen Einfluss aus. Hierzu zählt ebenso die mangelnde Unterstützung der konventionellen Landwirtschaft seitens der nationalen Agrarpolitik

In Zusammenhang mit dem BSE-, MKS- und Nitrofen-Skandal erlangen Qualitätssicherungs- und Kontrollsysteme in der Agrarwirtschaft eine zunehmende Bedeutung. Gleichzeitig zeichnen sich Entwicklungen zu integrierten Produktionsketten (Vertragsanbau) und zu neuen Qualitätssicherungskonzepten (QS-System) ab. Die steigenden Anforderungen an Qualität, Sicherheit und Rückverfolgbarkeit von Lebensmitteln lassen sich durch eine starke vertikale Integration aller am Fertigungsprozess Beteiligten erfüllen. Die Warengenossenschaften können hier mit ihrer engen Bindung zu den landwirtschaftlichen Erzeugern den lückenlosen Herkunftsnachweis sowie kurze Produktions- und Vermarktungswege gewährleisten. Die erforderliche engere Vernetzung lässt sich durch den Einsatz integrierter Informationssysteme zur Datenerfassung realisieren.

Die durch Strukturwandel und Konzentrationstendenzen wesentlich veränderten Beschaffungs- und Absatzmärkte erfordern bei den Raiffeisen-Warengenossenschaften nicht nur strukturelle sondern auch leistungsbezogene Anpassungen. Insbesondere die **Konzentrationen und Fusionen** in der Pflanzenschutz- und Saatgutbranche führen zu immer weniger zuliefernden Industrieunternehmen. Die Folge ist eine wachsende Marktmacht der Hersteller. Bereits nach der Fusion von Aventis Cropscience und Bayer Pflanzenschutz wurden von der EU-Kartellbehörde Bedenken über eine erhebliche marktbeherrschende Stellung geäußert und das Unternehmen mit den entsprechenden kartellrechtlichen Auflagen versehen. Der Druck auf den genossenschaftlichen Agrarhandel könnte sich weiter erhöhen, wenn sich der Wettbewerb unter den Herstellern weiter verringert. Zudem schließt sich die Befürchtung an, dass die Handelsstufen ausgeschaltet werden könnten, wenn es zum Direktvertrieb zwischen Industrie und Landwirt kommt (Vgl. Kap. 3.3.2).

Auch der **Strukturwandel in der Landwirtschaft** ist durch eine starke Konzentrations-tendenz, die sich in der Verringerung der Anzahl landwirtschaftlicher Unternehmungen bei

gleichzeitig zunehmender Flächenausstattung ausdrückt, gekennzeichnet. Im Jahr 2002 existierten in Deutschland 394.600 landwirtschaftliche Betriebe ab 2 ha LF und damit 4,2 % weniger als im Vorjahr. Lediglich 174.100 (42,1 %) Betriebe wurden von Einzelunternehmen im Haupterwerb geführt, die bei einer durchschnittlichen Betriebsgröße von 50 ha LF rund 74 % der gesamten LF bewirtschaften (Vgl. BMVEL, 2003, S. 20 f.). MÜHLBAUER und ZAKRYTA (2000, S. 4) gehen davon aus, dass in 10 Jahren in Deutschland nur noch rund 65.000 Haupterwerbsbetriebe mit einer durchschnittlichen Betriebsgröße von 150 ha LF existieren werden. Insbesondere der Subventionsabbau und die damit verbundene Veränderung in der Erlössituation stellen viele landwirtschaftliche Betriebe vor große Herausforderungen. So ist bei zunehmenden Produktionskapazitäten bereits eine Spezialisierungstendenz bzw. eine Reduzierung der Anzahl der Betriebszweige zu beobachten. Zwischen der Struktur der Landwirtschaft und der Entwicklung der Raiffeisen-Warengenossenschaften besteht ein enger, nicht zu trennender Zusammenhang. Die Zahl der landwirtschaftlichen Betriebe, die Veränderungen der einzelnen Betriebsgrößen, Intensivierung und Spezialisierung sowie Einkommensentwicklung und Kreditfähigkeit sind Kriterien, auf die sich die Warengenossenschaften stärker einzustellen haben. Zudem müssen sie davon ausgehen, dass sich sowohl der Strukturwandel als auch die Spezialisierung in der Landwirtschaft weiter fortsetzen werden.

Darüber hinaus führen **Veränderungen im Kundenverhalten** zu einem Wandel im Verhältnis zwischen Landwirt und Genossenschaft. Die landwirtschaftlichen Betriebsleiter bewirtschaften zunehmend größere Betriebe, besitzen eine immer bessere Ausbildung und verhalten sich dementsprechend professioneller (Vgl. o.V., 2002a). Zudem beeinflussen die wirtschaftlichen Rahmenbedingungen zunehmend die Entscheidungen hinsichtlich des Kaufverhaltens der unter starkem Kostendruck stehenden Landwirte. Konsequenz für die Betriebe ist die Ausnutzung von Größendegressionen und Einsparpotenzialen im Einkauf. Der tendenziell sinkende Organisationsgrad mit dem Marktpartner und das zunehmend wechselhafte Kaufverhalten der Landwirte führen zu einer sich auflösenden Bindung zum „Stamm-Landhändler“. Die Landwirte suchen vermehrt nach Alternativen sowohl zur Vertrauensbestätigung als auch eine Vergleichsmöglichkeit zur Überprüfung des Preis-Leistungsverhältnisses. Das Geschäft mit dem Handelspartner ist i. d. R. eine hochgradige Vertrauenssache, die auch eng mit dem Image des Anbieters verbunden ist. Das sich verändernde Kundenverhalten führt zu steigenden Anforderungen an die Leistungen, die Qualität und den Service der Dienstleistungspartner. Darüber hinaus differenzieren sich die Landwirte immer weiter in professionelle Landwirte, Lohnunternehmer sowie Entscheider für Investitionen und die übrige Landwirtschaft, was dazu führt, dass nicht die Zahl der Landwirte, sondern die *Zahl der Entscheider zunehmend marktbestimmend* sein wird.

Die grundlegenden Herausforderungen von Seiten etablierter **Wettbewerber** gehen von den privaten, filialisierten Landhändlern mit professioneller Marktbearbeitung aus. Aufgrund ihrer erfolgskritischen Relevanz ist die Verfügbarkeit von Informationen über die Strategien der Wettbewerber aber äußerst gering, so dass zu dieser Thematik keine weiteren Aussagen getroffen werden können. Die Implikationen der **Internet-Technologien** auf die Genossenschaften als auch die Analyse wettbewerbsrelevanter Internet-Strategien werden in Kap. 3.2 und Kap. 3.4 ausführlich behandelt.

Die sich kontinuierlich verändernden Einflussfaktoren führen zu verschiedenen Herausforderungen an die Primär- und Hauptgenossenschaften in der Warenwirtschaft. Diese stehen heute an der Schwelle einer Entwicklung, die eine Entscheidung über die weitere Ausrichtung notwendig macht. Insbesondere der Wettbewerb und der Margendruck werden bei gleichzeitig abnehmendem Bindungsgrad der Mitglieder sowohl auf der Primär- als auch auf

der Sekundärstufe weiter zunehmen. Hier sind geeignete Strategien und Maßnahmen zur Förderung der Mitglieder- bzw. Kundenbindung auf beiden Handelsstufen zu erarbeiten. Zudem ändert sich das Anforderungsprofil der Landwirte an ihre Marktpartner. Weniger und professionellere Entscheider fordern zunehmend leistungsfähigere und zuverlässigere Handelspartner. Dies erfordert hochwertige Leistungen, eine kontinuierliche Kommunikation und Beratung auf hohem Kompetenzniveau, Services, Garantien etc.. Die z. T. verbreiteten negativen Vorurteile und das sinkende Vertrauen der Landwirte in die Warengenossenschaften sollten in den Aufbau eines positiven Images durch eine positive Außendarstellung einer zukunftsorientierten und innovativen Organisation münden. Darüber hinaus müssen die Warengenossenschaften ihre spezifischen Stärken (Vgl. Kap. 3.3.3) stetig weiterentwickeln und am Markt ausspielen. Vor diesem Hintergrund spielt eine konsequente Kundenorientierung, eine Verbesserung der Kundenzufriedenheit, der Kundenbindung und des Vertrauens eine wesentliche Rolle für die zukünftige Stellung im Markt. Im Mittelpunkt der Überlegungen über die Zukunftsstrategien muss der Kunde stehen. Nicht zuletzt ist eine konsequente Wettbewerbsbeobachtung und die Berücksichtigung der verschiedenen Einflussfaktoren die Voraussetzung dafür, rechtzeitig auf Veränderungen im Markt reagieren zu können.

### 3.1.4 IST-Analyse der Internet-Aktivitäten

Als Spitzenverband der Raiffeisen-Genossenschaften nutzt der **DRV** das Internet sowohl zur Öffentlichkeitsarbeit als auch zur internen Kommunikation mit seinen Mitgliedern. Die Vorteile liegen in der schnellen Informationsverbreitung, die flächendeckend eingesetzt werden kann und zudem Kosten für Printerzeugnisse und den Versand einspart. So werden unter der Web-Adresse <http://www.raiffeisen.de> bspw. die über aktuelle politische und rechtliche Rahmenbedingungen informierenden Rundschreiben des DRV eingestellt, die von den Mitgliedern in einem geschlossenen Benutzerbereich abgerufen werden können.

Eine bundesweite Internet-Firma für die Raiffeisen-Genossenschaften in der Warenwirtschaft ist im Juni 2000 auf dem deutschen Raiffeisentag in Stuttgart gegründet worden und firmiert unter dem Namen „**raiffeisen.com GmbH & Co. KG**“. Mit Gründung der gemeinsamen Betreibergesellschaft haben die acht Hauptgenossenschaften sowie die Deutsche Raiffeisen Warenzentrale (DRWZ) die Grundlagen für die Errichtung des organisationseigenen Agrarportals unter der Web-Adresse <http://www.raiffeisen.com> geschaffen. Das erklärte Ziel dieses Dienstleistungsunternehmens ist es, den Einsatz des Internet in den Genossenschaften zu fördern, um ein möglichst dichtes, leistungsstarkes Informations- und Kommunikationsnetz im genossenschaftlichen Verbund (Haupt- und Primärgenossenschaften) zu etablieren. Darüber hinaus gilt es, innovative und bedarfsgerechte Internet-Lösungen zu entwickeln. So stellt sich u. a. die Aufgabe, E-Business-Anwendungen zur Optimierung von Geschäftsprozessen zu entwickeln, über die sich insbesondere bei der Vielzahl an Geschäftsvorgängen im genossenschaftlichen Verbund deutliche Zeit- und Kostenvorteile realisieren lassen. Zudem sind die Entwicklungen des direkten Wettbewerbs im Internet kritisch zu verfolgen. Dies ist die Voraussetzung, um zum richtigen Zeitpunkt mit den entsprechenden Konzepten auf die Strategien des Wettbewerbs zu reagieren und somit stets innovativ und führend zu bleiben. Die Intention des Raiffeisen-Agrarportals ist es, nicht nur einen zentralen Anlaufpunkt der Raiffeisen-Warengenossenschaften im Internet anzubieten, sondern auch den innovativen Charakter der Organisation herausstellen, um darüber positive Imageeffekte bei den Landwirten zu erzielen. Als Dienstleistungsinstrument konzipiert, stellt das Portal den Landwirten nicht nur tagesaktuelle Informationen und Entscheidungshilfen für die Betriebsführung zur Verfügung sondern bietet auch eine Kommunikationsplattform mit Diskussionsmöglichkeiten an. Nicht zuletzt dient das Portal den Genossenschaften auch als

Instrument zur Durchführung effektiverer und effizienterer Marketingmaßnahmen und zum Angebot neuer Servicedienstleistungen.

Zum selben Zeitpunkt ist bei gleicher Beteiligungsstruktur die Firma „land24 GmbH & Co. KG“ (<http://www.land24.de>) gegründet worden. Zweck dieser Firmengründung ist es, unter einer neutralen Internet-Firma neue Geschäftsfelder im Internet zu erschließen. Bis zum aktuellen Zeitpunkt sind verschiedene Anzeigenmärkte im Internet entwickelt worden, zu denen die Online-Vermittlung von gebrauchten Landmaschinen (<http://www.tec24.com>), Stellenangeboten und -gesuchen in der Agrarwirtschaft (<http://www.landjobs.de>), Immobilien (<http://www.landimmo.de>), Pferde und Pferdeartikel (<http://www.pferd24.de>), Jagdartikel (<http://www.pirsch24.de>) sowie eine Partnervermittlung für junge Leute vom Lande (<http://www.landflirt.de>) zählen. Diese elektronischen Handelsplätze sind neutral aufgestellt und offen für alle Interessenten. Sie schaffen nicht nur neue Einnahmequellen, sondern unterstützen im Falle der Gebrauchtmaschinenbörse tec24 auch die Vermarktung gebrauchter Landmaschinen der Landtechnikstellen vor Ort.

In Bezug auf die in Kap. 2.4.4 aufgeführten Website-Nutzungstypologien handelt es sich bei den **Internet-Präsenzen der acht Hauptgenossenschaften** fast ausschließlich um reine Branding- und Marketingsites. Neben der Unternehmensdarstellung werden in erster Linie Informations- und Dienstleistungsinstrumente wie z. B. Produktinformationen und Beratungs-Tools bereitgestellt. Die Ziele dieser Web-Präsenzen verfolgen in erster Linie eine positive Außendarstellung der Unternehmen und eine Verbesserung des Images. Weiter fortgeschritten sind die Online-Präsenzen der RCG Nordwest e.G. und der BayWa AG. Mit dem Ziel, die Landwirte bei der täglichen Arbeit mit Informationen zu unterstützen und somit die Kundenbindung zu stärken, bieten beide Unternehmen ein umfangreiches Dienstleistungsprogramm wie z. B. eine Ackerbauberatung im Internet an. Darüber hinaus sind von der BayWa AG bereits E-Commerce-Funktionalitäten realisiert worden. Hier wird das Internet nicht nur als Vertriebsmedium für Merchandising-Artikel sondern auch zur Online-Bestellung landwirtschaftlicher Vorleistungsprodukte für die eigenen Außenstellen eingesetzt.

Die **Web-Auftritte der Primärgenossenschaften** beschränken sich i. d. R. auf den Nutzungstyp der Corporate Website. Der User findet hier meist nur die Selbstdarstellung des Unternehmens mit Informationen zu den Geschäftsfeldern der Genossenschaft, dem Warensortiment sowie Ansprechpartnern, Adresse usw.. Diese Online-Präsenzen bieten zwar erste Informationen zum Unternehmen, aber keinen bedeutenden Mehrwert für die Kunden.

Tabelle 3–2: Verbreitung von E-Mail und Internet-Präsenzen der Raiffeisen-Warengenossenschaften im Vergleich verschiedener Sparten

Sparte	gesamt	E-Mail	in %	Website	in %
Warenwirtschaft	2471	1072	43,4	939	38,0
Landtechnik	531	291	54,8	262	49,3
Milch	202	35	17,3	28	13,8
Vieh und Fleisch	215	67	31,1	38	17,7
Obst und Gemüse	174	43	24,7	33	18,9
Wein	265	89	33,6	78	29,4
Haus- und Gartenmärkte	1282	645	50,3	602	46,9

Quelle: <http://www.raiffeisen.com/GenoManager/partneruebersicht.html>, Stand 12.03.2003, eigene Darstellung.

Lediglich 38 % der Primärgenossenschaften in der Warenwirtschaft verfügen über eine eigene Website und 43,4 % über eine E-Mail-Adresse (Vgl. Tabelle 3–2). Bezugnehmend auf die Erkenntnisse in Kap. 2.2.3 liegen die Primärgenossenschaften damit sowohl bei der Verbrei-

tung der E-Mail als auch bei der Verbreitung einer eigenen Web-Präsenz deutlich hinter den KMU in Deutschland zurück. Eine flächendeckende Erreichbarkeit dieser Genossenschaften per E-Mail durch die Spitzenverbände und Hauptgenossenschaften ist somit noch nicht möglich. Weiter vorgeschritten sind lediglich die Landtechnikstellen, die bereits zu annähernd 50 % über eine E-Mail-Adresse verfügen. Die niedrigen Prozentsätze lassen auf eine weiterhin existierende Skepsis seitens der Genossenschaften gegenüber den Neuen Technologien schließen. Dies ist hauptsächlich auf den zu investierenden Zeitaufwand zur Bedienung des Systems sowie auf die Unwissenheit über die Potenziale des Internet zurückzuführen.

### 3.2 Internet-Nutzung in der Landwirtschaft

Die Online-Angebote der Warengenossenschaften treffen nur dann auf eine hohe Resonanz, wenn sie den Bedarf der Landwirte im Internet befriedigen können. Die Ausrichtung eines Online-Auftrittes setzt daher Wissen über die Verbreitung des Internet in der Landwirtschaft als auch zum Nutzungsverhalten der Landwirte im Internet voraus. Aus diesem Grund werden im nachfolgenden Kapitel zunächst die Informationsstrukturen in der Landwirtschaft dargelegt, um hieraus Indikatoren für das Informationsverhalten im Internet abzuleiten. Schließlich sind anhand der Sekundärliteratur aussagekräftige Informationen zur Verbreitung des Internet in der Landwirtschaft und Aussagen über das Nutzungsverhaltens bzw. die Nutzungsmotive der Landwirte im Internet darzulegen.

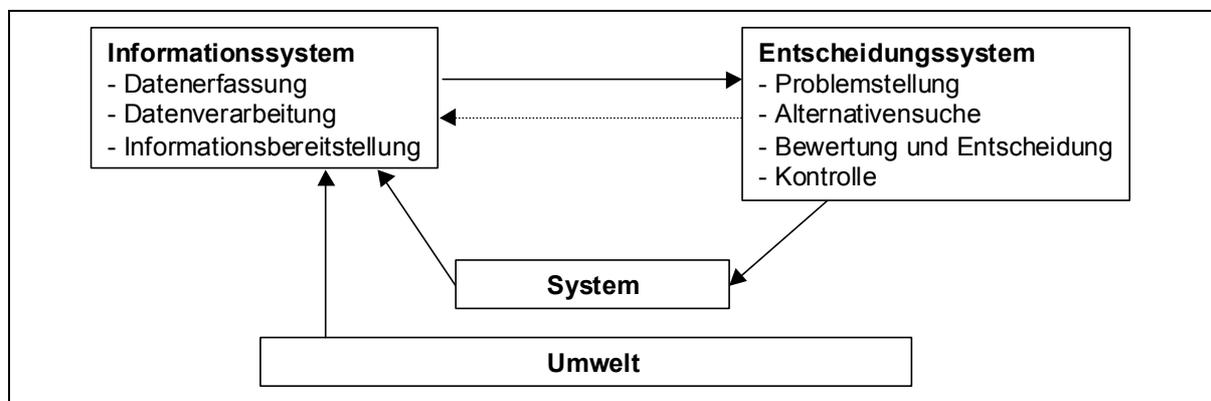
#### 3.2.1 Informationsstrukturen

Das Internet stellt für die Landwirte ein neues, zusätzliches Informationsmedium zur Entscheidungsunterstützung im landwirtschaftlichen Produktionsprozess dar. Hier ist zu untersuchen, welche Bedeutung das Medium Internet im Vergleich zu den traditionellen Informationsquellen bei den Landwirten einnimmt und welche konkreten Informationen im Internet nachgefragt werden.

WIGAND et al. (1997, S. 88) definieren den Begriff **Informationsbedarf** wie folgt: „*The information need is defined by the type, quantity and quality of information which a person requires within a certain period of time to complete her tasks. In many cases, the information need can only be vaguely defined and depends above all on the underlying task, the objectives and the psychological properties of the decision-maker*“. Diese Definition verdeutlicht, dass sich der Informationsbedarf aus einer Vielfalt an situationsspezifischen Determinanten zusammensetzt. PICOT, REICHWALD und WIGAND (1996, S. 106) differenzieren hier zwischen einem **objektiven und einem subjektiven Informationsbedarf**. Der objektive Informationsbedarf bestimmt die Art und Menge an Informationen, die ein Entscheidungsträger zur Erfüllung einer Aufgabe verwenden sollte. Dahingegen geht der subjektive Informationsbedarf von einer subjektiven Sichtweise des Entscheidungsträgers aus und gibt an, welche Informationen diesem zur Bewältigung einer Aufgabe als relevant erscheinen. Theoretisch ist der optimale Informationsgrad an dem Punkt erreicht, an dem die zusätzlichen Kosten der Informationsaktivitäten dem Nutzenszuwachs aus der damit gewonnenen Information entsprechen. Bei der Informationssuche und -bewertung im Internet ist zu berücksichtigen, dass häufig das Vertrauen in die Informationsquelle als Bewertungsmaßstab dient und i. d. R. zeitliche und finanzielle Restriktionen vorliegen. Daher wird die Informationsgewinnung in der Realität meist dann beendet, wenn Handlungsmöglichkeiten erkannt worden sind, die, gemessen am Anspruchsniveau des Entscheidungsträgers, eine zumindest befriedigende Zielerreichung erwarten lassen (Vgl. PICOT, REICHWALD, WIGAND, 1996, S. 109).

Der Informationsbedarf der Entscheidungsträger auf den landwirtschaftlichen Betrieben leitet sich aus den jeweils zu Grunde liegenden Entscheidungssystemen ab. Wie die Entscheidungssysteme landwirtschaftlicher Betriebsleiter aussehen und wie der Weg der Problemlösungssuche erfolgt, ist nur durch einen sehr differenzierten und kontrollierbaren Ablauf der Betriebsleitung nachzubilden. Der Betriebsführungsvorgang lässt sich als ein übergeordnetes System in zwei Subsysteme aufteilen: das *Informationssystem* in Verbindung mit dem *Entscheidungssystem*. Beide stehen im Bezug zu den betrieblichen Zielen sowie zum eigentlichen Produktionssystem (Vgl. Abbildung 3–7). Das Informationssystem ist notwendiger Träger des Unternehmensführungsprozesses und stellt die Verbindung zwischen dem Entscheidungsträger und dem System her, das es gestaltet. Es hat die Aufgabe, Daten über Systemzustände sowie Handlungsalternativen zu erfassen und für die Entscheidung aufzubereiten. Das Entscheidungssystem dient dazu, die Handlungsfähigkeit des Unternehmens zu sichern und aus den Anforderungen möglichst rationale Entschlüsse abzuleiten (Vgl. STEFFEN, BORN, 1987, S. 213).

Abbildung 3–7: Informations- und Entscheidungssystem in der Betriebsführung



Quelle: In Anlehnung an STEFFEN, BORN, 1987, S. 212, eigene Darstellung.

Dieses vielfältige Entscheidungs- und Informationssystem verdeutlicht den hohen Einfluss des Faktors Information auf den Unternehmenserfolg. Es belegt, warum die Landwirtschaft zu den informationsintensiven Produktionsformen zählt und Landwirte im intersektoralen Vergleich als eine sehr informationsaktive Entscheidergruppe gelten. Somit ist davon auszugehen, dass Landwirte ein hohe Bereitschaft zeigen, Zeit für die Informationsbeschaffung zu investieren. In diesem Zusammenhang wird auch deutlich, dass eine zunehmende Konzentration und Spezialisierung der landwirtschaftlichen Betriebe und die zunehmende Professionalisierung der Betriebsleiter (Vgl. Kap. 3.1.3) zu wachsenden Ansprüchen und Bedürfnissen an die Qualität der Informationen, vor allem an hochwertigen, betriebs- bzw. produktionsspezifischen Spezialinformationen bei gleichzeitig sinkendem Bedarf an allgemeinen Informationen führt.

Die Betriebsleiter werden heute mit einer Vielfalt an Informationen konfrontiert, aus denen sie die für ihre betriebliche Situation relevanten Informationen auswählen und im Entscheidungssystem verarbeiten müssen. Dabei lassen sich zwei Typen der Informationsaufnahme unterscheiden. Zum einen das *Routine-Informationsverhalten*, das sich auf die regelmäßige Informationsaufnahme über bestimmte Informationsmedien wie z. B. Fachzeitschriften bezieht. Zum anderen die *gezielte Informationssuche*, die einem problemorientierten Informationsverhalten entspricht. Sie kommt zum Einsatz, wenn bestimmte Informationen zur Entscheidungsfindung fehlen, z. B. die Frage nach der Dosierung bestimmter Pestizide. In diesem Fall werden andere Quellen genutzt als im Routine-Informationsverhalten.

Das Internet bietet aufgrund seiner Eigenschaften völlig neue **Potenziale der Informationsbereitstellung** und -aufarbeitung für den Informationsanbieter und damit auch ein neues, zusätzliches Informationsangebot für den Landwirt, das gegenüber den klassischen Fachzeitschriften folgende Vorzüge bietet (Vgl. WEIHOFEN, 1999, S. 38):

- **Zeitkritische Informationen**

Zeitkritische Informationen können ohne Zeitverzögerung an die Landwirte weitergegeben werden. Hierzu zählen insbesondere Markt- und Preisberichterstattungen, Pflanzenschutzhinweise, Wetterinformationen, Gesetze, Verordnungen etc..

- **Regionaler Bezug**

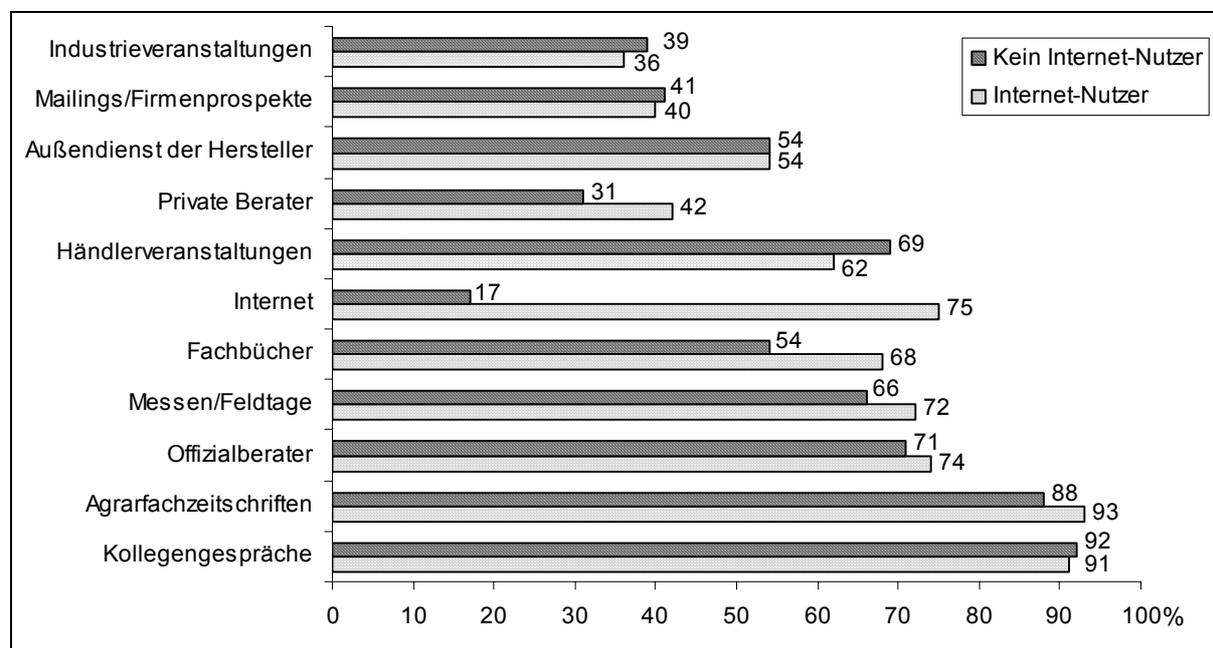
Informationen können regional differenziert angeboten werden. Dies ist von Bedeutung bei Hinweisen zu regional auftretenden Pflanzenkrankheiten, Pflanzenschutzempfehlungen, aber auch bei regionalen Wetterdaten u. a..

- **Selektierter Informationsabruf**

Im Gegensatz zur unselektierten Informationszustellung in den Printmedien, entscheidet der Internet-Nutzer selbst, welche Informationen er in welchem Detaillierungsgrad abruf.

Die informationsorientierte Nutzung des Internet bietet auch ökonomische Vorteile für den Landwirt. Hierzu zählen eine verbesserte Markttransparenz, schnellere und zielgerichtetere Informationen zur Unterstützung der Entscheidungsfindung im Betriebsführungsprozess, z. B. durch den unmittelbaren Abruf von Preisentwicklungen, Beratungsdienstleistungen, Versuchsberichten und Wetterinformationen sowie eine Reduzierung des Zeitaufwandes im Hinblick auf alternative Informationsbeschaffungswege.

Abbildung 3–8: Anteil der Landwirte, die den verschiedenen Informationsquellen eine hohe Bedeutung beimessen (n = 3.274)



Quelle: agriMA 2002, Mehrfachnennungen möglich, eigene Darstellung.

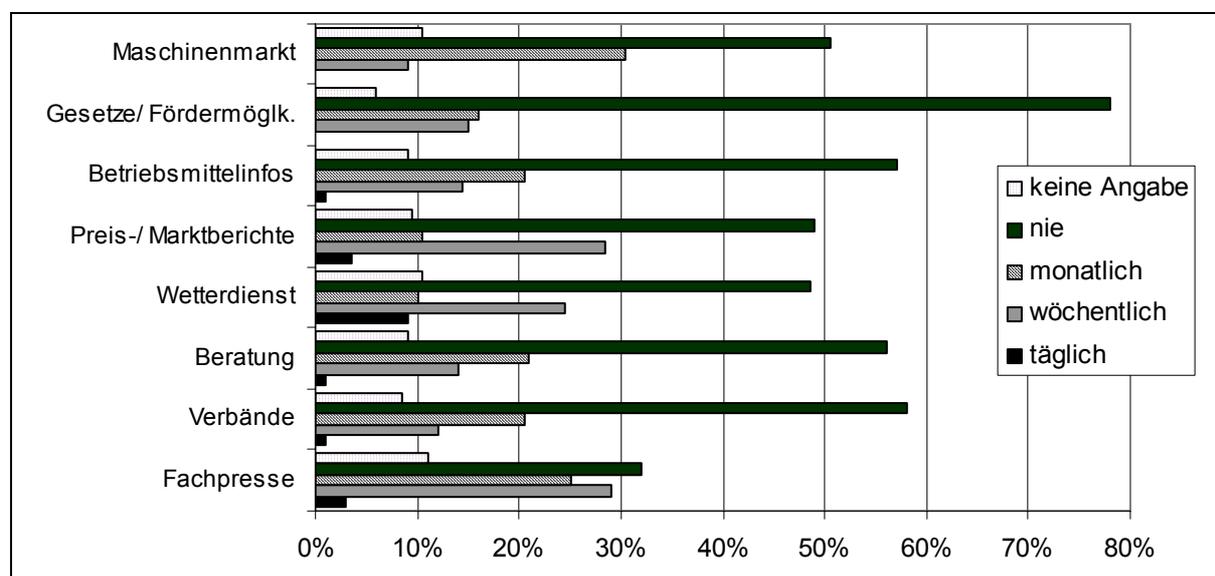
Im Rahmen der Medienanalyse agriMA 2002 (Vgl. Kap. 3.2.2) ist ein Vergleich verschiedener Informationsquellen unter dem Gesichtspunkt der Bedeutung für die Landwirte durchgeführt worden. Es stellt sich heraus, dass das Internet nach den Fachgesprächen mit Kollegen und den Agrarfachzeitschriften eine sehr hohe Wertschätzung bei den internetnutzenden Landwirten erfährt (Vgl. Abbildung 3–8). Während 75 % der Internet-Nutzer dem Medium eine hohe Bedeutung beimessen, sind es unter den Nicht-Nutzern

lediglich 17 %. Darüber hinaus bringen die Internet-Nutzer Industrie- und Händlerveranstaltungen eine geringere, Fachbüchern, privaten Beratern, Messen und Feldtagen sowie Agrarfachzeitschriften jedoch eine höhere Wertschätzung entgegen als die Landwirte, die das Internet nicht nutzen (Vgl. agriMA, 2002). Dies lässt vermuten, dass die internetnutzenden Landwirte über eine bessere fachliche Qualifikation verfügen und der objektiven Information einen höheren Stellenwert einräumen, als die Landwirte ohne einen Internet-Zugang.

In einer schriftlichen Befragung von 483 Betriebsleitern landwirtschaftlicher Ausbildungsbetriebe in Baden-Württemberg stellten DOLUSCHITZ und PAPE (2000, S. 9 f.) einige Anhaltspunkte über die Informationsnachfrage im Internet heraus. Mit vergleichsweise hoher Frequenz werden in der Rangfolge ihrer Häufigkeit Wetterdienste, Preis- und Marktberichte von den Landwirten abgerufen. Seltener nachgefragt werden dagegen Betriebsmittelinformationen sowie Informationen zu gesetzlichen Regelungen und zum Maschinenmarkt (Vgl. Abbildung 3–9). Damit sind es in erster Linie die zeitkritischen Informationen, die im Internet abgerufen werden.

Es bleibt festzuhalten, dass das Medium Internet als Informationsquelle unter den Internet-Nutzern eine hohe Wertschätzung erfährt und die Informationsnachfrage sich in erster Linie auf qualitativ hochwertige, produktionstechnische und zeitkritische Informationen richtet. Gleichzeitig erfahren objektive Informationen aus vertraulichen Quellen die höchste Beachtung. Zudem ist die Informationssuche im Internet hier weniger dem Routine-Informationsverhalten zuzuordnen als vielmehr der gezielten Suche zur Lösung konkreter Probleme.

Abbildung 3–9: Quellen der Informationsbeschaffung im Internet in Abhängigkeit der Nutzungsfrequenz (n = 277)



Quelle: DOLUSCHITZ, PAPE, 2000, S. 22, Mehrfachnennungen möglich, eigene Darstellung.

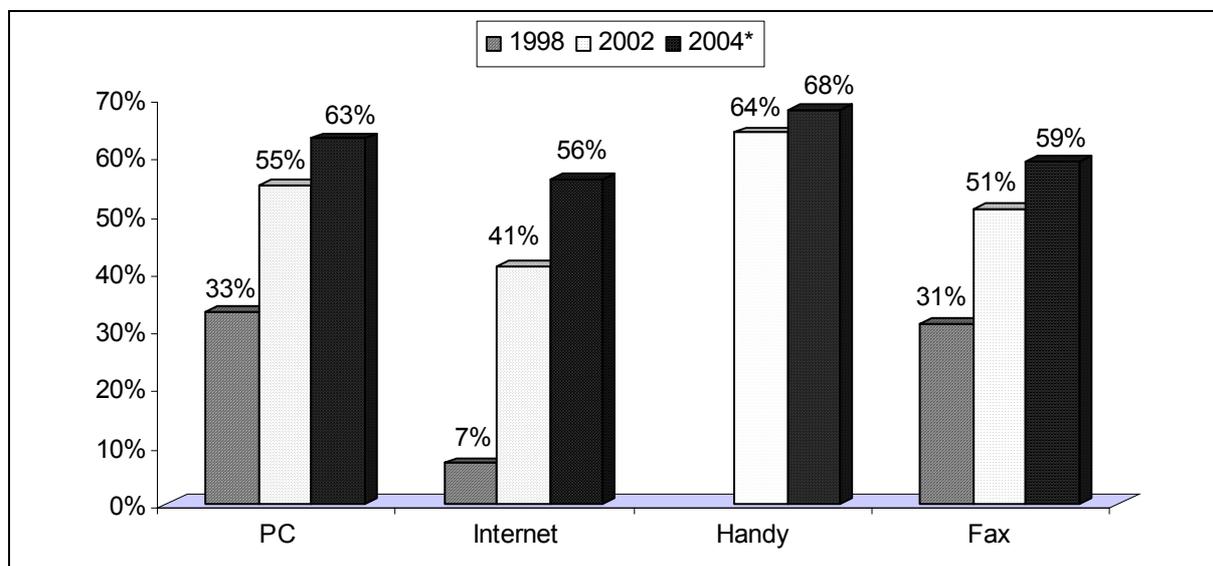
### 3.2.2 Internet-Verbreitung

Zur Internet-Verbreitung und -Nutzung in der Landwirtschaft liegen keine aussagekräftigen Informationen vor, da weder die statistischen Ämter des Bundes noch der Länder Daten zu dieser Thematik erheben. Einige zu diesem Thema durchgeführte empirische Studien können den Anspruch der Repräsentativität aufgrund unzureichender Abbildung der gegebenen Betriebsstrukturen in der Landwirtschaft nicht gewährleisten. Repräsentative Ergebnisse zur Verbreitung des Internet auf den landwirtschaftlichen Betrieben liefert lediglich die

Medienanalyse agriMA 2002. Die Studie basiert auf einer Stichprobe von 3.274 im Januar 2002 telefonisch interviewten Landwirten mit einer Betriebsgröße ab fünf ha LF in Westdeutschland und ab 50 ha LF in Ostdeutschland. Sie kann aufgrund der Stichprobenauswahl als repräsentativ für 334.000 Landwirte in Deutschland bezeichnet werden (Vgl. agriMA, 2002). Die Studie stellt heraus, dass zu Beginn des Jahres 2002 **41 %** (7 % in 1998) der befragten Landwirte über einen Internet-Zugang verfügen und diesen zu 91 % auch betrieblich nutzen. Weitere 15 % planen bis 2004 die Einrichtung einer Internet-Verbindung (Vgl. Abbildung 3–10). Im Vergleich zur ARD/ZDF-Online-Studie, die für das Jahr 2002 einen Anteil an Online-Nutzern in der Gesamtbevölkerung von **44 %** ermittelt, liegen keine relevanten Differenzen zwischen der Berufsgruppe Landwirte und der Gesamtbevölkerung vor (Vgl. v.EIMEREN, GERHARD, FREES, 2002, S. 347). Entsprechend den Erwartungen der zuvor genannten Studie über die zukünftigen Internet-Zuwachsraten (Vgl. Kap. 2.1.3) ist auch in der Landwirtschaft in Zukunft mit einem degressiven Wachstum der Internet-Verbreitung zu rechnen.

In Bezug auf die regionale Verteilung der Internet-Verbreitung weist NRW mit 55 % die mit Abstand höchste Internetdurchdringungsrate unter den Landwirten in Deutschland auf, gefolgt von Rheinland-Pfalz mit 48 % sowie Schleswig-Holstein und Niedersachsen mit jeweils 47 %. Wesentlich geringer verbreitet ist die Online-Anbindung unter den Landwirten in Hessen (40 %), Bayern (35 %) und Baden-Württemberg (29 %) (Vgl. agriMA, 2002). Diese Verteilung korrespondiert annähernd mit der in Abbildung 2–3 ausgewiesenen, allgemeinen Internet-Nutzung nach Bundesländern.

Abbildung 3–10: Entwicklung der Verbreitung kommunikationstechnischer Geräte auf den landwirtschaftlichen Betrieben (n = 3.274)



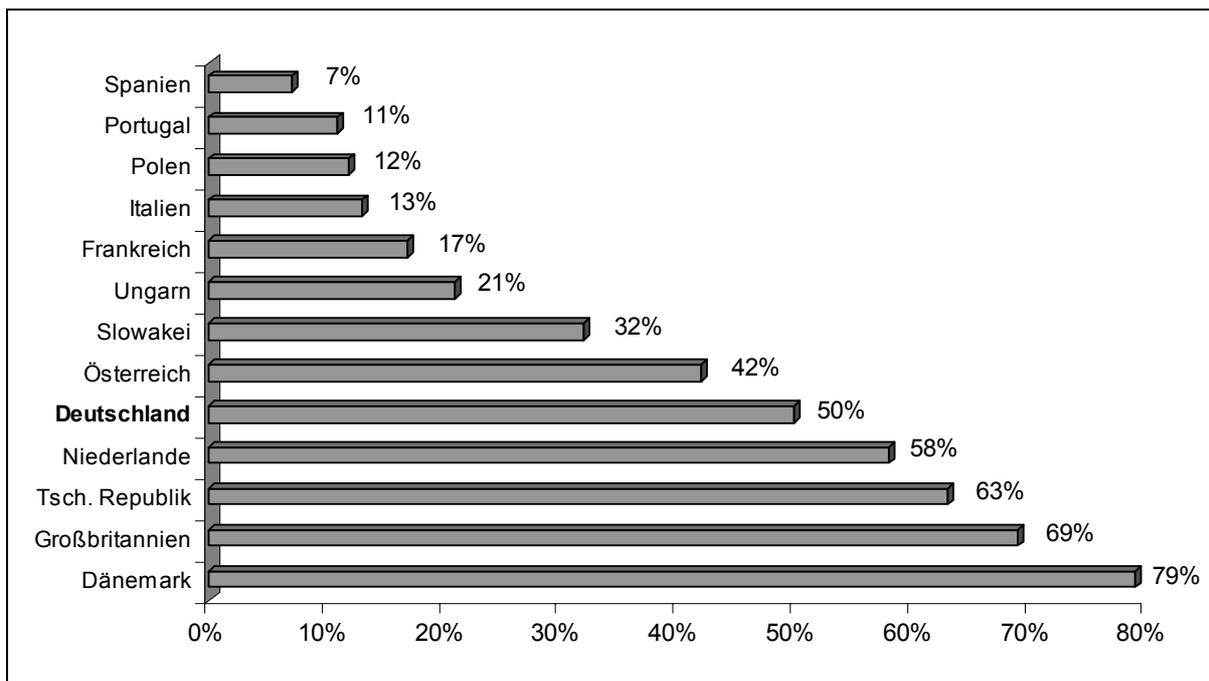
Quelle: agriMA 2002, 2004\*: Prognose auf Basis geplanter Anschaffung, Handynutzung 1998 nicht abgefragt, eigene Darstellung.

In Zusammenhang mit der Internet-Verbreitung ist auch auf die Verbreitung kommunikationstechnischer Geräte auf den landwirtschaftlichen Betrieben hinzuweisen. So ist neben dem Telefon die höchste Durchdringungsrate bei Mobiltelefonen gegeben (Vgl. Abbildung 3–10). 64 % aller Landwirte besitzen ein Handy, wobei für das Jahr 2004 bereits 68 % prognostiziert werden. Auch PC und Fax finden mit 55 % und 51 % bereits eine weite Verbreitung. Der Prognose zufolge werden im Jahr 2004 63 % der Landwirte mindestens einen PC besitzen und 59 % ein Faxgerät (Vgl. agriMA, 2002). Dies lässt darauf schließen, dass das Internet im Jahr

2004 voraussichtlich eine annähernd so hohe Verbreitung auf den landwirtschaftlichen Betrieben gefunden haben wird wie das Faxgerät.

Die Internet-Verbreitung in der Landwirtschaft in Deutschland steht im internationalen Vergleich nicht hinter anderen Ländern zurück. Eine im Juli 2001 vom United States Department of Agriculture (USDA) in den USA durchgeführte repräsentative Befragung unter 35.500 Farmern führte zu dem Ergebnis, dass 55 % der Farmer einen Computer besitzen und 43 % über einen Online-Zugang verfügen (Vgl. NASS, 2001). In Europa sind es insbesondere die nordeuropäischen Länder wie Dänemark (79 %) und Großbritannien (69 %), die in der Internet-Durchdringung landwirtschaftlicher Betriebe mit großem Abstand vor den südeuropäischen Ländern wie Spanien (7 %) und Portugal (11 %) liegen (Vgl. KLEFFMAN, 2002, S. 2 und Abbildung 3–11). Es ist jedoch davon auszugehen, dass in dieser Studie in erster Linie überdurchschnittlich große Betriebe befragt wurden, da hier deutlich höhere Prozentsätze ausgewiesen werden, als z. B. in der agriMA 2002. Auch die Studie "Farmers Voice Survey 2000" des Landwirtschaftsministeriums in Großbritannien kommt zu einem anderslautenden Ergebnis. Hier besitzen 71 % von 1.998 befragten Farmern einen Computer und 53 % verfügen über einen Internet-Zugang (Vgl. MAFF, 2000).

Abbildung 3–11: Internet-Zugang europäischer Landwirte im Vergleich (n = 10.419), 2001



Quelle: KLEFFMANN, 2002, S. 2, eigene Darstellung.

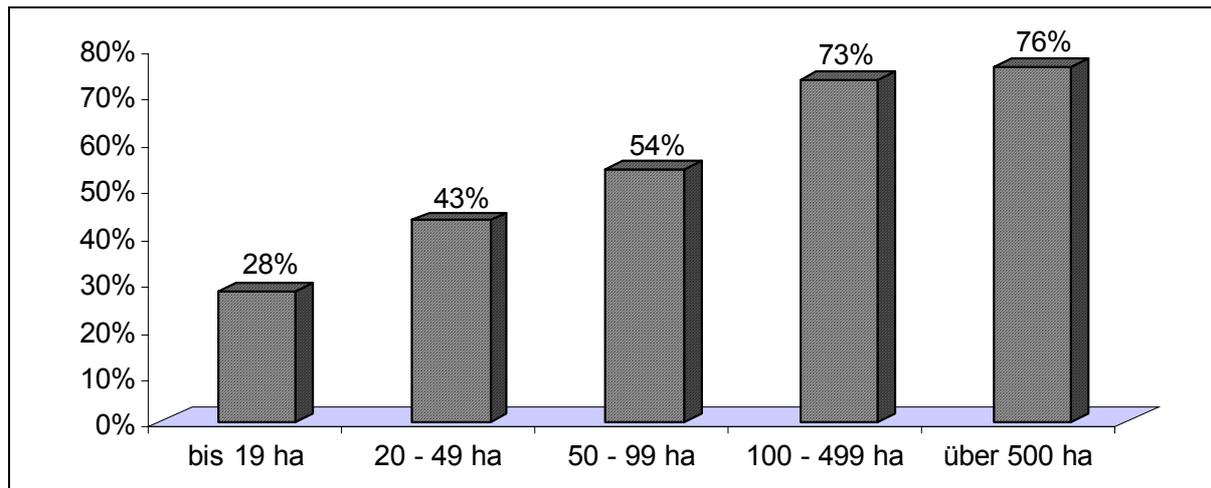
Die vorangestellte Annahme legt die Vermutung nahe, dass es insbesondere die großstrukturierten Betriebe sind, die über einen Online-Zugang verfügen. Ob diese Vermutung bestätigt werden kann und ob weitere Faktoren existieren, die maßgeblich zur Verbreitung des Internet in der Landwirtschaft beigetragen haben, soll nachfolgend untersucht werden.

Abbildung 3–12 führt die Ergebnisse der agriMA 2002 in Bezug auf die Verbreitung des Internet nach Betriebsgrößenklassen in ha LF an. Demnach verfügen 76 % aller Landwirte in Deutschland mit einer LF von über 500 ha über einen Internet-Zugang, wohingegen lediglich 28 % der Betriebe bis 20 ha und 43 % der Betriebe zwischen 20 und 49 ha online sind.

Zu gleichlautenden Ergebnissen führt eine von STRICKER, MÜLLER und SUNDERMEYER (2001, S. 10 ff.) durchgeführte Befragung landwirtschaftlicher Betriebsleiter. Fast 70 % der befragten Landwirte, die zu 92 % einen Haupterwerbsbetrieb führen und im Mittel 145,5 ha

LF bewirtschaften, besitzen einen Internet-Zugang. Dies legt nahe, dass insbesondere die Landwirte mit überdurchschnittlich großen Betriebsgrößenstrukturen über einen Online-Zugang verfügen. Begründet werden kann dies u. a. damit, dass in erster Linie die großen Betriebe den PC zur Betriebsführung (z. B. Ackerschlagkartei, Buchführung) einsetzen. Durch die Erfahrungen im Umgang mit der EDV kann diesen Landwirten ein hohes Maß an Vertrautheit mit der Hard- und Softwarenutzung konstatiert werden. Damit sind sowohl aus Sicht des Know Hows als auch aus technischer Sicht insbesondere auf den großen Betrieben die Voraussetzungen für den Zugang und die Nutzung des Internet gegeben.

Abbildung 3–12: Internet-Zugang nach Größenklassen in ha LF (n = 3.274)



Quelle: agriMA 2002, eigene Darstellung.

DOYE et al. (2000, S. 567) identifizieren mit Hilfe einer Analyse mehrerer Studien zur Computernutzung in der Landwirtschaft die folgenden, signifikanten Variablen, die sowohl einen positiven Einfluss auf die Adaptionsrate von Computern ausüben als auch Indikatoren für den Einsatz des Internet sind: Alter, Ausbildung, Betriebsgröße, Ziele, Diversifizierung des Betriebes, Landeigentum, Risikowahrnehmungsvermögen, Betriebstyp, Besitz eines außerlandwirtschaftlichen Geschäftsfeldes, Innovativität in der Produktion, durchschnittliche Ausgaben für Informationen sowie die Computernutzung der Kollegen oder Familienmitglieder. Auch die zuvor genannten Studien stellen heraus, dass neben der Betriebsgröße insbesondere das Alter und der Ausbildungsgrad der Landwirte den größten Einfluss auf das Vorhandensein eines Internet-Zugangs ausüben (Vgl. STRICKER, MÜLLER, SUNDERMEYER, 2001, agriMA, 2002). Somit ist zu erwarten, dass das Internet spätestens mit dem folgenden Generationswechsel auf den meisten Betrieben seinen Einsatz finden wird.

Die vorangestellten Erkenntnisse sind nicht unerheblich für die Raiffeisen-Warengenossenschaften, zeigen sie doch auf, dass bereits ein hoher Anteil der Ziel- bzw. Kundengruppe über das Medium Internet erreichbar ist. Dabei handelt es sich vor allem um die strategisch wichtige Gruppe von Landwirten mit großen Betriebsstrukturen, zu denen eine nachhaltige, profitable Kundenbeziehung aufgebaut werden sollte.

### 3.2.3 Internet-Anwendungen

Der Internetverbreitungsgrad sagt noch nichts darüber aus, wie intensiv die Landwirte das Internet und seine Dienste nutzen und welche Web-Angebote überhaupt nachgefragt werden. Daher sollen die **Nutzungsanwendungen** sowie die **Nutzungsintensität** des Internet durch die Landwirte hier näher untersucht werden.

Laut der agriMA 2002 Studie beträgt die Dauer der betrieblichen Nutzung bei 49 % der Internet-Nutzer in der Landwirtschaft eine Stunde pro Woche, bei 26 % zwischen ein und zwei Stunden und bei 10 % zwei bis drei Stunden pro Woche (Vgl. agriMA, 2002).

Befragt nach der Nutzungsfrequenz des WWW äußerten sich 650 internetnutzende Landwirte in der von STRICKER, MÜLLER und SUNDERMEYER (2001, S. 28) in Schleswig-Holstein und auf der EuroTier durchgeführten Befragung in 24,3 % der Fälle dazu, das WWW täglich zu nutzen, über 40 % sind zwei- bis dreimal in der Woche online und ein Drittel nur einmal in der Woche oder seltener (Vgl. Tabelle 3–3). Von den befragten Landwirten wird das Internet in erster Linie für den Abruf von Fachinformationen genutzt, aber auch der E-Mail-Dienst, der Abruf von Wetterdaten und das Online-Banking zählen zu den am Häufigsten genutzten Anwendungen. 91,3 % der befragten Landwirte nehmen den E-Mail-Dienst in Anspruch, davon über ein Fünftel täglich, gut ein Viertel (26,6 %) zwei- bis dreimal in der Woche und über ein Drittel (35,7 %) nur gelegentlich. Demgegenüber wird der Kommunikation mit den Berufskollegen über Diskussionsforen und Chat-Plattformen sowie dem Betriebsmitteleinkauf über das Internet nur eine geringe Bedeutung beigemessen.<sup>1</sup>

Tabelle 3–3: Häufigkeit der Nutzung ausgewählter Internet-Anwendungen in %

Internet-Anwendungen	n	Nicht-nutzer	Nutzer	täglich	2-3 x pro Woche	1 x pro Woche	manchmal
E-Mail	688	8,7	91,3	21,8	26,6	15,9	35,7
Fachinformationen	681	7,0	93,0	3,5	15,5	23,1	58,0
Preisinformationen	670	13,1	86,9	3,8	18,0	20,8	57,4
Wetterbericht	665	21,1	78,9	9,1	19,2	15,2	56,4
Online-Banking	680	23,1	76,9	12,0	40,7	38,8	8,4
Chat / Forum	653	70,0	30,0	10,7	13,8	15,3	60,2
Betriebsmitteleinkauf im Internet	654	72,2	28,0	1,6	2,7	7,1	88,5

Quelle: STRICKER, SUNDERMEYER, MÜLLER, 2001, S. 28, eigene Darstellung.

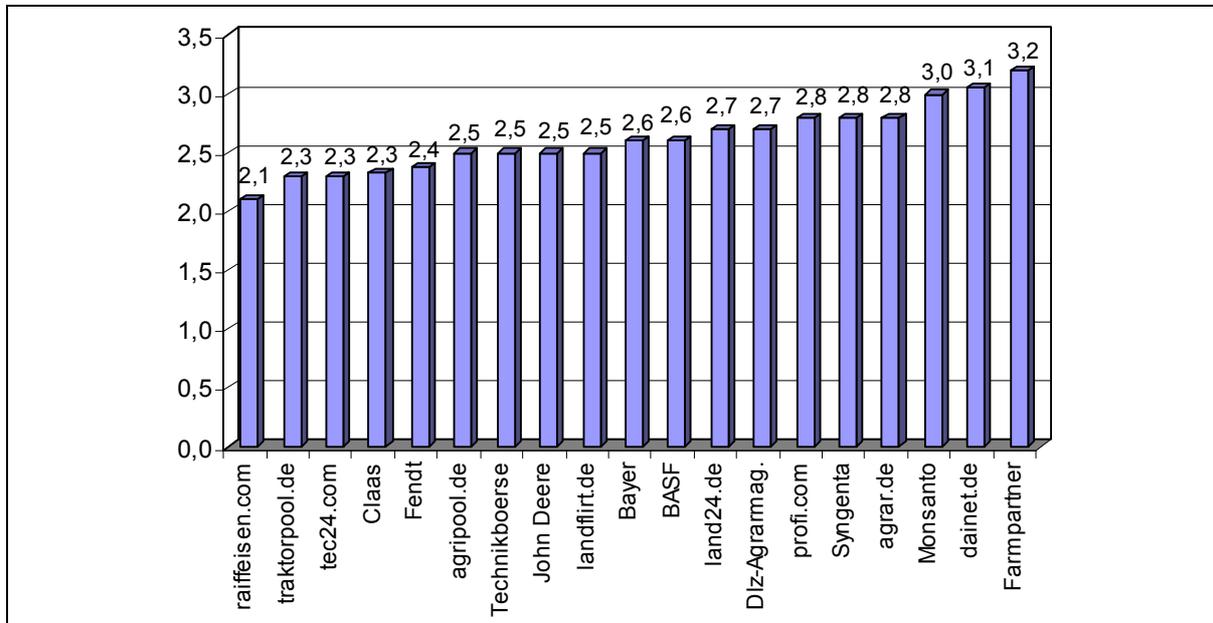
Es sind also insbesondere die Online-Anwendungen für die Landwirte von Interesse, die einen Mehrwert in Form von Preisvorteilen, Bequemlichkeit bzw. Vereinfachungen und Zeitvorteilen vermitteln. Somit ist davon auszugehen, dass die Landwirte in zunehmenden Maße von den Website-Anbietern verlangen werden, ihre Bedürfnisse mit Hilfe der neuen Technologien schneller, bequemer und preiswerter zu befriedigen als über die traditionellen Wege.

Im Raiffeisen-Portal ist im März 2002 eine **Online-Befragung** (Vgl. Kap. 5.1.2.2) mit dem Ziel durchgeführt worden, nähere Informationen über das Internet-Nutzungsverhalten der Besucher des Raiffeisen-Portals zu gewinnen. Ein Banner auf der Homepage des Portals und eine Gratifikation in Form der Verlosung eines Palms unter den Teilnehmern diente zur Teilnehmerakquise. Ein Anspruch auf Repräsentativität der Daten kann hier nicht erhoben werden, da kein zufallsgesteuertes Auswahlverfahren verwendet wurde. Die Datenqualität ist als hoch zu bewerten, da von 365 Teilnehmern 358 den kompletten Fragebogen korrekt beantwortet haben. Dieser enthielt u. a. die Aufforderung an die Teilnehmer, die ihnen bekannten Websites im Hinblick auf Gestaltung, Informationsgehalt und Aktualität zu benoten. Das Ergebnis zeigt, dass die breitgefächerten Informationsportale <http://www.raiffeisen.com> und <http://www.topagrar.com> sowie die Gebrauchtmaschinenbörsen <http://www.tec24.com> und <http://www.traktorpool.de> von den Website-Besuchern die besten Noten erhalten (Vgl. Abbildung 3–13). Auch die Websites der Landtechnikhersteller

<sup>1</sup> Zu vergleichbaren Ergebnissen gelangen auch DOLUSCHITZ, PAPE, 2000; WAGNER, 2002 sowie POTTEBAUM, BURGER, KEMPAS, 2000.

Claas, Fendt und John Deere weisen vergleichsweise gute Noten auf. Dagegen rangieren die Websites der Global Player im Betriebsmittelbereich wie Syngenta und Monsanto vor dem Informationsportal <http://www.dainet.de> und dem zum Zeitpunkt der Erhebung noch existierenden Agrarportal <http://www.farmpartner.com> am unteren Ende der Benotungsskala.

Abbildung 3–13: Durchschnittliche Bewertung landwirtschaftlicher Websites nach Schulnoten von 1 bis 6 (n = 358)



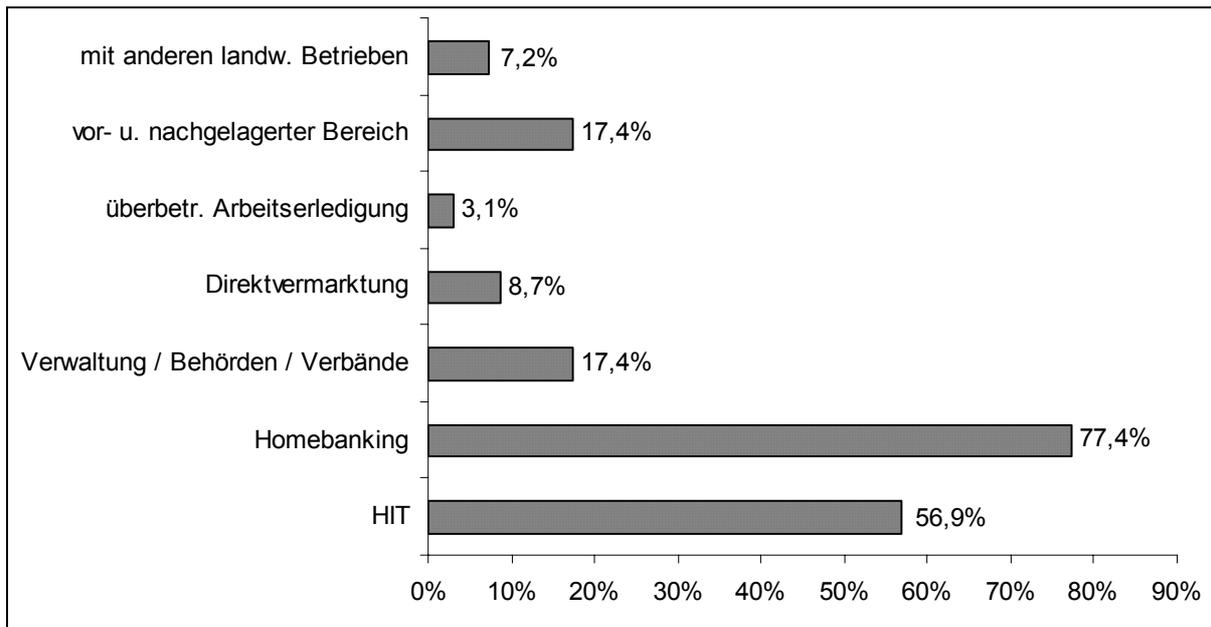
Quelle: Eigene Erhebung und Darstellung.

Eine von der Firma Produkt + Markt unter 504 Landwirten durchgeführte telefonische Umfrage bestätigt die positive Resonanz der Landwirte auf die Online-Angebote der Fachzeitschrift TopAgrar und des Raiffeisen-Portals. Als Gründe für die hohe Akzeptanz werden hier das vielseitige und hochwertige Informationsangebot, das Angebot an aktuellen bzw. zeitnahen Informationen sowie die leichte Bedienbarkeit genannt (Produkt + Markt, 2000). Auch das im Herbst 2002 von der DLG erhobene Internet-Barometer stellt große Qualitätsunterschiede zwischen den verschiedenen Website-Anbietern in der Agrarwirtschaft heraus. Die am Häufigsten genannten Websites kommen vorwiegend aus dem Bereich der Landtechnik, die weniger häufig genannten aus dem Bereich der Tierhaltung. Die befragten Landwirte wurden zudem aufgefordert, ein (-) bis fünf (+) Punkte für besonders gute Internet-Angebote zu vergeben. Raiffeisen und John Deere liegen hier mit vier Punkten hinter Fendt (4,6 Punkte) und Claas (5 Punkte). Auch hier findet sich die Agroindustrie wie z. B. Syngenta (2 Punkte) und Bayer (1 Punkt) auf den hinteren Rängen wieder (Vgl. BURGER, 2002, S. 38 f.). Die großen Unterschiede in der Bewertung der Websites weisen auf deutliche Nutzungs- und Akzeptanzunterschiede bei den Landwirten hin, was in erster Linie auf das unterschiedliche Angebot und die Gestaltung der Websites zurückzuführen ist.

Das Internet wird von den Landwirten auch zur Geschäftsabwicklung eingesetzt. Hier stellt sich die Frage, welche Formen der Geschäftsabwicklung von den Landwirten in Anspruch genommen werden und welche in Zukunft eine zunehmende Bedeutung erfahren. Abbildung 3–14 zeigt eine Übersicht über die **Nutzungsformen des Internet zur Geschäftsabwicklung** in der Landwirtschaft in Abhängigkeit ihrer Nutzungsintensität. Die Ergebnisse basieren auf einer Befragung von 483 landwirtschaftlichen Ausbildungsbetrieben in Baden-Württemberg (Vgl. DOLUSCHITZ, PAPE, 2000, S. 24). Hier dominieren vor allem die Zeitvorteile bietenden

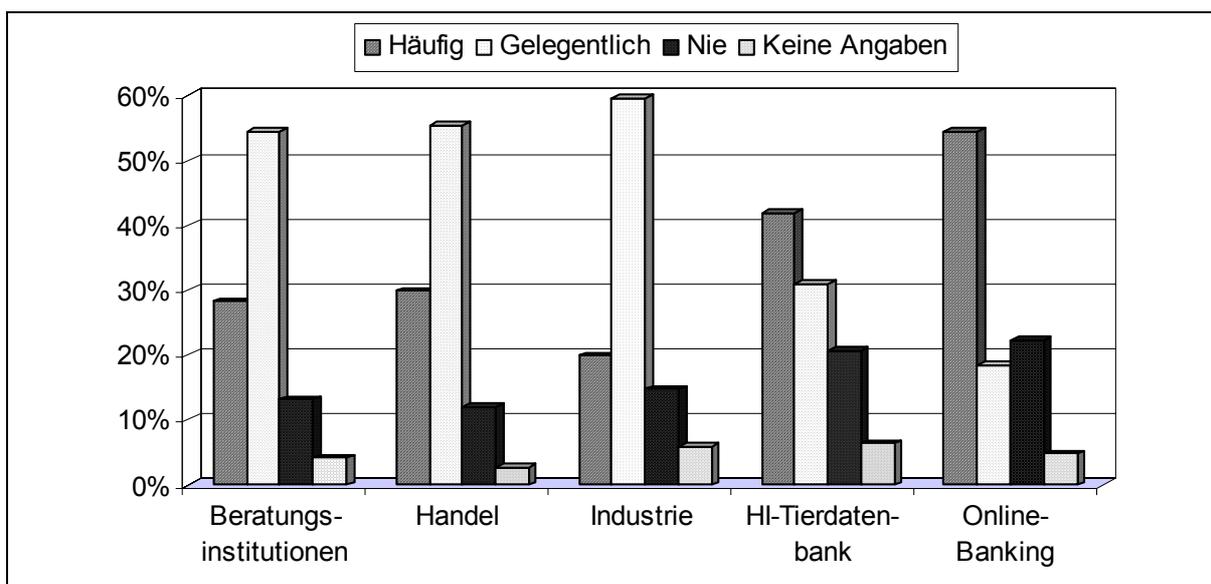
Anwendungen wie das Online-Banking und die internetgestützte Meldung von Rinderbestandsbewegungen an die HI-Tierdatenbank<sup>1</sup>. Eine untergeordnete Rolle spielt dagegen die Geschäftsabwicklung per Internet mit Behörden, Verbänden oder der Verwaltung und dem vor- und nachgelagerten Bereich. Dies ist in erster Linie darauf zurückzuführen, dass diese Institutionen bisher keine oder nur sehr wenige Anwendungen zur Geschäftsabwicklung zur Verfügung stellen. Die Studie von STRICKER, SUNDERMEYER und MÜLLER (2001, S. 28) bestätigt dieses Ergebnis. Auch hier sind es über drei Viertel der befragten, internetnutzenden Landwirte, die Online-Banking betreiben (Vgl. Tabelle 3–3).

Abbildung 3–14: Nutzungsformen des Internet zur Geschäftsabwicklung (n = 195)



Quelle: DOLUSCHITZ, PAPE, 2000, S. 24, Mehrfachnennungen möglich, eigene Darstellung.

Abbildung 3–15: Nutzungsfrequenz diverser Internet-Anwendungen der Besucher des Raiffeisen-Portals (n = 358)



Quelle: Eigene Erhebung und Darstellung.

<sup>1</sup> Herkunftssicherungs- und Informationssystem für Rinder. Siehe online unter <http://www.hi-tier.de>.

Nach der Nutzungsfrequenz verschiedener Internet-Anwendungen befragt, äußerten sich im Rahmen der Online-Befragung im Raiffeisen-Portal fast 55 % der Teilnehmer dazu, häufig Online-Banking zu betreiben. 42 % gaben an, das Internet häufig für Kontrollmeldungen an die HI-Tierdatenbank einzusetzen. Dagegen werden die Websites der Beratungsinstitutionen (z. B. Landwirtschaftskammern), des Landhandels und der Industrie von über 50 % der Befragten nur gelegentlich aufgesucht (Vgl. Abbildung 3–15).

Intensiv genutzt werden somit in erster Linie die Internet-Anwendungen, die dem Landwirt einen konkreten Nutzen in Form von effizienteren und einfacheren Arbeitsvorgängen bieten. Dazu zählt neben dem Online-Banking und der Online-Meldung von Rinderbestandsbewegungen an die HI-Tierdatenbank auch das Angebot zahlreicher Schlachtereien an internetgestützten Informationssystemen zum Abruf von Tier- und Schlachtdaten sowie das zunehmende Angebot der amtlichen Behörden, Förderanträge per Internet zu stellen.

Das Meldeaufkommen in der zentralen **HI-Tierdatenbank**, in der über 15 Mio. Rinder von insgesamt 243.000 rinderhaltenden Betrieben in Deutschland registriert sind, beläuft sich auf ca. 120.000 Meldungen pro Tag. Dabei sind neben Landwirten auch Viehhandels- und Schlachtbetriebe meldepflichtig. Im April 2002 wurden fast 50 % aller Geburten von den Rinderhaltern direkt per Internet an die HI-Tierdatenbank gemeldet. Bei den Bewegungsmeldungen (Zu-, Abgang, Tod) lag dieser Anteil bereits bei über 60 % und Schlachtungen wurden zu mehr als 70 % über das Internet gemeldet (Vgl. BRAUNLEDER, PAUW, 2002, S. 18 f.). Sowohl die Meldepflicht als auch die Zeitvorteile der Meldung über das Internet haben maßgeblich zur Verbreitung des Internet unter den rinderhaltenden Betrieben beigetragen. Vergleichbare Entwicklungen sind auch unter den schweinehaltenden Betrieben zu erwarten, sofern es hier in Zukunft zur Meldepflicht kommt.

Der Vorteil des internetgestützten **Abrufs von Tier- und Schlachtdaten** liegt in der schnellen Verfügbarkeit der Daten für den Landwirt zur umgehenden Reaktion auf mögliche Produktionsfehler, z. B. in der Fütterung oder der Haltung. Die Ergebnisse über Magerfleischanteil, Gewichtssortierung, Schlachtkörperbefunde u. a. der einzelnen Tiere lassen sich mit Hilfe der angebotenen Informationssysteme bereits wenige Stunden nach der Schlachtung online abrufen. Die Daten stehen somit für die betrieblichen Auswertungen im eigenen Computer unmittelbar zur Verfügung. Als Beispiel sei hier die Westfleisch e.G. genannt, die bereits seit 2000 den Online-Abruf von Schlachtschweinedaten anbietet.<sup>1</sup>

Die Nutzung des Internet zur Abwicklung von Anträgen mit den landwirtschaftlichen Behörden bzw. Ämtern wird in Zukunft sehr stark an Bedeutung gewinnen. Der Grund liegt darin, dass immer mehr Bundesländer dazu übergehen, **Förderanträge** online zu erfassen. So bietet das Landesamt Brandenburg (<http://www.brandenburg.de>) den Landwirten bereits die elektronische Antragsbearbeitung aller Fördermaßnahmen in der Landwirtschaft an. Und auch in Bayern ist bis zum Ende der Antragsfrist am 15.5.2003 der Bereich „*Mehrfachantrag-Online*“ unter der Web-Adresse <http://www.landwirtschaft.bayern.de> freigeschaltet worden. Hier erhalten die bayerischen Landwirte nach Eingabe einer Betriebsnummer und eines Passwortes Zugang zu ihren Daten im Netz, können Förderanträge stellen und mit dem Sachbearbeiter über das Internet kommunizieren. Darüber hinaus wird den Landwirten angeboten, ihre Flächenangaben über einen unmittelbaren Zugriff auf die Luftbilder der eigenen Betriebsflächen direkt online mit den Geodaten des Landesvermessungsamtes zu vergleichen. Dies dient dem Zweck, Landwirte an das von der EU bis zum Jahre 2005 geforderte geographische Informationssystem heranzuführen und den Einstieg in die zukünftige Form der Antragstellung zu erleichtern.

Die genannten Beispiele veranschaulichen, dass die elektronische Datenübertragung per Internet sowohl eine Arbeitserleichterung für die Landwirte darstellt als auch Zeit- und

---

<sup>1</sup> Siehe online unter <http://www.westfleisch.de>.

Kostenvorteile bietet. Daher ist davon auszugehen, dass diese und ähnliche Anwendungen zur Geschäftsabwicklung in Zukunft an Bedeutung gewinnen werden. Die Nutzung dieser Internet-Anwendungen ist auch für die erfolgreiche Betriebsführung von Relevanz, so dass Landwirte ohne Internet-Zugang in Zukunft deutliche Nachteile erfahren werden.

Zur Geschäftsabwicklung im Internet zählt auch der **E-Commerce**. Vor dem Hintergrund des Scheiterns zahlreicher landwirtschaftlicher Marktplätze im Internet muss kritisch hinterfragt werden, ob E-Commerce überhaupt ein tragfähiges Geschäftsmodell in Form eines zusätzlichen Vertriebskanals für die Raiffeisen-Warengenossenschaften darstellen kann. Hierbei spielt das Wissen über die Faktoren eine entscheidende Rolle, die zur Aufgabe dieser Online-Marktplätze geführt haben. Diese Faktoren werden in Kap. 3.4.5 ermittelt.

Aufgrund der Heterogenität landwirtschaftlicher Betriebsmittel ist davon auszugehen, dass Unterschiede in der E-Commerce-Eignung vorliegen. Die nachfolgend aufgeführten Produkteigenschaften sprechen für eine hohe **E-Commerce-Affinität von Produkten** (Vgl. SCHNEIDER, GERBERT, 2000, S. 20):

- Hoch standardisierte Produkte, die einen leichten Vergleich unter verschiedenen Anbietern ermöglichen (z. B. Pflanzenschutzmittel oder Saatgut).
- Qualitätssicherheit - die Produkte müssen vom Kunden nicht physisch geprüft werden.
- Keine Kontext-intensiven Produkte, d. h. keine erklärungsbedürftigen Produkte.
- Häufig, in großen Partien gehandelte, billige Waren mit geringen Margen.
- Produkte mit einem hohen Transaktionskostensenkungspotenzial.

Im E-Commerce spielen aber auch Preisdifferenzen und die Transportwürdigkeit der Ware eine große Rolle, da die Transportkosten potenzielle Preisvorteile nicht wieder aufheben dürfen. Aus diesem Grund sind z. B. Dünger für den E-Commerce weniger geeignet. Für die Warengenossenschaften stellt sich die Frage, ob generell eine Bereitschaft bei den Landwirten vorliegt, landwirtschaftliche Betriebsmittel über das Internet zu beziehen. Um Hinweise auf die Akzeptanz des E-Commerce zu erhalten, soll nachfolgend die Einstellung der Landwirte zum Bezug landwirtschaftlicher und auch nichtlandwirtschaftlicher Produkte über das Internet näher untersucht werden.

STRICKER, SUNDERMEYER und MÜLLER (2001, S. 35) haben in ihrer Studie nach der Verbreitung des Online-Einkaufs für den Betriebsbedarf gefragt. Von den Landwirten in der Stichprobe (n = 747) hatte lediglich jeder Fünfte (22 %) im Internet etwas für seinen Betrieb eingekauft. Dabei sind überwiegend Produkte für den allgemeinen Bedarf (62 %), seltener dagegen Computersoftware und -hardware (31 % und 21 %), allgemeine Dienstleistungen (29 %) und landwirtschaftliche Betriebsmittel (22 %) online eingekauft worden. Tabelle 3–4 gibt Aufschluss über die Bereitschaft der befragten Landwirte zum Online-Einkauf landwirtschaftlicher Betriebsmittel. Die höchste Bereitschaft liegt bei Treib- und Schmierstoffen, Pflanzenschutzmitteln, Ersatzteilen für Landmaschinen aber auch bei Energie (Gas, Öl, Strom) vor. Dagegen würden über 80 % der Befragten nur ausnahmsweise oder nie Landmaschinen, Maschinenleistungen oder Kraftfuttermittel über das Internet beziehen.

Für viele Genossenschaften zählt der Absatz von Futtermitteln zu den umsatzstärksten Segmenten. Inwiefern die viehhaltenden Betriebe bereit wären, ihre regelmäßigen Futtermittelbestellungen nach Abschluss der Preisverhandlungen über das Internet zu tätigen, kann im Rahmen der genannten Studien nicht beantwortet werden. Die Fragestellungen richten sich hier lediglich auf den Online-Einkauf von Futtermitteln, nicht aber auf die Nutzungsbereitschaft transaktionsunabhängiger Online-Bestellsysteme.

In Bezug auf die **Vermarktung landwirtschaftlicher Erzeugnisse über unabhängige Handelsportale** hat sich gezeigt, dass Landwirte keine langjährig erarbeiteten Strukturen und Beziehungen aufs Spiel setzen. Die Geschäftsabwicklungen beim Absatz der Produkte nehmen für die landwirtschaftlichen Betriebsleiter einen existenziellen Umfang ein, so dass die Mehrzahl der Geschäfte doch mit den traditionellen Partnern abgewickelt wird, die persönlich bekannt sind. Zu groß ist nach DOLUSCHITZ (2002, S. 98) die Kluft zwischen der von ganzheitlich ökologischem Denken, Naturverbundenheit und Menschlichkeit geprägten Landwirtschaft und einer über das Internet schnell, unpersönlich, allein an Preisen und Umsätzen orientierten Geschäftsabwicklung.

Tabelle 3–4: Bereitschaft zum Online-Einkauf landwirtschaftlicher Produkte und Dienstleistungen

Produkte	n	regelmäßig		ausnahmsweise		nie	
		Anzahl	%	Anzahl	%	Anzahl	%
Ersatzteile für Landmasch.	662	247	37,3	308	46,5	107	16,2
Treib- und Schmierstoffe	644	270	41,9	251	39,0	123	19,1
Pflanzenschutzmittel	523	208	39,8	206	39,4	109	20,8
Mineraldünger	515	161	31,3	225	43,7	129	25,0
Saatgut	510	124	24,3	247	48,4	139	27,3
Energie (Gas, Öl, Strom)	626	213	34,0	232	37,1	181	28,9
Landmaschinen	615	51	8,3	268	43,6	296	48,1
Maschinenleistungen	593	93	15,7	271	45,7	229	38,6
Kraftfutter	498	101	20,3	191	38,4	206	41,4

Quelle: STRICKER, MÜLLER, SUNDERMEYER, 2001, S. 37, eigene Darstellung.

Zu den tragfähigen Geschäftsmodellen im **E-Business in der Agrarbranche** zählen die Online-Anzeigenmärkte. Sie bündeln Angebot und Nachfrage und basieren auf dem in Kap. 2.2.2 dargelegten System Schwarzer Bretter. Beispiele hierfür sind die Online-Anzeigenmärkte für Agrarimmobilien (<http://www.landimmo.de>) oder gebrauchte Landtechnik (z. B. <http://www.tec24.com> und <http://www.tractorpool.de>). Auf diesen Websites findet lediglich eine Geschäftsanbahnung statt, während der eigentliche Bezug der Ware bzw. Dienstleistung vor Ort erfolgt. Diese Modelle nutzen die Vorteile des Internet in Bezug auf die Reichweite, die ständige Verfügbarkeit, das breite, überregionale Angebot, die verbesserte Markttransparenz sowie der unmittelbaren Kontaktmöglichkeit bei gleichzeitiger Vermeidung hoher Marketing- und Kundengewinnungskosten. Aber auch verschiedene, auf dem Handelssystem der Auktion basierende Internet-Marktplätze haben sich in der Landwirtschaft etabliert. Als Beispiele dienen die REG-Ferkelbörse (<http://www.reg-ferkelboerse.de>) und die ISN-Schweinebörse (<http://www.isn-schweineboerse.de>). Auf diesen nur per Passwort zugänglichen Plattformen werden einmal pro Woche Ferkel bzw. schlachtreife Mastschweine auktioniert.

Es ist festzuhalten, dass eine generelle Bereitschaft seitens der Landwirte vorliegt, bestimmte Betriebsmittel für den landwirtschaftlichen Bedarf über das Internet zu beziehen. Diese Bereitschaft zeigt sich insbesondere bei standardisierten und homogenen Betriebsmitteln, bei denen keine oder nur sehr geringe Qualitätsunterschiede zu erwarten sind. Weiterhin ist davon auszugehen, dass durch die zunehmende Vertrautheit mit dem Medium Internet die Hemmschwelle sinken wird, Online-Einkäufe zu tätigen. Damit kann die These von DOLUSCHITZ und PAPE (2001, S. 107), dass durchaus ein *Potenzial für Aktivitäten im Bereich des E-Commerce* vorliegt, bestätigt werden. Für die Raiffeisen-Warengenossenschaften existiert somit ein hohes Maß an Entwicklungspotenzialen sowohl für den Informations- und Dienstleistungsbereich als auch für den E-Commerce- und E-Business-Bereich.

### 3.3 Chancen und Risiken des Internet für die Raiffeisen-Warengenossenschaften

Ziel und Zweck einer systematischen Chancen-Risiken-Analyse ist die Identifikation von Chancen- und Gefahrenpotenzialen. Dieser Aspekt wird nach HOMBURG (1998, S. 5) als „*Chancengenerierungs- und Risikoreduktionsfunktion*“ der Unternehmensplanung bezeichnet. Eine Chance ist ein mögliches Vorhaben des Unternehmens, bei welchem dieses einen Wettbewerbsvorteil genießen könnte. Dagegen stellen einige Entwicklungen im externen Umfeld für das Unternehmen eine Gefahr dar. Eine „*umfeldinduzierte Gefahr*“ ist eine Herausforderung, die dem Unternehmen aus einer ungünstigen Tendenz oder Entwicklung des Umfelds erwächst und das Unternehmen sowie die gesamte Branche bedroht, wenn keine entsprechenden Maßnahmen dagegen ergriffen werden (Vgl. KOTLER, BLIEMEL, 1999, S. 117).

Neben den bereits in Kap. 3.1.3 dargelegten internen und externen Einflussfaktoren können auch die fortschreitenden Entwicklungen im Internet eine zunehmende Gefährdung der zukünftigen Marktposition und Wettbewerbsfähigkeit der Raiffeisen-Genossenschaften in der Warenwirtschaft darstellen. Die Szenarien reichen von einer Intensivierung des Wettbewerbs und dem Markteintritt branchenfremder Unternehmen bis hin zur Umgehung traditioneller Absatzmittler durch neue Formen des Direktvertriebs im Internet. Diese Entwicklungen können nicht nur strukturelle Veränderungen im traditionellen Handel bewirken, sondern auch die Bedeutung und Funktion des klassischen Agrarhandelsunternehmens langfristig in Frage stellen. Da keine einheitliche Antwort auf die Frage existiert, inwieweit die Rolle des Zwischenhandels aufgrund des Internet im Austauschprozess zwischen Produzent und Konsument beeinflusst wird, werden in Kap. 3.3.1 zunächst die theoretischen Grundlagen ökonomischer Veränderungen im Internet dargelegt. Auf Grundlage der Theorie wird in Kap. 3.3.2 der Einfluss des Internet auf das zweistufige Handelssystem der Raiffeisen-Warengenossenschaften in der Wertschöpfungskette näher untersucht. Dabei gilt es, die zentralen Problemfelder der Warengenossenschaften im E-Commerce zu identifizieren. Auf der anderen Seite bieten die Internet-Technologien auch zahlreiche neue Chancen zur Erlangung von Wettbewerbsvorteilen und zur Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit und Marktattraktivität für die Raiffeisen-Warengenossenschaften. Die sich bietenden Chancenpotenziale werden in Kap. 3.3.3 näher erörtert.

#### 3.3.1 Theorie ökonomischer Veränderungen im Internet

Bedingt durch den zunehmenden kommerziellen Einsatz des Internet werden zur Darstellung daraus hervorgehender, ökonomischer Veränderungen im Handel häufig Theorien der Neuen Institutionenökonomik<sup>1</sup>, insbesondere aber der Transaktionskostenansatz herangezogen (Vgl. SARKAR, BUTLER, STEINFELD, 2001; FRITZ, 1999). Damit zusammenhängende Aspekte, die in der neueren Literatur als naheliegende Folgen des E-Commerce für die Situation des traditionellen Handels besonders hervorgehoben werden, sind die **Funktionsentbündelung**, **neue Intermediations(Handels-)formen** sowie die **Wettbewerbsintensivierung durch Markttransparenz**. Eine nähere Analyse dieser internetbedingten Veränderungen bedarf zunächst einer Grundlegung der traditionellen Funktionen eines Handelsunternehmens.

Die Anbieter-Nachfrager-Beziehung kann entweder in der Konstellation als Direktkontakt oder unter Einschaltung von **Intermediären** strukturiert werden. „*An intermediary [...] helps*

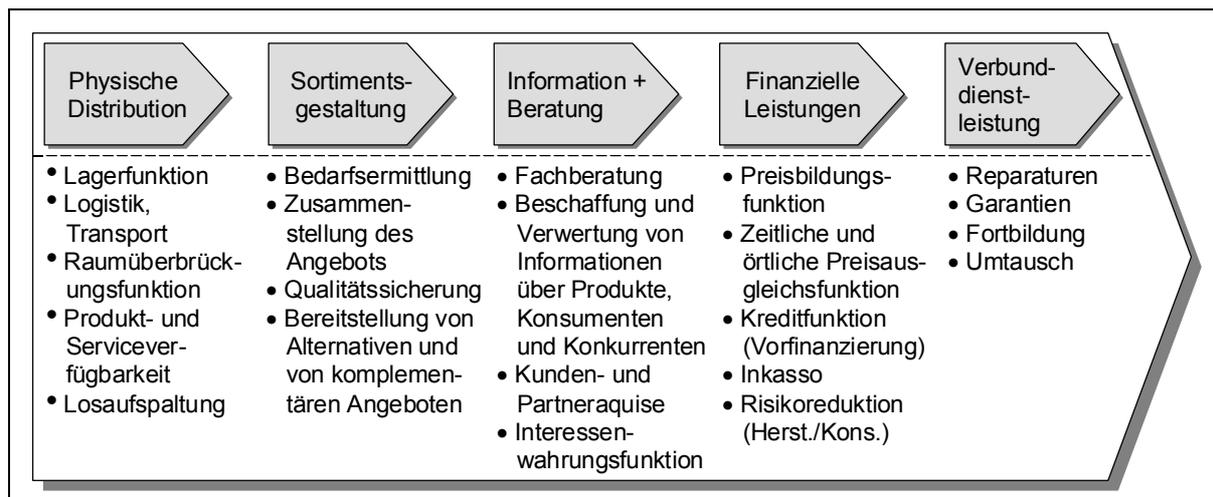
---

<sup>1</sup> Die neue Institutionenökonomik befasst sich mit den Auswirkungen von Institutionen (z. B. Verträge oder Organisationsstrukturen) auf menschliches Verhalten und mit der rationalen Gestaltung von Institutionen. Sie betont die Bedeutung der Information und Kommunikation für die Koordination wirtschaftlicher Tätigkeit (Vgl. PICOT, REICHWALD, WIGAND, 1996, S. 34 ff.).

to facilitate transactions between buyers and sellers by providing value-added services such as aggregation and distribution of products and product information, quality checks and warranties“ (CHIRCU, KAUFFMANN, 2000). Intermediäre sind also Handelsmittler, die auf einem Markt Angebot und Nachfrage aneinander anpassen und somit die Unvollständigkeit von Märkten reduzieren. Von dem dabei entstehenden Wohlfahrtsgewinn erhalten sie einen Anteil, der Marge oder Handelsspanne genannt wird. Da der Handel als Mittler zwischen Herstellern und Nachfragern die Kosten der Transaktionen in zeitlicher und räumlicher Hinsicht für beide Seiten minimiert, kann die Existenz der Institution Handel theoretisch mit Hilfe der Transaktionskostenanalyse begründet werden (Vgl. PICOT, REICHWALD, WIGAND, 1996, S. 46 f.), was im weiteren Verlauf dieses Abschnittes näher erläutert wird.

Die Hauptgenossenschaften sind im Großhandel tätig, der im funktionellen Sinne dann vorliegt, wenn Marktteilnehmer Güter, die sie i. d. R. nicht selbst be- oder verarbeiten, vom Hersteller oder anderen Lieferanten beschaffen und an Wiederverkäufer, Weiterverarbeiter oder an sonstige Institutionen, soweit es sich nicht um private Haushalte handelt, absetzen (Vgl. HUDETZ, 1999, S. 162). Analog dazu bezeichnet man mit Einzelhandel den Absatz von Waren an die Letztverbraucher, d. h. die letzte Stufe in der Distributionskette vom Erzeuger bis zum Konsument. Die Dienste von Handelsmittlern erfüllen klassischerweise eine Reihe von Funktionen, die in Abbildung 3–16 aufgeführt sind.

Abbildung 3–16: Handelsfunktionen entlang der Wertschöpfungskette



Quelle: In Anlehnung an ALBERS, PETERS, 1997, S. 70, eigene Darstellung.

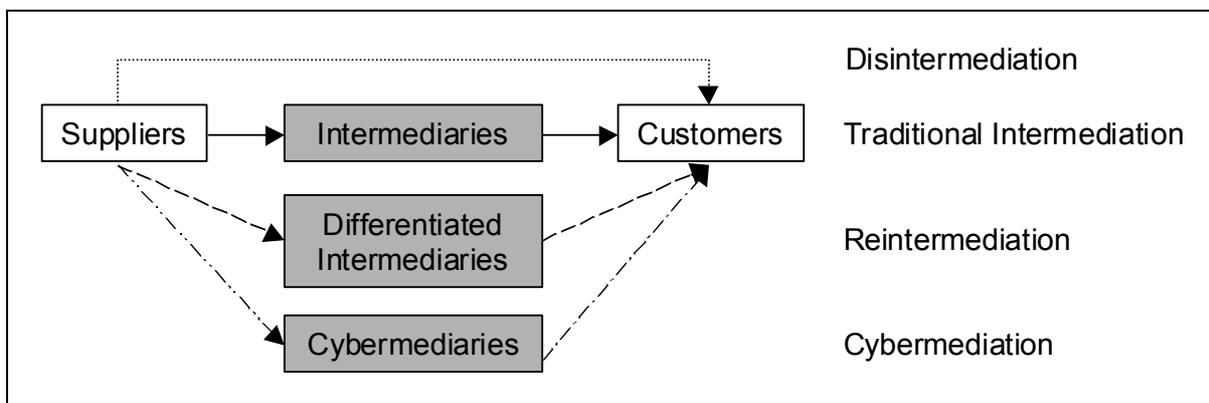
Das Internet ermöglicht es, einzelne Handelsfunktionen entbündelt anzubieten. So können sich Spezialisten im Internet etablieren, die einzelne Funktionen des traditionellen Handels übernehmen, da sie diese kostengünstiger oder schneller erbringen können. Diese Entwicklung führt zu der These der **Funktionsentbündelung**, die sich in einigen Wirtschaftsbereichen in den Veränderungen zentraler Glieder etablierter Wertschöpfungsketten widerspiegelt und auch als „Rekonfiguration“ oder „Dekonstruktion“ industrieller Wertschöpfungsketten bezeichnet wird (Vgl. FRITZ, 1999, S. 117 f.).

Dabei werden die verschiedenen Handelsfunktionen durch das Internet in unterschiedlichem Ausmaß tangiert. Wie das Beispiel des Online-Buchhändlers Amazon zeigt, können Sortimente erfolgreich von Internet-Händlern ohne Handelshintergrund angeboten werden. Virtuelle Sortimente können zudem beliebig groß sein, wobei eine gute Logistik die Lagerhaltung ersetzen oder minimieren kann. Die physische Distribution der Ware zum Kunden kann bei nicht digitalen Gütern über die eigene Logistik oder mittels Outsourcing an Logistikexperten erfolgen. Das Internet eignet sich insbesondere auch zur Verbreitung von Produktinformationen und Beratungsempfehlungen. Problematischer ist die Übertragung der

finanziellen Transaktion auf das Internet. Während der klassische Handel die Kunden schlechter Bonität herausfiltert, können im Internet lediglich die Kreditkartenunternehmen der Kunden das Bonitätsrisiko übernehmen.

Die Erkenntnisse zur Funktionsentbündelung haben zur Differenzierung der eigentlichen Intermediationsform in die **Disintermediation**, die **Reintermediation** sowie in die **Cybermediation** im Internet beigetragen (Vgl. Abbildung 3–17). „*Disintermediation can be defined as the reduction or elimination of the role of retailers, distributors, brokers, and other middlemen in transactions between the producer and the customer*“ (ATKINSON, 2001). Dieser Definition entsprechend bezeichnet **Disintermediation** auch die Reduktion oder Ausschaltung von Intermediären in Folge direkter elektronischer Kontakte zwischen Anbietern und Nachfragern. Die Systeme des E-Commerce können grundsätzlich sowohl auf dem Beschaffungsmarkt Zwischenhändler überflüssig machen als auch auf dem Absatzmarkt Groß- und Einzelhändler. So kann der Kunde auf einem elektronischen Markt den Hersteller direkt kontaktieren und das gewünschte Produkt unmittelbar von ihm beziehen, vorausgesetzt der Hersteller organisiert die physische bzw. elektronische Distribution.

Abbildung 3–17: Typen von Intermediären



Quelle: In Anlehnung an GIAGLIS, KLEIN, O'KEEFE, 1999, S. 404, eigene Darstellung.

„*Reintermediation occurs when the traditional player in the marketplace is able to adopt new and innovative ways for conducting transactions, often enhanced by the application of IT, and thus effectively fight back against other competitors that have created the pressures for disintermediation*“ (CHIRCU, KAUFFMANN, 2000). **Reintermediation** bezeichnet demnach die Implementierung eines zusätzlichen Vertriebskanals im Internet durch traditionelle Intermediäre, die somit einen Teil ihres traditionellen Geschäftes auf das Internet verlagern. Die Kombination aus traditionellen und internetgestützten Vertriebswegen wird auch als „*Multi-Channel-Strategy*“ bezeichnet, die i. d. R. als Strategie gegen den Druck der Handelsumgebung eingesetzt wird.

„*Finally, the advent of electronic markets will create unprecedented opportunities for wholly new types of intermediaries that will provide the necessary public infrastructure support for those market functions that will be restructured in the e-commerce world*“ (Vgl. GIAGLIS, KLEIN, O'KEEFE, 1999, S. 404). Diese mit einem vollkommen neuen Geschäftsmodell ausgestatteten Intermediäre werden auch als **Cybermediäre** bezeichnet. Sie betreiben ihr Geschäft ausschließlich im Internet (marketspace) und werden auch als New Economy Unternehmen bezeichnet, da sie über keine Filialen oder Unternehmensteile in den traditionellen Märkten verfügen (Vgl. FRITZ, 1999, S. 107). Im Gegensatz zu den

Reintermediären<sup>1</sup> übernehmen sie nur einzelne Intermediationsfunktionen, was zur Entbündelung der Handelsfunktionen im market space führt. Cybermediaries, die die traditionellen Geschäfte umgehen, sind z. B. der Online-Buchhändler Amazon oder der unabhängige Online-Reiseanbieter travel24 (<http://www.travel24.de>).

Geht man von der Annahme aus, dass die in Kap. 2.2.2 dargelegte Funktionalität elektronischer Märkte eine effizientere bzw. effektivere Abwicklung einzelner Transaktionen erlaubt, bietet sich die Option, Strukturen und Prozesse in der Wertschöpfungskette teilweise oder völlig neu zu gestalten. „[...] as online marketplaces lower the costs of market transaction, it will become easy to match the original producer and the ultimate buyer directly, and as a result the role of intermediaries may be reduced, or even eliminated leading to disintermediation“ (BAKOS, 2001). Die These der Bedrohung von Intermediären wird auch als **Disintermediationshypothese** oder **threatened intermediary hypothesis** bezeichnet (Vgl. SARKAR, BUTLER, STEINFELD, 2001). Das Disintermediationspotenzial ist in starkem Maße davon abhängig, inwieweit produzierende Unternehmen die Möglichkeit nutzen, direkte Verbindungen zum Endkunden aufzubauen, um schlussfolgernd die Eliminierung von Intermediären in der Wertekette voranzutreiben.

In der betriebswirtschaftlichen Literatur finden sich zahlreiche Argumente, die für die Disintermediationshypothese sprechen. So stellen PICOT, REICHWALD UND WIGAND (1996, S. 333 f.) heraus, dass Intermediäre signifikante Kosten in der Wertekette addieren, die sich in höheren Endpreisen für die Endkunden niederschlagen und infolge einer Ausschaltung von Zwischenstufen sehr stark gesenkt werden können. Als Beispiel verweisen die Autoren auf die Wertschöpfungskette in der Bekleidungsindustrie. Der Handelspreis von T-Shirts könnte um 62% reduziert werden, wenn alle Zwischenhandelsstufen in der Wertekette umgangen werden. Dabei können sowohl bei einer direkten Transaktion zwischen Hersteller und Endkunde als auch bei einer Transaktion über einen elektronischen Marktplatz Dritter Hersteller und auch Konsumenten einen Gewinn erfahren. Die Hersteller behalten den zusätzlichen Wert oder Profit entlang der Wertschöpfungskette ein und die Endkonsumenten profitieren über eine größere Produktauswahl und niedrigere Preise.

Infolgedessen geht TAPSCOTT (1996, S. 56) davon aus, dass „*Middleman functions between producers and consumers are being eliminated through digital networks*“. Andere Wissenschaftler wie z. B. KELLY (1998, S. 100) widersprechen der Disintermediationshypothese: „*Network technologies do not eliminate intermediaries. They spawn them. Networks are a cradle for intermediaries.*“ Für diese Hypothese spricht, dass im Internet nur aus sehr wenigen Branchen Herstellerunternehmen ihre Produkte direkt an den Endabnehmer vertreiben (z. B. Bücher, CD's oder Reisen). Zugleich sind immer mehr Intermediäre anzutreffen, deren Zahl und Aufgaben im Vergleich zur traditionellen Intermediation sogar gewachsen sind. Diese konträren Argumente implizieren eine kritische Analyse der Disintermediationshypothese, um daraus Rückschlüsse auf eine Nivellierung der Hypothese oder auf eine Entwicklung differenzierter Intermediationsformen zu ziehen.

Der theoretische Hintergrund der Disintermediationshypothese basiert auf der Theorie sinkender Transaktionskosten in elektronischen Netzwerken. Die **Transaktionskostentheorie** ist ein oft verwendetes Rahmenwerk im Bezug auf die Entscheidung einer internalisierten, vertikal integrierten Struktur oder der Nutzung externer Märkte zur Vergabe wertsteigernder Aktivitäten. „*In the context of channel decisions, it can be used to articulate the decision process whereby firms either make or buy an intermediary function; that is, whether the firm decides to internalize the channel activity within its organizational boundaries, or whether it chooses to rely on the market*“ (SARKAR, BUTLER, STEINFELD, 2001). Da sich nach dem transaktionskostentheoretischen Ansatz letztlich die Organisation mit den geringsten

<sup>1</sup> Reintermediäre werden in der englischsprachigen Literatur auch als „*differentiated intermediaries*“ bezeichnet.

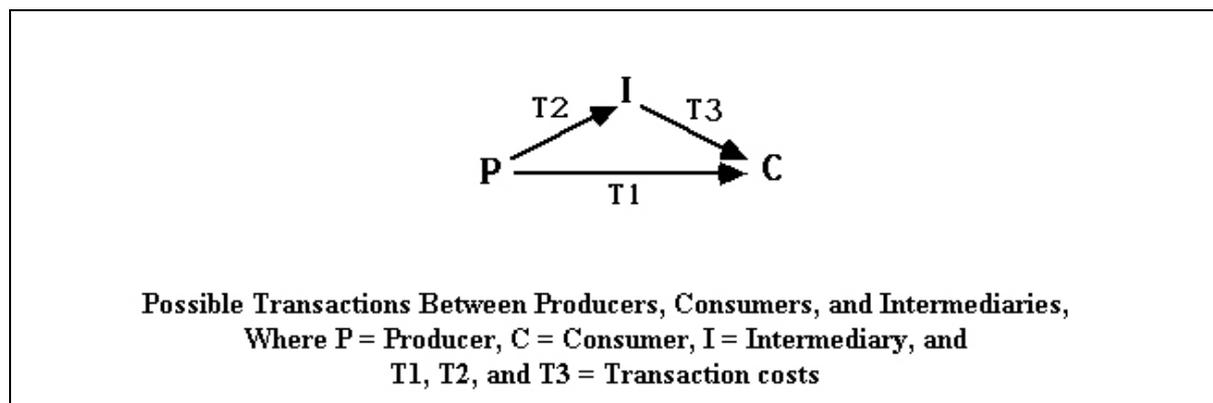
Transaktionskosten durchsetzen wird (Vgl. HENRICHSMEYER, WITZKE, 1994, S. 273), können transaktionskostentheoretische Überlegungen einen Maßstab zur Ermittlung eines unter Effizienzgesichtspunkten optimalen Integrationsgrades bzw. einer optimalen Funktionsverteilung im Absatzkanal bereitstellen (Vgl. MEFFERT, 1999, S. 270).

Paradoxerweise kann die Transaktionskostentheorie aber für beide, zuvor genannten konträren Argumentationsweisen verwendet werden, da ihre Anwendung auf das Internet und die damit verbundenen Vertriebskanalentscheidungen in zweifacher Hinsicht interpretiert werden können:

1. Sinkende Transaktionskosten regen die Produzenten an, intermediäre Funktionen zu internalisieren.
2. Die gleiche Theorie kann aber auch zu der Schlussfolgerung führen, dass die Hersteller bestimmte Handelsfunktionen outsourcen. Reduzierte Koordinationskosten implizieren eine Funktionsentbündelung, was es einfacher und effizienter macht, bestimmte Funktionen aus der Wertekette zu erkaufen, als sie im Unternehmen zu integrieren (Vgl. SARKAR, BUTLER, STEINFELD, 2001).

Um das Paradoxon zu lösen, haben SARKAR, BUTLER und STEINFELD (2001) die möglichen Transaktionsbeziehungen zwischen Anbieter, Nachfrager und Intermediär unter der Annahme der threatened intermediary hypothesis näher analysiert, was im Folgenden erläutert wird.

Abbildung 3–18: Mögliche Transaktionen zwischen Produzenten, Konsumenten und Intermediären



Quelle: SARKAR, BUTLER, STEINFELD, 2001.

T1 seien die Transaktionskosten bei einer direkten Geschäftsbeziehung zwischen Produzent (P) und Konsument (C) (Vgl. Abbildung 3–18). Wird ein Intermediär eingeschaltet, entstehen Transaktionskosten zwischen dem Produzenten und dem Intermediär (T2) und zwischen dem Intermediär und dem Endkunden (T3). Demnach ist die Einschaltung eines Intermediärs nur dann sinnvoll, wenn  $T2 + T3 < T1$  ist. Die Vertreter der Disintermediationsthese im Internet gehen von der Annahme aus, dass  $T1 < T2 + T3$  ist und legen gleichzeitig zwei Annahmen zu Grunde:

1. Im Internet verringern sich die Transaktionskosten sehr stark. Die Nutzung elektronischer Marktstrukturen bewirkt den Rückgang aller Transaktionskosten auf ein Minimum  $T^*$ , dass aber ungleich null ist.
2. Die Transaktionen sind atomar, d. h. nicht in kleinere Einheiten zerlegbar.

Da in traditionellen Märkten Intermediäre existieren, wird von einem Kostenzusammenhang für die Dienste von Intermediären in dieser Form ausgegangen:  $T1 > T2 + T3$ . In

elektronischen Märkten hingegen erreichen alle Transaktionskosten ( $T'$  für Transaktionskosten auf elektronischen Märkten) gemäß Annahme 1 ihr theoretisches Minimum:

$$\begin{aligned} T1' &= T2' = T3' = T^* \\ T2' + T3' &= 2T^* \\ T1' &< T2' + T3' \end{aligned}$$

Aus dieser Ungleichung geht hervor, dass in elektronischen Märkten Intermediäre in ihrer Existenz bedroht sind, da es aufgrund der betrachteten Transaktionskosten sinnvoll ist, sie aus dem Wertschöpfungsprozess zu eliminieren. Die erste Annahme ist aber nicht haltbar, da zwischen Produzenten und Intermediären als auch zwischen Intermediären und Endkunden andere Transaktionskosten auftreten, als bei der Transaktionsabwicklung direkt zwischen Produzent und Konsument und diese Kosten auch ungleich null sind. Wird diese Annahme gelockert, so dass verschiedenartige Transaktionen auch unterschiedliche minimale Kosten mit sich bringen, können vier voneinander abweichende Ergebnisse beobachtet werden. Annahme 2 impliziert, dass  $T1' = T1^*$ ,  $T2' = T2^*$  und  $T3' = T3^*$ , wobei  $T1^*$  nicht gleich  $T2^*$  und nicht gleich  $T3^*$  gilt. Werden die Transaktionskosten der verschiedenen Mitglieder in der Wertekette durch das Internet unterschiedlich beeinflusst, entwickeln sich die in Abbildung 3–19 aufgeführten vier potenziellen Szenarien zukünftiger Intermediationsformen. Die Szenarien eins und vier verändern die Transaktionsbeziehungen traditioneller Märkte nicht, sondern unterstützen diese lediglich elektronisch. Die ursprüngliche Struktur wird hier gestärkt. Szenario zwei spiegelt die Disintermediation wieder. In Szenario drei ist es in elektronischen Märkten effizienter, die Dienste internetbasierter Intermediäre in Anspruch zu nehmen.

Abbildung 3–19: Vier Szenarien der Transaktionsbeziehungen auf traditionellen und elektronischen Märkten

		Traditionelle Märkte	
		$T1 < T2 + T3$	$T1 > T2 + T3$
Elektronische Märkte	$T'1 < T'2 + T'3$	<b>Szenario 1:</b> Elektronisch unterstützte Direktkontakte	<b>Szenario 2:</b> Bedrohung von Intermediären
	$T'1 > T'2 + T'3$	<b>Szenario 3:</b> Cybermediaries	<b>Szenario 4:</b> Elektronisch unterstützte Intermediäre

Quelle: In Anlehnung an SARKAR, BUTLER, STEINFELD, 1995, S. 5, eigene Darstellung.

Die vorangestellte Transaktionskostenanalyse basiert auf der Annahme eines rationellen Produzenten- und Konsumentenverhaltens. Es existieren aber auch nicht-ökonomische Argumente, die für eine fortführende Existenzberechtigung traditioneller Intermediäre in der Wertschöpfungskette sprechen:

- Die Macht der Intermediäre löst aufgrund ihrer direkten Beziehung zum Endkonsumenten bei den Produzenten die Angst einer Vergeltung im Falle einer Disintermediation aus.
- Kundenbedürfnisse, z. B. nach objektiver Beratung und Services, werden durch die Intermediäre vor Ort befriedigt. „*The job of an intermediary is not to buy, sell, and hold*

*inventory [...] but rather to add just that customer-required value that the intermediary is best equipped to provide“ (HAMMER, 2000).*

- Für viele Endabnehmer spielen die sozialen Interaktionen und der mit dem Einkauf vor Ort verbundene Unterhaltungswert eine wichtige Rolle.

Es bleibt festzuhalten, dass infolge der Entwicklungen im E-Commerce und der Übertragung von Handelsfunktionen auf das Internet von Veränderungen in der Marktstruktur auszugehen ist. Die Disintermediationshypothese verbleibt aber weiterhin eine provokante Behauptung aus der frühen Literatur, da sehr wenige empirisch fundierte Daten über E-Commerce vorliegen, um die Hypothese zu überprüfen. „*Contrary to the predictions of disintermediation, the movement to electronic markets does not seem to result in the elimination of intermediaries [...]*“ (BAILEY, BAKOS, 1997, S. 8). Demnach ist vorerst nicht mit einer Eliminierung der traditionellen Intermediation infolge der Entwicklungen im Internet zu rechnen. Vielmehr werden sich die Aufgaben des klassischen Handels verändern und kontinuierlich weiterentwickeln.

Letztlich sind die Aktivitäten des Handels auch durch ökonomische Veränderungen infolge einer **Intensivierung des Wettbewerbs** im Internet beeinflussbar. Die nachfolgend genannten Merkmale sprechen für eine Wettbewerbsintensivierung zwischen Unternehmen einer Branche im marketpace:

- **Ubiquität** (Überallverfügbarkeit). Jeder Nutzer hat überall dort, wo ein Telekommunikationsanschluss vorliegt, einen zeitunabhängigen Zugang zum Marktgeschehen.
- **Markttransparenz** durch vereinfachte Informationsbeschaffung.
- **Senkung der Transaktionskosten** durch kostengünstigere Markttransaktionen.
- **Offenheit**. Elektronische Märkte sind für alle Anbieter und Nachfrager zugänglich. Dies ist kein zwingendes Kriterium elektronischer Märkte, da eine Beschränkung auf bestimmte Teilnehmer möglich ist.

Diese Merkmale können insbesondere zu einer Intensivierung des Preiswettbewerbs führen und die Gewinne etablierter Handelsunternehmen gefährden. Ein Beispiel ist die virtuelle Flugbörse flights.com (<http://www.flights.com>), die weltweit Zugriff auf 263 Fluglinien hat. Der Kunde gibt auf der Website die gewünschte Reiseroute ein und erhält umgehend eine Liste mit den günstigsten Flugtickets. Da Beratung und Kauf im Internet einfach zu entkoppeln sind, können Such- bzw. Preisagenten die Situation in vielen Branchen noch weiter verschärfen. Diese Software-Tools führen Preisvergleiche bei verschiedenen Online-Anbietern durch, um die günstigen Angebote zu finden. Die für die Nachfrager verbesserte Markttransparenz führt schließlich zu einer Abnahme des Informationsvorsprungs seitens der Anbieter. Man spricht in diesem Zusammenhang auch von einer *Informationsasymmetrie* oder *reversen Märkten* auf denen sich das Informationsungleichgewicht zu Gunsten der Nachfrager verlagert und damit ein „*Customer Empowerment*“ entsteht (Vgl. ZERDICK et al., 1999, S. 151). Zugleich sinkt die Kundenloyalität, da die Kosten des Anbieterwechsels in elektronischen Märkten für die Nachfrager geringer ausfallen. Diesen wettbewerbsintensivierenden Maßnahmen lässt sich nur durch besondere Kostenstrukturen, den Trend zur Individualisierung und durch intensive Kundenbindungsmaßnahmen entgegenwirken.

### 3.3.2 Implikationen des E-Commerce für das zweistufige Absatzsystem im genossenschaftlichen Verbund

Viele der genossenschaftlichen Handelsfunktionen können im Sinne der Funktionsentbündelungsthese auch von anderen Intermediären im Internet wahrgenommen werden und damit für bestimmte Bereiche der Warengenossenschaften eine ernstzunehmende Konkurrenz

darstellen. Bspw. kann die Zusammenstellung des Angebotsprogramms für die Kunden, die eine der wichtigsten Handelsfunktionen darstellt, von Cybermediären übernommen werden, die darüber hinaus über eine verbesserte Informationsbasis für die individuelle Sortimentsgestaltung aufgrund von Datenmanagementfunktionen verfügen.

Von großer Relevanz sind auch die durch das Internet erleichterten Wege der Kontaktaufnahme zwischen Herstellern und Endkunden. Zugleich bietet das Internet den Herstellern abseits des stationären Handels direkte Absatzmöglichkeiten an den Landwirt. Die traditionellen Funktionen der genossenschaftlichen Agrarhandelsunternehmen mit der Angebotsbündelung und Bedienung der Primärgenossenschaften und Landwirte können daher mit dem Internet z. T. hinfällig werden. E-Commerce wird in erster Linie die Werteketten durchdringen, die eine hohe Ineffizienz aufweisen. Hier sind insbesondere die Branchen betroffen, die

- einen **hohen Fragmentierungsgrad** auf Seiten der Handelspartner aufweisen,
- **viele Distributionsstufen** besitzen,
- einer **hoch zyklischen oder unvorhersehbaren Nachfrage** unterliegen,
- eine **Informationsasymmetrie** vorweisen,
- **regional zersplittert** sind,
- bereits **technisch orientiert** und damit offener gegenüber dem neuen Medium sind und
- die unter starkem **Kostendruck** leiden (Vgl. KRIEBEL 2000, S. 76 f.).

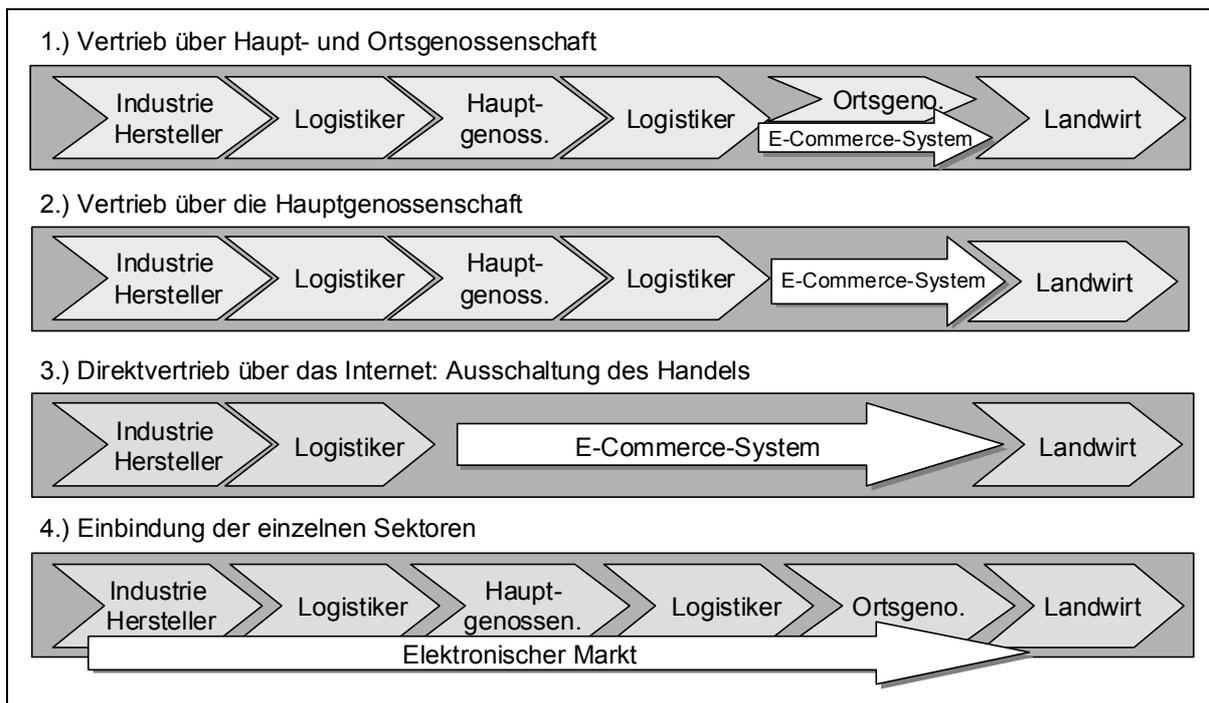
Der genossenschaftliche Agrarhandel zeichnet sich durch eine starke Fragmentierung, d. h. viele Anbieter, Zwischenhändler und Abnehmer aus und verfügt i. d. R. über mehrere Distributionsstufen. Zudem existiert eine Informationsasymmetrie zu Gunsten der Anbieter und die gesamte Branche unterliegt einem zunehmenden Kostendruck. Diese Ineffizienzen in den Austauschbeziehungen entlang der Wertschöpfungskette sprechen für eine hohe E-Commerce-Affinität der Agrarbranche.

Anhand der in Kap. 3.3.1 dargelegten Transaktionskostenanalyse lassen sich an dieser Stelle folgende **Szenarien elektronischer Vertriebsmodelle innerhalb der landwirtschaftlichen Wertekette** ableiten (Vgl. Abbildung 3–20):

- Die Ortsgenossenschaften betreiben in Kooperation mit den Hauptgenossenschaften ein E-Commerce-System (Szenario 1).
- Die Hauptgenossenschaft vertreibt ihre Produkte über ein elektronisches Shop-System direkt an den Landwirt. In diesem Falle liegt eine Disintermediation der regionalen Primärgenossenschaften vor (Szenario 2).
- Die Hersteller kooperieren mit Logistikdienstleistern und betreiben den Direktvertrieb über das Internet zu den landwirtschaftlichen Betrieben. Beide genossenschaftlichen Handelsstufen werden umgangen und die Margen der nachgelagerten Wertschöpfungsstufen somit eingespart (Szenario 3).
- Szenario 4 zeigt das Modell einer unabhängigen E-Commerce-Plattform auf, das sämtliche Sektoren mit einbindet (z. B. eine Kooperation von Händlern, Herstellern und Logistikpartnern).

Darüber hinaus ist auch ein elektronisches Shop-System der Hersteller in Kooperation mit den Großhändlern denkbar. Dieses könnte einerseits Effizienzpotenziale durch eine elektronische Integration bieten, andererseits ließen sich für die beteiligten Unternehmen Wettbewerbsvorteile realisieren, da eine größere Zahl von Landwirten effizienter erreicht und durch intelligente Produkt-Service-Bündel überlegene Problemlösungen geschaffen würden. Letztlich ist auch eine virtuelle Einkaufsgemeinschaft von Landwirten vorstellbar, die die Nachfrage bündelt, um niedrigere Preise zu erzielen.

Abbildung 3–20: Szenarien elektronischer Vertriebsmodelle in der landwirtschaftlichen Wertschöpfungskette



Quelle: Eigene Darstellung.

Die Entwicklungen in der Informationstechnologie sind somit in der Lage, die traditionellen Handelsstrukturen in der Agrarbranche aufzubrechen und neue Möglichkeiten für bestehende und potenzielle Marktteilnehmer zu eröffnen. E-Commerce ist daher ein bedeutender Einflussfaktor, der nachhaltige Veränderungen in der landwirtschaftlichen Wertschöpfungskette bewirken kann. Zugleich können sich für die Haupt- und Ortsgenossenschaften in der Warenwirtschaft Veränderungen im Konkurrenzfeld ergeben. Daher ist es von erfolgskritischer Relevanz, die Online-Aktivitäten der Industrie, des privaten Landhandels sowie neuer Internet-Unternehmen kontinuierlich zu beobachten.

Aufgrund der vorangestellten Ausführungen lassen sich drei **zentrale Problembereiche für die Warengenossenschaften** ableiten:

- Das Internet kann als neuer Vertriebskanal auch innerhalb der genossenschaftlichen Organisation einen grenzen- und stufenlosen Handel ermöglichen. Szenario 2 würde aufgrund des Regionalprinzips und des Prinzips der Zweistufigkeit des Absatzweges ein großes Konfliktpotenzial mit der eigenständig agierenden Primärebene provozieren.
- Die Gefahr einer Handelsumgehung durch die Zulieferer (Szenario 3).
- Neue Wettbewerber und eine verbesserte Markttransparenz im Internet erhöhen nicht nur den Druck auf die Margen der Warengenossenschaften sondern können auch Marktanteilsverluste zur Folge haben und die Wettbewerbsfähigkeit beeinträchtigen.

In Hinblick auf eine potenzielle Umgehung des Agrarhandels durch die Industrie liegen konträre Meinungen vor. Nach Ansicht einiger Agrarexperten ist langfristig davon auszugehen, dass es in einem größeren Umfang zu direkten Geschäftsbeziehungen zwischen der Industrie und den großen Agrarbetrieben kommen wird (Vgl. MÜHLBAUER, 2001, S. 37). Bereits heute sind zunehmende Tendenzen zu erkennen, dass die Hersteller näher zum Endkunden rücken. So versuchen Züchter im Saatmaissegment und Hersteller von Düngemitteln den Großhandel zu umgehen, indem sie direkt an die Primärstufe bzw. die großen landwirtschaftlichen Betriebe herantreten. Für eine Disintermediation der Industrie spricht

auch, dass mit Hilfe der Internet-Technologie Funktionen internalisiert werden können, die bisher von traditionellen Intermediären ausgeführt wurden und somit anfallende Transaktionskosten minimiert werden können. Dies kann zu niedrigeren Verkaufspreisen und zu größeren Rentabilitäten für die Hersteller führen. *"Producers will ,capture' value and in the resultant redistribution of profits along the value system, traditional intermediaries will disappear. [...] Thus it is predicted that manufacturers will sell directly to consumers, and consumers will prefer to buy directly from manufacturers"* (SARKAR, BUTLER, STEINFELD, 2001).

MÜLLER (2001) führt dagegen an, dass Hersteller nicht so leicht auf den Transaktionskosten verursachenden Intermediär innerhalb der Wertschöpfungskette verzichten können: *„Markets without middleman are a pipe dream because middlemen provide services that are as necessary in network economies as they are indispensable in the old economy“*. Hier stellt sich die Frage, welche neben den bereits in Kap. 3.3.1 genannten nicht-ökonomischen Argumenten aus Sicht der Hersteller landwirtschaftlicher Betriebsmittel und der Landwirte für und gegen die Etablierung von Intermediären und deren Existenzberechtigung in der Wertschöpfungskette sprechen.

Die Industrieunternehmen müssten zunächst eine Vielfalt an Leistungen internalisieren, die traditionell vom Handel übernommen werden. Bspw. ist mit dem Verkauf von physischen Gütern auf elektronischen Märkten die gesamte Warenlogistik untrennbar verbunden. Auf der anderen Seite ist jedoch damit zu rechnen, dass Distributionssysteme neu organisiert und neue hochspezialisierte Distributionsdienstleister hinzukommen, auf die der Hersteller zurückgreifen kann und der Handel deshalb als physischer Distributor an Bedeutung verlieren wird. Dabei dürfen die Transportkosten den Preisvorteil beim Direktbezug im Vergleich zum Einkauf beim regionalen Handel nicht wieder schmälern. Zudem ist die Kapitalrentabilität für den Aufbau eines eigenen Absatznetzes für die meisten Hersteller verhältnismäßig gering. Von großer Relevanz ist, dass die Landhändler einen besseren Zugang zu den Absatzmärkten haben als die Industrie. Die Hersteller benötigen zudem Finanzierungs- sowie einen Risikoabsicherungsdienstleister als Kooperationspartner für den Abbau von Vertrags- und Finanzrisiken. Darüber hinaus wird dem Hersteller eine objektive und unabhängige Information und Beratung auch unter Einbeziehung von Konkurrenzprodukten nicht zugetraut. Gleichzeitig fehlt insbesondere der Pflanzenschutzindustrie die Masse, um ein Produkt direkt und getrennt von Komplementärprodukten zu vermarkten. Der Handel kann die Produkte von einer Vielzahl von Herstellern bündeln und somit auch eine weitgehend unabhängige Beratung anbieten. Auch die Gegenseitigkeit der Geschäftsbeziehung ist von Bedeutung, da der Agrarhandel für die Landwirte gleichzeitig auch als Abnehmer landwirtschaftlicher Erzeugnisse gilt. Für den Hersteller ist es letztlich nur dann ökonomisch sinnvoll in den Direktvertrieb einzusteigen, wenn *die eingesparten Transaktionskosten deutlich über den Kosten der Internalisierung fehlender Handelsfunktionen* liegen. Tabelle 3–5 fasst die Argumente für und gegen eine Disintermediation aus Sicht der Agroindustrie zusammen.

Tabelle 3–5: Argumente für und gegen eine Disintermediation aus Sicht der Agroindustrie

<b>Pro Disintermediation:</b>	<b>Contra Disintermediation:</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ die eingesparten Transaktionskosten liegen über den Kosten des Direktvertriebs</li> <li>▪ direkte Endkundenkontakte</li> <li>▪ interne Logistik liegt bereits vor</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Kosten des Direktvertriebs übersteigen das Transaktionskosteneinsparpotenzial</li> <li>▪ Gefahr der Auslistung durch den Handel</li> <li>▪ Aufbau einer rentablen Logistik</li> <li>▪ Finanzierungsrisiko größer</li> <li>▪ Aufbau eines Absatznetzes</li> <li>▪ zusätzliche Servicedienste etablieren</li> <li>▪ Losaufspaltung</li> <li>▪ Sicherheit sensibler Daten gewährleisten</li> </ul>

Quelle: Eigene Darstellung.

Die Gefährdung des traditionellen Handels durch Vorgänge der Disintermediation und des Funktionsverlustes ist insbesondere zu Beginn des E-Commerce übertrieben herausgestellt worden. Da derzeit kein Verlust an Marktanteilen infolge von E-Commerce erkennbar ist, besteht für die Raiffeisen-Warengenossenschaften momentan kein Zwang, im Online-Vertrieb eine Vorreiterrolle zu übernehmen, zumal das Konfliktpotenzial mit den Ortsgenossenschaften sehr groß wäre. Die Situation kann sich aber jederzeit ändern. Mit den fortschreitenden Entwicklungen und Erfahrungen, die mit den neuen Internet-Technologien gesammelt werden, kann der traditionelle Handel mittel- bis langfristig neuen Internet-Strategien etablierter und neuer Konkurrenten ausgesetzt sein. Von Seiten der Industrie werden entsprechende Vertriebskonzepte über das Internet zwar nicht bekannt gegeben, von der Entwicklung entsprechender Lösungen ist aber auszugehen. Auch neue, unabhängige Online-Handelsplätze könnten jederzeit wieder in angestammte Märkte eindringen und Handelsspannenverluste provozieren. AKRIDGE<sup>1</sup> formuliert die Situation in der Agrarwirtschaft wie folgt: “[...] *there will be pressure on the channel as a result of e-business. Big disintermediation would come later. The channel is too heavily involved in providing service and tailored information to go away just yet. Like most e-business, areas where this model is economic will slowly emerge, and the resulting loss of fringe volume will put a lot of pressure to have more economic based pricing of channel services and information by channel incumbents*”.

Die genossenschaftlichen Agrarhandelsunternehmen müssen rechtzeitig und professionell auf eine potenzielle Bedrohung von Marktanteilen durch Wettbewerber im Internet reagieren können. Ohne eine angemessene Reaktion unterliegen sie der Gefahr, von einer Margenerosion am stärksten betroffen zu sein und langfristig an Bedeutung in der Wertschöpfungskette zu verlieren. Daher ist der Aufbau neuer elektronischer Kompetenz zu forcieren, um sowohl Erfahrungen mit den Neuen Medien zu sammeln als auch in den stärker bedrohten Feldern auf Dauer erfolgreich konkurrieren zu können. Solange die Warengenossenschaften die Fähigkeit besitzen, Kunden- und Herstellerbedürfnisse günstiger und besser zu befriedigen, als dies über einen elektronischen Markt möglich wäre, wird der Handel vor Ort auch weiterhin seine Daseinsberechtigung haben. Dennoch ist davon auszugehen, dass das Internet den Agrarsektor in Zukunft verändern wird - wie stark und in welcher Form ist unklar.

### **3.3.3 Chancen im Online-Marketing, -Service und E-Business**

Gerade in dem durch starken Wettbewerbsdruck und hoher Dynamik gekennzeichneten Agrarhandelsmarkt und den zuvor dargelegten Risiken des Internet ist es von strategischer Bedeutung, sich mit den Chancen des Internet zum Aufbau von Wettbewerbsvorteilen auseinander zu setzen. Eine einfache Produkt- und Marktkompetenz reicht heute nicht mehr aus, um sich einen dauerhaften Wettbewerbsvorteil zu verschaffen (Vgl. KOTLER, BLIEMEL, 1999, S. 117). Die Genossenschaften müssen ihre spezifischen Stärken, die vor allem in den Bereichen Marktdurchdringung und -identität, Nähe zum Kunden, Beratungskapazitäten, positives Image, Kundenvertrauen und -bindung liegen, mit den entsprechenden Internet-Konzepten weiter ausbauen. Dabei gilt es, die Stärken der Konkurrenz zu übertreffen und den größten Kundennutzen im Internet zu schaffen und auch langfristig aufrechtzuerhalten. In Kap. 3.1.3 ist bereits darauf hingewiesen worden, dass die Ziele der konsequenten Kundenorientierung, der Steigerung der Kundenzufriedenheit und -bindung sowie des Vertrauens eine wesentliche Rolle für die zukünftige Stellung im Markt spielen. Der Einsatz der Internet-Technologien bietet den Warengenossenschaften in den Bereichen **E-Business, Online-**

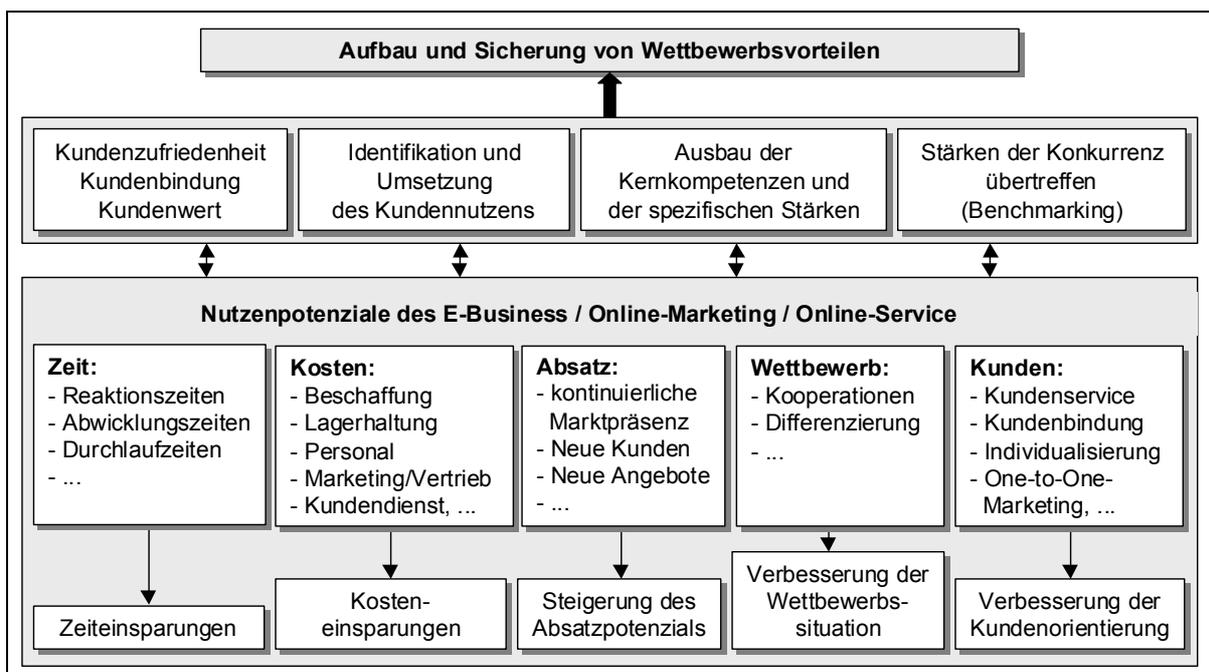
---

<sup>1</sup> Director of Purdue University's Center for Food and Agricultural Business and Professor of Agricultural Economics, E-Mail, Februar, 2001.

**Marketing** und **Online-Service** weitreichende Nutzenpotenziale, die sich sowohl auf Kosten- und Zeiteinsparungen als auch auf die Steigerung des Absatzpotenzials, die Verbesserung der Wettbewerbssituation und die Kundenorientierung richten (Vgl. HERMANN, SAUTER, 1999, S. 103). So tragen die umfangreichen Möglichkeiten des Internet sowohl zu einer besseren Erfüllung bisheriger Aufgaben bei als auch zur Schaffung neuer Produkte und Dienstleistungen und damit innovativer Anwendungen zur Unterstützung der genannten Ziele sowie zum Aufbau und zur Sicherung strategischer Wettbewerbsvorteile (Vgl. Abbildung 3–21).

Das **Online-Marketing** bietet vor allem neue Chancen zum Aufbau und zur Erhaltung langfristiger Kundenbeziehungen im Sinne des Relationship Marketing. Infolge einer schnelleren und kostengünstigeren Interaktion mit den Kunden und der Individualisierung der Kundenbeziehung können Kundenbindungsstrategien im Internet effektiver und effizienter umgesetzt werden. Dies ist insbesondere vor dem Hintergrund einer abnehmenden Mitgliederbindung an die Haupt- und Primärgenossenschaften von strategischer Bedeutung. Die erweiterten Kommunikationsmöglichkeiten zwischen Haupt- und Ortsgenossenschaften sowie den Landwirten bieten eine zusätzliche, neue Möglichkeit, Kundendaten zu sammeln, auszuwerten und durch gezieltes Kundenmarketing nicht nur neue Kunden zu gewinnen, sondern auch dauerhaft positive Kunden-Händler-Beziehungen aufzubauen. Mit den erweiterten Möglichkeiten der Datensammlung und dem Einsatz intelligenter Analyse-Tools im Internet (Vgl. Kap. 5.1) geht eine Verbesserung der Informationsversorgung und der Ausschöpfung von Effizienz- und Innovationspotenzialen einher. Die Individualisierung bzw. Personalisierung von Informations- und Leistungsangeboten im Sinne des One-to-One-Marketing, die das Vorhandensein umfangreicher Kundeninformationen voraussetzt, kann als zentraler Erfolgsfaktor für die Erreichung von Wettbewerbsvorteilen im Internet angesehen werden. Zudem lässt sich eine systematisch aufgebaute und gepflegte Kundendatenbank von der Konkurrenz nicht ohne weiteres kopieren.

Abbildung 3–21: Nutzenpotenziale des Internet zur Unterstützung verschiedener Strategien zum Aufbau und zur Sicherung von Wettbewerbsvorteilen



Quelle: In Anlehnung an HERMANN, SAUTER, 1999, S. 103, eigene Darstellung.

**E-Business** verfügt über das Potenzial, sämtliche Geschäftsabläufe innerhalb und zwischen Unternehmen zu verändern, zu rationalisieren, zu verbessern und innovativer zu gestalten. Im Sinne eines ganzheitlichen E-Business-Ansatzes sind dazu sämtliche unternehmensinterne und -externe Prozesse hinsichtlich der Möglichkeiten der elektronischen Unterstützung und Abwicklung zu prüfen und anzupassen (Vgl. PICOT, NEUBURGER, 2001, S. 38). Dies verändert die Geschäftsmodelle so, dass neue Prozessabläufe definiert und neue Organisationskonzepte entwickelt werden müssen. E-Business kann infolge einer Optimierung bzw. Effizienzsteigerung interner Geschäftsprozesse positive Veränderungen im Hinblick auf Informations-, Kommunikations- und Transaktionskostensenkungen, Zeiteinsparungen und Flexibilisierung von Geschäftsprozessen bewirken und darüber die Wettbewerbsfähigkeit verbessern. Durch effizientere Prozesse bzw. eine schnellere, automatisierte Abwicklung lassen sich internetgestützte Transaktionen häufig zu geringeren Kosten abwickeln, da Personal-, Beschaffungs-, Lagerhaltungs-, Marketing- und Vertriebskosten reduziert werden können. Bspw. lassen sich durch ein vereinfachtes Internet-Bestellsystem im zweistufigen Absatzsystem der Warengenossenschaften nicht nur zeitrelevante Vorteile durch verkürzte Bestellwege sondern auch erhebliche Kosteneinsparungen, z. B. durch eine schnellere und vereinfachte Warendisposition, realisieren.<sup>1</sup>

Für die innerbetrieblichen Leistungen kann das Internet zudem optimal für die Informationsversorgung, den schnellen und unkomplizierten Schriftverkehr und den Datenaustausch mit den Primärgenossenschaften, Außenstellen und Landwirten eingesetzt werden. Im Kundenkontakt lassen sich sowohl die Abwicklungszeiten verkürzen, da Informationen in einem standardisierten Format vorliegen und ohne Zeitverlust weitergegeben werden können, als auch die Reaktionszeiten, da Kundenanfragen schneller bearbeitet werden können. E-Business-Aktivitäten bieten zudem die Option, den Kunden im Internet einen Zusatznutzen zu schaffen und damit an das Unternehmen zu binden. Dieser Zusatznutzen kann zum einen in Form von Zeit- und Kostenvorteilen im Geschäftsverkehr mit den Genossenschaften bestehen, zum anderen kann ein Teil der infolge der Geschäftsprozessoptimierung entstehenden Kosteneinsparungen an die Kunden weitergegeben werden.

Ein verbesserter und erweiterter **Online-Kundenservice** wird im zunehmenden Wettbewerb des Agrarhandels als Differenzierungskriterium und als Mittel der Kundenbindung immer wichtiger. Online-Services bieten neue Potenziale zur Schaffung eines Mehrwertes für die Kunden und tragen dazu bei, dem sich ändernden Anforderungsprofil der Kunden gerecht zu werden. Die Mitglieder der Warengenossenschaften erwarten im Servicebereich nicht nur eine gute, individuelle Beratung auf hohem Kompetenz-Niveau (Vgl. Kap. 3.1.3), sondern darüber hinausgehende, zusätzliche Serviceangebote. Im Internet können neue Online-Services etabliert oder bereits bestehende in ihrer Qualität verbessert werden. Bspw. lassen sich konkrete Anwendungsempfehlungen im Ackerbau viel kostengünstiger, individueller und vor allem schneller an die Landwirte verbreiten. Dies trägt nicht nur dazu bei, die Kundenzufriedenheit und -bindung zu erhöhen, sondern auch das Vertrauen in den Marktpartner zu stärken. Praktische Beispiele für verschiedene Online-Maßnahmen im Servicebereich, die einen Zusatznutzen für die Mitglieder bieten und das Ziel der Kundenbindung verfolgen, werden in Kap. 4.2.5.2 vorgestellt.

In Kap. 3.2.2 ist herausgestellt worden, dass bereits über 40 % der Landwirte über einen Internet-Zugang verfügen und diesen auch zu betrieblichen Zwecken nutzen. Zudem hat sich gezeigt, dass der Internet-Verbreitungsgrad bei den Landwirten mit zunehmender Betriebsgröße ansteigt. Dies bietet eine bedeutende Chance für die Raiffeisen-Genossenschaften in der Warenwirtschaft, eine für sie besonders attraktive Kundengruppe unter Einsatz von Online-

---

<sup>1</sup> Ein Praxisbeispiel im Bereich Futtermittelbestellwesen wird in Kap. 4.2.5.2.2 vorgestellt.

Marketing-, Online-Service- und E-Business-Aktivitäten gezielt zu umwerben und an das Unternehmen zu binden.

### **3.4 Wettbewerbsanalyse: Internet-Strategien in der Agrarbranche**

Nur diejenigen Unternehmen werden im Internet erfolgreich sein, die über eine umfassende Kenntnis ihres Wettbewerbsumfelds und eine darauf abgestimmte Strategie verfügen (Vgl. PORTER, 2001, S. 64). Marktchancen und -risiken sind daher nicht nur durch eine Analyse der internen und externen Umwelt zu identifizieren, sondern sie müssen auch abgeschätzt werden, indem die Branche, in der sie bestehen, und die Konkurrenz in dieser Branche analysiert wird. So können Bereiche mit potenziellen Wettbewerbsvor- und -nachteilen festgestellt werden, um gezielter gegen die Konkurrenten vorzugehen (Vgl. KOTLER, BLIEMEL, 1999, S. 391). Wettbewerb ist ein grundlegendes Koordinationsprinzip im marktwirtschaftlichen System und wird hier als zeitlicher Handlungsprozess gesehen, der sich aus dem Zusammenwirken unternehmerischer Aktionen herausbildet und als komplexer Prozess mit dynamischem Charakter gekennzeichnet ist (Vgl. HAYEK, 1988, S. 36). Die hohe Dynamik im Internet und die Frage nach den potenziellen internetbedingten Veränderungen in der Marktstruktur des Agrarhandels erfordern, dass die wettbewerbsbeeinflussenden Kräfte im Internet identifiziert und kontinuierlich beobachtet werden. Dieses Wissen um Wettbewerb und Wettbewerber in der Agrarbranche ist ein wichtiges Element für eine effektive Ausrichtung der eigenen Internet-Strategie. Als Wettbewerber werden allgemein solche Unternehmen bezeichnet, die sich mit ihrem Angebot um die Deckung eines von der Gegenseite als homogen oder ähnlich empfundenen Bedarfs bewerben (Vgl. NIESCHLAG, DICHTL, HÖRSCHGEN 1997, S. 39). Demnach können als Wettbewerber der Raiffeisen-Genossenschaften in der Warenwirtschaft die Unternehmen angesehen werden, die die gleiche Zielgruppe ansprechen, die gleichen Absatzgebiete bearbeiten und auch vergleichbare Webinhalte bzw. -funktionen anbieten. Der nachfolgende Punkt befasst sich zunächst mit der Entwicklung eines konzeptionellen Handlungsrahmens für eine dynamische Wettbewerbsanalyse der Raiffeisen-Warengenossenschaften im Internet. Die sich anschließende, wettbewerbsstrategische Analyse kann sowohl als Element einer erweiterten Situationsanalyse als auch als eigenständiges Instrument zur Entscheidungsunterstützung bei der Erarbeitung und Systematisierung von Strategiealternativen betrachtet werden.

#### **3.4.1 Modifizierung des Wettbewerbsstrukturmodells von Porter im Internet**

Um die Wettbewerbsstruktur innerhalb einer Branche näher zu untersuchen und darauf aufbauend Wettbewerbsstrategien zu entwickeln, bietet sich das Wettbewerbsstrukturmodell von PORTER (1999, S. 33) an. Dieses Modell basiert auf dem wettbewerbsorientierten Ansatz der Industrieökonomik und ist ein Erklärungsansatz und Analyseinstrument für die Intensität des Wettbewerbs auf einem Markt. Es stellt in modifizierter Form die notwendigen Bezugspunkte bereit, um die relevanten Faktoren, die den Wettbewerb im Internet konstituieren, mit ihren jeweiligen Dimensionen zu identifizieren und anhand konkreter Analysekriterien strukturiert zu analysieren. Dem Modell zufolge hängt die Wettbewerbsstruktur eines Marktes im Wesentlichen von fünf Wettbewerbskräften ab: der Wettbewerbsintensität in der Branche zwischen den bestehenden Konkurrenten, der Verhandlungsmacht der Abnehmer, der Bedrohung durch potenzielle neue Konkurrenten, der Verhandlungsmacht der Lieferanten und von der Bedrohung durch Substitute. Während die Verhandlungsmacht der Lieferanten primär eine Frage des Konzentrationsgrades ist, hängt eine Verschärfung des Wettbewerbs durch neue Anbieter davon ab, inwieweit der Markt durch Eintrittsbarrieren abgesichert ist. Bedrohungen durch Substitute ergeben sich insbesondere dann, wenn Produkte und

Dienstleistungen existieren, die eine ähnliche Anwendung und ein tendenziell günstigeres Preis-Leistungsverhältnis vorweisen (Vgl. PORTER, 1999, S. 33 ff.). Porter sieht das Ziel der Analyse der fünf Wettbewerbskräfte für ein Unternehmen darin, eine Wettbewerbsstrategie abzuleiten, die den langfristigen Erfolg des Unternehmens sichert. Da das Ausmaß der Wettbewerbsintensität nicht nur durch die Branchenstruktur, sondern vor allem auch durch das Verhalten der Wettbewerber bestimmt wird, liegt der Schlüssel hier in der Fähigkeit, die Strategien auf das sich wandelnde Umfeld einzustellen (Vgl. KOTLER, BLIEMEL, 1999, S. 235).

Die Unternehmen stehen folglich sowohl im horizontalen als auch im vertikalen Wettbewerb im Wettstreit um Profitabilität. Der horizontale Wettbewerb ist der Wettbewerb von Unternehmen auf der gleichen Wertschöpfungsstufe. Jedes dieser Unternehmen ringt um einen Wettbewerbsvorteil, der darin bestehen muss, dass das Unternehmen im Vergleich zur Konkurrenz einen Wertbeitrag für die Kunden leistet. Hier geht es im Wettbewerb um den Marktanteil von Wettbewerbern. Der vertikale Wettbewerb besteht zwischen Unternehmen in den vor- und nachgelagerten Stufen in der Wertschöpfungskette. Hier existiert ein Wettbewerb um den Anteil an der gesamten Wertschöpfung (Vgl. KOTLER, BLIEMEL, 1999, S. 397 f.).

Nur dann, wenn die internetgestützten Marktaktivitäten und Strategien etablierter und neuer Wettbewerber im horizontalen und vertikalen Wettbewerb richtig eingeschätzt werden können, sind die genossenschaftlichen Unternehmen in der Lage, sich am Markt zu orientieren und mit der richtigen Innovationsstrategie unternehmerische Leistungsfähigkeit zu dokumentieren. Hier kommt das Wettbewerbsstrukturmodell von Porter zum Einsatz, das sich auch im Umfeld des Internet als Hilfsmittel zur Strategiefindung einsetzen lässt. Da es seine Anwendung hier im virtuellen Marktraum findet, ist es vom realen marketplace zum virtuellen marketspace zu transferieren. Die damit einhergehende Modifizierung des Modells liegt in der Besonderheit des Untersuchungsgegenstandes begründet. Für die Marktanalyse im elektronischen Marktumfeld ergeben sich neue Herausforderungen, da das von Porter konzipierte Modell eine relativ statische und stabile Marktstruktur unterstellt und die hohe Dynamik des Internet nicht erfasst (Vgl. RECKLIES, 2001a). Folgende Herausforderungen sind hier zu beachten (Vgl. LAMMERSKÖTTER, KLEIN, 2001, S. 62):

- Wettbewerbsbeobachtung bei reduzierten Markteintrittsbarrieren und verschwimmenden Branchengrenzen.
- Identifikation neuer, auch branchenfremder Wettbewerber.
- Analyse der Wechselwirkungen zwischen marketplace und marketspace.
- Anpassung der Planungs- und Analyserhythmen an die Dynamik im Internet.

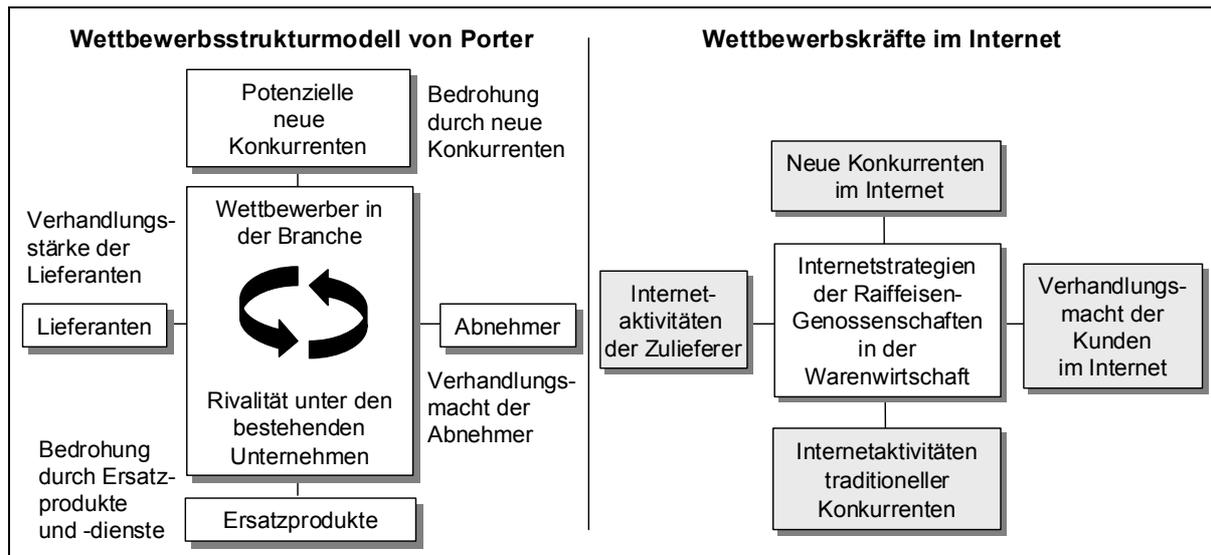
Zur Rechtfertigung des Einsatzes des Wettbewerbsstrukturmodells im Rahmen dieser Arbeit ist anzumerken, dass die Strategiefindung nicht nur auf Basis dieses Modells erfolgt, sondern auf einer sorgfältigen Analyse interner und externer Implikationen des Internet und ihrer möglichen Veränderungen aufbaut. Der Nutzen des Modells liegt hier darin, die Wettbewerbskräfte innerhalb der Agrarbranche im Internet für die Raiffeisen-Warengenossenschaften zu identifizieren, um darauf aufbauend eine strukturierte Wettbewerbsanalyse vorzunehmen. Dies wird dadurch erleichtert, dass Porters Modell problemlos auf die spezifische Situation einzelner Unternehmen, auf bestimmte Segmente einer Branche oder auf einzelne Regionen bezogen werden kann (Vgl. RECKLIES, 2001). Damit wandelt sich das Modell von Porter hier von einem spezialisierten Planungsinstrument zu einem Werkzeug zur Identifizierung und zur Abschätzung von Umweltveränderungen infolge der Entwicklungen im Internet.

Der Modellansatz wird nun so modifiziert, dass er auch im wirtschaftlichen Umfeld des Internet zur strategischen Wettbewerbsanalyse verwendet werden kann. Dazu werden die auf die Warengenossenschaften einwirkenden Wettbewerbskräfte im marketspace in Anlehnung

an Porters Wettbewerbsstrukturmodell sowie unter Bezugnahme der genannten Herausforderungen und den in Kap. 3.3.1 identifizierten ökonomischen Veränderungen im Internet hergeleitet und in Abbildung 3–22 aufgeführt.

Jede Wettbewerbskraft repräsentiert bestimmte Akteure, die aufgrund ihrer Web-Aktivitäten einen unterschiedlichen Einfluss auf den Wettbewerb in der Agrarhandelsbranche und die Wettbewerbsfähigkeit der Raiffeisen-Warengenossenschaften ausüben können. Diese Akteure werden hier vorgestellt und nachfolgend einer qualitativen Fallstudienanalyse unterzogen.

Abbildung 3–22: Wettbewerbsstrukturmodell von Porter und Wettbewerbskräfte auf die Internet-Strategien der Raiffeisen-Warengenossenschaften



Quelle: PORTER, 1999, S. 34, eigene Darstellung.

### 1. Internet-Aktivitäten der Zulieferer

Hierzu zählen die der Agroindustrie zuzuordnenden Hersteller landwirtschaftlicher Betriebsmittel wie z. B. die Pflanzenschutz-, Saatgut- oder Düngerindustrie. Das Internet eröffnet diesen Zulieferern der Hauptgenossenschaften völlig neue Marketing- und Vertriebspotenziale, die vom Aufbau direkter Endkundenkontakte bis hin zur Disintermediation beider genossenschaftlichen Handelsstufen (Vgl. Kap. 3.3.1) reichen können. Veränderungen im Wettbewerbsverhalten der Agroindustrie im Internet können somit die Funktion der Warengenossenschaften in der Wertschöpfungskette in Frage stellen.

### 2. Internet-Aktivitäten traditioneller Konkurrenten

Die Rivalität innerhalb der Agrarbranche kann sich auch auf das Internet übertragen. Daher ist die Analyse der Internet-Aktivitäten starker und aggressiver, etablierter Konkurrenten im Agrarhandel von großer Bedeutung. Von Relevanz ist hier die Frage, inwiefern die Konkurrenten in der Lage sind, unter Einsatz des Internet Wettbewerbsvorteile zu realisieren. Dies bezieht sich in erster Linie auf E-Business-Aktivitäten zur Erreichung komparativer Kostenvorteile, Marketing- und Serviceaktivitäten und insbesondere auch auf den Preiswettbewerb über das Internet.

### 3. Neue Konkurrenten

Eine Branche ist unattraktiv, wenn mit hoher Wahrscheinlichkeit neue Konkurrenten hinein streben, deren Politik es ist, größere Marktanteile zu erobern (Vgl. KOTLER, BLIEMEL, 1999, S. 399). Da im Internet faktisch keine Eintrittsbarrieren existieren, wird es neuen Anbietern in der Branche leicht gemacht, in den Markt einzutreten. Diese Unternehmen sind jederzeit in

der Lage, die Wettbewerbssituation in der Agrarhandelsbranche zu beeinflussen und Marktanteilsverluste der Genossenschaften zu provozieren. Die von diesen Akteuren ausgehenden Gefahren einer zunehmenden Markttransparenz sowie der Übernahme der den Genossenschaften inhärenten Handelsfunktionen sind daher kontinuierlich zu beobachten.

#### **4. Verhandlungsmacht der Kunden im Internet**

Eine Branche, in der die Käufer bzw. die Endkonsumenten über eine große Verhandlungsstärke verfügen, ist unattraktiv (VGL. PORTER, 1999, S. 58). Die Verhandlungsstärke der Abnehmer wächst, wenn sie konzentrierter oder organisierter auftreten, wenn das Produkt für die Käufer undifferenziert ist und wenn die Kosten des Umstiegs auf einen anderen Anbieter für die Käufer gering sind (Vgl. KOTLER, BLIEMEL, 1999, S. 400). Das Internet ist prädestiniert für die Bildung virtueller Einkaufsgemeinschaften zur Erzielung günstigerer Bezugskonditionen. Zudem verbessert sich die Verhandlungsmacht der Kunden durch eine zunehmende Markt- und Preistransparenz im Internet.

### **3.4.2 Parameter der Wettbewerbsanalyse**

Da die Wahl einer Untersuchungsmethode an der Angemessenheit in Bezug auf das spezielle Untersuchungsziel erfolgen sollte, erscheint eine deskriptive Analyse auf Grundlage des modifizierten Wettbewerbsstrukturmodells nach Porter zur systematischen Analyse wettbewerbsrelevanter Internet-Strategien in der Agrarbranche als geeignet. Von den verschiedenen Akteuren werden aus wettbewerbsrelevanten Gründen keine Informationen über die eigenen Internet-Strategien veröffentlicht. Somit verbleibt hier lediglich eine nähere Analyse der im Internet veröffentlichten Website-Aktivitäten.

Nachfolgend werden konkrete Parameter formuliert, um möglichst strukturiert vorzugehen und einen hohen Nutzen aus der Wettbewerbsanalyse zu ziehen. Diese sollen gewährleisten, dass alle Online-Maßnahmen, die einen wesentlichen Einfluss auf die Wettbewerbsfähigkeit der Warengenossenschaften ausüben können, auch berücksichtigt werden. Hier sind insbesondere die Online-Maßnahmen von Relevanz, die zu den in Kap. 3.3.1 eruierten ökonomischen Veränderungen führen können als auch Kundenorientierungs- und Kundenbindungsmaßnahmen, die zum Aufbau von Kundenloyalität beitragen.

Zur Systematisierung der Analyseparameter wird das Funktionsstufenmodell aus Kap. 2.3.3 herangezogen, da die verschiedenen Maßnahmen in den Bereichen Online-Marketing, Online-Service, E-Business und Personalisierung wesentliche Rückschlüsse auf die Internet-Strategien der Akteure zulassen. Die folgenden Parameter sind schließlich handlungsleitend für die anschließende Analyse der auf die Warengenossenschaften einwirkenden Wettbewerbskräfte im Internet:

#### **1. E-Business**

- Inwieweit werden Vertriebsaktivitäten auf das Internet übertragen? Liegen bereits E-Commerce-Lösungen vor?
- Sind Ansätze für wettbewerbsintensivierende Maßnahmen wie z. B. Preisinformationssysteme, die Übernahme von Handelsfunktionen oder eine Handelsumgehung zu erkennen?
- Werden E-Business-Lösungen zur Optimierung der ökonomischen Effizienz von Geschäftsprozessen realisiert und dadurch Wettbewerbsvorteile erzielt?
- Setzen die etablierten Wettbewerber E-Business-Maßnahmen zur Realisierung von Zeit- und Kostenvorteilen für die Kunden ein?

#### **2. Online-Marketing-Aktivitäten**

- Werden Kundengewinnungs- und Kundenbindungsmaßnahmen eingesetzt? Z. B.:
  - Newsletter und E-Mail-Marketing

- Permission Marketing und One-to-One-Marketing
- Dialog- und Kommunikationsmöglichkeiten
- Community-Elemente, Entertainment, Gewinnspiele etc.
- Werden von Seiten der Industrie Endkundenkontakte aufgebaut?
- Führen die Wettbewerber Marktforschungsaktivitäten im Internet durch?

### 3. Online-Service-Aktivitäten

- In welchem Umfang werden Online-Services für Landwirte angeboten?
- Werden Online-Tools zur Beratung bzw. zur Arbeitserleichterung eingesetzt?
- Findet der Landwirt Support-Maßnahmen, FAQ-Listen, Call Center o. a. vor?

### 4. Personalisierung

- Liegt ein geschlossener Benutzerbereich mit einem personalisierten Web-Angebot vor?
- Werden Kundendaten gesammelt? Welche Methoden zur Generierung von Kundendaten und -informationen liegen vor?
- Werden einzelne Online-Aktivitäten, z. B. Newsletter, personalisiert angeboten?
- Gibt es Hinweise auf den Einsatz eines (e)CRM-Systems?

Eine Beurteilung der technischen und ästhetischen Eigenschaften der Web-Präsenzen wie z. B. ein ansprechendes Layout oder eine intuitive Nutzerführung stellen zwar auch wichtige Indikatoren für die Kundenorientierung einer Website dar, können hier aber aufgrund des Analyseumfanges nicht weiter verfolgt werden.

Letztlich ist darauf hinzuweisen, dass die Ergebnisse der folgenden Wettbewerbsanalyse aufgrund der Dynamik des Internet lediglich eine Aussage zur aktuellen IST-Situation zulassen. Da das Internet einer großen Schnelllebigkeit unterliegt, können zukünftige Entwicklungen nur schwer abgeschätzt werden. Eine Ableitung von Prognosen ist daher nicht möglich. Dies belegt die Relevanz einer kontinuierlichen Situationsanalyse der Wettbewerbskräfte im Internet. Diese soll dazu beitragen, neue Erkenntnisse über den Stand der Website-Aktivitäten der verschiedenen Akteure zu gewinnen und zukünftige Entwicklungen besser abzuschätzen.

## 3.4.3 Strategien der Agroindustrie im Internet

### 1. Saatgutindustrie

Während sich die Saatgutunternehmen Syngenta-Seeds (<http://www.syngenta.seeds.de>), DSV (Deutsche Saatveredelung, <http://www.dsv-saaten.de>) und KWS (Kleinwanzlebener Saatucht, <http://www.kws.de>) im Internet auf die Erstellung reiner Branding- und Marketingsites konzentrieren und damit in erster Linie Unternehmens-, Produkt- und Beratungsinformationen anbieten, sind die Online-Aktivitäten des Saatgutunternehmens Lochow-Petkus bereits weiter fortgeschritten. In Zukunft sollen hier nicht nur Sorteninformationen und Anbauempfehlungen maßgeschneidert für den Einzelbetrieb angeboten sondern auch betriebsspezifische Fachfragen des Nutzers beantwortet werden. Darüber hinaus bietet das Unternehmen zur schnelleren und effizienteren Handhabung von Saatgutbestellungen Vertriebsfirmen und Fachhändlern die Möglichkeit an, **Bestellungen online** aufzugeben. Zukünftig sollen auch Aufbereiter und Vermehrer eingebunden werden. Die Kunden können nach erfolgter Anmeldung ihre Aufträge online in eine vorgegebene Maske eintragen. Die Daten werden im Hintergrund in ein XML-Format<sup>1</sup> übertragen, das von den Kunden auch zur Integration der Daten in ihr eigenes Warenwirtschaftssystem genutzt werden kann. Darüber hinaus erhält der Kunde die Möglichkeit, Informationen über den Bestellstatus

<sup>1</sup> Extensible Markup Language. Programmiersprache, die die Fortentwicklung des Inhalts eines Dokuments losgelöst von dessen Layout ermöglicht (Vgl. ECC, 2001, S. 85).

sowie Auftragsbestätigungen abzurufen. Für den Saatguthersteller bietet das System folgende Vorteile: Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit, Effizienz, Zeitersparnis, Verringerung von Fehlerquellen bei der manuellen Datenerfassung, zusätzliche Zeit zur Optimierung der Logistik, Produktion kann der Nachfrage besser angepasst werden und die Saatgutlieferung wird zeitlich optimiert (Vgl. BUCHMANN, 2002, S. 11). Letztlich bleibt hier die Frage offen, ob dieses Bestellsystem zukünftig auch Landwirten zur Verfügung gestellt wird.

Der Saatgutproduzent Pioneer bietet Landwirten auf der Website <http://www.pioneer-businessclub.de> eine kostenlose Mitgliedschaft im „**Pioneer Business Club**“ an. Dieser Club stellt zusätzliche Services, die Vermittlung von Management-Know How und Spezialwissen rund um den Mais zur Verfügung. Darüber hinaus erhalten Club-Mitglieder Vergünstigungen z. B. in Form eines Bonus je nach Bestellmenge oder einen Mengenrabatt bei frühzeitigem Saatgutbezug. Im frei zugänglichen Web-Angebot (<http://www.pioneer.com/germany>) finden sich zudem verbindliche Endverbraucherpreislisten für Pioneer Hybridsaatmais.

## 2. Düngemittelindustrie

Auch die Düngemittelindustrie bietet in erster Linie informations- und dialogorientierte Websites an. Hierzu zählen Firmen wie Rheinkalk (<http://www.rheinkalk.de>), Kali und Salz (<http://www.kalisalz.de>) und Thomasdünger (<http://www.thomasdünger.de>). Die Firma DSM Agro stellt den Landwirten darüber hinaus ein Online-Beratungsinstrument zur Düngeplanung zur Verfügung, das in Zusammenarbeit mit der LWK Westfalen-Lippe unter der Web-Adresse <http://www.nutrinorm.de> angeboten wird. Hier können auf Grundlage der offiziellen Richtlinien der LWK Westfalen-Lippe schlagspezifisch für alle Kulturen und Fruchtfolgen Düngeempfehlungen generiert und auch Streutabellen zur Einstellung des Düngerstreuers abgerufen werden. Nach erfolgter, kostenloser Registrierung erhält der Nutzer zudem die Möglichkeit, seine eingegebenen, schlagbezogenen Daten abzuspeichern, so dass diese nicht bei jeder Abfrage wieder neu eingegeben werden müssen. Damit erhält der Anbieter zum einen wertvolle Daten über seine Nutzer, zum anderen werden infolge des Konfigurationsaufwandes Wechselbarrieren aufgebaut.

## 3. Futtermittelwirtschaft

Die Online-Präsenzen der Futtermittelhersteller Deuka (<http://www.deuka.de>), Muskator (<http://www.muskator.de>) und Sano-Grafenwald (<http://www.sano-grafenwald.de>) bieten in erster Linie umfangreiche Produktinformationen und auch Kontaktmöglichkeiten zu den Ansprechpartnern vor Ort an. Im Service-Bereich werden Futtermittellexika, Rationsberechnungen u. a. angeboten. Weder im Heim- noch im Nutztierbereich bietet eines der Unternehmen die Möglichkeit, Futtermittel online zu bestellen. Lediglich Muskator und Sano-Grafenwald sammeln erste Erfahrungen im E-Commerce in Form eines Online-Shops für Merchandisingartikel. Kundenbindende Maßnahmen in Form eines Newsletters bietet lediglich Sano-Grafenwald an. Die Intention der Futtermittelindustrie im Web liegt nicht im Ausbau von E-Business-Aktivitäten sondern vielmehr in der positiven und vertrauensbildenden Darstellung des Unternehmens nach außen. Mit dem Angebot zusätzlicher Kontaktmöglichkeiten soll zudem das Vertrauen der Kunden in das jeweilige Unternehmen weiter gestärkt und der Dialog mit den Kunden gefördert werden.

## 4. Pflanzenschutzmittelindustrie

Der Einsatz des Internet in den verschiedenen Geschäftsgebieten des Bayer-Konzerns erstreckt sich neben reinen Branding- und Marketing-Websites auch auf den Einsatz von Online-Shops und Beteiligungen an zahlreichen Online-Marktplätzen. Z. B. sind einzelne Geschäftsbereiche bereits an internationalen, unabhängigen B-to-B-Online-Marktplätzen wie

z. B. Omnexus (Plastik) oder Elemica<sup>1</sup> (chemische Produkte) beteiligt, die in Kooperation mit konkurrierenden Unternehmen betrieben werden. Der Bayer-Konzern investiert jährlich 80 Mio. Euro in den Aufbau und die Erweiterung seiner E-Business- und E-Commerce-Aktivitäten. Im Jahr 2004 sollen fünf Mrd. Euro Umsatz über das Internet abgewickelt werden (o.V., 2003a). Darüber hinaus setzt Bayer Systeme zum Management von Kundenbeziehungen (CRM) ein und fokussiert den Ausbau der CRM-Aktivitäten (o.V., 2003b). Der Online-Auftritt des landwirtschaftlichen Geschäftsgebietes Bayer Cropscience unter <http://www.bayercropscience.de> ist informations- und dialogorientiert gestaltet. Neben Produkt- und Wetterinformationen bieten Informationen über Pflanzenkrankheiten, Unkräuter, Ungräser und Insekten dem Landwirt vertiefendes Wissen bei Fragen rund um den Pflanzenschutz. Bei spezifischen Fragen kann sich der User auch direkt an die Experten vor Ort richten. Im Angebot befindet sich auch ein **Agrarclub**, der z. B. regionalisierte und personalisierte Pflanzenschutzempfehlungen sowie Produktempfehlungen und Warnmeldungen per Newsletter oder per SMS (Short Message Service) auf das Handy anbietet. Die Nutzung des Clubangebotes setzt jedoch eine Registrierung voraus. Hiermit werden nicht nur Kundendaten gesammelt, sondern auch die Beziehung zum Kunden intensiviert. Personalisierte Informationen, Online-Kontakte zum Berater vor Ort und Call Center belegen die Absicht, den Ausbau der CRM-Aktivitäten voranzutreiben. Aber auch im E-Commerce landwirtschaftlicher Betriebsmittel ist Bayer Cropscience aktiv. Während in den USA bereits ein Online-Marktplatz für Pflanzenschutzmittel existiert, wird von Bayer Cropscience derzeit ein Endverbraucherportal für ausgewählte Produkte aus den Bereichen Gesundheit, Diagnostik, Pflanzenschutz und Tiergesundheit vorbereitet (o.V., 2003a).

Unter der Web-Adresse <http://www.worldaccount.de> hat BASF eine weltweit einheitliche und integrierte E-Commerce-Plattform geschaffen, die die Kernfunktionalitäten bestehender Kundenportale für verschiedene Produktgruppen unter einer Internet-Adresse bündelt. Für die Kunden der BASF stehen Bestellmöglichkeiten, Überprüfung des Auftragsstatus, Analysenzertifikate und Sicherheitsdatenblätter zu wichtigen BASF-Produkten, Teilnahme an Auktionen sowie Angebote zur persönlichen Kontaktaufnahme und Hilfestellung zur Verfügung. Die bisherigen Vertriebskanäle sollen nach Angaben des Unternehmens nicht ersetzt, sondern ergänzt werden. So hat BASF in 2001 bereits rund 10 % des Umsatzes via E-Commerce erwirtschaftet. BASF ist ebenso wie Bayer an den Marktplätzen Omnexus und Elemica beteiligt (o.V., 2003c). In der landwirtschaftlichen Sparte wird der Online-Auftritt (<http://www.agrar.basf.de>) als weiterer zusätzlicher Kommunikationsweg zu den Landwirten und weniger als Vertriebskanal angesehen (WEICK, 2001, S. 83). Die Website bietet neben allgemeinen Unternehmens- und Produktinformationen, Dialogmöglichkeiten, Wetterdaten, regionalisierte Pflanzenschutz- und Schaderregerinformationen auch einen persönlichen Beratungsservice rund um den Pflanzenschutz an. Über E-Commerce-Aktivitäten im Bereich Pflanzenschutzmittel liegen keine Informationen vor.

Laut Aussage des Verkaufsleiters der landwirtschaftlichen Sparte von Syngenta Agro (<http://www.syngenta.agro.de>) ist es weder die Aufgabe noch das Bestreben des Unternehmens, in den Direktvertrieb einzusteigen. Vielmehr soll das Internet als Marketing- und Kommunikationsinstrument seinen Einsatz finden (Vgl. WERNER, 2001, S. 4). Dementsprechend konzentriert sich der Web-Auftritt von Syngenta Agro auf das Angebot beratungsunterstützender Online-Tools im Pflanzenbau. Hier sind in erster Linie die Prognose- und Monitoringmodelle *Weizen/Gerste Aktuell* sowie das *Phytophthora Modell Weihenstephan* zu nennen. Darüber hinaus wird ein *Mais-Herbizid-Berater* angeboten, der eine den eingegebenen Standortbedingungen entsprechende Herbizidempfehlung generiert. Syngenta ist bestrebt, im E-Business aktiv zu werden, um in erster Linie den elektronischen Datenaustausch mit dem Großhandel voranzutreiben (Vgl. WERNER, 2001, S. 4). Zugleich

---

<sup>1</sup> Siehe online unter <http://www.omnexus.com> und <http://www.elemica.com>.

hält man sich die Option offen, einen virtuellen Marktplatz, sei es an den Handel oder an den Landwirt gerichtet zu etablieren (Vgl. SANDER, 2001, S. 83). Aktivitäten im E-Commerce sind derzeit aber nicht erkennbar.

Auch Dow Agrosiences konzentriert sich auf beratungsunterstützende Maßnahmen im Web. Hier wird unter der Web-Adresse <http://www.topmonitoring.de> ein bundesweites Monitoring von Getreidekrankheiten angeboten. Die aktuellen Angaben zum Befallsgeschehen in 14 Regionen basieren auf wöchentlich aktualisierten Boniturdaten und dem witterungsbedingten Befallsrisiko einschließlich einer Drei-Tages-Prognose. Der Service wird in Kooperation mit geschulten Landwirten und der Firma Proplant erstellt.

Die Pflanzenschutzmittelindustrie nutzt die erweiterten Möglichkeiten des Internet, um mit den Landwirten in Kontakt bzw. in einen kontinuierlichen Dialog zu treten. Um den Dialog zu fördern, werden zahlreiche Marketingmaßnahmen durchgeführt und aufwendige, beratungsorientierte Internet-Tools entwickelt. Diese Maßnahmen zielen auch darauf ab, möglichst detaillierte Endkundendaten zu generieren und den Landwirt im Rahmen eines Kundenbeziehungsmanagements zielgerichtet und individuell anzusprechen. Somit ist davon auszugehen, dass die Mehrheit der Pflanzenschutzmittelfirmen bereits CRM-Systeme einsetzt.

### 3.4.4 Internet-Strategien im privaten Agrarhandel

Die Internet-Aktivitäten der Unternehmen im privaten Agrarhandel sind noch nicht sehr weit vorangeschritten. Viele private Landhändler besitzen keine eigene Website und auch ein mit dem Raiffeisen-Portal vergleichbares **Dachportal** als zentraler Anlaufpunkt für den privaten Landhandel ist bisher nicht realisiert worden. Einen ersten Ansatz zur Bündelung der Web-Präsenzen privater Landhändler bietet der Internet-Service der Beiselen GmbH in Ulm unter der Web-Adresse <http://www.landhandelspartner.de> an. Das Großhandelsunternehmen stellt ein Internet-Konzept für Landhändler zur Verfügung, die hier eine eigene Web-Adresse erhalten und eine eigene Website erstellen können. Zentrales Element des Portals ist die Möglichkeit, dass alle angeschlossenen Partner stets aktualisierte Inhalte anbieten können. Dazu stellt Beiselen den Zugang zu tagesaktuellen Agrarnachrichten sowie Links zu Wetterinformationen und der WTB in Hannover bereit. Darüber hinaus kann über das Portal direkt auf die Beiselen-Datenbank zur Pflanzenschutz- und Düngeberatung zugegriffen werden. Die Händler können auch eine bereits vorhandene Website direkt in das Portal integrieren, wobei jeder Händler über eine geographische Zuordnung leicht auffindbar ist.

Das 1994 aus drei Unternehmen gegründete Unternehmen **Biesterfeld, Scheibler, Linssen (BSL)** (<http://www.bsl-online.de>) gilt im privaten Landhandel als Marktführer und hebt sich auch im Rahmen seiner Web-Aktivitäten deutlich von den Wettbewerbern ab. Internet und E-Business werden hier mittelfristig in erster Linie als vertriebs- und marketingbegleitende Strategie angesehen. Dabei ermöglichen weitreichende E-Business und E-Commerce-Aktivitäten bereits heute den Online-Einkauf der Kunden (i. d. R. Händler) im Rahmen einer geschlossenen Benutzergruppe. Die Kunden sind hier an das Warenwirtschafts- und Produktionssystem des Unternehmens angebunden, so dass sogar Online-Abfragen nach den Lagerbeständen von BSL möglich sind. Die E-Business-Aktivitäten sollen dazu beitragen, dass Geschäftsvorgänge schneller und effizienter abgewickelt werden können. BSL erwartet im Betriebsmittelhandel einen Geschäftsanteil von maximal 10 %, der bis zum Jahre 2005 über das Internet abgewickelt werden soll (Vgl. MOHR, 2002, S. 45). Das Unternehmen bietet seinen Kunden somit einen Zusatznutzen in Form von Zeit- und Kostenvorteilen, um die Bindung an das Unternehmen zu stärken und letztlich Marktanteile zu sichern.

### 3.4.5 Neue Konkurrenten im Internet

Mit dem Schlagwort der „New Economy“ ist grundsätzlich von neuen Spielregeln und damit von der Überlegenheit gegenüber der „Old Economy“, also den etablierten Unternehmen, ausgegangen worden. Im Zuge einer allzu optimistischen Bewertung der Erfolgspotenziale des E-Commerce gepaart mit extrem hohen Bewertungen durch die Finanzmärkte bis zu Beginn des Jahres 2000, sind zahlreiche innovative, aber häufig betriebswirtschaftlich problematische Geschäftsmodelle entstanden. Auch in der Landwirtschaft sind zahlreiche unabhängige Online-Marktplätze wie z. B. farmpartner.com oder agrenius.de entstanden und nach kurzer Zeit bereits wieder gescheitert. Die Vergabe von Venture Capital erfolgte zu diesem Zeitpunkt ohne strenge Prüfkriterien hinsichtlich der ökonomischen Effizienz der Online-Händler. Fundamentale Bewertungsmaßstäbe traten angesichts potenzieller Chancen in den Hintergrund. Aufgrund von Negativschlagzeilen kippte der Kapitalmarkt und der Anfangseuphorie folgte bald die Konsolidierungsphase, welche die vorher als erfolgversprechend gelobten Geschäftsmodelle kritisch auf ihren Nutzen für die Beteiligten und den damit verbundenen Ertragspotenzialen überprüfte.

In Bezug auf die Frage, ob es zukünftig wieder zu einem Markteintritt unabhängiger Online-Marktplätze in der Landwirtschaft kommen könnte, ist zu untersuchen, welche Ursachen zur Aufgabe der Start-up-Unternehmen geführt haben. Hierzu zählen folgende Faktoren:

- kurzfristiger Aktionismus, keine fundierten Internet-Strategien
- zunehmender Wettbewerb untereinander
- fehlende Liquidität aufgrund geringer Akzeptanz der Marktteilnehmer
- Marketing- und Entwicklungskosten sind unterschätzt worden
- Vernachlässigung strategischer Allianzen
- Euphorie der Kapitalmärkte und fehlende Anschlussfinanzierungen
- Problematik der sicheren Abwicklung von Transaktionen über das Internet und die damit verbundene geringe Akzeptanz von Online-Bezahlungsvorgängen
- kein Interesse der Landwirte am Online-Handel
- Kauf- und physischer Besitzzeitpunkt fallen auseinander
- nur geringe Preisdifferenzen zum etablierten Handel
- mangelnde Begutachtungsmöglichkeit der Leistungen
- Anonymität der Handelspartner und fehlende persönliche Beratung

Lediglich die im Oktober 2000 implementierte unabhängige Handelsplattform unter der Web-Adresse <http://www.farmking.de> bietet weiterhin Ausschreibungen und Verkaufsangebote für Pflanzenschutzmittel an. Die Einnahmen des Modells bestehen ausschließlich aus Registrierungsgebühren der Marktteilnehmer. Landwirte zahlen einen Mitgliedsbeitrag von 125 Euro im Jahr und gewerbliche Mitglieder 200 Euro im Jahr. Transaktionsgebühren fallen hier nicht an. Der Online-Anbieter wirbt in der Saison mit Pflanzenschutzmittelpreisen von bis zu 30 % unter dem Großhandelslistenpreis. Zusätzlich angebotene Services umfassen aktuelle Empfehlungen zum Ackerbau, Preisdatenbanken für Saatgut, Pflanzenschutz- und Düngemittel, aktuelle Marktinformationen sowie einen regelmäßigen Newsletter mit aktuellen Pflanzenschutzmittelangeboten.

### 3.4.6 Verhandlungsmacht der Kunden im Internet

Ein Beispiel für die zunehmende Verhandlungsmacht der Landwirte im Internet stellt die Website <http://www.mein-hof.de> dar. Die **mein-hof.de AG** ist Anfang 2001 von den Maschinenringern gegründet worden. Teilhaber der Aktiengesellschaft sind Maschinenringmitglieder, lokale Maschinenringe, Ehrenamtliche und Mitarbeiter. Ziel dieser Firma ist es, die Einkaufskraft ihrer Mitglieder zu bündeln, den Verwaltungsaufwand durch das Internet zu

verringern und eine preisbezogene Markttransparenz für landwirtschaftliche Betriebsmittel herzustellen. Der Online-Einkauf setzt eine Mitgliedschaft voraus, die für die Mitglieder der Maschinenringe kostenlos ist. Bis Mai 2002 hatten sich 6.500 Mitglieder registriert, wobei die Maschinenringe insgesamt auf über 100.000 Mitglieder kommen. Die Landwirte können rund um die Uhr im Internet oder per Fax direkt beim örtlichen Maschinenring die angebotenen Betriebsmittel bestellen. Die Lieferung erfolgt frei Hof. Über 600 Artikel listet das Sortiment auf, angefangen von Pflanzenschutzmittel, über Saatgut, Düngemittel, Futtermittel bis hin zum Schlepperzubehör.

### **3.4.7 Zusammenfassung der Wettbewerbsanalyse**

Während die **Düngemittelindustrie** ihren Schwerpunkt auf image- und kommunikationsfördernde sowie auf kundenbindende Maßnahmen setzt, richtet sich die **Saatgutindustrie** bereits verstärkt auf die Realisierung von E-Business-Maßnahmen aus. Mit Hilfe eines elektronischen Bestellsystems mit integrierter Auftragsabwicklung realisiert z. B. Lochow-Petkus nicht nur Rationalisierungspotenziale, sondern hat zugleich die technischen Voraussetzungen für den Einstieg in den Direktvertrieb geschaffen.

Die **Futtermittelindustrie** fokussiert ihre Aktivitäten auf eine positive und vertrauensbildende Darstellung des Unternehmens nach außen. So wird der Dialog mit den Kunden gefördert, um das Vertrauen in das Unternehmen zu stärken. Kundenbindende Online-Maßnahmen sind hier lediglich in Ansätzen realisiert worden. E-Commerce-Erfahrungen werden von einzelnen Unternehmen in unbedeutenden Geschäftsfeldern gesammelt.

Die **Pflanzenschutzmittelindustrie** ist bereits sehr weit fortgeschritten und nutzt die erweiterten Möglichkeiten des Internet, um möglichst detaillierte Kundendaten zu gewinnen. Dies führt zu einer Verbesserung der Informationsversorgung der Unternehmen und ermöglicht dem Management eine bessere Ausschöpfung von Effizienz- und Innovationspotenzialen.

Offensichtlich wagt es die Industrie noch nicht, an ihren traditionellen Vertriebs- und Händlernetzen vorbei die Endkunden direkt zu bedienen. Es ist vielmehr ein Beobachten und Herantasten festzustellen. Da es in Frage gestellt bleibt, ob über E-Commerce tatsächlich erhebliche Umsätze getätigt werden können, will man die Umsätze aus den traditionellen Kanälen keinesfalls gefährden. Auch wird der bei vielen Firmen erforderliche Einstieg in die Liefer- und Bestandslogistik nicht als originäres Geschäft betrachtet. Die Industrie ist zwar überzeugt, dass das Internet Veränderungen in der Handelsstruktur nach sich ziehen wird, dennoch wird der Handel in der Verteilerposition als Partner der Industrie zur Zeit nicht in Frage gestellt. Es ist aber davon auszugehen, dass vertriebsreife E-Commerce-Konzepte in vielen Firmen vorliegen und implementiert werden, sobald Wettbewerber den Direktvertrieb an den Endkunden beginnen. Global Player wie Bayer, BASF oder Syngenta haben bereits in anderen Branchen weitreichende Erfahrungen im elektronischen Vertrieb sammeln können. Mit Blick auf den starken Konzentrationsprozess in der Industrie wäre auch ein Kooperationsmodell konkurrierender Industrieunternehmen im E-Commerce denkbar. So könnte im Rahmen einer strategischen Allianz ein E-Commerce-System etabliert werden, das sämtliche Handelsfunktionalitäten vom Back-End-Konzept mit integrierter Logistik bis hin zur Etablierung eines oder mehrerer Zentrallager beinhaltet.

Während von der Mehrheit der **privaten Landhandelsunternehmen** zur Zeit keine wettbewerbsgefährdenden Aktionen im Internet ausgehen, werden die Internet-Technologien einzelner Landhandelsunternehmen aber bereits zur Unterstützung der Vertriebs- und Marketingaktivitäten eingesetzt. Insbesondere die marktführenden Agrarhandelsunternehmen sind daher kontinuierlich auf wettbewerbsrelevante Internet-Aktivitäten zu beleuchten.

Für die Raiffeisen-Warengenossenschaften sind z.Zt. auch keine wettbewerbsrelevanten Entwicklungen aufgrund **neuer Konkurrenten** im Internet zu erkennen und auch in naher Zukunft ist nicht davon auszugehen, dass sich neue, unabhängige Online-Handelsplätze etablieren werden. Dennoch ist der Online-Markt insbesondere aufgrund der geringen Markteintrittsbarrieren kontinuierlich zu beobachten. Dies gilt insbesondere für die Maschinenringe aber auch für Erzeugergemeinschaften u. a., die in der Lage sind die **Verhandlungsmacht der Landwirte** im Internet zu bündeln.

### 3.5 Schlussfolgerung

Da kein Patentrezept darüber existiert, wie eine erfolgreiche Internet-Strategie für die Raiffeisen-Warengenossenschaften aussehen kann, sollen die Erkenntnisse aus der Situationsanalyse dazu beitragen, **Aussagen über eine grundlegende Ausrichtung der Raiffeisen-Warengenossenschaften im Internet** abzuleiten.

Anhand der Situationsanalyse können folgende, strategisch relevante Implikationen des Internet für die Raiffeisen-Warengenossenschaften identifiziert werden:

- Intensivierung und dynamische Veränderungen im Wettbewerb
- Konflikte im eigenen, zweistufigen Handelssystem
- Transformation traditioneller Wertschöpfungsketten
- veränderte Kundenanforderungen
- neue Chancenpotenziale im Online-Marketing, Online-Service und E-Business

Aufgrund der dynamischen und diskontinuierlichen Entwicklungen im Internet kann es leicht zu strategischen Überraschungen kommen, wenn ein Unternehmen nicht kontinuierlich „am Ball“ bleibt und konsequent versucht, relevante Entwicklungstrends im Internet zu erkennen. Die Transparenz wettbewerblicher Internet-Strategien sowie die schnelle Reproduzierbarkeit vergleichbarer Angebote im Internet bedingen einen zunehmend dynamischen Wettbewerb, so dass eine schnelle Reaktionsfähigkeit zu einem zentralen Erfolgsfaktor wird. Zugleich müssen aufgrund der geringen Wechselbarrieren im Internet einmal realisierte Positionen ständig ausgebaut und gegenüber Konkurrenten verteidigt werden. Angesichts dieser hohen Dynamik sind die Prozesse der Strategieformulierung an wesentlich kürzere Planungsrhythmen anzupassen und Maßnahmen zu treffen, die die Flexibilität und Reaktionsfähigkeit des Unternehmens erhöhen. Der Kerngedanke des strategischen Managements, eine grundlegende Orientierung oder Vision für das Unternehmen zu formulieren, darf dabei aber nicht zu Gunsten kurzatmiger Richtungsänderungen aufgegeben werden. Eine reaktive Strategie ist aufgrund der Dynamik der New Economy wenig vorteilhaft.

Da das Internet auch innerhalb der genossenschaftlichen Organisation einen stufenlosen Handel ermöglicht, ist in Frage zu stellen, ob die traditionellen Grundsätze aufgrund der neuen technologischen Entwicklungen um Regeln bzgl. des Online-Vertriebs ergänzt werden, wenn Konflikte im zweistufigen System vermieden werden sollen. Die ohnehin geringe Bindung an die Hauptgenossenschaften und das bereits bestehende Misstrauen auf der Primärebene darf durch den Internet-Vertrieb nicht weiter verstärkt werden. Zudem existiert die potenzielle Gefahr, dass sich die Händler auf der Primärebene an unabhängigen Handelsplattformen beteiligen könnten, was dazu führen würde, dass dem Großhandel Marktanteile verloren gehen. Dieser sollte daher alles daran setzen, zu seinen Ortsgenossenschaften eine intensive Bindung aufzubauen und in den elektronischen Vertrieb nur unter der Prämisse des Konsens mit den Ortsgenossenschaften einzusteigen.

Die wettbewerbsstrategische Bedeutung des absatzorientierten E-Commerce ist heute in der Agrarbranche relativ gering ausgeprägt. Vielmehr stehen E-Business-Ansätze mit dem Ziel der Geschäftsprozessoptimierung im Mittelpunkt der Betrachtung. Eine klar definierte Strategie für den zielgerichteten Einsatz des E-Commerce ist schwer zu ermitteln, zumal die Frage nach der zukünftigen Bedeutung des elektronischen Handels in der Landwirtschaft weiterhin ungeklärt ist. Zum einen existiert kein wettbewerbsgetriebener Zwang und zum anderen ist die Bereitschaft der Landwirte, Betriebsmittel über das Internet zu beziehen, noch nicht gegeben. Zudem ist momentan weder von einer Disintermediation noch von einer wesentlichen Verschärfung der Wettbewerbsintensität im Internet auszugehen. Für die Genossenschaften besteht daher in der aktuellen Situation kein Zwang, in den Online-Vertrieb einzusteigen. Das rigorose Festhalten an traditionellen Geschäftspraktiken führt aber zwangsläufig zum Misserfolg, wenn neuartige Geschäftsmodelle, die den spezifischen Bedingungen der Neuen Medien Rechnung tragen, alte Vorgehensweisen ablösen. Abzuwarten und die Entwicklungen im Internet zu ignorieren, ist daher die falsche Strategie. Es ist vielmehr von Bedeutung, Erfahrungen im elektronischen Vertrieb zu sammeln und das Konfliktpotenzial im zweistufigen Absatzsystem durch eine kooperative Strategie zu lösen, um ggf. mit einer funktionalen E-Commerce-Lösung rechtzeitig reagieren zu können. Diese Erfahrungen können sich wiederum positiv auf E-Business-Projekte im Unternehmen auswirken und zur Optimierung vertriebsorientierter Geschäftsprozesse beitragen.

Den Warengenossenschaften wird eine „*Multi-Channel-Strategie*“ nahegelegt, d. h. eine strategische Symbiose von Online- und Offline-Aktivitäten. Deshalb empfiehlt es sich, Online-Shopsysteme technisch gut vorzubereiten und in politisch unbedeutenden Bereichen zu testen. Online-Shops müssen möglichst auf nationaler Ebene agieren, da es von Nachteil ist, wenn die Genossenschaften nicht als Ganzes in Erscheinung treten. Unabgestimmte lokale Online-Shops einzelner Orts- und Hauptgenossenschaften bringen zusätzliche Unruhe in den Raiffeisenverbund und stellen kein integriertes und schlüssiges Gesamtkonzept nach außen dar. Das genossenschaftliche Regionalitätsprinzip bleibt hier gewährleistet, sofern der Website eine Benutzerverwaltung unterlegt wird und der Kunde nach seiner Anmeldung einer Ortsgenossenschaft zugeordnet werden kann. So können z. B. Kundenbestellungen in einem nationalen Shop einzelnen Ortsgenossenschaften zugeordnet werden, die wiederum über eine Kundenprovision für alle Aufträge oder über eine Art Servicegebühr für die Übernahme von Inkasso, Delkredere und Beratung am Online-Handel partizipieren können. Dazu bedarf es einer möglichst frühzeitigen Integration der Primärstufe in das neue Geschäftsmodell.

Nicht nur der zunehmende Wettbewerbsdruck, sondern auch die gestärkte Position des Käufers in der Informationsgesellschaft, das zunehmend wechselhafte Kaufverhalten und die steigenden Anforderungen der Landwirte an die Warengenossenschaften implizieren ein kundenorientiertes Internet-Konzept zur Gewährleistung der zukünftigen Wettbewerbsfähigkeit. Das Internet bietet ganz neue Potenziale, den Kunden einen Zusatznutzen zu verschaffen, was zu einem Wettbewerb neuer Services mit Zusatznutzen für die Kunden in Form von Bequemlichkeit, Zeit- und Kostenersparnis führt. So zeigt die Vergangenheit, dass die Unternehmen erfolgreich sind, die ein Mehrwertangebot für den Kunden schaffen, und nicht diejenigen, die unter hohen Marketingaufwendungen ihre Geschäftsidee immer wieder verändern. Auch das Scheitern der Online-Handelsplätze in Verbindung mit dem Desinteresse der Landwirte am E-Commerce ist ein Hinweis darauf, dass sich eine Website konsequent am Bedarf bzw. an den Anforderungen der Kunden zu orientieren hat, um erfolgreich zu sein.

Die konsequente Ausrichtung der Online-Aktivitäten auf die Erfordernisse und Bedürfnisse der Kunden setzt voraus, dass der Bedarf der Kunden verstanden und das Leistungsangebot entsprechend angepasst wird. Die Internet-Aktivitäten sind dafür in einen konsistenten Rahmen zu integrieren, auf strategische Ziele auszurichten und auf längerfristige

Kundenbeziehungen im Spannungsfeld zwischen Unternehmenspotenzialen, sich verändernden Kundenbedürfnissen und wettbewerbsrelevanten Internet-Strategien zu fixieren. Gerade die hohe Dynamik der New Economy erfordert klar definierte Ziele und Instrumentarien, um sich schnell und aktiv in den sich rasch wandelnden Märkten zu bewegen. Dabei dürfen die Strategien im Internet und deren operative Umsetzung nicht getrennt voneinander betrachtet werden, sondern müssen in ein umfassendes Konzept eingebunden werden.

Es sind insbesondere die Chancen zur Stärkung der **Kundenorientierung** (CRM) als auch die **Rationalisierungspotenziale** im E-Business, die die Internet-Technologie zu einem strategischen Thema für die Raiffeisen-Warengenossenschaften machen. Dabei muss es das Ziel eines fundierten Internet-Konzeptes sein, Online-Strategien zur Attraktivitätssteigerung und zur nachhaltigen Gewährleistung der Wettbewerbsfähigkeit zu entwickeln. Den Warengenossenschaften wird hier eine Doppelstrategie nahegelegt, die zugleich auf den Ausbau traditioneller Kompetenz zur Verteidigung der Stärken und den Aufbau neuer elektronischer Kompetenz zu deren Ausbau sowie zur Verminderung der Schwächen abstellt. Dies ist die Voraussetzung dafür, als Großhandelsunternehmen in die Lage versetzt zu werden, neue kundenorientierte Dienstleistungen anzubieten und somit wettbewerbsfähig, innovativ und attraktiv zu bleiben.

Zusammenfassend ist festzuhalten, dass bei den Warengenossenschaften das Denken in langfristigen Geschäftsbeziehungen mit dem Ziel, eine intensive Beziehung zum Kunden aufzubauen, diesen zufrieden zu stellen und an das Unternehmen zu binden, in den Vordergrund rücken muss. Aus der strategischen Perspektive heraus betrachtet, erfordern die weiteren Schritte im OMP daher eine intensive Auseinandersetzung mit dem Management von Kundenbeziehungen im Internet (eCRM).



## 4 Entwicklung eines internetgestützten eCRM-Konzeptes

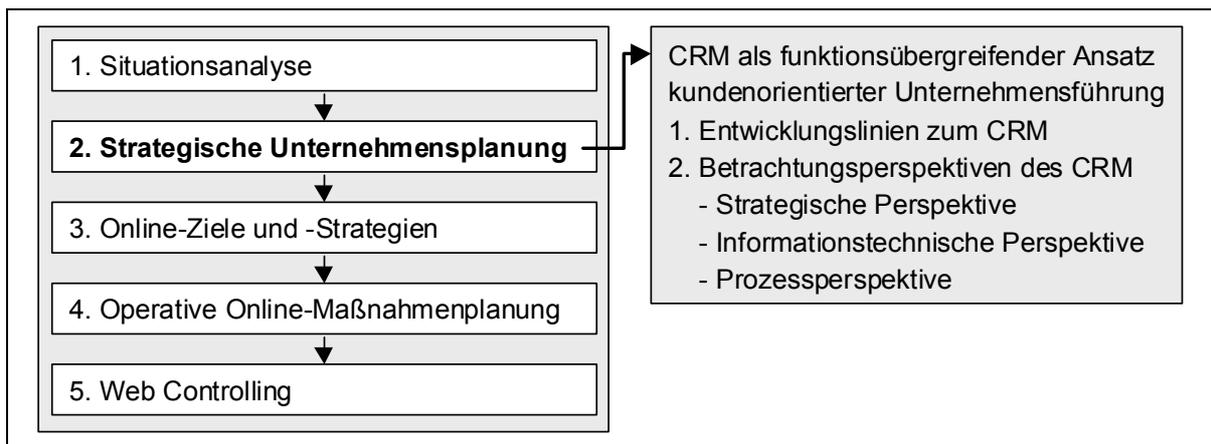
Immer mehr Publikationen widmen sich dem Thema (e)CRM, zahlreiche Software-Hersteller bringen immer neue (e)CRM-Lösungen auf den Markt und gleichzeitig betonen Unternehmensberatungen die strategische Bedeutung der Kundenorientierung und Kundenbindung. Die rasche Verbreitung des CRM-Begriffs übt auf viele Entscheidungsträger einen „wettbewerbsgetriebenen Zwang“ aus, sich mit diesem Thema zu beschäftigen. Dies vollzieht sich nicht zuletzt auch vor dem Hintergrund, dass bereits anhand zahlreicher theoretischer und empirischer Arbeiten nachgewiesen werden konnte, dass der Umfang und die Qualität der Kundenbeziehungen die Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmungen erheblich beeinflussen können (Vgl. REICHHELD, SASSER, 1990; ITTNER, LARCKER, 1998; MATZLER, STAHL, 2000). Aufgrund der in Kap. 3 gewonnenen Erkenntnisse ist das Thema eCRM auch für die Raiffeisen-Warengenossenschaften von zunehmender Bedeutung und wird daher als *Ansatz kundenorientierter Unternehmensführung im Rahmen des strategischen Online-Managementprozesses* in diesem Kapitel näher beleuchtet.

Das Kapitel gliedert sich in einen theoretischen Teil, der sich mit den Grundlagen und Ausgestaltungsoptionen des CRM im Allgemeinen befasst (Kap. 4.1), sowie in einen anwendungsorientierten Teil, in dessen Mittelpunkt die Entwicklung eines eCRM-Konzeptes für die Raiffeisen-Warengenossenschaften steht (Kap. 4.2).

### 4.1 CRM – Grundlagen und Betrachtungsperspektiven

Da es sich beim CRM um einen funktionsübergreifenden Ansatz kundenorientierter Unternehmensführung handelt (Vgl. Kap. 4.1.1), wird der erste Teil dieses Kapitels der strategischen Unternehmensplanung im OMP zugeordnet (Vgl. Abbildung 4–1). Hier werden zunächst die Entwicklungslinien sowie die Grundlagen theoretischer Erkenntnisse zum Kundenbeziehungsmanagement erläutert sowie die Ausgestaltungsoptionen eines CRM-Ansatzes anhand verschiedener Betrachtungsperspektiven beleuchtet.

Abbildung 4–1: Strategische Unternehmensplanung im Online-Managementprozess



Quelle: Eigene Darstellung.

#### 4.1.1 Entwicklungslinien und Definition

CRM ist ein wissenschaftlich fundiertes Konzept, das in seiner Grundidee an den Universitäten von Atlanta, Cranfield und Stockholm entwickelt wurde (Vgl. PAYNE, RAPP, 1999). Der theoretische Bezugsrahmen des CRM ist sehr weit gefasst und reicht von der

Kooperationstheorie, der Transaktionskostentheorie, dem Ansatz des vertikalen Marketing, der Spiel- und Systemtheorie bis hin zur Theorie des persönlichen Verkaufs über die Ansätze der Soziologie und Sozialpsychologie (Vgl. BAUER, GÖTTGENS, GREYER, 2001, S. 121 ff.). Diese Beiträge ökonomischer und verhaltenswissenschaftlicher Theoriekonzepte zur Erklärung von Kundenbeziehungen können hier aufgrund ihrer Komplexität nicht weiter ausgeführt werden. Stattdessen wird die Entwicklung zweier Forschungstraditionen aufgegriffen, die die wesentlichen Entwicklungslinien und Einflussfaktoren des in der Literatur oft als neu bezeichneten CRM-Ansatzes aufzeigen und dessen Entstehung maßgeblich beeinflusst haben. Dabei handelt es sich zum einen um den Wandel des Marketingverständnisses vom transaktionsorientierten Massenmarketing zum Relationship Marketing (Vgl. Kap. 2.3.1). Zum anderen wird die Entwicklung prozessorientierter Managementkonzepte und ihr Einfluss auf die Entstehung des CRM näher untersucht. Die Integration beider Ansätze mündet schließlich in die Definition des CRM-Begriffs.

### **Vom transaktionsorientierten Massenmarketing zum Relationship Marketing**

Im Zuge vielfältiger Entwicklungen der Unternehmensführung wandelte sich das Marketingverständnis in den letzten Jahrzehnten von einer transaktions- zu einer ganzheitlichen beziehungsorientierten Sichtweise (Vgl. BRUHN, 1999, S. 37). Dabei fand die Entwicklung des Marketing in entsprechenden Anpassungen und Neuinterpretationen des Marketingbegriffs ihren Niederschlag. Ausgehend von der funktionalen Interpretation (Distributionsorientierung des Marketing) über die Konsumenten- und Wettbewerbsorientierung (Wettbewerbsvorteil) und das Management von Austauschprozessen (Transaktionen) ist das Management von Beziehungen mit Kunden, Partnern und gesellschaftlichen Anspruchsgruppen als zentraler Fokus des Marketingverständnisses in die Diskussion eingebracht worden (Vgl. MEFFERT, 1999, S. 9 f.). Gleichzeitig rückte an die Stelle des Marketingverständnisses als Führungsfunktion Anfang der 90er Jahre eine ganzheitliche Interpretation des Marketing als markt- bzw. kundenorientiertes Führungskonzept (Vgl. Kap. 2.4.1).

Maßgeblich für die zunehmende Bedeutung der Kundenorientierung waren die Herausforderungen des unternehmerischen Handelns in den 90er Jahren, die in vielen Branchen insbesondere durch den starken Verdrängungswettbewerb, Globalisierungstendenzen, die Substituierbarkeit von Waren und Dienstleistungen, die steigende Adaptionsgeschwindigkeit des Wettbewerbs und den Erlösverfall bestimmt waren (Vgl. MEFFERT, 1999, S. 37). Zu den zentralen Herausforderungen für das Marketing der heutigen Zeit zählen neben den bereits genannten Faktoren insbesondere die neuen Entwicklungen im Bereich der IuK-Technologien sowie das veränderte Kundenverhalten. Angesichts des Wertewandels in der Gesellschaft ist der Kunde zunehmend anspruchsvoller und selbstbewusster geworden und wandelt sich immer mehr zu einem wechselhaften Konsumenten mit sinkender Loyalität zu einem Anbieter (Vgl. KRACKLAUER, MILLS, SEIFERT, 2002, S. 15 f.).

In der aktuellen Situation sind daher ganzheitliche, integrative Ansätze gefragt, die den aktuellen Problemstellungen sich wandelnder Märkte gerecht werden. Infolgedessen hat sich vor allem die konsequente Ausrichtung aller Entscheidungen an den Erfordernissen und Bedürfnissen der Kunden als Ansatzpunkt zur Interpretation des Marketing und seines Managementanspruches durchgesetzt. So verlagerte sich der Schwerpunkt des Marketinginteresses von der Betrachtung des Marktanteils eines Unternehmens im Sinne eines auf Einzeltransaktionen basierenden Massenmarketing hin zur Fokussierung auf eine stärkere Kundenorientierung (Vgl. REICHEL, SASSE, 1990, S. 105 ff.). Es findet ein Wechsel vom Transaktions- oder Austauschmarketing zum Beziehungsmarketing statt (Vgl. BAUER et al., 2001, S. 120), dessen grundlegende Unterschiede Tabelle 4-1 herausstellt. Die zunehmende Bedeutung der Kundenbindung beruht auch auf der Erkenntnis, dass die Profitabilität einer Kundenbeziehung mit fortschreitender Dauer zunimmt (Vgl. REINECKE, SAUSEN, 2002, S. 3).

So hat HILDEBRAND (1997) im Rahmen einer branchenweiten, empirischen Untersuchung die positive Auswirkung der Kundenbindung auf den Unternehmenserfolg nachweisen können.

Tabelle 4–1: Unterschiede zwischen Transaktions- und Beziehungsmarketing

	<b>Transaktionsmarketing</b>	<b>Beziehungsmarketing</b>
<b>Zielobjekt</b>	einzelne Transaktion	Beziehung
<b>Zeitlicher Horizont</b>	tendenziell kurzfristig	tendenziell langfristig
<b>Strategie</b>	Neukundengewinnung	Bewahrung bestehender Beziehungen
<b>Fokus</b>	vorwiegend Vor-Kauf-Phase (Pre Sales)	alle Phasen, insbes. Nach-Kauf-Phase (After Sales)
<b>Kontaktintensität</b>	niedrig	hoch
<b>Messung der Kundenzufriedenheit</b>	indirekt (Marktanteil)	direkt (Befragung)
<b>Wichtigste Qualitätsdimension</b>	Produktqualität	Interaktionsqualität

Quelle: In Anlehnung an FRIELITZ et al., 2000, eigene Darstellung.

Der individuellen Ausgestaltung der Kundenbeziehung mit Hilfe des Internet kommt im Beziehungsmarketing eine besondere Bedeutung zu. Infolge der neuen Kommunikationsmöglichkeiten über das Internet wird erstmals ein effizientes und effektives One-to-One-Marketing (Vgl. Kap. 2.4.2) mit umfangreichen Potenzialen zur Kundenbindung und Wettbewerbsdifferenzierung überhaupt möglich (Vgl. HERMANN, SAUTER, 1999, S. 112). „Das alte Paradigma, ein System von Massenproduktion, Massenmedien und Massenmarketing wird zunehmend von einem völlig neuen Paradigma verdrängt, von einem 1:1 Wirtschaftssystem“ (PEPPERS, ROGERS, 1996, S. 22). Dies impliziert eine Abkehr von der medialen Massen- zur multimedialen Individualinteraktion, da Botschaften, die allgemein konzipiert sind, um Massenzielgruppen anzusprechen, ihre Wirkung zunehmend verlieren (Vgl. DIEKHOF, 1998, S. 10). Wissenschaftler plädieren in diesem Zusammenhang für eine Marketingperspektive, die dem Konzept des interaktiven Relationship Marketing Vorrang vor Einzeltransaktionen in anonymen Märkten einräumt (Vgl. HILDEBRAND, 1998, S. 54).

### **Entwicklung prozessorientierter Managementkonzepte**

Auch die Managementlehre brachte aufgrund der zunehmenden Wettbewerbsintensivierung neue Lösungsansätze zur Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit hervor. Diese schlugen sich in Form von Instrumentarien zur Unternehmensreorganisation in den 80er Jahren in dem Konzept des Total Quality Management (TQM) und zu Beginn der 90er Jahre in der Methode des Business Process Reengineering (BPR)<sup>1</sup> nieder. Auf Grundlage der Elemente der Kunden-, Prozess- und Mitarbeiterorientierung beschränkt sich der qualitätsorientierte Ansatz des TQM nicht nur auf den Entwicklungs- und Herstellungsprozess eines Produktes, sondern umfasst auch alle unternehmerischen Tätigkeiten, die in einen kontinuierlichen Verbesserungsprozess einfließen. Das BPR strebt im Gegensatz zum TQM die Optimierung wettbewerbsrelevanter Unternehmensprozesse durch radikale, statt durch evolutionäre Veränderungen an (Vgl. SEXAUER, 2002, S. 220). Beide Managementkonzepte zielen auf die Neugestaltung der Unternehmensprozesse ab und gehen neben einer adäquaten Berücksichtigung bzw. Optimierung relevanter Geschäftsprozesse von einer Analyse der internen Unternehmensprozesse aus (Vgl. STAUSS, 1999, S. 5).

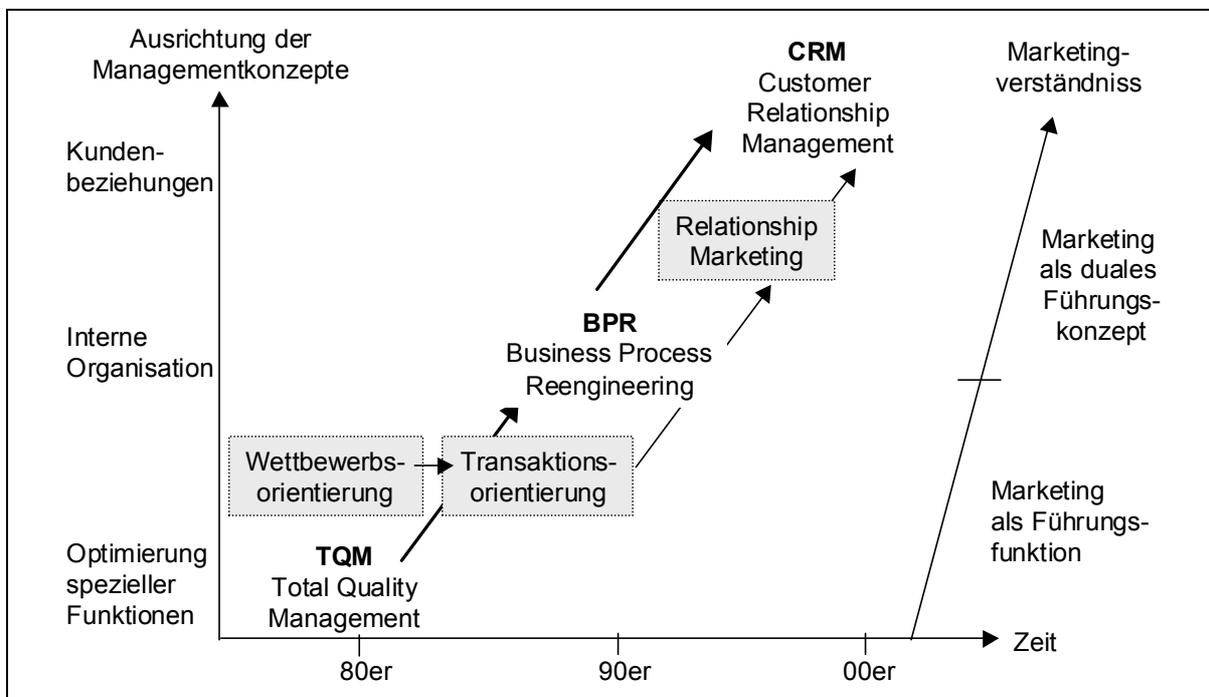
Mit den Veränderungen der Markt- und Umweltbedingungen wurde die erfolgskritische Relevanz der Kundenzufriedenheit von den Unternehmen immer stärker wahrgenommen (Vgl. STAUSS, 1999, S. 5). Die Marketingwissenschaft hat zwar immer die Bedeutung der

<sup>1</sup> Detailliertere Erläuterungen zu den Unterschieden beider Ansätze siehe Grover, Malhotra, 1997, S. 198 ff.

Kundenzufriedenheit als Unternehmensziel herausgestellt, aber die theoretischen Fragen im Zusammenhang mit der Anwendung von Kundenzufriedenheit als unternehmerische Ziel- und Steuerungsgröße lange Zeit vernachlässigt (Vgl. DICHTL et al., 1997, S. 491). Als Konsequenz greifen die genannten Managementkonzepte die Maxime der Kundenorientierung auf, begreifen Kundenzufriedenheit als zentralen Orientierungspunkt für die Gestaltung des Unternehmens und legen ein integriertes Konzept zu dessen Realisierung vor.

Das den Managementkonzepten inhärente kunden- und prozessorientierte Denken in Verbindung mit einer zeitlich parallel verlaufenden Entwicklung hin zu mehr Kundennähe und -bindung im Sinne des Relationship Marketing prägt schließlich das Konzept des CRM, das beide Entwicklungslinien zu einem integrativen Managementansatz zusammenführt (Vgl. SEXAUER, 2002, S. 220; Abbildung 4–2). Aufgrund dieser Entwicklung wird CRM auch als „prozesszentriertes Managementsystem“ (VOGT, 1998, S. 170) oder als „kundenorientierte Prozessgestaltung der Gesamtorganisation aus Kundensicht“ (RAPP, 2000, S. 44) bezeichnet.

Abbildung 4–2: Ausrichtung prozessorientierter Managementkonzepte und Entwicklungslinien neuerer Marketingansätze im Wandel der Zeit



Quelle: In Anlehnung an MEFFERT, 1999, S. 8 f.; RAPP, 1999, S. 44, eigene Darstellung.

Auf der Suche nach einer **grundlegenden Definition für den Begriff CRM** trifft man auf eine Vielfalt an Erklärungen und Vorstellungen. Die folgenden Definitionen sollen erste Anhaltspunkte über die Inhalte, Intentionen und Anwendungsbereiche des CRM vermitteln.

- „CRM umfasst alle Aktivitäten, die ein Unternehmen gezielt einsetzt, um jeden einzelnen seiner Kunden besser kennen zu lernen, zu seiner Zufriedenheit zu bedienen und mit ihm zusammen zu arbeiten“ (KOTLER, BLIEMEL, 1999, S. 75).
- „CRM ist ein ganzheitlicher Ansatz zur Unternehmensführung. Er integriert und optimiert abteilungsübergreifend alle kundenbezogenen Prozesse in Marketing, Vertrieb, Kundendienst sowie Forschung und Entwicklung. [...] Zielsetzung von CRM ist dabei die Schaffung von Mehrwerten auf Kunden- und Lieferantenseite im Rahmen von Geschäftsbeziehungen“ (DDV, 2002).

- CRM umfasst „ [...] die gesamte Interaktion eines Unternehmens mit bestehenden und zukünftigen Kunden während des gesamten Kaufentscheidungsprozess und Besitzzyklus. CRM ist somit eine ganzheitliche und übergeordnete Marketingdisziplin, die die erfolgskritische Fähigkeit besitzt, alle kundenbezogenen Marketingaktivitäten eines Unternehmens zu integrieren, zu steuern und zu koordinieren“ (BAUER, GÖTTGENS, GREYER, 2001, S. 121).
- “CRM is a customer- and value-based management approach to increase the company value” (BERGER, 2002).

Dieses Spektrum an Definitionen behindert zwar eine klare Umschreibung dessen, was CRM eigentlich bedeutet. Es wird aber deutlich, dass die Kunden und nicht interne Unternehmensprozesse hier im Mittelpunkt aller Unternehmensaktivitäten stehen. In dieser Arbeit wird unter CRM daher ein *funktionsübergreifender, kundenorientierter Managementansatz verstanden, der eine ganzheitliche Ausrichtung aller Unternehmensaktivitäten (Unternehmensprozesse) auf die Probleme, Wünsche und Bedürfnisse aktueller und potenzieller Kunden (Kundenprozesse) mit dem Ziel langfristig profitable Kundenbeziehungen aufzubauen, verfolgt*. Das Kundenbeziehungsmanagement steht dabei als Leitkonzept des Managements im Mittelpunkt einer marktorientierten Unternehmensführung.

#### 4.1.2 Betrachtungsperspektiven

Die wesentlichen Ebenen zur Ausgestaltung eines ganzheitlich integrierten CRM-Ansatzes lassen sich anhand von drei Betrachtungsperspektiven abbilden, die in den nachfolgenden Abschnitten näher erläutert werden:

- **Strategische Perspektive:** Ausgestaltung eines CRM-Konzeptes
- **Informationstechnische Perspektive:** Aufbau eines CRM-Systems
- **Prozessperspektive:** Ausrichtung der Unternehmensprozesse auf die Kundenprozesse

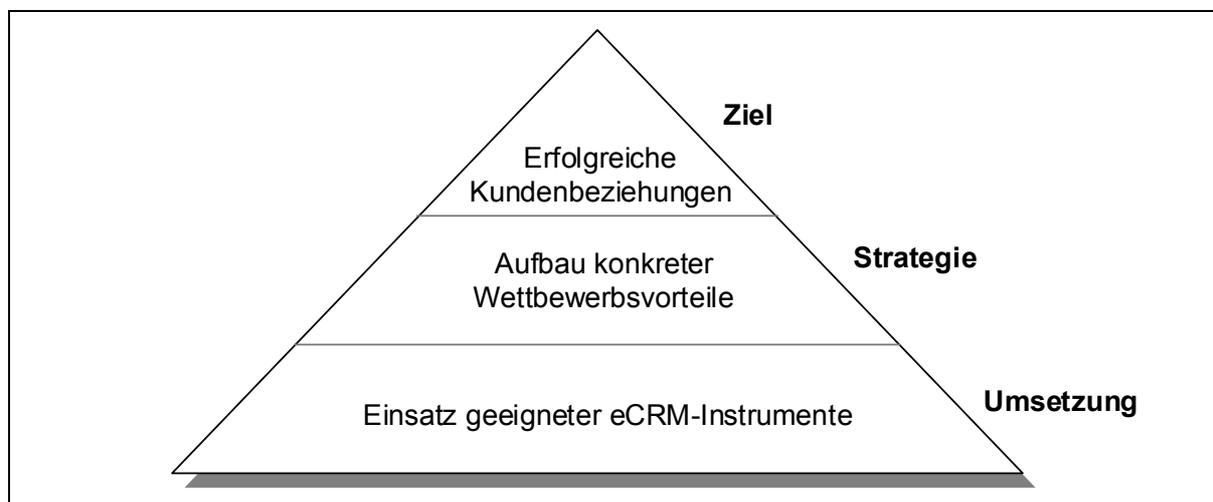
##### 4.1.2.1 Strategische Perspektive: CRM-Konzeption

Da viele Unternehmen CRM mit dem bloßen Einsatz von IT-Systemen gleichsetzen und das Kundenbeziehungsmanagement somit in der Unternehmenspraxis noch sehr stark technologiegetrieben ist, bestimmen bislang häufig Geschwindigkeit und Richtung des technischen Fortschritts die Ausgestaltung von CRM-Lösungen. Konzeptionellen Überlegungen wird dagegen relativ wenig Aufmerksamkeit geschenkt (Vgl. PLAKOYIANNAKI, TZOKAS, 2000, S. 11). CRM steht für die Entwicklung und Umsetzung einer kundenzentrierten Unternehmensstrategie, so dass die Implementierung eines CRM-Ansatzes ein umfassendes strategisches Konzept erfordert. Dieses muss die konsequente Ausrichtung aller Geschäftsprozesse auf die Kundenbedürfnisse insbesondere in den Bereichen Marketing, Service und Vertrieb beinhalten und zugleich eine systematische Vorgehensweise sowie die Integration von Strategie, Marketing, Organisation, Kommunikation und IT gewährleisten (Vgl. RAPP, 2000). Im Mittelpunkt steht die Verknüpfung einzelner Teillösungen zu einem integrativen Gesamtkonzept, das ein ganzheitliches Vorgehen erfordert und über die reine Anwendung einzelner Marketing-Tools hinausgeht (Vgl. BAUER, GÖTTGENS, GREYER, 2001, S. 129).

Im Hinblick auf die vielfältigen Anspruchsspektren des CRM und aufgrund der Tatsache, dass jedes CRM-Konzept unternehmensspezifisch entwickelt werden muss, wird hier ein allgemeingültiges Modell vorgestellt, das sich an den drei Konzeptionsebenen der strategischen Unternehmensplanung (Vgl. Kap. 2.4.) orientiert.

Die erste Ebene betrifft die Zielsetzung des CRM, die im Allgemeinen mit der Etablierung, der kontinuierlichen Optimierung und der Aufrechterhaltung dauerhafter und gewinnbringender Kundenbeziehungen beschrieben wird (Vgl. Abbildung 4–3). Dem teleologischen Verständnis von strategischer Planung entsprechend (Vgl. Kap. 2.4) ist auf der zweiten Ebene herauszustellen, über welche strategischen Wettbewerbsvorteile die Zielsetzung erreicht werden soll. Nach RAPP und DECKER (2000, S. 76) zählt das CRM zu den innovativsten Ansätzen für das Erarbeiten von Wettbewerbsvorteilen. Geeignete Instrumente zu finden, die diese Wettbewerbsvorteile realisieren können, ist schließlich Grundlage der dritten Ebene. Den Zielen des CRM übergeordnet ist die grundlegende CRM-Vision bzw. CRM-Leitlinie auf der Unternehmensebene, die mit der nachhaltigen Erschließung von Wettbewerbsvorteilen bzw. der Steigerung des Unternehmens- und Kundenwertes durch systematisches Kundenbeziehungsmanagement umrissen werden kann (Vgl. WIRTZ, 2000, S. 160 f.).

Abbildung 4–3: Das 3-Ebenen-Modell des CRM



Quelle: Eigene Darstellung.

### Ziele des CRM

CRM rückt der Kundenorientierung als Leitgröße marktgerichteten Handelns die höchste Zielpriorität ein. Es soll das Unternehmen dazu befähigen, die höchste Stufe der Kundenbeziehung zu erreichen, indem Beziehungen aufgebaut, vertieft und gegen die Einflüsse der Konkurrenz abgesichert werden. Dies kann über drei wesentliche, aufeinander aufbauende Stufen erreicht werden, die sich entsprechend ihres funktionalen Zusammenhangs (Vgl. Kap. 2.4.1) aus den Zielen der Kundenzufriedenheit, der Kundenbindung sowie der Kundenbegeisterung als qualitativ höchste Stufe der Kundenbeziehung zusammensetzen (Vgl. GAWLIK, KELLNER, SEIFERT, 2002, S. 22 f.).

#### ▪ Kundenzufriedenheit

Entsprechend ihrer Definition in Kap. 2.3.1 stellt die Kundenzufriedenheit das Resultat einer gedanklichen Verarbeitung von Erfahrungen mit einem Unternehmen und den Erwartungen an das Unternehmen dar. Einflussfaktoren im Hinblick auf die Erwartung der Kunden sind bspw. das individuelle Anspruchsniveau, das Image und das Leistungsversprechen des Anbieters oder das Wissen um Alternativen. Aktuelle Erfahrungen, die subjektive Wahrnehmung der Leistung oder die individuelle Problemlösung üben dagegen einen Einfluss auf die wahrgenommene Leistung aus. Ansatzpunkte für einen konsequenten Aufbau der Kundenzufriedenheit liegen in allen Stufen der Wertschöpfungskette (Vgl. GAWLIK, KELLNER, SEIFERT, 2002, S. 23 f.).

### ▪ **Kundenbindung**

Kundenbindung setzt Kundenzufriedenheit voraus und stellt den Grundstein für eine dauerhafte Beziehung zwischen dem Unternehmen und dem Kunden dar. MEFFERT (1999, S. 250) weist darauf hin, dass das Wissen um den hohen Einfluss der psychographischen Zielgrößen Kundenzufriedenheit und -bindung auf ökonomische Zielgrößen bedingt, dass diesen Zielen zunehmend ein zentraler Stellenwert innerhalb des Zielsystems von Unternehmungen eingeräumt wird. Die Kundenbindung stellt eine Basis für die Erhaltung und Steigerung des langfristigen Unternehmenserfolges dar (Vgl. STOLPMANN, 2000, S. 256).

### ▪ **Kundenbegeisterung**

Ein Unternehmen muss bestrebt sein, eine Beziehung zu seinen Kunden aufzubauen, die mehr umfasst als eine reine Befriedigung der wesentlichen Bedürfnisse, da die Konkurrenz ebenfalls in der Lage ist, diese Bedürfnisse zu erkennen und optimal zu bedienen. Eine über dieses Niveau hinausgehende, emotionale Bindung der Kunden wird auch unter dem Begriff Kundenbegeisterung bzw. „*Consumer Enthusiasm*“ (Vgl. GAWLIK, KELLNER, SEIFERT, 2002, S. 28) diskutiert. Kundenbegeisterung entsteht, wenn die Erwartungshaltung der Kunden deutlich übertroffen wird. Diese Form der emotionalen Bindung bewirkt auch ein positives Weiterempfehlungsverhalten.

Da CRM einen betriebswirtschaftlichen Erfolgsbeitrag leisten muss, kann eine Optimierung der Kundenbeziehung aus Gründen der ökonomischen Effizienz aber nicht das alleinige Ziel einer marktorientierten Unternehmensführung sein. Sie muss vielmehr Mittel zum Zweck sein, langfristig profitable Beziehungen zu den Kunden aufzubauen (Vgl. REINECKE, SAUSEN, 2002, S. 2 f.). Unter ökonomischen Gesichtspunkten sind daher zu den psychographischen Zielen weitere Ziele hinzuzufügen. Hierzu zählt zum einen die Erhöhung des Umsatzanteils des einzelnen Kunden und damit des Kundenwertes und zum anderen eine Verbesserung der Effizienz kundenorientierter Geschäftsprozesse im Sinne von Zeit- und Kostenvorteilen. Ausgehend von dem Aspekt, dass der Kundenwert erst durch eine länger andauernde Geschäftsbeziehung ausgeschöpft werden kann, ist die Kundenbindung als wichtigstes vorökonomisches Ziel eines kundenorientierten Beziehungsmanagements anzusehen (Vgl. KRACKLAUER, MILLS, SEIFERT, 2002, S. 17).

### **Strategien**

Aus dem Begriffsverständnis des CRM lassen sich zwei grundlegende Strategien ableiten. Zum einen handelt es sich um die Gewinnung relevanten Wissens über bestehende und potenzielle Kunden zur Ausrichtung der Unternehmensprozesse am Bedarf der Kunden. Zum anderen impliziert der Aufbau langfristig profitabler Kundenbeziehungen die Etablierung von Kundenbindungsstrategien.

### ▪ **Kundenwissen**

Eine systematische Ausschöpfung des Wissens über vorhandene und potenzielle Kunden und insbesondere deren Bedürfnisse bildet die Grundlage für ein individuelles Management der Kundenbeziehung. Dies setzt relevante Daten über etablierte und potenzielle Kunden und über die Prozesse, die diese durchlaufen, voraus. Dieses Kundenwissen, auch „*Consumer Insight*“ genannt, muss stetig erweitert und für die kundenorientierte Steuerung der Geschäftsprozesse genutzt werden (Vgl. GAWLIK, KELLNER, SEIFERT, 2002, S. 20). Ein Unternehmen, das sich durch hohes Wissen über die Bedürfnisse der Kunden und durch eine ausgeprägte Kundenorientierung in seinen wertschöpfenden Aktivitäten auszeichnet, erzielt einen entscheidenden Wettbewerbsvorteil insbesondere gegenüber denjenigen Konkurrenten, die ausschließlich produktorientiert agieren.

### ▪ Kundenbindungsstrategien

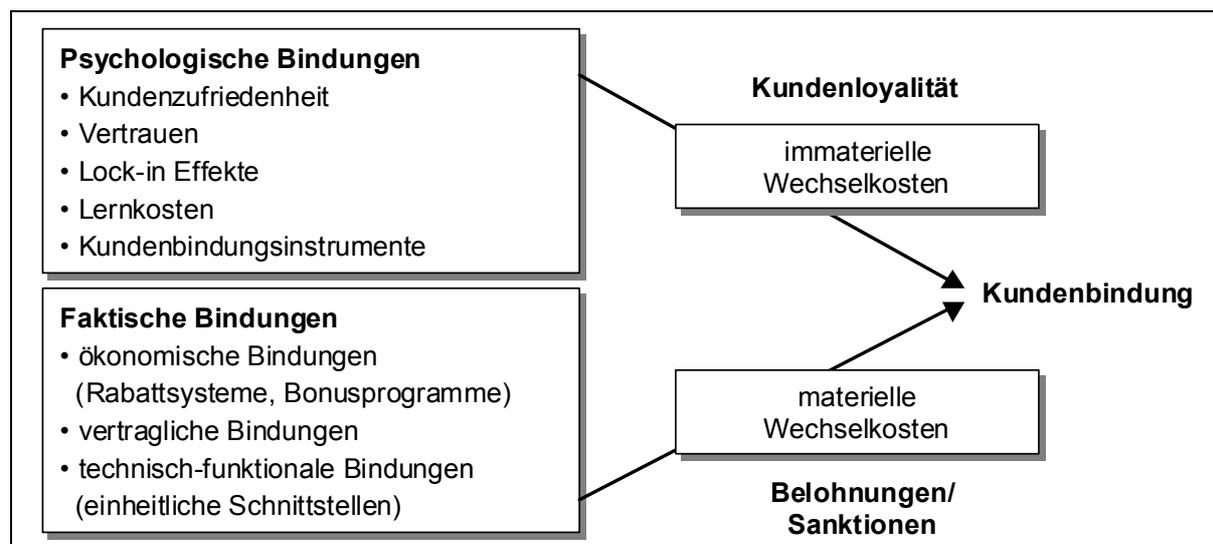
Es existieren zwei grundsätzlich verschiedene Strategien, mit deren Hilfe das Ziel der Kundenbindung realisiert werden kann: die Verbundenheits- und die Gebundenheitsstrategie. Das wesentliche Unterscheidungsmerkmal ist die Art der kundenbindenden Aktivitäten. Wird ein positiver Zustand der Wertschätzung für ein Unternehmen angestrebt, der ein freiwilliges Wiederkaufsverhalten bei den Kunden begünstigt, so wird von einer Verbundenheitsstrategie gesprochen. Die Gebundenheitsstrategie richtet sich darauf aus, die Kunden durch den gezielten Aufbau von Wechselbarrieren zum „unfreiwilligen“ Wiederkauf zu bringen (Vgl. EGGERT, 2001, S. 94 f.; JAHNKE, BAWIDAMANN, KERN, 2001, S. 15). Basis sollte immer die Verbundenheitsstrategie sein, da die Gebundenheit an einen Anbieter bei den Kunden einen inneren Zustand hervorruft, der als negativ empfunden werden kann (Vgl. STOLPMANN, 2000, S. 41). So konnte EGGERT (2000) in einer empirischen Studie nachweisen, dass Kunden in einer solchen Situation eine Intensivierung der Geschäftsbeziehung tendenziell ablehnen und den Anbieter seltener weiterempfehlen als im Zustand der Gebundenheit.

Die Determinanten der Kundenbindung können in psychologische und faktische Bindungen differenziert werden (Vgl. Abbildung 4–4). Psychologische Bindungen führen über immaterielle und faktische Bindungen über materielle Wechselkosten zu einer Kundenbindung. Demgegenüber wirkt das Bedürfnis der Kunden nach Abwechslung (Variety Seeking) sowie die Attraktivität von Konkurrenzangeboten einer stärkeren Kundenbindung entgegen (Vgl. FÖRSTER, KREUZ, 2002, S. 26 f.). Wechselbarrieren, die die Gebundenheit der Kunden zum Ziel haben, sind vertragliche oder technologische Maßnahmen, die einen Wechsel zur Konkurrenz sehr aufwendig gestalten. Freiwillig akzeptierte Wechselhürden erhöhen dagegen den Nutzen für den Kunden oder reduzieren seinen Aufwand (Vgl. STOLPMANN, 2000, S. 40).

Es existieren vier verschiedene Kundenbindungsstrategien, die maßgeblich für die Auswahl entsprechender Kundenbindungsinstrumente sind (Vgl. STOLPMANN, 2002, S. 29):

- Aufbau freiwillig akzeptierter Wechselbarrieren
- Mehrwert bieten
- Erwartungshaltung beeinflussen
- Den Aufwand für den Kunden reduzieren

Abbildung 4–4: Determinanten der Kundenbindung



Quelle: In Anlehnung an FÖRSTER, KREUZ, 2002, S. 26, eigene Darstellung.

### CRM-Instrumente

Zur Realisierung der CRM-Strategien stehen verschiedenste CRM-Instrumente mit jeweils unterschiedlichen technischen Anforderungen zur Verfügung. Hierzu zählen sowohl informationstechnische Systeme zur Unterstützung der analytischen Aufgaben, insbesondere der Datengewinnung, -nutzung und der laufenden Aktualisierung von Kundendaten, als auch die Instrumente des Marketing-Mix (Vgl. Kap. 2.3.3). Die CRM-Instrumente lassen sich folgenden Funktionsbereichen zuordnen:

- Marketingfunktionalitäten (z. B. Database Marketing, Kundeninformationssysteme)
- Servicefunktionalitäten (z. B. Call-Center, Helpdesk)
- Vertriebsanwendungen (z. B. Vertriebsinformationssysteme, Außendienstanbindung)
- Datenmanagement (z. B. Data Warehouse)

#### 4.1.2.2 Informationstechnische Perspektive: CRM-Systeme

Die Grundlage für die Entwicklung und Umsetzung eines CRM-Konzeptes bilden integrierte Informationssysteme, die auch als **CRM-Systeme** bezeichnet werden. Vor der Einführung eines CRM-Konzeptes liegen im Marketing-, Service- und Vertriebsbereich häufig zahlreiche (IT-)Insellösungen vor. Diese oft historisch gewachsenen IT-Systeme gestatten keine einheitliche Sicht auf die im Unternehmen vorliegenden Kundendaten, was zu inkonsistenten, veralteten sowie unvollständigen Informationen über die Kunden führt. Da aber nur die systematische Zusammenführung und Analyse aller kundenbezogenen Informationen und die Integration aller Kommunikationskanäle eine ganzheitliche und differenzierte Kundenansprache erlauben, zielen CRM-Systeme auf die Integration einzelner Insellösungen in eine koordinierte Systemlandschaft ab (Vgl. HIPPER, MARTIN, WILDE, 2002, S. 24). Sie bieten somit eine technologische Unterstützung in den Bereichen Marketing, Vertrieb und Kundenmanagement und werden daher auch als „*Technology Enabler*“ bezeichnet (Vgl. HELMKE, ÜBEL, 2001). Aus der informationstechnischen Perspektive heraus soll ein CRM-System

- die Kundenkontaktpunkte des Unternehmens („*Customer Touch Points*“), insbesondere in Marketing-, Vertriebs- und Serviceabteilungen synchronisieren und operativ unterstützen,
- alle Kommunikationskanäle zum Kunden einbinden und
- alle Kundeninformationen zusammenführen und auswerten (Vgl. HIPPER, MARTIN, WILDE, 2001, S. 24).

Diesen Anforderungen entsprechend lassen sich CRM-Systeme grundsätzlich in die drei zentralen Aufgabenbereiche des **operativen, kommunikativen und des analytischen CRM** unterteilen, die in engen Austauschbeziehungen zueinander stehen.

Im **operativen CRM** unterstützen i. d. R. automatisierte Marketing-, Service- und Vertriebsanwendungen den Dialog zwischen Kunden und Unternehmen sowie die dazu erforderlichen Geschäftsprozesse. Zudem stellt das operative CRM die dem Kunden zugewandten Applikationen zur Verfügung, die sowohl den Bereich des Front Office und damit alle Customer Touch Points als auch den des Back Office betreffen (Vgl. HELMKE, ÜBEL, 2001). Infolge einer Anbindung des operativen CRM an Back-Office-Lösungen wie z. B. das Supply Chain Management (Vgl. Kap. 2.2.1) oder Kundeninformationssysteme (KIS) können dem Kunden bspw. Aussagen über die Verfügbarkeit bestimmter Produkte oder Liefertermine gemacht werden (Vgl. ECC, 2001, S. 52).

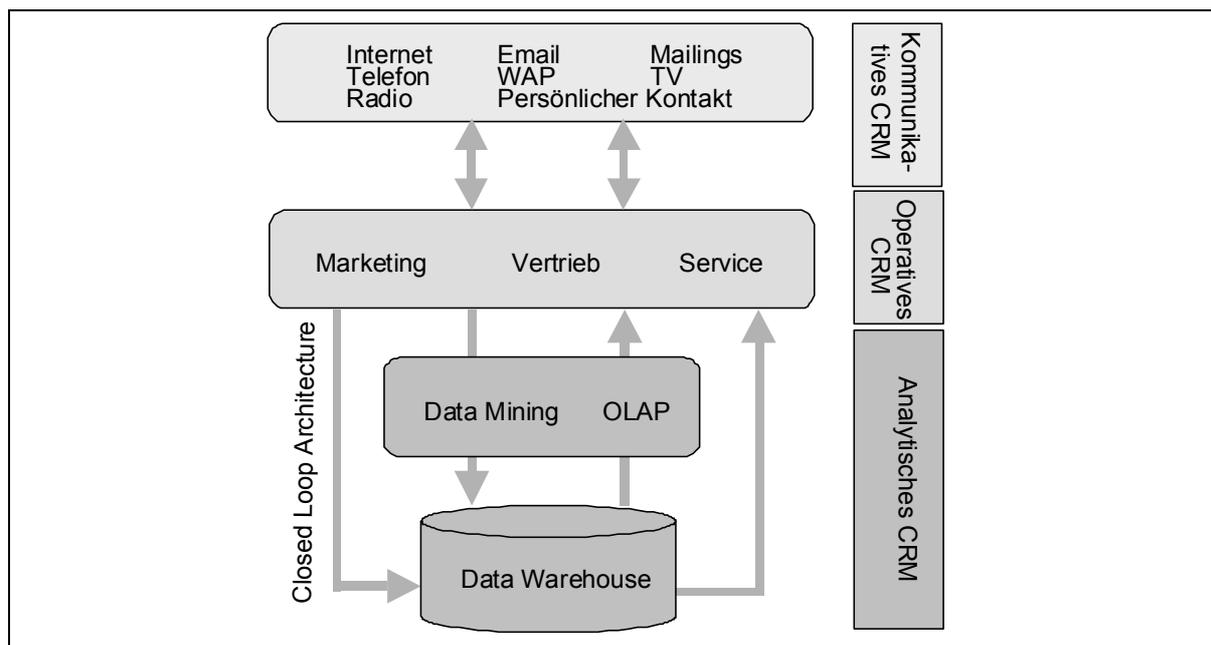
Das **kollaborative oder kommunikative CRM** dient der Verknüpfung und Synchronisation aller Kommunikationsinstrumente (Telefon, Fax, Außendienst, Internet etc.) über die das Unternehmen mit dem Kunden in Kontakt tritt. Dies gründet darauf, dass sich die Effizienz dieser Instrumente bei einem integrierten Einsatz entscheidend erhöhen kann. Daher richtet

sich das Ziel des kollaborativen CRM auf die systematische und einheitliche Ansprache des Kunden an den verschiedenen Kommunikationspunkten (Vgl. HELMKE, ÜBEL, 2001).

Der Teil von CRM-Systemen, der sich mit den Fragen der Datenerfassung, -aufbereitung und -analyse befasst, wird als **analytisches CRM** bezeichnet. Hier werden die aus dem Front und Back Office generierten Kundendaten, -kontakte und -reaktionen z. B. in einem Data Warehouse systematisch aufgezeichnet, um sie schließlich unter Einsatz geeigneter Analysetechniken wie z. B. OLAP oder Data Mining<sup>1</sup> zu analysieren und zur Optimierung der kundenbezogenen Geschäftsprozesse zu verwenden (Vgl. GAWLIK, KELLNER, SEIFERT, 2002, S. 40 f.).

Ein CRM-System ist als lernendes System im Sinne einer *“Closed Loop Architecture“* zu konzipieren, in dem Kundenreaktionen systematisch verwertet werden, um die Leistungen, Services und die Kommunikation im Hinblick auf differenzierte Kundenbedürfnisse kontinuierlich zu verbessern (Vgl. HIPPER, MARTIN, WILDE, 2001, S. 25; GAWLIK, KELLNER, SEIFERT, 2002, S. 39). Damit leitet sich in Anlehnung an die genannten Aufgabenbereiche eines CRM-Systems ein Informationskreislauf ab, der zunächst mit Hilfe des kollaborativen CRM Informationen über Kunden und Kundenkontakte erfasst und sammelt. Daraufhin folgt die Analyse der gesammelten Kundeninformationen im Rahmen des analytischen CRM, um die Ergebnisse schließlich dem operativen CRM zur Anpassung des Leistungsangebotes zur Verfügung zu stellen. Abbildung 4–5 stellt die Komponenten eines CRM-Systems sowie den Informationskreislauf im Sinne einer Closed Loop Architecture dar.

Abbildung 4–5: Komponenten und Closed Loop Architecture eines CRM-Systems



Quelle: In Anlehnung an HIPPER, MARTIN, WILDE, 2001, eigene Darstellung.

#### 4.1.2.3 Prozessperspektive: Kunden- und Unternehmensprozesse

Im Rahmen des CRM-Prozessmanagements muss eine tragfähige Kundenbeziehungsstrategie konzipiert und mit Hilfe neuer und reorganisierter Geschäftsprozesse sowie innovativer Informationstechnologien implementiert werden. Das CRM-Prozessmanagement integriert somit die Strategieentwicklung, die Geschäftsprozessoptimierung, die IT-Implementierung

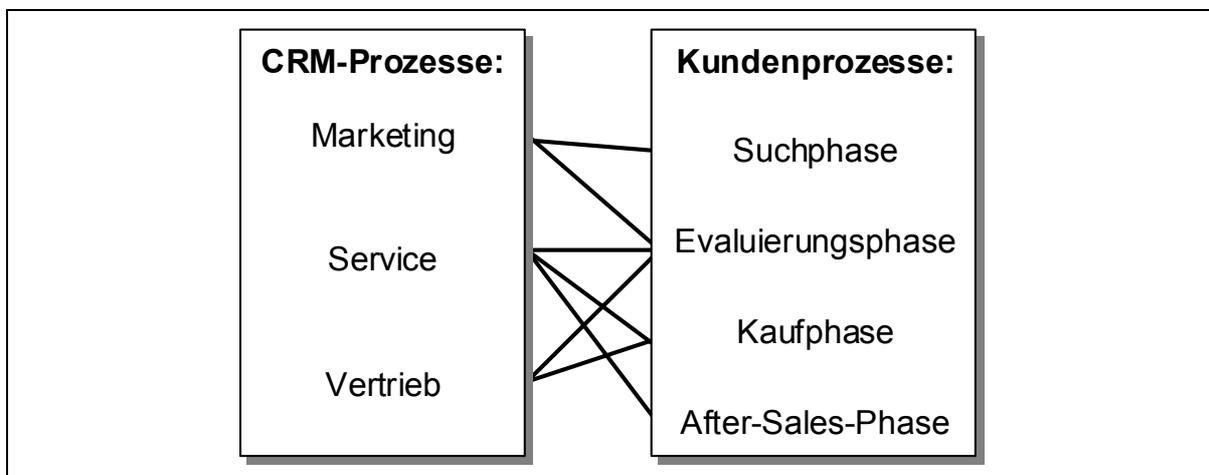
<sup>1</sup> Beim Online Analytical Processing (OLAP) und Data Mining handelt es sich um programmierte Datenanalyseverfahren (Vgl. Kap. 5.1.4.).

und das unternehmensinterne Change Management (Vgl. HIPPER, LEBER, WILDE, 2002, S. 274).

In Anlehnung an die Definition handelt es sich beim CRM-Ansatz um ein prozessorientiertes Managementsystem, dem eine kundenorientierte Gestaltung der Unternehmensprozesse inhärent ist. Somit stellen im Gegensatz zu traditionellen Business Process Management-Ansätzen die **Kundenprozesse** hier den Ausgangspunkt für die Systemgestaltung dar (Vgl. OBERWEIS, PAULZEN, SEXAUER, 2001, S. 430). Als Betrachtungsgrundlage der Kundenprozesse dient der „*Customer Buying Cycle*“, ein generisches Modell zur Analyse und Strukturierung der Kundenbeziehung. Er umfasst die Such-, Evaluations-, Kauf- und After-Sales-Phase und markiert damit sämtliche Berührungspunkte zwischen Anbieter und Kunde (Vgl. MÜTHER, ÖSTERLE, 1998, S. 105 ff.; MAUCH, 1990, S. 15 ff.). Da die systematische Betrachtung der Kundenprozesse aus Sicht des Kunden Grundlage eines CRM-Ansatzes ist, wird hier auch von einem „*Customer Relationship Life Cycle*“ (CRLC) gesprochen (Vgl. JAHNKE, BAWIDAMANN, KERN, 2001, S. 13).

Die **CRM-Prozesse** bezeichnen alle unternehmensinternen Prozesse, die im direkten Kundenkontakt ablaufen. Zu diesen Front-Office-Prozessen zählen die Marketing-, Vertriebs- und Serviceprozesse. Eine optimale Ausgestaltung der Kunden-Unternehmens-Beziehungen wird dann erreicht, wenn die CRM-Prozesse den vier Phasen des Customer Relationship Life Cycle entsprechend ausgerichtet werden (Vgl. Abbildung 4–6). So decken die Marketingprozesse im Wesentlichen die Such- und Evaluierungsphase, die Vertriebsprozesse die Evaluations- und Kaufphase und die Serviceprozesse die Evaluierungs- und After-Sales-Phase ab (Vgl. OBERWEIS, PAULZEN, SEXAUER, 2001, S. 430).

Abbildung 4–6: Prozessorientierte Kunden-Unternehmens-Beziehung



Quelle: Eigene Darstellung.

Da die Prozessperspektive eines CRM-Ansatzes darauf abzielt, die CRM-Strategien integriert und ganzheitlich zu realisieren, muss den Kunden über alle Kommunikations- und Distributionskanäle hinweg zu jedem Zeitpunkt der Anbieter-Kunden-Beziehung ein maßgeschneidertes Leistungs- und Kommunikationssystem geboten werden. In diesem Sinne sind alle Instrumente und Maßnahmen der Marktbearbeitung sowohl auf die unterschiedlichen Customer Touch Points als auch auf die verschiedenen Phasen des Kundenprozesses auszurichten, um diese optimal zu unterstützen bzw. zu vereinfachen (Vgl. SCHLÖGEL, SCHMIDT, 2001, S. 39). Der Prozessgestaltung ist eine Prozessanalyse voranzustellen, die die Basis für die anschließend durchzuführende Bedarfsanalyse hinsichtlich des Instrumenteneinsatzes liefert. Hier wird herausgearbeitet, welche Teilfunktionalitäten eines CRM-Systems für das Unternehmen grundsätzlich zur Unterstützung der identifizierten Prozesse notwendig

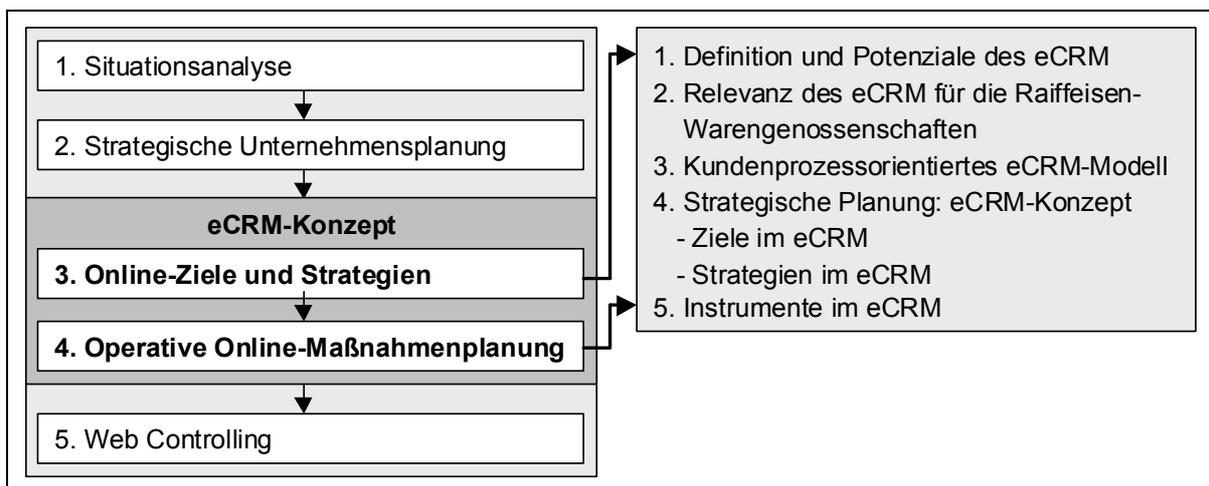
sind. Darauf aufbauend ist zu analysieren, welche Funktionalitäten eines CRM-Systems für das Unternehmen auch wirtschaftlich sinnvoll sind und welche bereits vorliegen. Ein Überdenken der Prozesse der Kundenbearbeitung erhöht i. d. R. die Effizienz und Effektivität, da die Qualität der Kundenbearbeitung grundsätzlich verbessert wird und die Klarheit über Prozessstrukturen die Entscheidung über benötigte CRM-Instrumente erleichtert.

Die vorangestellten Ausführungen verdeutlichen, dass die Anwendung des CRM das gesamte Unternehmen umfasst. Jeder Geschäftsprozess muss auf den Kunden und seine individuellen Anforderungen ausgerichtet sein und jeder Mitarbeiter die Idee der Kundenorientierung verinnerlichen. Dies bestätigt die organisatorische Zuweisung des CRM zur strategischen Unternehmensplanung und dessen Ansiedlung auf der höchsten Entscheidungsebene.

#### 4.2 Aufbau eines eCRM-Konzeptes am Beispiel der Raiffeisen-Genossenschaften in der Warenwirtschaft

Dem Customer Relationship Management im Internet (eCRM) wird eine stark wachsende Bedeutung beigemessen, da sich im Zuge der raschen Verbreitung des Internet in der Landwirtschaft für das eCRM vollkommen neue Perspektiven ergeben. Zugleich erfährt das Internet bei vielen Unternehmen in der Agrarbranche als Instrument der Kundenbindung eine zunehmende Bedeutung (Vgl. Kap. 3.4). Das Ziel dieses Kapitels ist es, sowohl einen Handlungsrahmen als auch ein umfassendes Konzept zur zielorientierten Realisierung des eCRM am Beispiel der Warengenossenschaften zu erarbeiten. Dies setzt zunächst eine genaue Definition des eCRM sowie die Kenntnis ihrer spezifischen Potenziale voraus. Weiterhin werden Argumente angeführt, die für den Einsatz des eCRM in den Raiffeisen-Warengenossenschaften sprechen. Schließlich wird auf dem derzeitigen Stand der Forschung und Praxis ein kundenprozessorientiertes eCRM-Modell entwickelt, das als Handlungsrahmen konzipiert bei der Entscheidungsfindung und Vorgehensweise im eCRM helfen soll.

Abbildung 4–7: Vorgehensweise zum Aufbau eines strategischen eCRM-Konzeptes



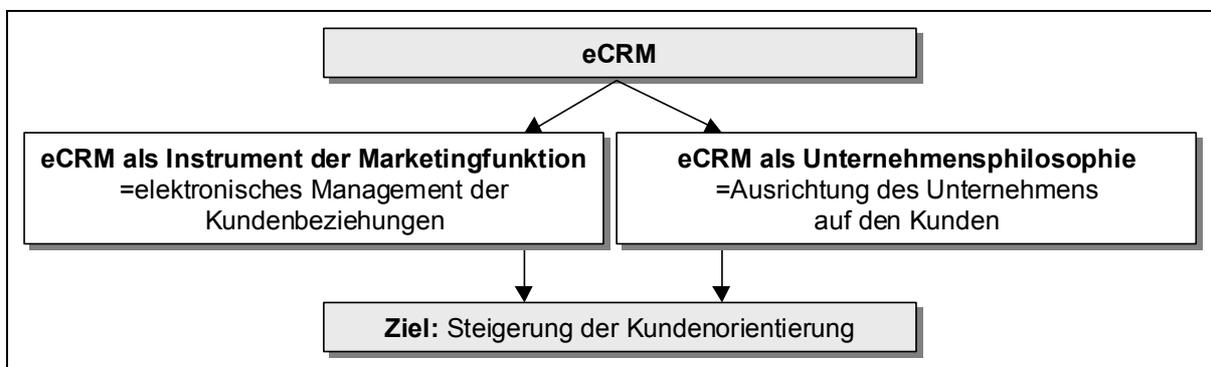
Quelle: Eigene Darstellung.

Kernpunkt dieses Kapitels ist die Entwicklung eines eCRM-Konzeptes, das Ziele, Strategien und Maßnahmen für das Kundenbeziehungsmanagement der Warengenossenschaften im Internet aufzeigt und Praktikern ein konzeptionelles Instrumentarium zur Lösung ihrer Entscheidungs- und Gestaltungsprobleme im Internet zur Hand gibt. Diesen Ausführungen folgend, ergibt sich die in Abbildung 4–7 aufgeführte Gliederung des zweiten Teils dieses Kapitels.

#### 4.2.1 Definition und Potenziale des eCRM

Auch im eCRM existiert eine Vielfalt an Interpretationen aus denen sich zwei grundlegende eCRM-Ansätze ableiten lassen. Zum einen wird eCRM als eine Ergänzung im Instrumentarium der Marketingfunktion angesehen. Durch die gezielte Analyse, Planung und Steuerung der Kundenbeziehungen mit Hilfe des Internet sollen hier die Bedürfnisse der Kunden besser befriedigt werden, als dies bislang möglich war (Vgl. EGGERT, FASSOTT, 2001, S. 4). Ein anderer Ansatz fasst das Anspruchsspektrum weiter und bezeichnet eCRM als eine umfassende Unternehmensphilosophie. Danach beschreibt eCRM “[...] die Ausrichtung des Unternehmens auf den Kunden, die ohne informationstechnologische Unterstützung nicht zu realisieren ist” (FRIELITZ et al., 2000). Abbildung 4–8 stellt den dualen Charakter des eCRM-Begriffs sowie die gemeinsame Zielsetzung der Kundenorientierung beider eCRM-Ansätze schematisch dar.

Abbildung 4–8: Der duale Charakter des eCRM-Begriffs



Quelle: EGGERT, FASSOTT, 2001, S. 5, eigene Darstellung.

In dieser Arbeit wird unter eCRM die folgende von FASSOTT und EGGERT (2001, S. 5) aus den beiden vorangestellten Ansätzen abgeleitete, integrierte Definition verstanden: *“eCRM umfasst die Analyse, Planung und Steuerung der Kundenbeziehungen mit Hilfe elektronischer Medien, insbesondere des Internet, unter dem Ziel einer umfassenden Ausrichtung des Unternehmens auf ausgewählte Kunden”*. Dieses Begriffsverständnis des eCRM verkörpert nichts anderes als die elektronisch gestützte Realisierung des traditionellen Leitgedankens der Marketingdisziplin (Vgl. Kap. 2.3.1). Der Neuigkeitsgrad des eCRM richtet sich also auf die Komponente der informationstechnologischen Unterstützung, die das bestehende CRM um eine elektronische Komponente erweitert. Die IuK-Technologie stellt den Enabler dar, durch dessen Unterstützung sich ein Unternehmen Fähigkeiten aufbauen kann, um die Beziehung zum Kunden zu stärken und Wettbewerbsvorteile zu erschließen. Daher wird eCRM hier als eine Weiterentwicklung des CRM und nicht als Ergänzung verstanden. Als besonders relevante Eigenschaften der Internet-Technologien für das eCRM können folgende Punkte herausgestellt werden:

- Zusätzlicher Marketing-, Vertriebs- und Servicekanal
- Eigenständige Interaktion des Kunden mit der Software
- Zusätzlicher Kontaktpunkt bzw. Kommunikationskanal zum Unternehmen und zum Kunden und somit erweiterte Interaktionsspielräume
- Umfangreiche Datengenerierung über das Nutzungs- und Kaufverhalten der Internet-User

Durch die elektronische Interaktion lassen sich Kundeninformationen mit immer geringeren Kosten in immer besserer Qualität sammeln, wodurch sich eine neue Qualität des Kundenmanagements bei sinkenden Kosten ergibt. Der Kunde kann seinen Präferenzen entsprechend bei äußerst geringen Grenzkosten individuell betreut und beraten werden, da bei niedrigen

Transaktionskosten sehr gute Personalisierungsmöglichkeiten gegeben sind, die sonst nur beim persönlichen Kontakt erreicht werden. Darüber hinaus bietet das Internet neue strategische Ansätze zur Steigerung der Kundenbindung, die in Kap. 4.2.4.2 erörtert werden.

#### 4.2.2 Argumente für das (e)CRM in den Warengenossenschaften

In Bezug auf die Kosten-Nutzen-Relation von (e)CRM-Projekten stellt sich die Frage, wie der Erfolg von (e)CRM-Prozessen gemessen und mit welchen Argumenten die (e)CRM-Philosophie gestützt werden kann. Die in Kap. 2.4.1 erwähnte ACSI-Analyse liefert hier nur allgemeine Anhaltspunkte für den wirtschaftlichen Erfolg von Unternehmen mit starker und schwacher Kundenorientierung. Sie kann zwar als generelle Argumentation zur Stützung der CRM-Philosophie herangezogen werden, bietet aber keine aussagekräftigen Informationen über unternehmensspezifische Erfolgspotenziale. Aussagekräftiger ist das **Accenture-Wirkungsmodell**, das mit Hilfe einer Querschnittsanalyse den Zusammenhang zwischen der CRM-Kompetenz des Unternehmens und dem Return on Sales empirisch untersucht und somit den wirtschaftlichen Erfolg von CRM-Prozessen nachweisen kann (Vgl. DULL, STEPHENS, WOLFE, 2001). Da beide Analysen aber nicht in der Lage sind, den Besonderheiten des unternehmensindividuellen Markt- und Wettbewerbsumfeldes Rechnung zu tragen, verbleiben letztlich nur unternehmensspezifische Analysen zum Erfolg von CRM-Prozessen. Dazu zählt in erster Linie die Messung von Transaktionsdaten aus dem operativen Geschäftsbereich aber auch Informationen aus Kundenbefragungen. Die Erfolgsmessung ist aber erst nach der Implementierung des (e)CRM möglich. Daher werden an dieser Stelle Argumente angeführt, die für das CRM in den Raiffeisen-Warengenossenschaften sprechen.

- In der Intensität mit der sich der Wettbewerb im Agrarhandel verschärft, Wachstumsraten zurückgehen und der Strukturwandel in der Landwirtschaft voranschreitet (Vgl. Kap. 3.1), gewinnt die Zielsetzung des (e)CRM, d. h. eine verstärkte Kunden- bzw. Bedarfsorientierung zunehmend an Bedeutung.
- Die Landwirte sind zunehmend besser informiert, anspruchsvoller und kostenbewusster. Sie informieren sich gezielt über die Produkte sowie deren Kosten-Nutzen-Verhältnis und treffen ihre Wahl nach ihrer Wahrnehmung von Qualität, Nutzen und Wert. Zugleich sind sie nicht mehr so stark auf einen Hersteller oder ein Produkt fixiert. Die Loyalität gegenüber den Handelspartnern nimmt bei gleichzeitig steigender Wechselbereitschaft ab. Daher kommt dem Kundenbeziehungsmanagement und hier insbesondere der Kundenbindung unter Einsatz des Internet eine wesentliche Rolle zu.
- Aufgrund der zunehmenden Vielfalt an Produkten und der Komplexität ihrer Anwendung insbesondere im Pflanzenschutz- und Saatgutbereich steigt der Bedarf an individuelleren Informationen und Beratungsdienstleistungen. Die Kunden erwarten zunehmend eine umfassende, individuelle Betreuung und einen kompetenten Service sowohl in der Such- und Evaluierungsphase als auch nach dem Kauf (After-Sales-Services). Das Internet bietet hier neue und kostengünstige Möglichkeiten, die Serviceverfügbarkeit und -qualität sicherzustellen und zu optimieren (Vgl. Kap. 4.2.5.2). Diese Dienstleistungen können entscheidend dazu beitragen, eine hohe Kundenzufriedenheit und -bindung aufzubauen.
- Um eine bessere Kaufentscheidung zu treffen, sind viele Landwirte bereit, im Internet betriebsspezifische Informationen weiterzugeben, um im Gegenzug individuellere Informationen zu erhalten. Diese persönlichen Daten sind maßgeblich für die Funktionalität des eCRM.
- Da eine Differenzierung über den Preis (Kostenführerschaft) oder über die Produktqualität heute kaum mehr zu erreichen ist, werden zunehmend innovative Kommunikations- und Kundenbindungsmechanismen sowie serviceorientierte Zusatzleistungen als Differenzierungsmerkmale vom Wettbewerb herangezogen. Die Wettbewerbsanalyse in Kap. 3.4

belegt, dass die Kundenorientierung und -bindung eine zunehmende Akzeptanz als unternehmerische Zielgröße von Wettbewerbern sowohl auf der horizontalen (privater Landhandel) als auch auf der vertikalen Stufe (Agroindustrie) erfährt.

- Weiterhin besteht die latente Gefahr, dass neue Intermediäre und auch traditionelle Handels- und Industrieunternehmen durch eine kommerzielle Nutzung des Internet zu einer Steigerung der Markttransparenz aus Sicht der Nachfrager beitragen könnten (Vgl. Kap. 3.3). Durch Senkung der Informationskosten resultiert diese in einer deutlichen Senkung der Wechselbarrieren für die Kunden, die im Web noch einfacher zwischen den Anbietern wechseln können. Dies stellt die zentrale Herausforderung an das eCRM dar, möglichst erfolgreiche Kundenbindungsmodelle zu etablieren, und damit die Wechselbereitschaft zu senken. eCRM ist daher ein zentrales Thema im E-Commerce.
- Unter dem Gesichtspunkt steigender Kundenakquisitionskosten erscheint es unvermeidlich, nicht mehr nur auf den einzelnen Kaufabschluss fixiert zu sein, sondern zu attraktiven Geschäftspartnern eine langfristige Beziehung aufzubauen. Die Pflege loyaler Kunden erfordert nur 15-20 % der Aufwendungen, die für eine vergleichbare Gewinnung neuer Kunden entstehen würden. Dennoch wenden Unternehmen im Durchschnitt fünf bis sechs mal soviel für die Akquisition neuer Kunden auf wie für die Pflege des bestehenden Kundenstamms (Vgl. SCHÄFER, 2001; REICHHELD, SASSER, 1990, S. 105 ff.).
- Letztendlich ist das Thema Kundenorientierung und Kundenbindung von den genossenschaftlichen Unternehmen bisher stark vernachlässigt worden und erfordert daher eine stärkere Fokussierung.

Die vorangestellten Argumente unterstreichen die Bedeutung der Kundenorientierung und hier explizit der Kundenbindung als strategische Erfolgsfaktoren zur Gewährleistung und Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit der Raiffeisen-Genossenschaften in der Warenwirtschaft. Die Herausforderung für die Warengenossenschaften besteht nun darin, ihre Kompetenz im stationären Vertrieb, nämlich eine auf Kundennähe basierende individuelle Betrachtung und Ansprache des Kunden, auch auf die elektronischen Medien zu übertragen und zu erweitern. *Wettbewerbsvorteile generiert nur das Unternehmen, das es versteht, die Kenntnisse über seine Kunden gezielt für den langfristigen und profitableren Auf- und Ausbau der Kundenbeziehung zu nutzen.* Somit es obliegt jeder einzelnen Genossenschaft, auf diesem Gebiet mehr oder weniger weitgehende kundenorientierte Konzepte zu erstellen. Dies impliziert die Notwendigkeit eines strukturierten und konsequenten eCRM-Ansatzes, der darauf aufbaut, die individuellen Erwartungen der Kunden möglichst umfassend zu erkennen und bestmöglich zu erfüllen. Zuvor muss von den Unternehmen aber die Notwendigkeit erkannt werden, verstärkte Anstrengungen in die Ausgestaltung der Kundenbeziehungen zu investieren.

#### 4.2.3 Entwicklung eines kundenprozessorientierten eCRM-Modells

Viele Unternehmen versuchen die fehlenden organisatorischen Fähigkeiten zum Auf- und Ausbau erfolgreicher Kundenbeziehungen durch Implementierung von Software oder Datenbanken auszugleichen (Vgl. SCHLÖGEL, SCHMIDT, 2002, S. 44). Die Herausforderung im eCRM liegt aber im **Verständnis der Kundenprozesse** und nicht im Beherrschen der Technologie (Vgl. RAPP, DECKER, 2000, S. 74). IT-Systeme bilden zwar die Grundvoraussetzung zur Steuerung operativer eCRM-Maßnahmen und liefern somit das notwendige Handwerkszeug zur Umsetzung der eCRM-Strategie. Sie stellen aber keine konzeptionelle eCRM-Lösung dar. Das mangelnde Verständnis für die Kundenprozesse führt dazu, dass das strategische Potenzial des eCRM nicht erschlossen wird. Infolgedessen wird die Technologie hier zwar berücksichtigt, jedoch nicht in der Vordergrund gerückt.

Die erfolgreiche Realisierung des eCRM erfordert neben einem umfassenden strategischen Konzept auch eine **systematische Vorgehensweise** sowie die **Integration** von Strategie, Marketing, Organisation, Kommunikation und IT. Eine unzureichende Integration der unterschiedlichen eCRM-Abläufe würde zu steigenden Komplexitäts- und Koordinationskosten führen (Vgl. RAPP, DECKER, 2000, S. 74). Vor diesem Hintergrund stellt sich die Aufgabe, ein eCRM-Modell zu konzipieren, das eine Hilfestellung zur Integration der eCRM-Abläufe bietet, um Kundenbeziehungen erfolgreich auf- und auszubauen. Den Raiffeisen-Warengenossenschaften soll damit ein Instrument in die Hand gegeben werden, das die grundlegenden Prozessabläufe abbildet, den Kundenfokus bei allen Online-Aktivitäten gewährleistet und dazu beiträgt, die verschiedenen Komponenten bzw. Kernaufgaben des eCRM zu systematisieren, zu koordinieren und schließlich an der Unternehmensstrategie ausgerichtet zu integrieren. Dies setzt erstens die Entwicklung eines Modells zur Gewährleistung einer kundenprozessorientierten Vorgehensweise zum Aufbau loyaler Kunden voraus und zweitens Wissen über das Grundkonzept zum Management von Kundenbeziehungen im Internet.

### 1. Aufbau eines Online-Kundenentwicklungsmodells

Erst durch das Erkennen der Kundenprozesse können die Grundlagen für die Systemgestaltung im eCRM geschaffen werden, um Unternehmen im Sinne des eCRM zu optimieren (Vgl. RAPP, DECKER, 2000, S. 74). Daher stellt das Wissen über die Bedürfnisse der Kunden entlang der Phasen des CRLC (Vgl. Kap. 4.1.2.3) auch im Internet ein zentrales Kriterium dar. Diese Betrachtungssicht ermöglicht es dem Online-Anbieter, die bei einem User ablaufenden Prozesse zu analysieren, um die Website-Besucher den Bedürfnissen entsprechend in jeder Phase des CRLC durch geeignete Maßnahmen an das Web-Angebot bzw. darüber an das Unternehmen zu binden. In Anlehnung an die Phasen des digitalen Marketing nach KIERZKOWSKI et al. (1997, S. 12) und die Kundenphasen im CRLC wird hier ein **Online-Kundenentwicklungsprozess** zum Aufbau erfolgreicher Kundenbeziehungen abgeleitet, der auf folgenden Schritten beruht:

- Attract - Interessenten finden (Kundenakquise)
- Interest/Engage - Interesse wecken, aktiv einbinden
- Serve/Convert - Interessenten zum Kunden machen
- Retain - Kunden binden

In jeder Phase stehen unterschiedliche Aufgaben an, die ein Anbieter unternehmen muss, um einen Interessenten bzw. Kunden in die jeweils nächste Phase zu führen und damit die Bindung an die Website mit jeder Stufe im Online-Kundenentwicklungsprozess zu erhöhen. Da diese Phasen als Regelkreislauf aufzufassen sind, sprechen FÖRSTER und KREUZ (2002, S. 27) hier auch von einem „Loyalitätskreislauf“.

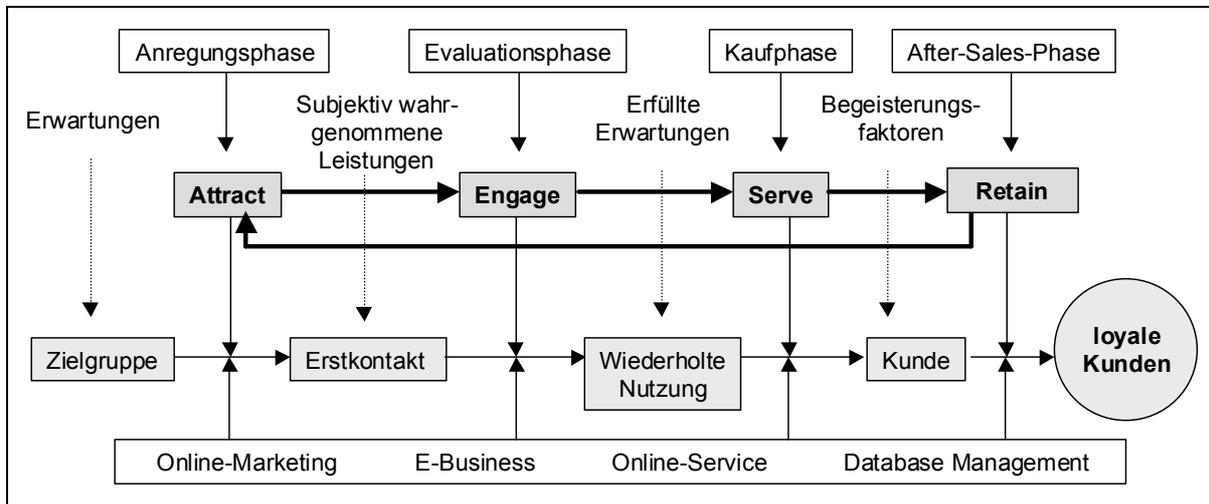
Zur Ausgestaltung der Kunden-Unternehmens-Beziehung sind alle Phasen im Customer Relationship Life Cycle und im Kundenentwicklungsprozess durch die entsprechenden **eCRM-Prozesse** aktiv zu gestalten. Diese untergliedern sich in Anlehnung an die in Kap. 4.1.2.3 dargelegten CRM-Prozesse in die Funktionsbereiche Online-Marketing, E-Business und Online-Service. Da die User einer Website eine Vielfalt an Datenspuren hinterlassen, kommt dem Database Management als zusätzlichem Funktionsbereich hier eine besondere Bedeutung zu. Die den Funktionsbereichen untergeordneten eCRM-Prozesse vereinen eine große Spannweite unterschiedlichster Komponenten und Funktionalitäten, die im Folgenden als **eCRM-Instrumente** bezeichnet werden und i. d. R. mit differenzierten Selektionsmöglichkeiten versehen auf den unterschiedlichsten Ebenen miteinander verknüpft sind (Vgl. ENDERS, KAY-ENDERS, 2001, S. 205).<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Einen Überblick über die den eCRM-Prozessen untergeordneten Funktionalitäten und ihren Beziehungen bietet das in Abbildung 2–15 dargestellte Funktionsstufenmodell.

Durch eine Zuordnung der Aufgaben des Online-Kundenentwicklungsprozesses mit den entsprechenden eCRM-Prozessen sowie den Phasen des CRLC entsteht ein Online-Kundenentwicklungsmodell, das einen Handlungsrahmen für ein zielführendes und kundenprozessorientiertes Vorgehen zum Aufbau loyaler Kunden darlegt (Vgl. Abbildung 4–9).

Abbildung 4–9: Online-Kundenentwicklungsmodell zum Aufbau loyaler Kunden



Quelle: Eigene Darstellung.

## 2. Grundkonzept zum Management von Kundenbeziehungen im Internet

Das Grundkonzept des Kundenbeziehungsmanagements besagt, dass ein Unternehmen seine Aktivitäten gezielt einsetzen muss, um seine Kunden besser kennen zu lernen, sie zu ihrer Zufriedenheit zu bedienen und um mit ihnen zusammen zu arbeiten (Vgl. KOTLER, BLIEMEL, 1999, S. 75). Ein eCRM-System ist daher mit Funktionen auszustatten, um die User zu identifizieren, zwischen den Usern zu differenzieren und die Online-Aktivitäten entsprechend auszurichten bzw. zu individualisieren. Daraus leitet sich ein dreiphasiges Grundkonzept des Kundenbeziehungsmanagements im Internet ab, das sich an den aufeinander aufbauenden eCRM-Phasen der Identifikation, der Differenzierung und der Interaktion orientiert (Vgl. SCHLÖGEL, SCHMIDT, S. 44 ff., 2002; FASSOTT, 2002, S. 136 ff.).

### Identifikationsphase

Ein zentraler Ansatzpunkt zur Erlangung von Wettbewerbsvorteilen liegt in der Kenntnis der Merkmale, Bedürfnisse und Präferenzen der User entlang des CRLC. Da hiermit die Erstellung von Profilen über die Internet-Nutzer verbunden ist, die eben diese Kriterien beschreiben, spielt die Auseinandersetzung mit den Möglichkeiten und Grenzen der Gewinnung und Verwertung von Userdaten im eCRM eine wichtige Rolle.

Die Identifikationsphase fokussiert die Erfassung, Strukturierung und Analyse von Informationen über die Website-Besucher und ist somit dem analytischen CRM (Vgl. Kap. 4.1.2.2) zuzuordnen. Da ein Unternehmen sowohl die einzelnen Kundentypen als auch die Kundenprozesse identifizieren muss, liegt das Ziel dieser Stufe darin, den Website-Besucher kennen zu lernen und seine Ansprüche sowie seinen Wert für das Unternehmen zu ermitteln. Nur dann ist gewährleistet, dass der User seinen persönlichen Bedürfnissen entsprechend angesprochen und bedient wird (Vgl. RAPP, DECKER, 2000, S. 76).

Entscheidend ist hier die systematische Speicherung und Strukturierung der Nutzerprofile in einer Database bzw. einer Online-Datenbank sowie deren fortlaufende Aktualisierung und Pflege. Ein **Nutzerprofil**<sup>1</sup> ist ein Datensatz zur Beschreibung von Attributen, die für den

<sup>1</sup> Synonym wird auch der Begriff Userprofil bzw. Customer Profile verwendet.

einzelnen User spezifisch sind (Vgl. ZINGALE, ARNDT, 2002, S. 72). Davon abzugrenzen sind die **Nutzungsprofile**, die das Verhalten der User im Internet abbilden, jedoch keine Daten über die User selbst beinhalten. Nutzer- und Nutzungsprofile lassen sich grundsätzlich aus dem Verhalten im Internet, aber auch durch die Nutzung zusätzlicher Datenquellen wie z. B. Informationen aus den IT-Systemen des Unternehmens (z. B. Kundeninformationssystem (KIS) oder Data Warehouse) extrahieren (Vgl. BUXEL, 2001, S. 26).<sup>1</sup>

Mittels der Aufzeichnung von Nutzeraktivitäten, -transaktionen und -interaktionen und der Erhebung von Kundenwünschen und -bedürfnissen kann über jeden identifizierten Besucher einer Website kontinuierlich Wissen angesammelt werden, das mit dem Andauern einer Beziehung immer konkreter wird. Diese fortlaufende Erweiterung von Nutzerprofilen und deren Segmentierung für das Unternehmen wird als „*Customer Profiling*“ bezeichnet (Vgl. NEGELMANN, 2001, S. 61) und dient als Grundlage zur Ausgestaltung der eCRM-Aktivitäten in der anschließenden Differenzierungsphase. „*Profiling is a business concept from the marketing community, with the aim of building databases that contain the preferences, activities and characteristics of clients and customers*“ (JACKSON, SCHEER, WILKENS, 2000). Begünstigt wird das webbasierte Customer Profiling durch die automatische Aufzeichnung, des dadurch entstehenden geringen zeitlichen und finanziellen Aufwandes sowie der kontinuierlichen Fortschreibung der aufgezeichneten Daten, die eine hohe Qualität der resultierenden Profile gewährleisten. Die digitale Form der automatisch anfallenden Daten bedingt deren sofortige, zeitnahe Verwertbarkeit für Analyseprozesse. So kann unmittelbar auf jede Regung des Nachfragers reagiert und die eCRM-Prozesse in Abhängigkeit der beobachteten Verhaltensweisen individuell und reaktiv ausgestaltet werden (Vgl. BUXEL, 2002, S. 25).<sup>2</sup> Zur Strukturierung des generierten Datenmaterials müssen **Segmentierungskriterien** herangezogen werden, die in Abhängigkeit der konkreten Situation unterschiedlich geeignet sind, um die Kundengruppen nach Kundenwert, spezifischen Problemen oder Bedürfnissen abzugrenzen (Vgl. SCHLÖGEL, SCHMIDT, 2002, S. 47). Die Strukturierung kann in Anlehnung an die allgemeingültige Differenzierung von Kundendaten in einem Data Warehouse nach Grund-, Potenzial-, Aktions- und Reaktionsdaten erfolgen (Vgl. GAWLIK, KELLNER, SEIFERT, 2002, S. 43).

Für die Identifikationsphase können somit drei Aufgabenfelder definiert werden:

1. Aufbau einer Datenbasis. Dazu müssen Alternativen und Möglichkeiten zur Generierung der benötigten Daten bestimmt und ggf. mit vorliegenden Datenbeständen ergänzt bzw. abgeglichen werden.
2. Die Daten sind mit Hilfe geeigneter Mechanismen zu strukturieren und zu analysieren, um potenzielle oder vorhandene Kunden gemäß ihrer Attraktivität für ein Unternehmen sowie ihrer Bedürfnisse segmentieren zu können.
3. Im Sinne des Customer Profiling sind immer genauere Profile über die User aufzubauen.

### **Differenzierungsphase**

Kunden stellen einerseits einen unterschiedlichen Wert für das Unternehmen dar, andererseits besitzen sie unterschiedliche Bedürfnisse (PEPPERS, ROGERS, 1999, S. 11). Da eCRM die Ausrichtung des Unternehmens auf ausgewählte Kunden bzw. Kundengruppen umfasst, richten sich die Aufgaben der Differenzierungsphase auf die Selektion der User nach ihrer Position im CRLC sowie auf die Ermittlung der Eigenschaften identifizierter User, die neben den Präferenzen und Bedürfnissen auch den Kundenwert betreffen.

<sup>1</sup> Verfahren zur Datenerhebung im Internet sind Gegenstand von Kap. 5.1.2.

<sup>2</sup> Zu der damit verbundenen datenschutzrechtlichen Problematik wird hier auf weitergehende Ausführungen in Kap. 5.1.4 sowie auf die ausführliche Darlegung von BUXEL (2001) verwiesen.

Bspw. könnte im Falle einer Hauptgenossenschaft nach erfolgter Registrierung und Identifizierung der User auf der jeweiligen Website eine Kundensegmentierung nach Primär-Genossenschaften sowie nach A-, B- oder C-Kunden und potenziellen Kunden erfolgen. Zur Kundensegmentierung werden alle vorhandenen Daten in einem Data Warehouse zusammengeführt, in eine einheitliche Systemumgebung integriert und für die Datenanalyse aufbereitet. Zentrales Instrument der Datenanalyse ist das Data-Mining, das mittels Methoden der Statistik und der künstlichen Intelligenz zur Gewinnung relevanter Kundeninformationen, bspw. zur Selektion spezieller Kundengruppen aus unüberschaubaren Datenbeständen, beiträgt (Vgl. GRONOVER, BACH, 2000). Da sich die Differenzierungsphase mit den Fragen der Datenaufbereitung und -analyse befasst, wird sie dem analytischen eCRM zugeordnet.

### **Interaktionsphase**

Die Interaktionsphase ist dem operativen eCRM zuzuordnen und beinhaltet die Ausgestaltung, Abstimmung und Implementierung differenzierter Online-Maßnahmen. Ihr obliegt die Aufgabe, die Kundenbeziehung unter Einsatz entsprechender Online-Maßnahmen gezielt zu gestalten und insbesondere im Hinblick auf die in der Differenzierungsphase selektierten Kundengruppen ein maßgeschneidertes Leistungssystem zum Aufbau einer profitablen Anbieter-Kunden-Beziehung zu entwickeln (Vgl. SCHLÖGEL, SCHMIDT, 2002, S. 53). Hier gilt es, den richtigen Kunden zum richtigen Zeitpunkt mit den richtigen Informationen und Angeboten zu bedienen, was zu einer selektiven Ausrichtung des Web-Angebotes führt.

Die höchste Stufe der Differenzierung ist die Personalisierung, die ein wesentliches Kernelement eines eCRM-Systems darstellt und die kundenindividuelle Ausgestaltung der einzelnen eCRM-Prozesse ermöglicht (Vgl. HIPNER, MARTIN, WILDE, 2001).

Das Ausmaß der One-to-One-Aktivitäten kann in Abhängigkeit der ermittelten Kundensegmente in allen Funktionsbereichen differenziert werden, da eCRM-Systeme hierfür automatisierte Methoden anbieten, die auf Basis individueller Kundendaten eine One-to-One-Interaktion mit den Kunden erlauben. Die dynamisch generierten und analysierten Customer Profiles können somit im Rahmen eines Personalisierungskreislaufes zur Effizienzsteigerung der Online-Maßnahmen eingesetzt werden. Bspw. lassen sich Kundendaten auch in Echtzeit einsetzen, so dass der Kunde den Eindruck einer persönlich abgestimmten Betreuung erhält. Voraussetzung ist eine webbasierte Lösung, die eine benutzerspezifische Systemgestaltung und damit ein differenziertes Angebot erst ermöglicht.

Die drei Phasen des Kundenbeziehungsmanagements verdeutlichen, dass sich **eCRM-Systeme** von CRM-Systemen (Vgl. Kap. 4.1.2.2) darin unterscheiden, dass sie eine weitgehend automatisierte und selbststeuernde Interaktion mit dem Kunden über elektronische Kommunikationskanäle ermöglichen. Sie verbinden die analytischen und operativen Funktionen klassischer CRM-Systeme in einer Anwendung und bieten dem Kunden mittels automatischer Empfehlungen und personalisierter Inhalte eine individuelle Betreuung.

ECRM-Systeme basieren auf IT- und Internet-Systemen, die die notwendigen Instrumente zur Umsetzung des eCRM zur Verfügung stellen. Viele Unternehmen entwickeln entweder selbst anforderungsgerechte Applikationen oder passen Standardsoftware zum eCRM an die unternehmerischen Anforderungen an. Beide Alternativen sind gegeneinander abzuwägen. Es ist jedoch der Trend zu verzeichnen, dass für immer mehr Anwendungsschwerpunkte Standardsoftware oder Branchenlösungen zur Verfügung stehen, die die Bedeutung der Eigenentwicklung in den Hintergrund rückt.

Die Hauptaufgabe eines eCRM-Systems besteht im Aufbau interaktiver, lernender Kundenbeziehungen (Vgl. WIRTZ, 2000, S. 158). Darunter wird die Fähigkeit eines Unternehmens verstanden, die Leistungserstellung durch jede Interaktion mit dem User immer besser an die Bedürfnisse der User anzupassen (Vgl. PILLER, 2000, S. 6). Je länger der skizzierte Prozess

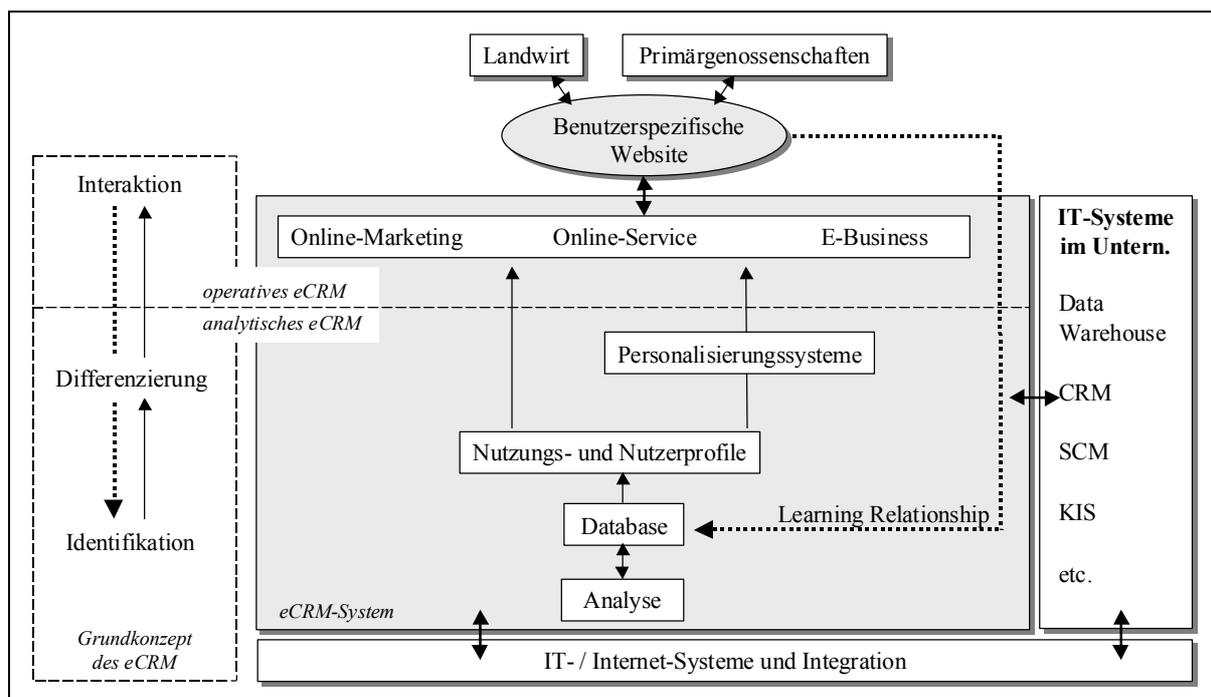
fortgesetzt wird, desto näher liegt das dem User offerierte Leistungsangebot an dessen individuellen Bedürfnissen. Hierdurch steigt die Zufriedenheit des Users und die Bindung an den Anbieter wird erhöht. Diese kontinuierliche Bedürfnisanpassung wird auch als Regelkreis der lernenden Kundenbeziehung oder **Learning Relationship** bezeichnet (Vgl. WIRTZ, 2000, S. 159). In diesem Sinne wird das eCRM zu einem lernenden System und ist daher wie im CRM-System als Kreislaufmodell im Sinne einer Closed Loop Architecture (Vgl. Kap. 4.1.2.2) zu konzipieren. Das Online-Angebot ist also nicht nur auf die differenzierten Kundengruppen auszurichten, sondern auch kontinuierlich im Sinne einer lernenden Kundenbeziehung an die sich ändernden Bedürfnisse der Website-User anzupassen.

Die bisherigen Ausführungen fließen nun in die Systemgestaltung eines kundenprozessorientierten eCRM-Modells ein, das den systematischen Weg vorgibt, wie Prozesse gesteuert werden, um den Kunden in den Mittelpunkt der unternehmerischen Betrachtungen zu stellen und ihn durch die gezielte Befriedigung seiner Bedürfnisse an das Unternehmen zu binden (Vgl. Abbildung 4–10). Der Betrachtungsfokus dieses Vorgehensmodells konzentriert sich auf die Kunden-Unternehmens-Beziehung unter Berücksichtigung des Online-Kundenentwicklungsmodells.

Anhand des skizzierten Modells ergeben sich weitere Potenziale des Internet für das eCRM:

- Generierung detaillierter Kundeninformationen zur Erweiterung der Kundendatenbank.
- Bedienung aller Kunden auf der Basis ihrer Profile (profilgerechte Angebotserstellung).
- Identifikation der Bedürfnisse vorhandener und potenzieller Kunden und unmittelbare Reaktion und Anpassung an das veränderte User- bzw. Kundenverhalten.
- Differenzierungsmöglichkeiten zur Erlangung von Wettbewerbsvorteilen.
- Hoher Personalisierungsgrad in der Kundenbeziehung ist kostengünstig realisierbar.
- Effizienzsteigerung durch interne Geschäftsprozessoptimierung, z. B. durch kosteneffizientere Kundenbetreuung.

Abbildung 4–10: Aufbau eines kundenprozessorientierten eCRM-Modells



Quelle: In Anlehnung an HIPPER, MARTIN, WILDE, 2002, S. 54, eigene Darstellung.

Das dargelegte eCRM-Modell stellt den grundlegenden Handlungs- und Orientierungsrahmen für die erfolgreiche und zielorientierte Ausgestaltung eines eCRM-Konzeptes zur Verfügung, das im nachfolgenden Kapitel am Beispiel der Warengenossenschaften erarbeitet wird.

#### 4.2.4 Strategische Planung im eCRM

Der Einsatz von eCRM-Systemen bietet vielfältige Differenzierungspotenziale für den Online-Wettbewerb. Der Erfolg hängt aber von einer strategisch geplanten und zielgerichteten Implementierung des Systems ab (Vgl. NEGELMANN, 2001, S. 61). Online-Ziele und -Strategien sowie deren operative Umsetzung dürfen daher nicht isoliert voneinander entwickelt werden, sondern müssen in ein umfassendes eCRM-Konzept integriert werden. Daher besteht die Aufgabe dieses Kapitels darin, ausgehend von dem in Kap. 4.1.2.1 dargelegten 3-Ebenen-Modell des CRM ein webbasiertes eCRM-Konzept für die Raiffeisen-Warengenossenschaften zu erarbeiten. Die Realisierung des eCRM-Konzeptes bedarf letztlich der Integration in ein umfassendes CRM-Programm und hat nicht nur weitreichende Konsequenzen für die Marketing- und Vertriebsprozesse sondern insbesondere auch für die in Kundenkontakt stehenden Mitarbeiter des Unternehmens (Vgl. BAUER, GÖTTGENS, GREYER, 2001, S. 128).

##### 4.2.4.1 Ziele des eCRM

Auch das eCRM rückt der Kundenorientierung die höchste Zielpriorität ein und stellt die Ausrichtung des Unternehmens auf ausgewählte Kunden unter Einsatz des Internet in den Mittelpunkt. Dabei hat das vorangestellte Kapitel gezeigt, dass sich die Einzelziele der Kundenzufriedenheit, -bindung und -begeisterung zum Aufbau, zur Pflege und zur Intensivierung von Kundenbeziehungen durch die dem Internet inhärenten Möglichkeiten (Vgl. Kap. 4.2.5) sehr gut realisieren lassen.

Die Relevanz dieser Ziele für die Warengenossenschaften ergibt sich aus den Erkenntnissen der Situationsanalyse in Kap. 3 sowie den in Kap. 4.2.2 aufgeführten Argumenten für den Einsatz des eCRM. Das Ziel der Warengenossenschaften im Internet muss darin bestehen, eine noch engere Kundenbindung zur Marke „Raiffeisen“ zu erzeugen, gleichzeitig den Kundenkreis zu erweitern und mittelfristig bei steigendem Umsatz die Geschäftsprozesse vom Hersteller zum Landwirt zu optimieren.

Von besonderer Bedeutung im Internet sind sowohl die psychographischen Ziele der Kundenakquise und der Kundenbindung (Vgl. HERMANN, 1999, S. 91 ff.) als auch ökonomische sowie informationstechnische Ziele. Die **Kundenakquise** stellt den ersten Schritt im Kundenentwicklungsprozess dar. Neue Kunden mit Hilfe des Internet zu gewinnen, bedeutet, ihre Interessen anzusprechen und sie auf bedürfnisadäquate Leistungen aufmerksam zu machen. Dabei hängt der Erfolg von dem auf die Kundenbedürfnisse abgestimmten Einsatz der Marketinginstrumente im Internet ab. Aufgrund des Pull-Charakters und der exponentiell steigenden Menge an abrufbaren Informationen im Internet stellt es eine zunehmende Herausforderung dar, die Zielgruppe zum Besuch der Website zu bewegen. MEFFERT (2000, S. 135) spricht in diesem Zusammenhang von einer neuen Dimension der „klassischen Aktivierungsproblematik im Internet“. Hier sind intelligente Online-Maßnahmen gefragt, die den User immer wieder zurück auf die Anbieterseiten führen und das Pull-Medium WWW mit Push-Elementen verbinden.

Das Internet bietet ganz neue Potenziale für die **Kundenbindung**, da bspw. die variablen Kosten der Kundenbindung im Internet wie z. B. personalisierte Informations- und Dienstleistungsangebote sehr viel geringer sind als bei klassischen Formen der

Kundenbindung (z. B. Kundenzeitschrift). Zudem lässt sich durch neue, mehrwertstiftende Online-Services die Kundenbindung weiter verstärken.

**Ökonomisch orientierte Online-Ziele** richten sich in erster Linie auf die Erhöhung des Umsatzes sowie Transaktionskosteneinsparungen durch Geschäftsprozessoptimierung. Diese Ziele stehen nur in einem indirekten Zusammenhang zu den Zielen des eCRM. Vielmehr geht es hier darum, die betriebswirtschaftlichen Notwendigkeiten der Kostenreduzierung, Qualitätsverbesserung und Effizienzsteigerung mit den Wünschen der Kunden nach besserem Service und individueller Behandlung in Einklang zu bringen (Vgl. STOLPMANN, 2000, S. 205). Da der Erfolg eines Unternehmens entscheidend von der Fähigkeit abhängt, Informationen über vorhandene und potenzielle Kunden zu gewinnen und für die eCRM-Prozesse zu nutzen, zählt der Aufbau und die kontinuierliche Erweiterung einer Kundendatenbank im Sinne des Customer Profiling sowie eine konsequente Analyse der Daten zu den grundlegenden **informationstechnischen Zielen** im eCRM. Die eCRM-Ziele sind letztlich mit den grundlegenden genossenschaftlichen Zielen (Vgl. Kap. 3.1.3) sowie der unternehmensübergreifenden CRM-Vision abzustimmen.

Im Rahmen einer Studie des Lehrstuhls für Wirtschaftsinformatik der Katholischen Universität Eichstätt wurden 105 der zu den Top 500 zählenden, deutschen Unternehmen zu den Zielen ihrer eCRM-Projekte befragt (Vgl. FRIELITZ et al., 2001). Eine verbesserte Kundenbindung und eine erhöhte Kundenzufriedenheit zählen zu den erstgenannten Zielen eines eCRM-Projektes. Da zur Verwirklichung dieser Ziele aussagefähige Daten und darauf aufbauende Analysen benötigt werden, folgen die informationstechnologischen Ziele *“verbesserte Kundenanalysemöglichkeiten”*, *“Aufbau einer umfassenden Kundendatenbank”* und *“Verbesserung der Datenqualität”*. Trotz der Diskussion um die Rendite von CRM-Investitionen werden monetäre Ziele wie Umsatzsteigerung oder Kostensenkung nur nachrangig genannt. Dies deutet zum einen auf die Einschätzung der Unternehmen hin, dass monetäre Zielsetzungen im eCRM nur über den Weg einer Verbesserung der Kundenbeziehungen erreicht werden können. Zum anderen scheinen die Potenziale zur Transaktionskostensenkung infolge einer Geschäftsprozessoptimierung bisher noch wenig Beachtung zu finden.

#### 4.2.4.2 Strategien im eCRM

Eine eCRM-Strategie legt dar, über welche strategischen Wettbewerbsvorteile die zu Grunde gelegten eCRM-Ziele im Internet erreicht werden können. Während die übergeordnete eCRM-Strategie hier durch eine konsequente Orientierung am Bedarf der User definiert wird, um einen möglichst hohen Grad an Bedürfnisbefriedigung zu erreichen, richtet sich die konkrete Strategie zur Gestaltung des Web-Angebotes danach aus, welche Bedürfnisse die jeweilige Zielgruppe hat und wie sich das Wettbewerbsumfeld gestaltet. Die Betrachtungsweise, dass die Internet-Technologien ein Hilfsmittel darstellen, mit dem grundlegende Unternehmensziele erreicht werden sollen, greift hier zu kurz. Vielmehr sollen in diesem Punkt die Potenziale des Internet zur Erschließung von Wettbewerbsvorteilen exploriert werden. In Bezug auf die Ziele des eCRM und unter Beachtung der Charakteristika des Internet können grundsätzlich folgende eCRM-Strategien für die Warengenossenschaften als relevant identifiziert werden:

- Kundenbindungsstrategien
- Wettbewerbsstrategien: Differenzierungs- bzw. Individualisierungsstrategie
- Innovationsstrategie

## 1. Kundenbindungsstrategien

Die Realisierung elektronischer Kundenbindungsstrategien durch eCRM-Systeme kann als die erfolgreichste Internet-Strategie zur Erlangung von Wettbewerbsvorteilen für die Raiffeisen-Warengenossenschaften identifiziert werden. Das Internet bietet mit seinen Möglichkeiten der Interaktivität, Individualisierung, Integration und Information zahlreiche Charakteristika, die als wichtige Prinzipien für eine erfolgreiche Ausgestaltung der Kundenbindung gelten. Im Gegensatz zum CRM über die traditionellen Kanäle stehen dem Unternehmen beim eCRM sowohl Informationen über die Kunden als auch über Interessenten in gebündelter Form zur Verfügung. Diese Informationen gilt es zu nutzen, um Interessenten im Sinne des Online-Kundenentwicklungsprozesses gezielt an das Unternehmen heranzuführen und über das entsprechende Online-Angebot zu binden. Trotz der allgemein anerkannten Relevanz der Kundenbindung als psychographische und indirekt auch ökonomische Zielgröße einer Unternehmung finden sich in der wissenschaftlichen Diskussion nur wenige Beiträge, die sich mit der Umsetzung von Kundenbindungsstrategien im Internet befassen (Vgl. WIRTZ, LIHOTZKY, 2001, S. 286 f.). Daher werden an dieser Stelle die in Kap. 4.1.2.1 vorgestellten vier Kundenbindungsstrategien im Hinblick auf ihre Umsetzung im Internet näher untersucht.

### ▪ Mehrwert bieten (Added Value)

Mehrwert und Zusatznutzen bestimmen immer mehr das Kundenverhalten im Internet, da die meisten Besucher nur zu den Online-Angeboten eine enge Beziehung aufbauen, die sich durch einen hohen Nutzwert auszeichnen (Vgl. Kap. 3.2.3). Mehrwert zu bieten bedeutet hier, den subjektiven Nutzen für den User zu erhöhen, den dieser durch die Nutzung eines konkreten Web-Angebotes für sich wahrnimmt (Vgl. STOLPMANN, 2000, S. 51). Dieser Mehrwert muss deutlich über dem der konkurrierenden Online-Anbieter liegen, was sowohl eine dynamische Wettbewerbsanalyse als auch eine konsequente Orientierung am Bedarf der User erfordert.

### ▪ Den Aufwand des Kunden reduzieren

Die Entscheidung eines Users für eine angebotene Leistung im Web sowie die Aufnahme und Aufrechterhaltung einer längeren Beziehung zum Website-Anbieter wird durch die Höhe des erzielbaren Nettonutzens, d. h. des Abgleichs zwischen Nutzen- und Aufwandselementen, geprägt (Vgl. KOTLER, BLIEMEL, 2001, S. 57 f.). Aufwandsminimierung für den Online-Besucher kann durch die Faktoren Zeit und Kosten realisiert werden, bspw. indem der User die für ihn relevanten Informationen oder Dienstleistungen im Internet unmittelbar bereitgestellt bekommt, für deren Beschaffung er alternativ einen hohen Zeit- und Kostenaufwand hätte erbringen müssen. Voraussetzung ist allerdings, dass die Website eine intuitive und bedarfsgerechte Navigationsstruktur bietet, so dass sich der User auf der Website leicht zurechtfindet und die gewünschte Information in wenigen Schritten erhält.

### ▪ Beeinflussung der Erwartungshaltung in den Anbieter

Kunden kommen mit konkreten Vorstellungen und Erwartungen auf die Website. Sofern diese nicht weitestgehend erfüllt werden können, gilt es, diese durch gezielte Online-Maßnahmen zu beeinflussen. Die Lenkung der Erwartungshaltung bedeutet eine Differenzierung vom Wettbewerb, die Realisierung von Identifikationspotenzialen sowie eine bessere Erinnerung an den Online-Anbieter (Vgl. STOLPMANN, 2000, S. 153). Die Anforderungen an diese Strategie beruhen darauf, die Erwartungen zu wecken, die man auch erfüllen kann, Kompetenz zu beweisen, Vertrauen zu schaffen sowie den Gemeinschaftssinn zu fördern. Werden die Erwartungen übertroffen, führt dies zu Kundenzufriedenheit und bildet die Basis für eine lang andauernde Kundenbindung (Vgl. STOLPMANN, 2000, S. 253).

#### ▪ **Wechselbarrieren aufbauen**

Der Website-Anbieter muss dem Wunsch des Users nach Abwechslung (Variety Seeking) entgegenwirken und dessen Wechselbereitschaft verhindern. Durch den gezielten Aufbau von Wechselbarrieren sollen die Kunden an die Website gebunden werden. Dabei ist es wichtig, Hürden ohne Zwang zu etablieren und durch den Aufbau psychologischer und ökonomischer Wechselbarrieren aus zufriedenen Kunden treue Kunden zu machen (Vgl. Kap. 4.1.2.1).

Die vier Kundenbindungsstrategien sind somit von großer Relevanz im Internet. Sie dürfen aber nicht isoliert voneinander entwickelt werden, sondern müssen in die Offline-Aktivitäten und die Gesamt-CRM-Strategie des Unternehmens integriert werden.

Die User der Website weisen in Bezug auf die Kundenbindung verschiedene Charakteristika auf, die einen Einfluss auf die Kundenbindungsstrategien und die Auswahl der jeweils geeigneten Kundenbindungsmaßnahmen in der operativen Planung ausüben. LAKER, POHL und DAHLHOFF (2002, S. 149) haben hier folgende Kundencharakteristika identifiziert:

1. Wechselbereitschaft (gering - hoch)
2. Informationsbedarf (gering - hoch)
3. Informationsbeschaffung (selten - intensiv)
4. Angebote und Kundenansprache (Segmentausrichtung - undifferenziert)
5. Image des Anbieters (etabliert - nicht etabliert)

#### **2. Wettbewerbsstrategien**

PORTER (1999) hat drei verschiedene Wettbewerbsstrategien identifiziert: die Kostenführerschaft, die Differenzierungsstrategie sowie die Konzentration auf Schwerpunkte. Hier stellt sich die Frage, welcher dieser Wettbewerbsstrategien auch im eCRM sinnvoll und erfolgversprechend sind. Im Hinblick auf die **Kostenführerschaft** im Rahmen einer E-Commerce-Strategie ist eine erfolgreiche Differenzierung über niedrige Kosten sehr schwierig, da diese sich immer mehr zu einer Grundvoraussetzung entwickeln, um überhaupt im Wettbewerb bestehen zu bleiben. Aufgrund standardisierter Produkte und der hohen Markttransparenz im Internet liegt es nicht im Interesse der Raiffeisen-Warengenossenschaften, eine Kostenführerschaft zu verfolgen. Erfolgversprechender ist die **Differenzierungsstrategie**, auch **Kundenfokussierungsstrategie** genannt, die zugleich eine der grundlegenden Intentionen des eCRM widerspiegelt. Die Differenzierung von Leistungen und Serviceangeboten im Internet hat das Ziel, sich von Mitbewerbern abzugrenzen und eine möglichst starke Segmentierung bis hin zum One-to-One-Marketing vorzunehmen. Die Wettbewerbsanalyse in Kap. 3.4 hat hervorgebracht, dass innovative Kommunikations- und Kundenbindungsmechanismen sowie serviceorientierte Zusatzleistungen in der Agrarbranche immer mehr als Differenzierungsmerkmale herangezogen werden. Zugleich unterscheiden sich die Web-Auftritte auch zunehmend über den realisierten Personalisierungsgrad. Die maximale Differenzierung wird mit Hilfe der Individualisierungsstrategie erreicht. Für ihre Realisierung und den damit verbundenen Aufbau von Wettbewerbsvorteilen ist die kontinuierliche Gewinnung und systematische Ausschöpfung des Kundenwissens von erfolgskritischer Relevanz. In Bezug auf die dritte von PORTER identifizierte Wettbewerbsstrategie, die **Konzentration auf Schwerpunkte**, hat sich ein Online-Auftritt stets auf Schwerpunkte im Produkt- und Dienstleistungsbereich sowie auf eine klar definierte Zielgruppe zu konzentrieren. Mit einer die unterschiedlichsten Zielgruppen und Leistungsangebote umfassenden Strategie ist es schwierig, die verschiedenen Erwartungen der Kunden möglichst vollständig zu erfüllen.

#### **3. Innovationsstrategie**

Der Einsatz des Internet erfordert auch innovative Lösungsansätze. Die sich aufgrund der neuen Technologien dynamisch verändernden Marktbedingungen und Kundenerwartungen

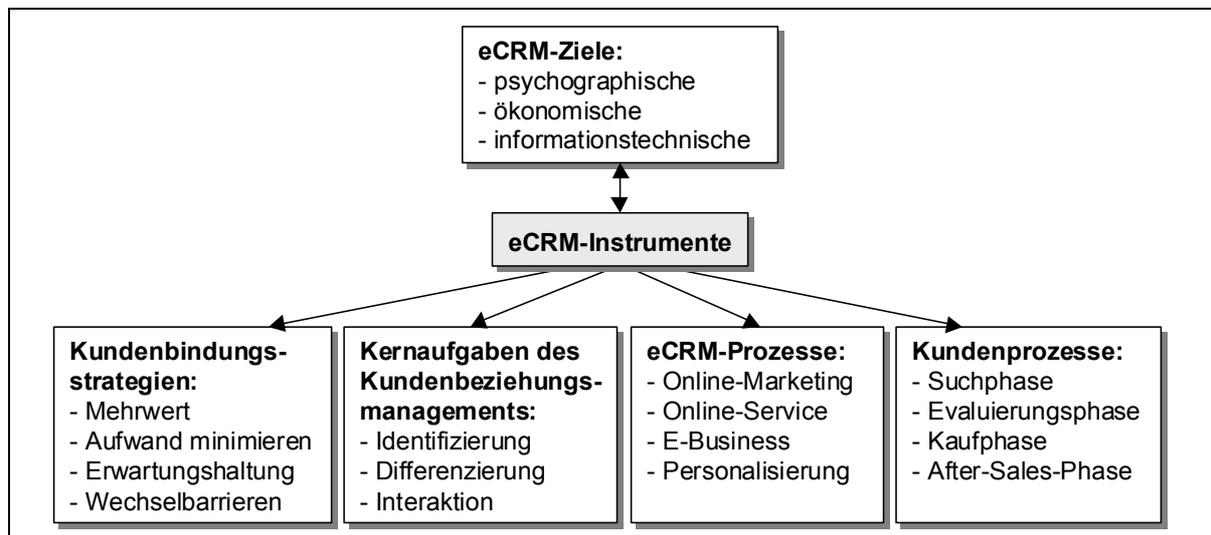
sowie die Notwendigkeit zur erfolgreichen Abgrenzung vom Wettbewerb erfordern eine kontinuierliche Entwicklung innovativer (Problem-)Lösungen. Das kreative Potenzial muss systematisch erschlossen werden, um das Neue an den neuen Technologien optimal zu nutzen und einen darauf basierenden Mehrwert zu schaffen, der die Bedürfnisse der Nutzer im Idealfall nicht nur befriedigt, sondern sie auch positiv überrascht (Vgl. WAMSER, 2001, S. 32).

#### 4.2.5 Instrumente des eCRM

Dem operativen eCRM kommt nun die Aufgabe zu, die eCRM-Ziele und -Strategien mit den entsprechenden Online-Maßnahmen zu realisieren. Daher umfasst dieser Punkt eine Potenzialanalyse der Möglichkeiten des Internet auf der operativen Ebene des eCRM-Konzeptes. Aufgrund der Vielfalt an eCRM-Instrumenten ist es zunächst sinnvoll, verschiedene Systematisierungsoptionen aufzuzeigen (Vgl. Abbildung 4–11). Naheliegend ist die Einordnung der eCRM-Instrumente nach den psychographischen, ökonomischen und informationstechnischen Zielen im eCRM. Weitere Klassifizierungen können anhand der vier Kundenbindungsstrategien, der Kundenprozesse im CRLC sowie anhand der Kernaufgaben des Kundenbeziehungsmanagements erfolgen. Letztendlich bietet auch das in Kap. 2.3.3 dargelegte Funktionsstufenmodell einen sinnvollen Strukturierungsansatz, da dieses die den eCRM-Prozessen zu Grunde liegenden eCRM-Instrumente funktionsorientiert systematisiert.

Da im Rahmen dieses Kapitels keine umfassende Analyse und Beschreibung aller eCRM-Instrumente möglich ist, soll die nachfolgende Potenzialanalyse auf dem derzeitigen Stand der Forschung und Praxis die wesentlichsten Online-Maßnahmen zur Kundengewinnung und Kundenbindung aufzeigen. Die das Ziel der Kundenbindung unterstützenden eCRM-Instrumente werden hier den vier Kundenbindungsstrategien untergeordnet.

Abbildung 4–11: Systematisierungsoptionen für eCRM-Instrumente



Quelle: Eigene Darstellung.

##### 4.2.5.1 Online-Maßnahmen zur Kundengewinnung

Das Ziel dieses Abschnittes ist es, den Raiffeisen-Genossenschaften in der Warenwirtschaft einen Überblick über die Potenziale und Vorgehensweisen zur Kundenakquise im Internet zu verschaffen. Die Notwendigkeit, die Aufmerksamkeit der User zu gewinnen, resultiert im

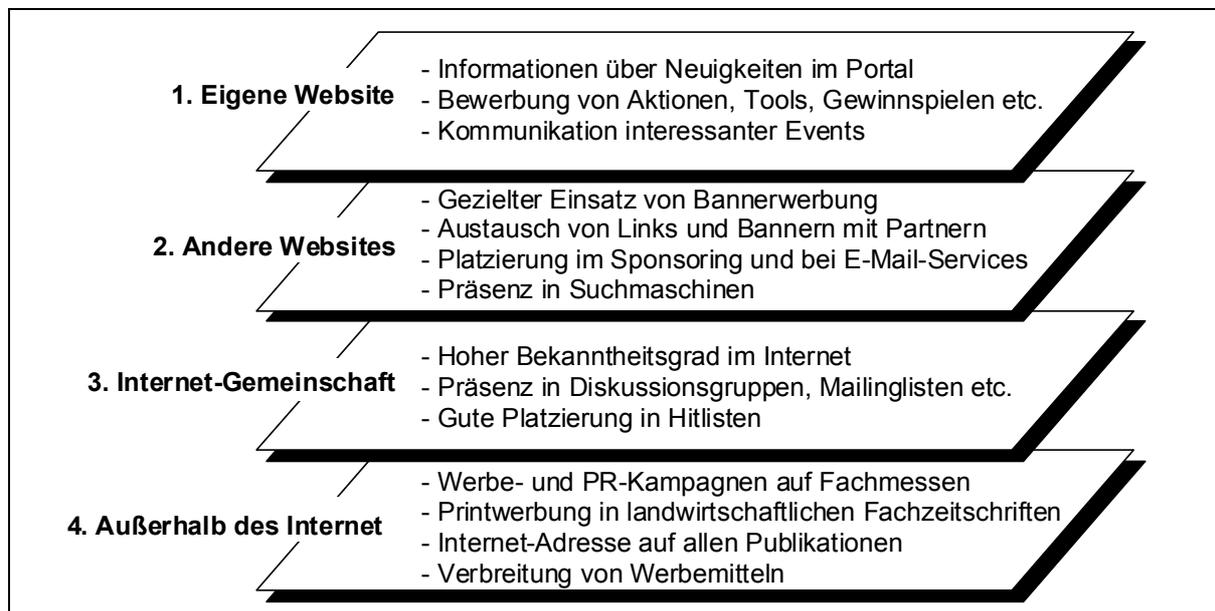
Wesentlichen aus der Flut an Werbereizen und der Aktivierungsproblematik im Internet (Vgl. Kap. 4.2.4.1). Daher müssen die Voraussetzungen dafür geschaffen werden, dass die Website in das Bewusstsein der internetnutzenden Landwirte eintritt, um sowohl den Bekanntheitsgrad als auch den Traffic auf der Website zu steigern. Es sind also mögliche akquisitorische Maßnahmen zu erkennen und in ihrer Wirkung zu beurteilen.

Grundsätzlich kommen alle Instrumente in Frage, die sich wirkungsvoll für die werbliche Kommunikation eines Web-Auftritts einsetzen lassen. Werbung wird hier als die „zwangsfreie Kundenbeeinflussung mit Hilfe spezieller Kommunikationsmittel“ (MEFFERT, 1986, S. 119) verstanden und den kommunikationspolitischen Maßnahmen im Online-Mix zugeordnet. Die interaktiven Medien bieten in vielfacher Hinsicht neue Möglichkeiten zur Gestaltung, Durchführung und insbesondere auch zur Kontrolle von Werbung.

Die Umsetzung kommunikationspolitischer Online-Instrumente zur Bewerbung einer Web-Präsenz oder konkreter Online-Aktionen kann auf vier Ebenen stattfinden: auf der eigenen Website, auf fremden Websites, innerhalb der Internet-Gemeinschaft sowie in den klassischen Medien. Jeder Ebene werden in Abbildung 4–12 am Beispiel des Raiffeisen-Portals konkrete Handlungsbeispiele für Werbeaktivitäten zugeordnet.

Es ist zu beachten, dass die Bewerbung einer Website neben neuen Methoden im Internet stets auch über die klassischen Wege erfolgen sollte. In diesem Zusammenhang werden akquisitorische Maßnahmen unterschieden, die online über die Dienste des Internet durchgeführt werden und im Folgenden als *Online-Werbung* bezeichnet werden, sowie Maßnahmen, die über die klassischen Kommunikationsmedien erfolgen und damit zur *Offline-Werbung* zählen.

Abbildung 4–12: Werbeaktivitäten auf vier Ebenen



Quelle: Eigene Darstellung.

#### a) Akquisitorische Maßnahmen in den Online-Medien

Online-Werbung ist die „[...] kampagnenorientierte Unterstützung der Marketing- und Kommunikationsziele durch Platzierung von Werbemitteln zur Adressierung der Zielgruppen in ihren Nutzungsumfeldern [...]“ (BACHEM, 2001, S. 228). Die Kampagnenorientierung impliziert zunächst eine klare Zielsetzung der Werbeaktivitäten und eine durchdachte Online-Mediaplanung, die sich auf die strategische und kaufmännische Planung der Platzierung von Werbemitteln auf Online-Werbeträgern konzentriert. Zur Erstellung eines Werbekonzeptes im Internet sind folgende Aufgaben zu erfüllen (Vgl. BACHEM, 2001, S. 228 f.):

- Formulierung der Werbeziele
- Festlegung der Zielgruppe
- Auswahl der Werbeträger
- Auswahl der Werbeform(en)
- Formulierung und Gestaltung der Werbebotschaft
- Erfolgskontrolle der Werbeaktivitäten (Werbewirkungskontrolle)

### Werbeziele, Werbeträger und Zielgruppenauswahl

Um eine Werbekampagne durchzuführen, müssen zuerst die genauen Werbeziele definiert und mit dem übrigen Kommunikations-Mix abgestimmt werden. Nur so kann auch nach Abschluss einer Werbekampagne deren Effizienz bewertet werden. Die Zielfelder der Werbekommunikation im Internet richten sich z. B. darauf, Aufmerksamkeit für die Website zu schaffen, den Bekanntheitsgrad zu steigern, neue User zu gewinnen, den Traffic zu steigern, ein positives Image aufzubauen (Branding) und auch Mitglieder z. B. für einen Online-Club zu werben. Websites mit E-Commerce-Funktionalitäten verfolgen darüber hinaus das Werbeziel der Umsatzsteigerung. Die Auswahl der Werbeträger ist schließlich abhängig von der Zielgruppe, die man erreichen will. Es macht wenig Sinn, Werbeaktivitäten auf Websites oder in Newslettern durchzuführen, die von der Zielgruppe nicht beachtet werden.

### Online-Werbeformen

Das Spektrum der Online-Werbeformen ist inzwischen sehr breit gestreut und unterliegt kontinuierlichen Veränderungsprozessen. Grundsätzlich lassen sich Formen der direkten und der indirekten Werbung sowie die Werbung im redaktionellen Umfeld unterscheiden (Vgl. Tabelle 4-2).<sup>1</sup> Dabei sind je nach Strategie bestimmte Werbeformen zu präferieren. Bspw. hat die Entscheidung, ob eine marken- oder vertriebsorientierte Strategie verfolgt wird, einen weitreichenden Einfluss auf die weiteren Schritte der Mediaplanung. So können Textlinks im Rahmen einer transaktionsorientierten Kampagne sinnvoll sein, während sie für den Markenaufbau ungeeignet sind.

Tabelle 4-2: Werbeformen im Internet

Direkte Werbung	Indirekte Werbung	Werbung im redaktionellen Umfeld
E-Mail-Werbung	Banner	Einträge in Suchmaschinen
Newsletter-Werbung	Pop-Up-Fenster, Microsites, Interstitials, E-Mercials	Placement in Datenbanken
Beiträge in Diskussionsgruppen	Sponsoring, inhaltliche Kooperationen	Einträge in Adressverzeichnisse
	Links von anderen Websites	
	Affiliate Marketing	

Quelle: In Anlehnung an HERMANN, 2001, S. 111, eigene Darstellung.

Der **Banner** ist die klassische und nach wie vor bedeutendste Werbeform im Internet. „Werbepanner stellen eine Form der Online-Werbung dar, bei der ein Element auf einer Webseite mit einer Werbebotschaft versehen ist, die durch einen Hyperlink zur Website des Werbetreibenden führt“ (ECC, 2001, S. 59). Banner werden in rechteckigen Standardformaten statisch oder animiert in eine Website integriert. Darüber hinaus versuchen aktuelle Sonderformate wie z. B. der *Flying Banner*, der sich frei über den Bildschirm bewegt, oder der *Scroll-Ad*, der auch bei Navigation nach unten an fester Position auf dem Bildschirm

<sup>1</sup> Einen aktuellen, umfassenden Überblick über Formate, Gestaltungsoptionen und Begrifflichkeiten von Online-Werbeformen bietet die Website <http://www.werbeformen.de>.

verharrt (Vgl. ZIMMER, 2002, S. 301), durch neue Gestaltungselemente die Aufmerksamkeit der User immer wieder neu zu erregen.

Bezüglich der *Werbewirkungsforschung* stellen sich einige neue Fragen, die die Nutzung und Wirkung interaktiver Werbung betreffen. Werbebanner im Internet haben einen nachweislich positiven Einfluss auf das Markenbild. Dieser tritt keinesfalls nur kurzfristig auf, sondern ist von nachhaltiger Wirkung, so dass Banner nicht nur eine Steigerung der Imagewerte sondern auch eine ganzheitliche Wirkung auf das Markenbild bewirken können (Vgl. o.V., 2002). Diese positiven Effekte treten nicht erst mit dem Klick auf ein Banner ein, sondern bereits durch dessen Wahrnehmung. Bei der Werbewirkung werden daher generell zwei *Wirkungsdimensionen* unterschieden. Der *Direct Response* (Werbekontakt) entspricht dem Klick auf einen Banner und die danach ggf. getätigten Aktionen (z. B. Registrierung oder Transaktion). Die zweite Wirkungsdimension stellen die *kognitiven Werbewirkungen* dar, die sich aus der Werbeerinnerung, der Markenbekanntheit, dem Image und der Kaufabsicht zusammensetzen. Damit beinhaltet jeder Werbebanner zwei Leistungsebenen: die Kommunikationsleistung (Wahrnehmung eines Banners) und die Interaktionsleistung (Anklicken eines Banners) (Vgl. Plan.net, 2001, S. 2). Die Kommunikationsleistung eines Banners ist etwa fünfmal so groß wie seine Interaktionsleistung, so dass Werbebanner z. B. einen erheblichen Branding-Effekt für eine Marke erzielen (Vgl. o.V., 2002).

Eine weitere Möglichkeit die Zielgruppe im Internet kostengünstig zu erreichen ohne große Streuverluste hinnehmen zu müssen, ist die E-Mail in ihrer Funktion als Werbeträger. Die Vorteile der **E-Mail-Werbung** gegenüber der klassischen Bannerwerbung liegen bspw. in der genauen Ansprache der Interessengruppen, der hohen Reichweite, der einfachen Handhabung sowie in der schnellen und kostengünstigen Umsetzbarkeit. Da die Grundsätze des Permission Marketing hier eine bedeutende Rolle spielen, sind vom Deutschen Multimedia Verband e.V. Handlungsempfehlungen zum Einsatz und zur Ausgestaltung eines akzeptablen E-Mail-Marketing definiert worden.<sup>1</sup>

**Affiliate Marketing** ist ein Marketing- und Vertriebskonzept für das Internet und beruht auf dem Grundgedanken einer Partnerschaft mit erfolgsabhängiger Vergütung nach dem Prinzip „Kunde wirbt Kunde“. Dabei geht es um die Eröffnung neuer Vertriebskanäle und die Generierung von Besuchern über Partner-Websites auf Basis von Provisionszahlungen. Affiliate Marketing versucht bspw. das Angebot eines Webshop-Anbieters in Websites mit hoher Affinität zur Zielgruppe des Angebotes zu integrieren. Dabei leitet ein linkbasiertes Affiliate Marketing den User mittels Hyperlink oder Banner von der Partnerseite zur Website des Anbieters. Aus marketingstrategischer Sicht berühren diese Partnerprogramme auf der einen Seite den Kommunikations-Mix, da durch die Präsenz auf vielen teilnehmenden Partner-Sites ein erhöhter Bekanntheitsgrad einhergeht und neue Online-Besucher gewonnen werden, andererseits den Distributions-Mix, da die teilnehmenden Partner als eigenständiger Vertriebskanal anzusehen sind. Die Ausgestaltungskonzepte von Partnerprogrammen lassen sich anhand folgender Provisionsmodelle unterscheiden (Vgl. o.V., 2001):

- „Pay-per-Click-Modell“: Bezahlung pro Klick zum Anbieter
- „Pay-per-Lead-Modell“: Provision für eine konkrete Aktion (z. B. Online-Registrierung)
- „Pay-per-Sale-Modell“: Umsatzprovision oder Fixbetrag pro Online-Kauf

Affiliate Programme haben im Online-Marketing auch den Begriff des „*Performance-Marketing*“ geprägt. Da die Klickraten über die Partner-Websites vom ersten Besuch an mit Hilfe einer beim Anbieter installierten Software registriert werden, sind die Werbeaktivitäten

---

<sup>1</sup> Siehe online unter <http://www.dmmv.de>.

direkt messbar und besser steuerbar (Vgl. ECIN, 2001). Eine durchdachte Partnerstrategie und ein optimales Vergütungsmodell ermöglichen es, die Leistungen eines jeden Partners zu kontrollieren, die Werbeträgerauswahl zu optimieren und Provisionen entsprechend motivierend einzusetzen und zu steuern. Beispiele für Anbieter von Affiliate Programmen sind z. B. das Mobilfunkunternehmen Viag Interkom, das dem Partner 30 Euro bei Abschluss eines Vertrages vergütet oder der Online-Buchhändler Amazon.de, der Partner-Websites je nach verkauftem Artikel 5 % bzw. 15 % des Umsatzes gutschreibt. Im Web existieren auch einige Affiliate Dienstleister, die die Angebote an Affiliate Programmen auf einer Website bündeln, das Inkasso übernehmen und auch auf tagesaktueller Basis die Auswertungsstatistiken für sämtliche in Anspruch genommene Partnerprogramme zur Verfügung stellen.<sup>1</sup>

Eine relativ neue Online-Werbeform ist das **Suchmaschinen-Marketing**. Hier ist sowohl das Web-Positioning mittels Keyword-Buchung zu nennen als auch die Belegung von Werbeplätzen nach Eingabe konkreter Suchbegriffe. Bei der Keyword-Buchung werden konkrete Begriffe belegt, nach deren Eingabe durch den Nutzer der Suchmaschine das Online-Angebot des Werbers die ersten Listenplätze belegt. Dies ist von erfolgskritischer Relevanz, da nur wenige User über die erste Seite einer Suchtrefferliste hinausklicken. Das Prinzip der meisten Suchmaschinen, die Treffer nach Relevanz aufzulisten, wird hier umgangen.

### Gestaltung der Online-Werbung

Die zu berücksichtigenden **Gestaltungsanforderungen** z. B. bei Newslettern oder beim Design von Bannern sind nicht Gegenstand dieser Arbeit, da hier neben technischem Know How vor allem auch werbepsychologisches Wissen notwendig ist, um Informationen überzeugend und effektiv zu kommunizieren. Da die optimale Gestaltung eines Banners aber von erheblicher Bedeutung für die Effizienz einer Online-Kampagne ist, werden in Abbildung 4–13 erfolgskritische Gestaltungselemente für einen optimalen Banner angeführt, die im Rahmen der ONWW-Studie (2001, S. 32) zur Werbewirkung von Bannern ermittelt wurden.<sup>2</sup>

Abbildung 4–13: Gestaltungselemente eines optimalen Banners



Quelle: ONWW, 2001.

<sup>1</sup> Ein derartiges Angebot bietet der Online-Anbieter Affili.net auf der Website <http://www.affili.net> an. Weitere Informationen zum Affiliate Marketing siehe online unter <http://www.affiliate-marketing-infos.de/faq.htm>.

<sup>2</sup> Zur Nutzung und Wirkung interaktiver Werbung und den daraus abgeleiteten Gestaltungsempfehlungen wird hier auf die analytisch fundierte Arbeit von HEIMBACH (2001) verwiesen. In Bezug auf die optimale Platzierung von Bannern auf einer Website siehe HIMMELEIN, 2002, S. 176 ff..

### Werbeerfolgskontrolle

Die Interaktivität des Mediums Internet bewirkt, dass eine unmittelbare Reaktion des Users auf die Werbung möglich ist und damit ganz neue Optionen der Werbeerfolgskontrolle verbunden sind. So können die Handlungen von Usern im Internet in bislang nicht gekannter Form auf die Durchführung von Werbemaßnahmen zurückgeführt werden, so dass damit ein wesentlich besserer Nachweis des Erfolges möglich ist. An dieser Stelle wird auf weitergehende Ausführungen sowie auf die Anwendung der Werbeerfolgskontrolle am Beispiel verschiedener Promotion-Aktivitäten des Raiffeisen-Portals in Kap. 5.4.4.2 verwiesen.

Letztlich sind bei der Online-Mediaplanung aufgrund der Charakteristika des Internet einige Besonderheiten zu beachten, die sich insbesondere auf das Push- bzw. Pull-Marketing, das Permission Marketing sowie die Möglichkeiten der individualisierten Online-Werbung richten. Die Online-Werbung unterscheidet zwischen **Pull- und Push-Werbung**. Bei der Pull-Werbung müssen die Beworbenen selbst aktiv werden, um bestimmte Werbeinhalte abzurufen (z. B. Aufruf einer Website oder Klick auf einen Banner). Hier unterliegt die Interaktion zwischen Mensch und Maschine der weitgehenden Selbstbestimmung des Users. Bei der Push-Werbung, zu der neben Werbe-E-Mails auch alle Formen der Offline-Werbung zählen, ist der Beworbene ohne eigene Aktivitäten der Werbung ausgesetzt (Vgl. RIEDEL, 1998, S. 87). Die unüberschaubare Vielfalt an Website-Anbietern und die Tatsache, dass viele User zum Variety Seeking neigen, spricht für den Einsatz von Push-Werbung. Das Internet kann jedoch nicht wie im klassischen Marketing einfach dazu genutzt werden, ungezielt Massenwerbung per E-Mail zu versenden. Solche aggressiven Push-Strategien sind ineffizient und sollten vielmehr dem Prinzip des **Permission Marketing** (Vgl. Kap. 2.3.2) folgen. Zudem ist die Wahrscheinlichkeit, dass Permission-E-Mails auch gelesen werden, aufgrund der Zustimmung zum Bezug größer als bei anderen Werbeformen. Eine weitere Option, Online-Werbung gezielt auf einzelne Kunden oder Kundengruppen auszurichten, bietet das sogenannte **Targeting**. In diesem Falle bekommt der Nutzer aufgrund seiner Profile und unter Einsatz entsprechender Software nur Banner zu denjenigen Themen aufgeführt, zu denen er eine gewisse Affinität aufweist. Die notwendigen Informationen erhält der Website-Betreiber über eingegebene Nutzerinformationen oder Cookies<sup>1</sup>. Auf den Nutzer zugeschnittene Werbung hat geringere Streuverluste und führt eher zum Besuch einer Website. Die Online-Vermarktungsfirma adLink bietet ihren Kunden z. B. ein Targeting nach Alter, Geschlecht, Einkommen, Hobbys oder Produktinteressen an.<sup>2</sup> Bspw. können nach erfolgter Anmeldung im Raiffeisen-Portal nur diejenigen Landwirte Bannerwerbung für Pestizide angezeigt bekommen, die in ihrem Userprofil angegeben haben, dass sie Ackerbau betreiben.

### b) Akquisitorische Maßnahmen auf der eigenen Website

Da eine Website einer kontinuierlichen Weiterentwicklung und Angebotserweiterung unterliegt, werden Veränderungen insbesondere auf den unteren Ebenen einer Website nicht bemerkt, sofern nicht explizit darauf verwiesen wird. Aus diesem Grund sollten die Nutzer direkt auf der Homepage auf neue Inhalte, Tools oder Online-Aktionen aufmerksam gemacht werden. Bspw. können Banner auf der Homepage oder redaktionelle Hinweise im eigenen Newsletter in regelmäßigen Abständen auf neue Online-Aktivitäten hinweisen. Um die User zur regelmäßigen Wiederkehr zu motivieren, ist bereits im Vorfeld auf interessante Aktionen und Events direkt auf der Homepage hinzuweisen.

---

<sup>1</sup> Bei einem Cookie handelt es sich um einen Eintrag in eine Textdatei, die bei einem Besuch auf einer Website auf dem Computer des Nutzers lokal abgelegt wird, um diesen bei einem erneuten Besuch wiederzuerkennen. Zum Einsatz von Cookies siehe Kap. 5.1.2.4.

<sup>2</sup> Detaillierte Informationen zum Targeting der Firma adLink siehe online unter <http://www.adlink.de/werbe/targeting.php>.

### **c) Akquisitorische Maßnahmen in den Offline-Medien**

Die Bewerbung einer Website über klassische Kommunikationskanäle darf aufgrund der höheren Reichweite nicht vernachlässigt werden. So sollten Synergien zwischen On- und Offline-Aktivitäten genutzt werden, indem in Anzeigen, Kundenzeitschriften, Firmen- oder Produktbroschüren, auf Briefpapier, Produkten, Visitenkarten, Veranstaltungen (z. B. Mitgliederversammlungen), Messen oder Feldtagen auf die Website hingewiesen wird. ALBERS (2000, S. 21) stellte fest, dass Unternehmen, die ihre Web-Präsenz in den klassischen Medien bewerben, über einen höheren Bekanntheitsgrad der Website verfügen, die zudem auch häufiger frequentiert wird. Trotz der hohen Streuverluste in den traditionellen Werbekanälen ist diese Werbung effizient, da infolge der Informationsüberlastung im Internet User verstärkt dazu übergehen, nur noch bekannte URL-Adressen einzugeben. Dies hängt mit der allgemeinen Entwicklung im Surfverhalten der User zusammen, die immer zielgerichteter bestimmte Websites aufrufen, statt wahllos im Netz zu surfen (Vgl. v.EIMEREN, GERHARD, FREES, 2001, S. 355). Darüber hinaus werden durch Offline-Werbung auch die Landwirte aufmerksam, die die Dienste des Internet bislang noch nicht in Anspruch genommen haben.

#### **4.2.5.2 Online-Maßnahmen zur Kundenbindung**

Internet-Nutzer weisen nur in geringem Maße eine Bindung an konkrete Websites auf. Sie greifen zwar öfter auf spezielle Websites zu, die Präferenz für derartige Seiten ändert sich jedoch ständig (Vgl. v.EIMEREN, GERHARD, FREES, 2001, S. 386). Um dem entgegenzuwirken müssen Präferenzen geschaffen werden, damit die Website nicht das Interesse der User verliert. Das Ziel dieses Beitrages ist es, anhand der in Kap. 4.2.4.2 aufgeführten Kundenbindungsstrategien Online-Maßnahmen vorzustellen, die zu einer intensiveren Bindung der User an die Website beitragen. Dabei gilt es nicht, möglichst viele Online-Instrumente aufzuführen, sondern vielmehr diejenigen Maßnahmen zu selektieren, die für das eCRM der Raiffeisen-Warengensenschaften von Relevanz sind. Die folgenden Ausführungen können dabei nur als Momentaufnahme verstanden werden, da insbesondere technische, rechtliche und wirtschaftliche Einflüsse für eine kontinuierliche und schnelle Weiterentwicklung sorgen.

##### **4.2.5.2.1 Mehrwert bieten**

Mehrwertleistungen zeigen dem User einen persönlichen Vorteil in Form eines subjektiven Nettonutzens auf, der durch eine Kombination verschiedener Online-Maßnahmen erzielt werden kann. Dabei reicht es nicht aus, erfolgreiche Konzepte zu kopieren. Vielmehr muss das Mehrwertangebot auf die Zielgruppe abgestimmt sein. Voraussetzung dafür ist, den Bedarf der User kontinuierlich zu erfassen und die entsprechenden Angebote danach auszurichten. Mehrwertbietende Maßnahmen lassen sich den Web-Kategorien fachspezifische Content- und Serviceangebote, Online-Aktionen, kostenlose Zusatzangebote, Entertainment bzw. Infotainment, Personalisierung und Virtuelle Community zuordnen, die in den nachfolgenden Abschnitten anhand von Beispielen erläutert werden.

##### **1. Fachspezifische Content- und Serviceangebote**

In Zeiten zunehmenden Wettbewerbs und abnehmender Kundenloyalität steht der Servicegedanke immer mehr im Vordergrund und damit auch eine kompetente und persönliche Beratung. Hier kann das Internet einen bedeutenden Zusatznutzen für den Landwirt bieten. Der angebotene Content muss aktuell, korrekt und übersichtlich dargestellt sein und einen Zusatznutzen gegenüber den Printmedien aufweisen. Die Integrität und Bindungsstärke der Website fällt dabei um so höher aus, je spezifischer die Interessengebiete der User angesprochen werden und je höher der Informationswert für das interessierende

Themengebiet ist. Dies bedeutet auch, dass homogene Themenbereiche geschaffen werden müssen, die in einem inhaltslogischen Zusammenhang stehen. Darüber hinaus erwartet der User, dass insbesondere zeitkritische Informationen im Web regelmäßig, wenn nicht täglich, aktualisiert werden. Dies ist für die regelmäßige Nutzung der Website von erfolgskritischer Relevanz. Je nach Ausgestaltungstiefe bieten insbesondere auch betriebszweigspezifische Online-Services einen bedeutenden Mehrwert für den Landwirt. Hierzu zählen vor allem Services in Form von Online-Beratungsdienstleistungen aber auch Tools, die produktivitätsorientiert sind und zur Erleichterung der täglich Arbeit beitragen. Beispiele sind

- webbasierte Viehbestandsverzeichnisse und Online-Programme für Rationsberechnungen in der Viehhaltung (<http://www.topagrar.com>),
- Excel-Arbeitsvorlagen für Ackerschlagkarteien (<http://www.topagrar.com>),
- interaktive Sortenratgeber (<http://www.raiffeisen.com>),
- Saisonplaner für den Pflanzenschutzmitteleinsatz (<http://www.bayercropscience.de>),
- Tools zur Bemessung von Abstandsaufgaben bei Pflanzenschutzmaßnahmen (<http://www.rcg.de>),
- Berechnungs-Tools zur Ermittlung der Aussaatstärke und des Saatgutbedarfs (<http://www.rcg.de>) und
- Tools zur Ermittlung des erforderlichen Wirkstoffaufwandes bei Pflanzenschutzpräparaten (<http://www.amazone.de>).

Die Landwirtschaftskammern und -ämter bieten online unter <http://www.isip.de> eine kostenpflichtige Online-Beratung für Ackerbauern im gesamten Bundesgebiet an. Die Landwirte sollen mit Hilfe dieser Online-Beratung bei der Entscheidungsfindung im Ackerbau unterstützt werden. Z. B. werden Befallserhebungen und Prognosen zur Kraut- und Knollenfäule an Kartoffeln, zum Mehltreibefall in Getreide und zu Blattkrankheiten in Zuckerrüben bereitgestellt. Dieses Angebot kostet 70 Euro pro Jahr für Landwirte und 140 Euro pro Jahr für Industrie, Handel und Privatberater. Eine Online-Beratung bietet auch die Firma DSM Agro mit ihrem kostenlosen Programm zur Düngplanung an (<http://www.nutrinorm.de>). Ebenso die Firma Bayer Cropscience mit einer Online-Beratung per E-Mail durch die Außendienstler (<http://www.bayercropscience.de>) sowie Syngenta mit einem Getreide-Monitoring-Modell (<http://www.syngenta.de>). Dem Landwirt eine möglichst betriebsspezifische Online-Beratung ohne Zeitverzögerungen und Medienwechsel zu bieten, wird für die genossenschaftlichen Online-Anbieter in Zukunft eine der wichtigsten eCRM-Maßnahmen zur Erlangung von Wettbewerbsvorteilen darstellen.

## 2. Entertainment und Infotainment

Infotainment bedeutet, Informationen unterhaltsam und abwechslungsreich zu präsentieren. Dabei muss der Informationsgehalt des Online-Angebotes aber stets gewährleistet bleiben. Viele Web-Auftritte sind aufgrund eines Überangebotes an Informationen eher ermüdend und bieten kein ideales Umfeld zur Identifikation mit dem Web-Anbieter. Daher sollten Nutzwert und Spaß gleichermaßen angeboten werden. Wenn sich die User nicht nur gut informiert sondern auch unterhalten fühlen, steigt die Zufriedenheit und auch der Erinnerungswert an die Web-Präsenz (Vgl. STOLPMANN, 2000, S. 101). Auf die Zielgruppe abgestimmte Entertainment-Elemente, die die informativen Bestandteile sinnvoll ergänzen, sind z. Bsp. elektronische Grußkarten, Online-Spiele oder ein Fun-Bereich mit Witzen und Cartoons. Unterhaltende Entertainment-Maßnahmen dürfen keine besonderen technischen Anforderungen stellen und auch nicht vom eigentlichen Kernangebot ablenken. Zudem kann das Ziel, den User durch Entertainment-Angebote zur regelmäßigen Wiederkehr zu bewegen und an die Website zu binden, nur durch kontinuierliche Erweiterungen bzw. Neuerungen erreicht werden.

### 3. Anreize durch Online-Aktionen

Das Prinzip einer Online-Aktion beruht auf der Kombination eines persönlichen Anreizes mit einer zeitlichen Befristung, die zum umgehenden Handeln veranlassen soll und eine Identifikation zum Website-Anbieter schafft (Vgl. STOLPMANN, 2000, S. 67). Von Vorteil ist hier, dass sich der Teilnehmer über diese Aktionen mit dem Unternehmen beschäftigt, was wiederum zu einer engeren Bindung und einem höheren Erinnerungswert führt. Beispiele für erfolgreiche Online-Aktionen werden in den nachfolgenden Abschnitten exemplarisch vorgestellt.

Die mit **Gewinnspielen und Preisausschreiben** verbundene Zielsetzung kann neben dem Kundenbindungsaspekt auch die Steigerung des Traffics auf der Website sowie die Generierung von Useradressen bzw. -informationen sein. Diese Aktionen sind nur dann sinnvoll, wenn die Aufgabenstellung und die ausgelobten Preise nur für die anvisierte Zielgruppe von Interesse sind. Werden Preise aus dem eigenen Sortiment oder Warengutscheine für die Raiffeisen-Märkte zur Verfügung gestellt, kann der Kontakt vor Ort weiter intensiviert werden. Dabei ist zu beachten, dass je wertvoller der Preis, desto mehr Teilnehmer, die nicht der Zielgruppe angehören und kein Interesse am Anbieter haben.<sup>1</sup>

**Sonderaktionen und -angebote** nutzen das Prinzip des Eventmarketing und eignen sich neben der Kundenbindung auch zur Neukundengewinnung bzw. dazu, bestehende Kundenbeziehungen wieder zu reaktivieren. Dies gilt sowohl für Online- als auch für Offline-Geschäfte. Ein Erfolgsbeispiel für Sonderangebote im Internet ist Aldi. Auf der Website <http://www.aldi.de> werden zweimal in der Woche die in den Geschäften vor Ort offerierten Sonderangebote veröffentlicht. Diese Angebote animieren den Aldi-Besucher zum regelmäßigen Besuch der Website und der Verkaufsläden vor Ort.

**Gutscheine** können entweder direkt für Online-Bestellvorgänge genutzt werden oder auch die Bindung zwischen Online-Auftritt und Geschäftsstelle stärken. Diese können z. B. mit einem speziellen Code versehen per E-Mail verschickt werden, der bei der nächsten Online-Bestellung anzugeben ist. Bspw. versendet der Online-Buchhändler Amazon auf diese Art Buchgutscheine im Wert von fünf Euro. Die Gutscheine können auch online zum Ausdrucken angeboten werden, um sie beim nächsten Einkauf vor Ort einzulösen. Hier ist es wichtig, Nutzungsrestriktionen aufzuerlegen, damit ein Coupon nicht massenhaft ausgedruckt und eingelöst wird. Ein Beispiel bietet die Baumarkt-Kette OBI, die im Juni 2003 ein befristetes Angebot an Online-Gutscheinen für eine preisreduzierte Impulsspritze zur Gartenbewässerung offerierte. Wer in den Genuss einer Preisreduzierung von 40 % kommen wollte, musste sich zunächst den Gutschein auf der OBI-Website ausdrucken und diesen anschließend in einer Baumarkt-Filiale einlösen. Da die Gutscheine nicht an Namen oder Adressen gebunden waren, ist auch ein mehrmaliges Ausdrucken der Coupons möglich. Auf eine Reglementierung des Angebotes wurde hier bewusst verzichtet. Im Internet können Gutscheine wesentlich effizienter eingesetzt werden, als im traditionellen Geschäftsbereich, da sie spezifisch auf bestimmte Kundengruppen oder einzelne User zugeschnitten werden können, um damit zu deutlich höheren Erfolgsquoten zu kommen.

Die Grundlage sogenannter **virtueller Agenten** oder **Avatare** ist der Einsatz einer Customer Response Software, die es ermöglicht, dem Kunden einen persönlichen Dialog anzubieten bzw. zu suggerieren. Die Funktionalität der Software basiert auf vordefinierten, semantischen und syntaktischen Mustern, die bestimmte Schlüsselbegriffe aus dem eingegebenen Text erkennt, herausfiltert und mit den zuvor definierten Antworten verknüpft. Diese virtuellen Berater mehr oder weniger komplexer grafischer Gestaltung können dem Kunden auf der Website als persönliche Berater zur Verfügung stehen. Dabei kann es aber auch nur um die Ausgestaltung bspw. einer der Marke „Raiffeisen“ entsprechenden Atmosphäre gehen. Z. B. hat „Leo, der virtuelle Barkeeper“, ein auf kurzweilige Unterhaltung ausgerichteter Avatar

---

<sup>1</sup> Zu den zentralen Erfolgsfaktoren von Online-Gewinnspielen siehe auch <http://www.eresult.de/ogs2003.htm>.

von Schweppes<sup>1</sup>, dazu beigetragen, dass sowohl die Zugriffszahlen als auch die Verweildauer auf der Website stark angestiegen sind (Vgl. GAWLIK, KELLNER, SEIFERT, 2002, S. 75).

**Kostenlose Zusatzangebote** ergänzen das fachspezifische Kernangebot der Website und schaffen über einen zusätzlichen Mehrwert hinaus eine engere Beziehung zum Website-Anbieter, eine Differenzierung gegenüber dem Wettbewerber und tragen insbesondere zum regelmäßigen Besuch der Website bei. Kostenlose Angebote sind z. B. Newsletterabos, kostenlose E-Mail-Adressen, personalisierbare Startseiten, ein kostenloser SMS-Versand und Erinnerungsdienste.

Ein Problem zeitlich befristeter Online-Aktionen besteht darin, dass viele User nur aufgrund der Aktion die Internetseite des Anbieters besuchen. Daher sollte bei allen Online-Aktionen beachtet werden, dass die Auswahl der Anzeigenelemente einen thematischen Bezug zum Unternehmen aufweist, damit die Aktion nur für die Zielgruppe von Interesse ist.

#### 4. Exklusive Anreize für Mitglieder

**Kundenprogramme** setzen sich i. d. R. aus einer Vielzahl von Kundenbindungsmaßnahmen zusammen und richten sich auf exklusive Zusatzleistungen für ausgewählte Kundensegmente. Hierzu zählt der **Online-Kundenclub**, der seinen Mitgliedern neben kommunikativen Elementen exklusive Services und Vergünstigungen wie z. B. Rabatte oder Sonderkonditionen gewährt. Die Inanspruchnahme persönlicher Vorteile erfordert eine mit der Registrierung zur Mitgliedschaft verbundene, umfassende Datenabfrage. Dies ermöglicht es dem Anbieter des Clubs, zusätzliche, wertvolle Kundendaten zu sammeln und das Club-Angebot differenziert nach Kundengruppen auszurichten. Hier steht die Steigerung der Kundenloyalität bei den Kundensegmenten im Vordergrund, die den größten Profit für das Unternehmen erwarten lassen. Daher muss zunächst definiert werden, wer zur Hauptzielgruppe der konkreten Kundenbindungsmaßnahme gehört. Darüber hinaus existieren auch sogenannte **Vorteilsclubs**, die für ihre Mitglieder Sonderkonditionen für den Erwerb von Produkten oder die Inanspruchnahme von Dienstleistungen bei Partnerunternehmen aushandeln und die exklusiv nur ihnen gewährt werden (Vgl. STOLPMANN, 2000, S. 70). Eine weitere Form der Vergünstigung stellen **Prämienysteme** dar. Hier müssen die User über einen längeren Zeitraum Bonuspunkte ansammeln, die dann gegen monetäre und nicht-monetäre Gegenleistungen eingetauscht werden können. Zu den nicht-monetären Prämien zählen bspw. Reisen, Eintrittskarten, eigene Produkte, Unternehmensbesuche etc.. Solche Internet-Bonusprogramme, die sowohl zur Stärkung der Kundenbindung als auch zur Absatzstimulierung eingesetzt werden, existieren in verschiedenen Varianten.<sup>2</sup> Honoriert werden hier Umsätze beim Online-Shopping, für Werbekontakte, die Teilnahme an Gewinnspielen, Umfragen, für Registrierungen, für die Neukundenwerbung u. a..

#### 5. Vorteile durch Personalisierung

Dem Grundkonzept des eCRM (Vgl. Kap. 4.2.3) entsprechend soll der Website-Besucher durch ein auf seine individuellen Bedürfnisse ausgerichtetes Online-Angebot identifiziert, gewonnen und aus seiner Anonymität herausgelöst werden. Die personalisierte Ausrichtung von Online-Maßnahmen stellt die höchste Stufe der Kundenbindung dar und kann entscheidende Wettbewerbsvorteile realisieren. Zu Beginn jeglicher Personalisierungsaktivitäten ist festzulegen, was mit Hilfe der Personalisierung erreicht werden soll. Dabei ist es sinnvoll, nicht den gesamten Web-Auftritt zu personalisieren, sondern mit einem Teilbereich der Website zu beginnen. Der Vorteil dieser modularen Vorgehensweise liegt darin, dass die Umsetzung der Personalisierung in relativ kurzer Zeit möglich ist und die

<sup>1</sup> Siehe online unter <http://www.schweppes.de>.

<sup>2</sup> Beispiele sind auf folgenden Websites zu finden: <http://www.bonus.net>, <http://www.ecollect.de> und <http://www.webmiles.de>.

Ergebnisse und Erfahrungen schließlich in die weiteren Ausgestaltungen eingebracht werden können.

Zur Personalisierung einer Website können unterschiedliche Verfahren eingesetzt werden. Grundsätzlich wird hier zwischen dem Einstellen von Parametern durch den Nutzer (Konfiguration) und der automatisierten Anpassung eines Systems an die Bedürfnisse seiner Nutzer (automatische Personalisierung) unterschieden. Die verschiedenen Personalisierungssysteme werden nachfolgend erörtert und anhand von Anwendungsbeispielen erläutert.<sup>1</sup>

#### **a) Aktive Personalisierung durch den Benutzer**

Die aktive Anpassung der Website durch freiwillig vom Nutzer zur Verfügung gestellte Informationen resultiert in einem Online-Angebot, das im Sinne des One-to-One-Marketing speziell auf den einzelnen Kunden zugeschnitten ist. Darüber hinaus kann der Anbieter wertvolle Informationen über Bedürfnisse und Vorlieben der einzelnen Kunden sammeln, die für weitere maßgeschneiderte Angebote genutzt werden können. Beispiele sind Websites von Direct Brokern wie z. B. Comdirect, bei denen sich der User ein Musterdepot einrichten und Informationsangebote zum Marktgeschehen auswählen kann. Auch die individuelle Anpassung einer persönlichen Startseite unter „MeinYahoo“ oder im „Raiffeisen-Club“<sup>2</sup> zählen zu dieser Form der Personalisierung, die auch als „*explizite Profilerstellung*“ bezeichnet wird (Vgl. IBM, 2001). Bspw. kann der User nach erfolgter Registrierung unter MeinYahoo aus einem umfangreichen Informationsangebot an Nachrichten, Wettervorhersagen, Sportereignissen, Aktienkursen etc. die seinem Bedarf entsprechenden Kategorien beliebig konfigurieren. Die Konfigurationseinstellungen werden bei einem Wiederholungsbesuch der Website beibehalten. Die durch den selbstbestimmten Informationsabruf des Kunden verstärkte Individualisierung soll die Beziehung zum Website-Anbieter fördern und den Wechsel zu anderen Online-Anbietern hemmen.

#### **b) Sessionbezogene, passive Personalisierung durch den Anbieter**

Das Online-Angebot lässt sich während eines Nutzungsvorgangs auf einer Website an das Suchverhalten des Benutzers anpassen. Bspw. nennt der Online-Buchhändler Amazon nach Abschluss einer Suche nach einem Buchtitel weitere Titel, die andere Käufer des gesuchten Buchtitels ebenfalls gekauft haben. Regeln, die zur Anzeige derartiger, auf die aktuelle Suche bezogener Informationen führen, werden üblicherweise offline durch eine kontinuierliche Aufzeichnung des Userverhaltens während eines Nutzungsvorgangs auf der Basis von Logfiles<sup>3</sup>, Cookies oder Warenkörben generiert. Dazu stehen Methoden wie z. B. Collaborative Filtering<sup>4</sup> oder regelbasierte Systeme zur Verfügung, die das Verhalten von Besuchern auf Webseiten dokumentieren und statistisch auswerten (Vgl. STRAUB, SCHODER, 1999, S. 114). In Anlehnung an IBM (2001) wird dies als „*implizite Profilerstellung während einer Session*“ bezeichnet. Als weiteres Beispiel sei die Telekom-Tochter T-Online (<http://www.t-online.de>) genannt, die unter Einsatz eines Context Management Systems ihr Website-Angebot laufend an die Präferenzen des einzelnen Nutzers anpasst und somit zur Steigerung der Attraktivität ihrer Webseiten beiträgt. Die Software analysiert während der Internet-Nutzung, welche Seiten angesteuert werden und gestaltet die Website dann gemäß den vermuteten Vorlieben des Internet-Nutzers neu. Nach Implementierung der Software

<sup>1</sup> Weiterführende Informationen zur Personalisierung bieten PEPPERS, ROGER, 1997 und PILLER, 1998.

<sup>2</sup> Siehe online unter <http://www.yahoo.de> und <http://www.raiffeisen.com/club>.

<sup>3</sup> Von einem Server aufgezeichnete Nutzungsprotokolle einer Website (Vgl. Kap. 5.1.2.3).

<sup>4</sup> Mit Hilfe des Collaborative Filtering werden die Präferenzen verschiedener Nutzer miteinander abgeglichen. Hier wird den Korrelationsgraden der Merkmale entsprechend auf weitergehende Präferenzen geschlossen, die für die weitere kundenspezifische Angebotsgestaltung berücksichtigt werden können (Vgl. GAWLIK, KELLNER, SEIFERT, 2002, S. 87). Vom Collaborative Filtering ist das Rule-based Filtering zu unterscheiden, bei dem, basierend auf über gezielte Fragen erhobenen Präferenzen, Produkte vorgeschlagen werden (Vgl. MEYER et al., 2001, S. 9).

zeigte sich auf der Website von T-Online eine deutliche Zunahme der Verweildauer (Vgl. FTD, 2002).

### c) Sessionübergreifende Personalisierung durch den Anbieter

Eine weitere Möglichkeit der Personalisierung ist dann gegeben, wenn sich der Benutzer mit Hilfe eines ihm zugewiesenen Passwortes auf der Website identifiziert. Dies ist bspw. beim Internet-Banking der Fall. Hier können neben den angeforderten Informationen wie z. B. dem Kontostand weitere auf den Kunden zugeschnittene Informationen, bspw. konkrete Angebote für Geldanlagen, integriert werden. Dies setzt die Berücksichtigung weiterer über den Kunden gespeicherter Informationen und damit die Integration der aktuellen Sessiondaten mit kundenspezifischen Informationen aus einem bestehenden Data Warehouse voraus, um hieraus Regeln zur personalisierten Kundenansprache abzuleiten. Diese Form der Personalisierung wird als „*implizite Profilerstellung unter Verwendung älterer Daten*“ bezeichnet (Vgl. IBM, 2001). Je umfangreicher die Kundenprofile, desto wirkungsvoller dürfte das Ergebnis der Personalisierungsfunktion hinsichtlich der beabsichtigten Bindung des Kunden an die Website ausfallen.

Die dargelegten Personalisierungssysteme erfordern den Einsatz dynamischer Webseiten, die bei ihrer Darstellung flexibel auf unterschiedliche Datenbankinhalte zurückgreifen. Weiterhin sind bei sämtlichen Aktivitäten der Personalisierung datenschutzrechtliche Bestimmungen zu beachten. Personenbezogene Daten unterliegen dem besonderen Schutz des Bundesdatenschutzgesetzes (BDSG) und dürfen gemäß dem Teledienststedatenschutzgesetz (TDDSG) nicht mit Nutzungsmustern zusammen gespeichert werden. Damit soll die Anonymität gespeicherter Daten gewährleistet bleiben (Vgl. MEYER et al., 2001, S. 8; Kap. 5.1.3). Die positiven Effekte der Personalisierung aus Sicht des Nutzers und des Online-Anbieters fasst Tabelle 4–3 zusammen.

Tabelle 4–3: Positive Effekte der Personalisierung

Nutzen aus Sicht des Users	Nutzen aus Sicht des Anbieters
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ bedarfsgerechte Services und Dienstleistungen</li> <li>▪ Verringerung des Information Overload durch treffendere Informationen</li> <li>▪ Zeit- und Kostenersparnis bei der Informationssuche</li> <li>▪ höherer Automatisierungsgrad</li> <li>▪ größere Benutzerfreundlichkeit</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ stärkere Kundenbindung</li> <li>▪ zufriedenerere Kunden</li> <li>▪ Wechselbarrieren durch Konfigurationsaufwand</li> <li>▪ geringere Kosten durch niedrigeren, persönlichen Beratungsaufwand</li> <li>▪ Image, Identifizierung mit dem Unternehmen, höheres Absatzpotenzial</li> <li>▪ One-to-One-Marketing: effizientere Zusteuerung von Informationen</li> </ul>

Quelle: Eigene Darstellung.

Was im Internet personalisiert werden kann, zeigt die Auflistung folgender **Personalisierungsobjekte**:

- *Informationen*: Personalisierte Informationen wirken dem Information Overload entgegen und stellen einen Nutzen für den Kunden dar, insofern dieser nur die Informationen bekommt, an denen er auch interessiert ist.
- *Personalisierung der Benutzeroberfläche einer Website*: Mit Hilfe der aktiven und/oder passiven Anpassung lässt sich eine speziell auf den Bedarf des Nutzers abgestimmte Benutzeroberfläche abbilden.
- *Werbemaßnahmen*: Personalisierte Werbung auf Basis des Targeting (Vgl. Kap. 4.2.5.1).

- *Dienstleistungen und Services:* Basierend auf den betrieblichen Nutzerprofilen kann den Landwirten ein auf ihre Betriebszweige abgestimmtes Dienstleistungs- und Serviceangebot unterbreitet werden.
- *E-Mails bzw. Newsletter:* Auf Basis der Profile der E-Mail-Empfänger kann eine inhaltliche Individualisierung vorgenommen werden. So können für Einzelaktionen spezielle Zielgruppen aus dem E-Mail-Verteiler selektiert und mit einem konkreten E-Mailing kontaktiert werden. Bspw. erhalten alle Empfänger eines E-Mail-Verteilers, die bei der Registrierung angegeben haben, dass sie Schweine mästen, einen Newsletter mit speziellen Informationen rund um die Schweinemast.
- *Produkte und Preise:* Personalisierte Preise und Produkte spielen dann eine Rolle, wenn der Betreiber eines Online-Shops verschiedene Kundengruppen anspricht, die ein differenziertes Preissystem und Produktangebot angezeigt bekommen.

## 6. Aufbau einer Virtuellen Community

Spätestens seit der Veröffentlichung des Buches „Net Gain“ von HAGEL und ARMSTRONG (1997) sind virtuelle Gemeinschaften in das Bewusstsein der Unternehmenspraxis gerückt. Der Begriff Virtuelle Community (VC) oder Virtuelle Gemeinschaft ist ein Oberbegriff für alle Arten von Interessengemeinschaften, die sich i. d. R. nach dem Prinzip der Selbstorganisation bilden (Vgl. ECC, 2001, S. 46) und durch die Kommunikation über mehr oder weniger abgegrenzte Themenkomplexe im Internet auszeichnen (Vgl. SCHUBERT, SELZ, HAERTSCH, 2001, S. 155). Dieser Abschnitt soll aufzeigen, welche Potenziale eine virtuelle Gemeinschaft als Kundenbindungsinstrument im eCRM bietet und wie ein Erfolgskonzept im landwirtschaftlichen Bereich aussehen kann.

Der Unterschied, der das VC-Konzept von Kommunikationsformen wie E-Mail, FAQ oder Newslettern mit einer typischen 1:n-Beziehung differenziert, liegt in der Realisierung themenspezifischer Kommunikationsbeziehungen unter den Mitgliedern einer virtuellen Gemeinschaft. Die userinterne Kommunikation liegt hier in Form eines regelmäßigen, multidirektionalen Kommunikationsflusses vor und stellt ein zentrales Konstitutionskriterium virtueller Gemeinschaften dar. Daher wird die Virtuelle Community auch als ego-zentriertes (soziales) Netzwerk mit Vollstruktur (Dezentralität) bezeichnet (Vgl. WEIBER, MEYER, 2000, S. 281), während bei einer 1:n-Kommunikation von einem ego-zentrierten Netzwerk mit Radialstruktur (Zentralität) gesprochen wird (Vgl. MEYER, 2000, S. 11).

Ein weiterer Differenzierungsaspekt ist der Themenkomplex, der in einer Gemeinschaft diskutiert wird. Im Falle einer an der landwirtschaftlichen Thematik ausgerichteten Community ist dies der Aspekt der beruflichen Tätigkeit sowie die Interessen der Landwirte. VC's sind also Orte, an denen sich Mitglieder mit ähnlichen Interessen treffen und somit homogene Nachfragergruppen entstehen (Vgl. PAUL, RUNTE, 1998, S. 151 ff.).

Diese beiden zentralen Konstitutionskriterien führen nach WEIBER und MEYER (2000, S. 282) zu folgender Definition einer VC: „Eine Virtual Community ist ein nicht radial strukturiertes, ego-zentriertes Netzwerk im virtuellen Raum, in dem die Nutzer multidirektional und themenspezifisch interagieren und so die Basis einer glaubwürdigen Kommunikation schaffen“.

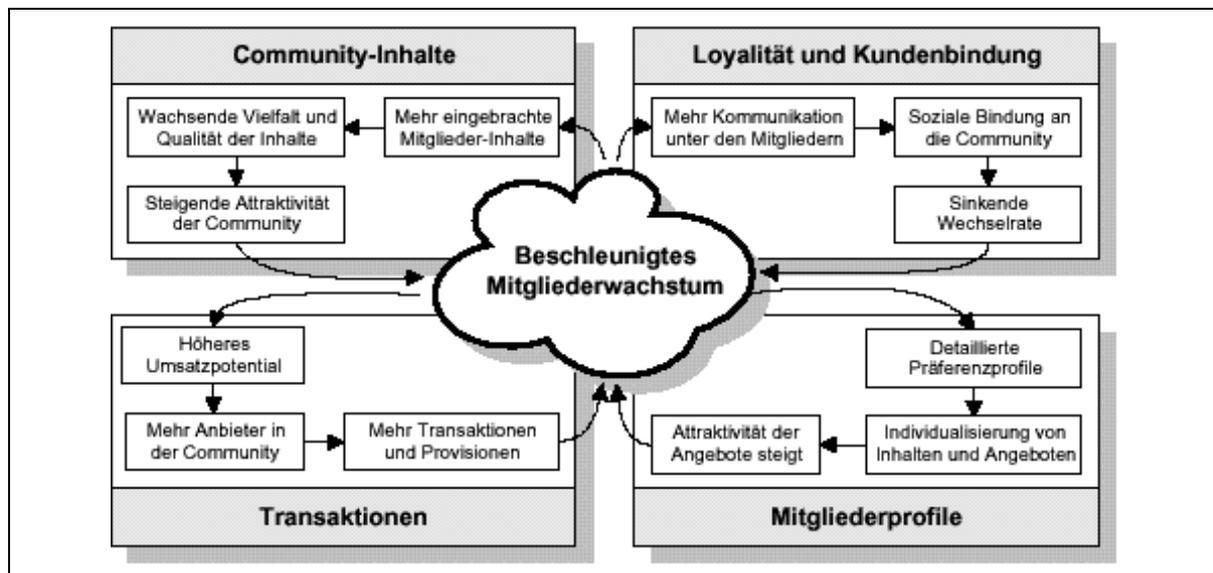
Die Erkenntnis, dass User nicht autonom zu betrachten sind, sondern in einem entscheidungs- und verhaltensbeeinflussenden sozialen Kontext eingebettet sind, ist der Ausgangspunkt des Konzeptes einer VC. Dies basiert auf der Hypothese, dass durch die multidirektionalen Beziehungen Vertrauen unter den Gemeinschaftsmitgliedern aufgebaut wird, welches das Informations- und Kaufverhalten wesentlich beeinflusst und auch positive Effekte auf den Betreiber der VC ausübt, die dieser in seinem Sinne nutzen kann (Vgl. MEYER, 2000, S. 2). BAUER et al. (2001, S. 362) haben nachweisen können, dass eine VC das Vertrauen in den Anbieter stärkt und die Kundenzufriedenheit erhöht. Die Autoren gehen daher davon aus, dass VC's eine Geschäftsbeziehung fördern bzw. zwischen Hersteller und Kunden aufbauen

können. Aus betriebswirtschaftlicher Sicht können VC's zur Etablierung einer neuen und eigenständigen Erwerbsquelle im Internet (unabhängige VC) und zur Optimierung der Ziele der Internet-Präsenz eines Unternehmens oder einer Marke (abhängige VC) eingesetzt werden (Vgl. WEIBER, MEYER, 2000, S. 283). Im weiteren Verlauf wird unter einer VC eine kommerzielle Internet-Gemeinschaft verstanden, die im Hinblick auf eine wirtschaftliche Nutzung konzipiert und eingesetzt wird und daher auch als Business Community bezeichnet wird (Vgl. GRUBAN, 2001, S. 42). Die Elemente der Kommunikationsinfrastruktur einer Business Community lassen sich in direkte, zeitnahe Formen der Kommunikation zwischen mehreren Personen (interaktive Real-Time-Kommunikation, z. B. Chats) sowie in die indirekte, zeitversetzte Form der Kommunikation unterscheiden. Hierzu zählen bspw. Newsletter, Gästebücher, Diskussionsforen, redaktionelle Beiträge, Feedback-Aktionen oder Umfragen.

Der **Aufbau einer erfolgreichen Business Community**, auch „*Community Building*“ genannt, und einer loyalen Mitgliederbasis vollzieht sich über folgende vier Stufen eines Entwicklungskonzeptes (Vgl. FRENKO, 2000):

1. *Mitgliederstamm aufbauen*: Hochwertiger Content wird erstellt und zusammengetragen. Die Nutzung ist kostenlos. Marketingstrategien und Aufwendungen für die Inhalte verursachen in dieser Phase relativ hohe Kosten.
2. *Mitglieder aktivieren*: Durch attraktive Inhalte und wertvolle Informationen sind die Nutzer zur aktiven Kommunikation und zur Beteiligung an den Foren zu animieren.
3. *Vertrauen und Loyalität schaffen*: Der Betreiber baut Beziehungen zu den Mitgliedern auf, regt zum Austausch an und beteiligt sich aktiv an der Kommunikation.
4. *Geschäftliche Nutzung*: Produktangebot, spezielle Inhalte und Dienstleistungen können kostenpflichtig angeboten werden, Einnahmen durch Werbung und/oder Gebühren.

Abbildung 4–14: Community Building und selbstverstärkende Kreisläufe



Quelle: PAUL, RUNTE, 1998, S. 162.

Der Erfolg des Community Building hängt entscheidend davon ab, ob und wie schnell eine kritische Masse an Mitgliedern aggregiert werden kann. Dabei lassen sich vier selbstverstärkende Kreislaufmechanismen identifizieren (Vgl. Abbildung 4–14), die nach dem Erreichen einer kritischen Masse eine große Eigendynamik entfalten, zu progressivem Wachstum führen können und damit erfolgskritisch für das Community Building sind. Mit zunehmender Vielfalt an Nachrichten z. B. in Diskussionsforen und Chatrooms wird die Community

zunehmend interessanter für Mitglieder aber auch für Neueinsteiger, die wiederum neue Inhalte einbringen. Die Kommunikation unter den Mitgliedern fördert die persönlichen Beziehungen und damit die Verwirklichung des eigentlichen Community-Gedankens. Infolge einer steigenden Besuchsfrequenz und einer zunehmenden Vertrautheit mit den Funktionalitäten der Website wächst die soziale Bindung an die Community und damit auch die Etablierung von Wechselbarrieren und psychologischen Bindungseffekten. Mit zunehmender Interaktion der Mitglieder wird es möglich, detaillierte Mitgliederprofile über Interessen, Informationsverhalten und Kaufgewohnheiten abzuleiten. Durch explizite und implizite Erfassung der Benutzerdaten können relativ homogene Präferenzen gebündelt werden. Hieraus ergeben sich Vorteile für das One-to-One-Marketing, welches als wesentliches Instrument des Online-Marketing der Abschöpfung des wirtschaftlichen Potenzials einer VC dient. Individualisierte Informationen und Angebote führen zu einer nachhaltig verbesserten Kundenzufriedenheit, was schließlich zu einer wachsenden Mitgliederzahl und Mitgliederloyalität beiträgt. Letztendlich fördert eine zunehmende Mitgliederzahl mit enger Bindung an den Website-Anbieter die Erreichbarkeit eines immer größer werdenden Kundenpotenzials (Vgl. PAUL, RUNTE, 1998, S. 162 ff.).

Somit ergeben sich folgende Nutzenpotenziale für den Anbieter einer Virtuellen Community:

- Die Interaktion mit dem Kunden wird gestärkt.
- Bündelung einer großen, homogenen Zielgruppe mit homogenen Präferenzprofilen.
- Gewinnung von Kundenprofilen und Marktforschungsdaten.
- Aufbau von Markteintrittsbarrieren gegenüber der Konkurrenz.
- Etablierung von Wechselbarrieren bei den Besuchern.
- Erhöhung der Kundenbindung und Kundenzufriedenheit.
- Verbesserung des Kundenservices und Optimierung des Vertriebspotenzials (Umsatz).

Die Glaubwürdigkeit der Informationen von Mitgliedern einer VC ist von essentieller Bedeutung für ein erfolgreiches VC-Konzept. Erst wenn die Nachfrager von der Unabhängigkeit der veröffentlichten Meinungen ausgehen und der VC eine hohe Glaubwürdigkeit unterstellen, werden sie konstruktive und wahrheitsgemäße Beiträge verfassen. Es darf nicht der Eindruck erweckt werden, es gehe ausschließlich um die Absatzsteigerung des Anbieters oder die Zensur kritischer Diskussionen oder Anmerkungen. Eine vollkommene Zurückhaltung bei der Rezension von Beiträgen ist jedoch ebenso wenig ratsam wie ihre vollständige Kontrolle. Durch die Zugehörigkeit zu einer spezifischen Interessensgruppe und die Bündelung einer gewissen Nachfrage erhält der Konsument eine neuartige Form von Macht. Damit besteht die Gefahr, dass der Anbieter seinen Nachfragern ein Forum bietet, mit dessen Hilfe sich die Mitglieder auch gegen seine Interessen organisieren können. Die Konversation ist daher so zu steuern, dass sowohl das Bedürfnis der Mitglieder nach glaubhaften und kritischen Informationen, als auch die Interessen des Anbieters gewahrt bleiben.

Virtuelle Gemeinschaften können zwar bewusst initiiert und gepflegt werden, doch ihre tatsächliche Entwicklung ist schwer zu beeinflussen. Zudem kann eine VC auch sehr schnell wieder zerfallen, wenn der Nutzen für die einzelnen Mitglieder nicht mehr gegeben ist (Vgl. MERZ, 1999, S. 95 f.). Die Website **Landflirt.de** zeigt ein Best Practice-Beispiel einer erfolgreichen Community auf. Hierbei handelt es sich um eine Kontakt- und Kommunikationsplattform für junge Leute auf dem Lande, die u. a. Diskussionsforen, Chatrooms, einen Terminkalender sowie die Erstellung von Kontaktanzeigen in Form eines Schwarzen Bretts anbietet. Bereits nach zwei Jahren verzeichnete die Website über 10.000 Zugriffe am Tag und mehr als 1.000 virtuelle Kontaktanzeigen. Im Rahmen einer näheren Untersuchung kristallisierten sich die Naturverbundenheit sowie die Affinität der Mitglieder

zur Landwirtschaft als gemeinsame Merkmale der Community-Mitglieder heraus (Vgl. ZICKUHR, 2002). Erfolgsfaktoren für den erfolgreichen Aufbau der Landflirt-Community sind u. a.:

- Das Angebot konzentriert sich auf eine Nische und damit eine eingegrenzte, relativ homogene Zielgruppe mit gleichen Interessen.
- Es liegt ein Bedarf an einer virtuellen Kontaktplattform seitens der Zielgruppe vor.
- In kurzer Zeit sind Markteintrittsbarrieren durch Netzeffekte aufgebaut worden, da im Rahmen des Community Building sehr schnell eine kritische Masse erreicht werden konnte. Konkurrierende Web-Angebote haben sich daher nicht etablieren können.
- Steigerung des Bekanntheitsgrades durch Mund-zu-Mund-Propaganda.
- Die Anonymität und Interaktivität des Internet ist ideal für die unverbindliche Kontaktabbahnung.
- Erfolgsrelevant ist auch der Neuigkeitsaspekt des Themas sowie die aktive PR-Arbeit. Eine kontinuierliche Medienpräsenz in TV, Tageszeitungen, Zeitschriften sowie im Radio, lassen den Traffic stetig steigen.
- Auch die seitens der Community selbst organisierten „Landflirt-Chatter-Treffen“ in verschiedenen Regionen Deutschlands sind ein Zeichen für ein erfolgreiches Community Building und die Identifizierung der Mitglieder mit der Community.
- Es findet eine zunehmende Identifikation mit der Marke Landflirt.de statt. So steigt die Nachfrage nach Promotionartikeln wie Aufkleber, T-Shirts etc. kontinuierlich an.

Landflirt.de offenbarte aber auch ein typisches Problem einer offenen, unmoderierten Community. Eine Vielzahl unglaublicher und störender Beiträge sowohl im Chatroom als auch in den Diskussionsforen führte sowohl zur Einrichtung einer geschlossenen Community, die eine Registrierung der User voraussetzt, als auch zur Administration des Chats. Die Administratoren werden aus den Reihen der Mitglieder aufgrund einer gewissen sozialen Kompetenz ausgewählt und vom Online-Anbieter mit zusätzlichen Funktionen ausgestattet. Sie beobachten das Geschehen im Chatroom und greifen bei störenden Beiträgen ein.

Ein weiteres Erfolgsbeispiel stellt das Web-Portal **Yahoo.de** dar. Hier sind Community-Elemente mit dem Konzept eines Online-Clubs verbunden worden. Neben der typischen Kommunikationsinfrastruktur einer Community bietet der geschlossene Yahoo-Club, der eine umfangreiche Datenabfrage bei der Registrierung voraussetzt, zahlreiche zusätzliche Services an. Diese Services betreffen z. B. die Einrichtung einer eigenen E-Mail-Adresse, Terminkalender, Messenger (Software-Tool zum Austausch von Nachrichten in Echtzeit), Konfiguration einer Startseite auf Grundlage einer Vielzahl an Informationskategorien, ein Foto-Album zum Abspeichern, Verwalten und zur Online-Anzeige digitaler Fotos, Online-Games, die gemeinsam mit anderen Mitgliedern gespielt werden können und die Einrichtung eines persönlichen Finanzdepots.

#### **4.2.5.2.2 Aufwand des Kunden minimieren**

Zahlreiche Online-Maßnahmen können Zeit- und Kostenvorteile bewirken und somit den Aufwand für den Kunden im Internet minimieren und dessen Bindung an die Website stärken. Um aus der Vielfalt an Online-Aktivitäten zu konkreten, handlungsleitenden Erkenntnissen zu gelangen, werden die Instrumente zur Aufwandsreduzierung in die Bereiche effiziente Gestaltung des Online-Auftrittes, Online-Services und E-Business-Funktionalitäten untergliedert.

##### **a) Effiziente Gestaltung des Web-Auftrittes**

Eine möglichst effiziente und nutzergerechte Gestaltung der Website ist ein wichtiger Aspekt, da das Interesse der Surfer nicht durch Widrigkeiten strapaziert, sondern durch Nutzwert zu

belohnen ist. Jeder Besucher muss ohne großen Zeitaufwand die gewünschten Informationen schnell, einfach und bequem finden. Eine durchdachte Navigation, ein übersichtlicher Seitenaufbau, eine benutzerfreundliche Seitenstruktur sowie eine gute Performance in Form geringer Ladezeiten unterstützen den User hier. Durch Maßnahmen zur einfachen und mühelosen Website-Bedienung und durch einfach zu bedienende, leistungsfähige Suchhilfen können die User von einem Anbieterwechsel abgehalten werden. Aus diesem Grund werden hier Beispiele für Orientierungshilfen zum Standpunkt des Users auf der Website sowie Steuerungsmöglichkeiten für einen schnellen individuellen Zugriff auf die gewünschten Inhalte vorgestellt (Vgl. DIEHL, 2002, S. 141 f.).

Der Überblick des Nutzers über seine Position auf der Website kann durch folgende Maßnahmen unterstützt werden:

- Verwendung eines **einheitlichen Layouts**, z. B. durch eine einheitliche Farbgebung und die durchgängige Nutzung der gleichen Navigationselemente.
- **Geführte Touren** (Guided Tours) stellen sicher, dass der User einen kompletten Überblick über das gesamte Website-Angebot erhält und sich besser orientieren kann.
- **Grafische Übersichten** in Form von Netz- oder Baumstrukturen (Sitemap).
- Einsatz **grafischer Unterscheidungsmerkmale** wie z. B. unterschiedliche Hintergrundfarben von Webseiten je nach Themengebiet oder Firmenabteilung.
- Einsatz von **Frames**<sup>1</sup>, die für eine unveränderte, konstante Navigation sorgen.

Steuerungsmöglichkeiten für einen schnellen Zugriff auf die gewünschten Inhalte:

- **Leseprotokolle**, auch Backtrack-Funktionen oder history lists genannt, liefern eine Aufzeichnung der bisher angesteuerten Webseiten, so dass ein schrittweises Zurückverfolgen und ein direkter Zugriff auf bereits besuchte Webseiten möglich ist.
- **Hilfefunktionen** und eine **Volltextsuche** erleichtern den schnellen Zugriff.
- **Breadcrumbs** ermöglichen die automatische Kennzeichnung bereits besuchter Webseiten, um ein unfreiwilliges, erneutes Anklicken zu vermeiden.
- **Virtuelle Agenten** und **Avatare** (Vgl. Kap. 4.2.5.2.1).

Die Berücksichtigung der genannten Orientierungs- und Steuerungshilfen reduziert den Aufwand des Users bei der gezielten Suche nach den gewünschten Inhalten einer Website und fördert darüber die Bindung an die Website. Mit der effizienten Gestaltung von Websites befasst sich auch die Usability-Forschung. Das **Usability-Testing** ist ein exploratives<sup>2</sup> Marktforschungsverfahren, das Fehlerquellen in der Navigationsstruktur oder im Seitenaufbau einer Web-Präsenz aufdeckt und wertvolle Hinweise zur Gestaltung und Optimierung einer Website aufzeigt. Führend auf dem Gebiet der Web-Usability ist NIELSEN. Seine Webdesign-Standardwerke geben Hinweise vom Content- über das Seitendesign bis hin zur Gestaltung von Navigationsstrukturen (Vgl. NIELSEN, 2001; NIELSEN, TAHIR, 2002).

## b) Online-Services

Aufgrund der Erklärungsbedürftigkeit vieler Betriebsmittel sucht der Landwirt nach einer Anwendungsberatung. Dies ist insbesondere bei Pflanzenschutzmitteln der Fall, was zugleich mit zusätzlichen Kosten und einem zeitlichen Aufwand für die Informationsbeschaffung verbunden ist. Hier sind neben den in Kap. 4.2.5.2.1 bereits genannten Service-Dienstleistungen alle Online-Aktivitäten von Relevanz, die dazu beitragen, dass der Zeit- und Kostenaufwand des Landwirts bei der Suche nach den benötigten Informationen reduziert

---

<sup>1</sup> Frames sind eine Darstellungsvariante von HTML-Seiten, die eine Webseite in mehrere Fenster aufteilen, um z. B. Navigationselemente vom Inhalt der Seite zu trennen.

<sup>2</sup> Untersuchungen, die das Generieren von Hypothesen und Theorien zum Ziel haben, werden in der empirischen Forschung als explorative Studien bezeichnet.

werden kann. Webbasierte **Service- und Supportdienstleistungen** ermöglichen es dem Landwirt bzw. der Genossenschaft vor Ort, jederzeit die benötigten Informationen selektiv abzurufen. Zudem können komfortable Tools mit Beratungsfunktionen automatisch Routineanfragen der Kunden beantworten. Der Kunde fühlt sich somit schneller und effizienter bedient. Insbesondere die Potenziale der Personalisierung zur gezielten und bedarfsgerechten Informationsweitergabe und die beschleunigte Bearbeitung von Kundenanfragen durch Automatisierungsfunktionalitäten ermöglichen es den Waren-genossenschaften, neue Dienstleistungen über das Internet anzubieten und den Aufwand für den Kunden zu reduzieren. Diese Web-Dienste können für die Anbieter aber auch zu einer Kostendegression in der persönlichen Beratung führen, denn der Kundenkontakt via Internet ist deutlich günstiger als ein Telefonat oder ein Außendienstbesuch. Standardisierte Fragen können bspw. durch Dokumente oder FAQ-Listen beantwortet werden, was zu einer Kosteneinsparung infolge weniger, aufwendiger Direktkontakte per Telefon führt. Auch Diskussionsforen und Chats stellen eine Ergänzung zur herkömmlichen Telefonberatung dar.

### c) E-Business-Funktionalitäten

Aufwandsreduzierende Instrumente des E-Business finden sich in allen Phasen des Transaktionsprozesses, da sowohl in der Anbahnungs-, der Vereinbarungs- als auch in der Abwicklungsphase Zeit- und Kostenvorteile für die User erzielt werden können.

#### 1. Anbahnungsphase

- Generierung und Übermittlung von Informationen, die für die Vereinbarung einer Transaktion zwischen Geschäftspartnern konstituierend sind.
- Elektronische Produktkataloge mit Preisen und Konditionen.
- Informations- und Kommunikationsanwendungen bei Fragen.
- Empfehlungssysteme wie z. B. ein interaktiver Maissortenratgeber, der nach Eingabe schlagspezifischer Daten eine Sortenempfehlung ausspricht.

#### 2. Vereinbarungsphase

- Ein Online-Shop mit Bestellfunktion, der die direkte internet- oder extranetbasierte Bestellung zu einem vorgegebenen Festpreis ermöglicht.
- Webbasierte Personalisierungsfunktionen können einzelnen Kunden auf Grundlage gespeicherter Profilinformatoren individuelle Preisabschläge, Zahlungsverfahren oder auch besondere Zahlungsfristen einräumen und somit eine automatisierte Vereinbarung von Transaktionen unterstützen (Vgl. LINCKE, ZIMMERMANN, 1999, S. 205).
- Ein Online-Bestellsystem zum Abruf bereits ausgehandelter Kontrakte (z. B. Futtermittel) mit einer direkten Anbindung an die Warenwirtschaft und die Produktionsplanung.

#### 3. Abwicklungsphase

- Die Planung, Steuerung und Kontrolle der Transportflüsse bspw. auf Grundlage sogenannter Tracking-and-Tracing-Dienste kann elektronisch unterstützt werden, um die Transparenz der Logistikprozesse und die Auskunftsfähigkeit gegenüber Partnern und Kunden zu erhöhen (Vgl. WAMSER, 2001, S. 41).
- Rechnungen, Quittungen u. a. können online übermittelt werden.

eCRM-Instrumente, die den Aufwand für den Kunden reduzieren, lassen sich auch anhand der Kundenprozesse im CRLC eruieren und strukturieren. Tabelle 4-4 führt einige Beispiele auf.

Tabelle 4–4: Einordnung von eCRM-Instrumenten zur Aufwandsreduzierung nach den Phasen im Customer Relationship Life Cycle

Evaluiierungsphase	Kaufphase	After-Sales-Phase
Produktinformationen, E-Mail-Ansprechpartner, FAQ-Listen, Empfehlungs-Tools, Newsletter, Versuchsergebnisse, Testinformationen u. a.	Produktauswahl, Produktverfügbarkeit, Distributionsinformationen, Online-Bestellung, Auftrags- und Lieferstatusabfrage, Lieferscheine, Rechnungen u. a.	Online-Beratung, FAQ-Listen, produktionspezifische Chats, Anwendungs- und Entsorgungsinformationen, Fehlerdiagnose, Ersatzteileinkauf per Internet u. a.

Quelle: Eigene Darstellung.

Im Rahmen der Geschäftsprozessoptimierung sind etablierte Geschäftsprozesse daraufhin zu überprüfen, ob sie den Erfordernissen der Kundenbindungsstrategie des Unternehmens gerecht werden, ob sie anzupassen sind oder ob neue Geschäftsprozesse implementiert werden müssen (Vgl. HIPPER, MARTIN, WILDE, 2001). Potenziale zur Geschäftsprozessoptimierung bestehen oft in den Problemen gewachsener Prozesse wie Medienbrüche, Mitarbeiterwechsel, Doppelarbeiten und Warte- und Lieferzeiten. Der aus einer Prozessoptimierung erzielbare Nutzen kann z. B. in einer höheren Produkt- und Servicequalität, in sinkenden Prozesskosten (Kostenvorteile) und in einer geringeren Prozessdurchlaufzeit (Zeitvorteile) vorliegen und damit die Kundenzufriedenheit stärken. Unternehmensinterne E-Business-Projekte, die zu erheblichen Einsparpotenzialen für das Unternehmen beitragen, führen aber nur dann zur Kundenbindung, wenn die Kostenvorteile über die Konditionenpolitik an die Kunden weitergegeben werden.

Ein Beispiel für eine kundenorientierte Geschäftsprozessoptimierung ist die **Bestellung von Mischfutter über das Internet** (Vgl. Abbildung 4–15). Dieses Projekt wird von Seiten einzelner Raiffeisen-Hauptgenossenschaften forciert und soll den direkten Austausch der Bestelldaten über eine sichere Website ermöglichen. Die Implementierung einer internetgestützten Bestellfunktion setzt eine detaillierte Bestandsaufnahme aller von der Bestellannahme bis zur Produktionsplanung und Logistik verbundenen Prozesse im Unternehmen voraus. Als wesentliche Probleme, die zur Aufnahme dieses Projektes führten, haben sich insbesondere Medienbrüche (Telefon, Fax, PC), Mitarbeiterwechsel und die damit verbundenen Doppelarbeiten und Fehlerquellen bei der Datenweitergabe im zweistufigen System der Warengenossenschaften herausgestellt.

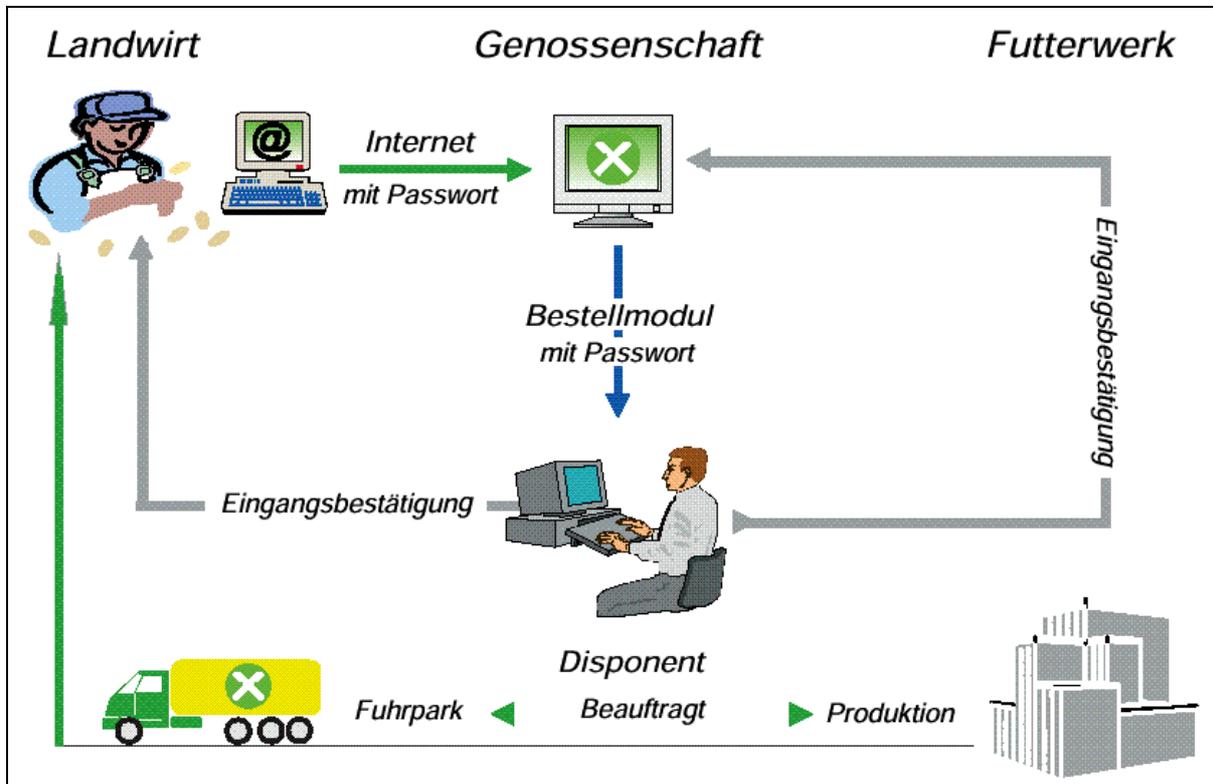
Das Ziel dieses Projektes ist es, die Potenziale des E-Business nutzbar zu machen, indem für alle Beteiligten Zeit- und Kostenvorteile realisiert werden. Die Vorteile für die mischfutterproduzierenden Hauptgenossenschaften liegen in erster Linie in einer zeit- und kosteneffizienteren Abwicklung von Arbeitsabläufen als Folge einer direkten Anbindung der Bestellannahme an das Warenwirtschaftssystem und die Produktionsplanung.

Eine Online-Bestellung zum Abruf bereits ausgehandelter Futtermittelkontrakte reduziert nicht nur den zeitlichen Aufwand und die Kosten für den Bestellvorgang beim Landwirt, sondern erhöht auch dessen Flexibilität. Die Bestellung kann jederzeit erfolgen, ist schnell und bequem, insbesondere wenn der Ansprechpartner nicht erreicht wird, übersichtlich, da ein Bestellarchiv integriert ist, und auch oft preiswerter als ein Fax oder ein Telefonat.

Die Vorteile für die Warengenossenschaften auf der Primärstufe liegen darin, dass die Bestellung direkt online ohne Medienbrüche und Doppelbearbeitung in die Produktionsplanung eingeht und somit der Aufwand der Auftragsweitergabe an das Mischfutterwerk entfällt. Zudem werden Übertragungsfehler vermieden, Bestellarchive werden automatisch

generiert, es sind weniger Telefonate zu führen und eine direkte Fuhrparkdisposition ist möglich. Schließlich stehen die automatisch erfassten Daten auch der Buchhaltung für die Rechnungslegung und für Lieferscheine sowie dem Marketing für Auswertungszwecke zur Verfügung.

Abbildung 4–15: Geschäftsprozesse im Futtermittelbestellwesen über das Internet



Quelle: GOOS, 2003.

#### 4.2.5.2.3 Erwartungshaltung beeinflussen

Kundenzufriedenheit als Voraussetzung zur Kundenbindung wird nur dann gewährleistet, wenn der User das bekommt, was er auch erwartet. D. h., die Website muss den Ansprüchen ihrer User gerecht werden und sich kontinuierlich deren Wünschen anpassen. Jeder Online-Anbieter hat es in der Hand, durch Kreativität, Intelligenz und Kompetenz ansprechende und gut gestaltete Websites zu präsentieren. Zudem spielt die Flexibilität eine entscheidende Rolle, da neue Trends berücksichtigt werden müssen und die Website sich kontinuierlich den Erfordernissen des Marktes zu stellen hat.

**Vertrauen** aufzubauen ist ein wichtiger Aspekt, um die Erwartungshaltung zu beeinflussen. Der gezielte Einsatz vertrauensbildender Maßnahmen fördert die Seriosität des Anbieters im Bewusstsein seiner Kunden und baut Hemmschwellen ab. Maßnahmen, die das Vertrauen der User in das Web-Angebot stärken, sind z. B. online veröffentlichte Berichte und Meinungen zufriedener Kunden (Testimonials). Da die Angst vor negativen Äußerungen meist sehr groß ist, bietet es sich an, zufriedene Referenzkunden vorzustellen und deren Aussagen auf der Website zu platzieren, statt Foren zum Meinungs austausch zu implementieren. Vertrauen aufbauen heißt auch, bestehenden Kunden zu zeigen, wie wertvoll sie für den Anbieter sind (Vgl. STOLPMANN, 2000, S. 170). Kunden für Einkäufe im Online-Shop, den Konsum von Dienstleistungen oder das Bereitstellen von Informationen z. B. durch Prämiensysteme (Vgl.

Kap. 4.2.5.2.1) zu belohnen, ist eine wirkungsvolle Möglichkeit, sich bei treuen Kunden erkenntlich zu zeigen und diese so an das Unternehmen zu binden. Aus Kundensicht ist das Wissen, dass man einen bestimmten Status erreicht und demzufolge Anspruch auf Privilegien und eine bevorzugte Behandlung hat, ein sehr wirkungsvoller Anreiz, sich loyal zu einer bestimmten Website bzw. zu einem Anbieter zu verhalten. Treueprogramme tragen auch dazu bei, einen Anbieterwechsel zu verhindern und das jeweilige Web-Angebot häufiger zu nutzen.

**Gütesiegel, Zertifizierungen und Auszeichnungen** für Produkte oder Dienstleistungen (z. B. Services der Landtechnikstellen vor Ort) sind online zu kommunizieren, da sie sowohl das Vertrauen in die Produkt- und Dienstleistungsqualität stärken als auch ein entscheidendes Wettbewerbskriterium darstellen. Um die Qualität des Produktangebotes zu dokumentieren, sollten zudem entsprechende Test- und Versuchsergebnisse im Internet präsentiert werden. Vor dem Hintergrund eines Glaubwürdigkeitsproblems und nicht zuletzt als effektives Verkaufsargument empfiehlt es sich, die Versuchsergebnisse unabhängiger Institutionen (z. B. Landwirtschaftskammern und -ämter) auf der eigenen Website zu veröffentlichen, sofern diese zu einer positiven Beurteilung der eigenen Produkte kommen.

Da es im Internet an persönlichen Kontakten mangelt, sind Hinweise auf einen **vertrauenswürdigen Umgang mit Kundendaten** von besonderer Bedeutung. Dem User muss nicht nur jederzeit die Wahl gegeben werden, welche Informationen er zur Verfügung stellt, er muss diese auch jederzeit ändern oder widerrufen können. Darüber hinaus lässt sich das natürliche Misstrauen gegen das Sammeln von persönlichen Daten nur dann abbauen, wenn der Anbieter die erhobenen Daten stets zum erkennbaren Vorteil der Kunden, z. B. zur Personalisierung konkreter Informationsdienstleistungen, einsetzt.

#### 4.2.5.2.4 Aufbau von Wechselbarrieren

Online-Maßnahmen zum Aufbau von Wechselbarrieren sollen verhindern, dass Kunden aus Neugierde bzw. aus dem Wunsch nach Abwechslung heraus (Variety Seeking) zu Wettbewerbern abwandern. Hier sind Instrumente zu explorieren, die den Wechsel für die User nicht ratsam erscheinen lassen, weil sie dadurch auf persönliche Vorteile verzichten oder einen erhöhten Aufwand in Kauf nehmen müssten (Vgl. STOLPMANN, 2000, S. 198). Für den User muss erkennbar sein, welche Wechselkosten ihm entstehen, wenn er zu einem anderen Website-Anbieter wechselt. In Anlehnung an die in Abbildung 4-4 dargelegten Determinanten der Kundenbindung können diese Kosten sowohl einen monetären als auch einen psychologischen Charakter haben.

Zu den freiwillig akzeptierten Wechselhürden zählen alle zuvor dargelegten Online-Maßnahmen, die den Nutzen für den Kunden erhöhen oder seinen Aufwand reduzieren. Die folgenden Online-Maßnahmen können als besonders relevant zum Aufbau von Wechselbarrieren identifiziert werden:

- Kundennutzen in Form finanzieller, informativer und zeitsparender Vorteile.
- Virtuelle Communities oder Online-Kundenclubs machen einen Wechsel unattraktiv, insbesondere wenn ein Gemeinschaftsgefühl mit anderen Usern eingetreten ist.
- Die Personalisierung stellt eine ökonomische Wechselbarriere dar, insofern der durch sie geschaffene Mehrwert für den Nutzer nicht auf andere Systeme übertragen werden kann.
- Eine hohe Funktionalität der Website in Bezug auf eine einfach und mühelos zu bedienende Website, effektive Suchhilfen und geringe Ladezeiten.
- Eine exklusive und individuelle Kommunikation zwischen Anbieter und Kunden.
- Eine Belohnung für Kundentreue, z. B. durch Vorteilsclubs oder Bonusprogramme.
- Kostenlose Zusatzangebote.

Zum Abschluss dieses Kapitels ist auf den wichtigen **Aspekt der Integration der Online-Aktivitäten** hinzuweisen, da die Implementierung verschiedener eCRM-Instrumente eine koordinierte und an den Strategien des eCRM ausgerichtete Integration erfordert. I. d. R. werden die Einzelmaßnahmen zu einem abgestimmten Kundenbindungsprogramm zusammengefasst, bei dem ein Kernaspekt wie z. B. die Reduzierung des individuellen Aufwandes durch eine bessere Online-Beratung, flankierende Elemente wie ein Weiterempfehlungssystem (mit dem Ziel der Neukundengewinnung) und einem Newsletter-Abonnement (regelmäßige Stimulation und Anreizgenerierung) ergänzt wird. Erst durch die Kombination verschiedener Anreize kann der Grad der Kundenbindung intensiviert werden. Ziel ist es, die betriebswirtschaftlichen Notwendigkeiten wie Kostenreduzierung, Qualitätsverbesserung und Effizienzsteigerung mit den Bedürfnissen der Kunden z. B. nach besserem Service und individueller Behandlung in Einklang zu bringen. Das in Kap. 2.3.3 vorgestellte Funktionsstufenmodell bietet hier die notwendige Hilfestellung zur Abstimmung der eCRM-Instrumente. Letztlich muss bei der Umsetzung der eCRM-Instrumente die technologische Implementierung stimmen und die Wirtschaftlichkeit gewährleistet sein.

## 5 Web Controlling am Beispiel des Raiffeisen-Portals

Eine umfassende internetgestützte Ausrichtung des Unternehmens auf die Bedürfnisse der Website-Besucher setzt nicht nur eine strategische und operative Planung voraus, sondern auch eine kontinuierliche Analyse und Steuerung des eCRM-Konzeptes. Hier stellt sich die Frage, ob die eCRM-Instrumente überhaupt auf eine ausreichende Benutzerakzeptanz treffen und zur Ziel- und Strategieerreichung beitragen.

Das Grundkonzept des Kundenbeziehungsmanagements in Kap. 4.2.3 hat verdeutlicht, dass zur optimalen Befriedigung der Kundenbedürfnisse und zur Individualisierung von Kundenbeziehungen möglichst genaue Informationen über die Strukturen, Bedürfnisse und Verhaltensweisen der User einer Website erforderlich sind. Eine unmittelbare Reaktion und Anpassung an ein sich veränderndes Userverhalten setzt darüber hinaus ein kontinuierlich zu ermittelndes Wissen über den sich wandelnden Bedarf der Landwirte im Internet voraus. Dieses Kundenwissen bildet die informatorische Fundierung systematischer Entscheidungsprozesse im eCRM und damit die Voraussetzung für eine erfolgreiche Realisierung und kontinuierliche Verbesserung eines eCRM-Konzeptes im Internet.

Sowohl Informationen über die Internet-Nutzer in der Landwirtschaft als auch über Art und Zweck der Nutzung des Internet durch die Landwirte sind noch weitgehend unerforscht. So werden Erfahrungen mit einer Website in der Praxis oft nach dem Trial & Error-Prinzip gemacht, weniger mit einem konzeptionellen und zielführenden Vorgehen.

Zahlreiche Forschungsansätze im Internet befassen sich mit der Erhebung demographischer Merkmale der Internet-User und deren Nutzungsverhalten im Web. Hier sind z. B. Studien wie der GfK Online-Monitor, die ARD/ZDF-Online-Studie oder die W3B-Umfragen zu nennen.<sup>1</sup> Weitere Forschungsansätze, die z. T. aus bereits existierenden Theorien abgeleitet wurden, fokussieren verhaltenswissenschaftliche Ansätze. Dabei handelt es sich z. B. um die Betrachtung hypothetischer Konstrukte zur Erklärung des Nachfrageverhaltens im Internet (Vgl. TOMCZAK, 1992, S. 82 f.) oder um Ansätze aus der Transaktionskostentheorie und der Neuen Institutionenökonomie zur Erklärung marktwirtschaftlicher Aspekte im Internet (Vgl. PICOT, REICHWALD, WIGAND, 1996). Die Ergebnisse dieser Ansätze beziehen sich i. d. R. aber auf das Internet und seine Nutzer im Allgemeinen und bieten daher wenig aussagekräftige und entscheidungsrelevante Informationen für die Website-Anbieter in der Raiffeisen-Organisation.

Aus diesem Grund gewinnt die Extraktion verwertbaren Wissens aus online generierten Daten der eigenen Website auch angesichts der Menge des hier verfügbaren Datenmaterials mehr und mehr an Aktualität. Oft genug bleiben diese Daten jedoch ungenutzt, da die Bereitstellung erfolgskritischer Informationen und infolgedessen die Reaktionsfähigkeit eines Unternehmens durch unzureichende Lösungen behindert wird. Viele Unternehmen nutzen Analysewerkzeuge, die den Anforderungen an eine fundierte Entscheidungsgrundlage zur Planung, Steuerung und Erfolgskontrolle im Internet nicht genügen.

Es existiert kein standardisierter Prozess zur Gewinnung entscheidungsrelevanter Informationen im Web. Daher ist die Entwicklung eines zielgerichteten Daten- und Informationsmodells zur kontinuierlichen Generierung einer informatorischen Grundlage Aufgabe dieses Kapitels. Hier setzt das Konzept des Web Controlling an, dem im Rahmen des Web Monitoring ein breites Methodenspektrum der Online-Marktforschung zu Grunde liegt.

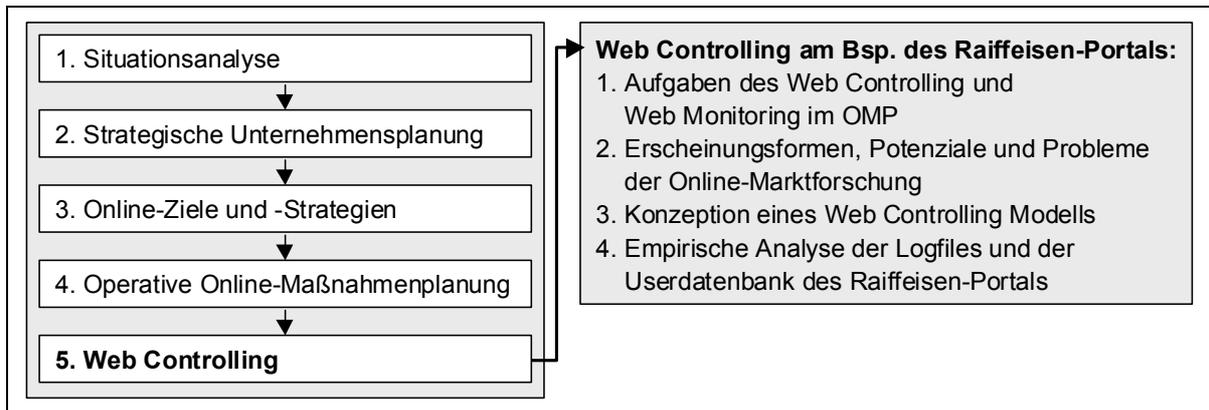
Da ein Web Controlling Modell situationsspezifisch auf den Website-Anbieter auszurichten ist, wird hier das Raiffeisen-Portal als Anwendungsbeispiel zu Grunde gelegt. Die Entwicklung eines entsprechenden Modells setzt nicht nur eine Einordnung des Web Controlling Ansatzes in den OMP voraus, sondern auch eine theoretische Diskussion der Potenziale und

---

<sup>1</sup> Siehe online unter <http://www.gfk.de>, <http://www.das-erste.de/studie/ardonl01.pdf> und <http://www.w3b.de>.

Problematiken der Online-Marktforschung (Kap. 5.1). Der empirische Teil dieses Kapitels befasst sich mit der praxisorientierten Anwendung des in Kap. 5.2 konzipierten Web Controlling Modells am Beispiel der Logfile-Analyse (Kap. 5.3) sowie der Analyse der Userdatenbank des Raiffeisen-Portals (Kap. 5.4). Somit handelt es sich hier um einen anwendungsorientierten Forschungsansatz, der auf einer explorativen und realitätsorientierten Online-Forschung basiert. Der Verlauf dieses Kapitels geht aus Abbildung 5–1 hervor.

Abbildung 5–1: Web Controlling im OMP



Quelle: Eigene Darstellung.

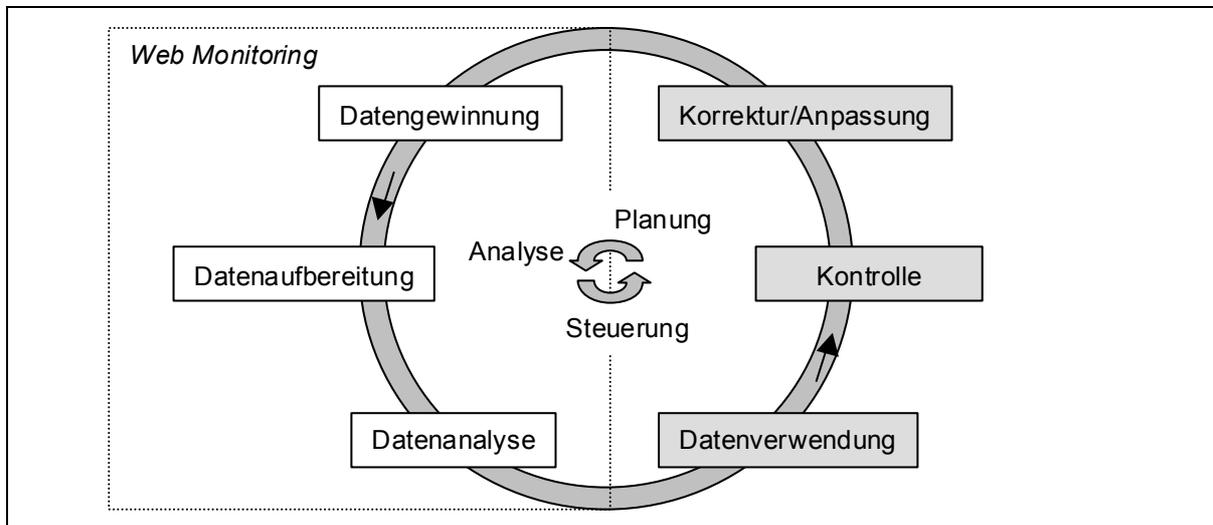
## 5.1 Web Controlling und Web Monitoring im Online-Managementprozess

Online-Strategien und -Maßnahmen müssen bei ihrer Durchführung mit geeigneten Kontroll- und Feedbackinstrumenten gesteuert und regelmäßig auf ihre Angemessenheit im Hinblick auf eine kundenorientierte Ausrichtung aber auch im wirtschaftlichen und technologischen Umfeld überprüft werden (Vgl. KOTLER, BLIEMEL, 1999, S. 1183). Analog zur Kontrolle im klassischen Marketing-Managementprozess sollte ein operatives Controlling im Internet daher das Ziel verfolgen, die Online-Maßnahmen regelmäßig zu überprüfen, zu bewerten und zu optimieren. Dieses sollte durch ein strategisches Controlling ergänzt werden, um zu kontrollieren, inwieweit die zu Grunde liegenden Ziele und Strategien noch mit der Realität übereinstimmen (Vgl. KOTLER, BLIEMEL, 1999, S. 1201). Die entsprechenden Prozesse im OMP werden unter dem Begriff des Web Controlling zusammengefasst.

Unter **Web Controlling** wird hier ein Regelmechanismus verstanden, der die Phasen der Planung, Analyse und Steuerung sämtlicher Internet-Aktivitäten durch systematisches Auswerten von Nutzer- und Nutzungsdaten im Hinblick auf die mit dem Internetauftritt intendierten Unternehmensziele umfasst (Vgl. ECC, 2001, S. 62; Cognos, 2002, S. 58; Abbildung 5–2). Der zur Erfüllung der Planungs-, Analyse- und Steuerungsaufgaben entstehende Informationsbedarf ist durch die Anwendung eines methodisch fundierten Instrumentariums zu decken. Die Informationsversorgungsfunktion wird von der Marktforschung erfüllt, welche die methodengestützte Gewinnung entscheidungsbezogener Informationen zum Gegenstand hat (Vgl. MEFFERT, 1992, S. 15). Sie beinhaltet die Aufgaben der Datengewinnung, -aufbereitung und -analyse von aussagefähigem Datenmaterial und kennzeichnet die Basisaufgaben des **Web Monitoring** (Vgl. Abbildung 5–2). Unter dem Begriff des Monitoring wird im Allgemeinen die Leistungsmessung und Beobachtung des zeitlichen Ablaufgeschehens in Computersystemen bezeichnet (Vgl. HEINRICH, 1996, S. 502). Im Kontext dieser Arbeit wird darunter die *kontinuierliche Ermittlung der Nutzerprofile, des Nutzungsverhaltens sowie des Nutzerbedarfs der User einer Website im Sinne eines Berichtssystems unter Einsatz der Methoden der Online-Marktforschung* verstanden. Als

Teilbereich des Web Controlling wird das Web Monitoring hier dem analytischen eCRM zugeordnet (Vgl. Kap. 4.1.2.2).

Abbildung 5–2: Aufgaben des Web Controlling und Web Monitoring



Quelle: In Anlehnung an BACHEM, 1999, S. 133, eigene Darstellung.

Die erfassten und analysierten Daten müssen schließlich für die weiteren Schritte im Web Controlling in ihren jeweiligen Kontext eingeordnet und zu aussagefähigen Kenngrößen verdichtet werden. Diese Kenngrößen stellen Steuerungs-, Kontroll- und Erfolgsindikatoren für die zu Grunde gelegten Anwendungsbereiche des Web Controlling dar. Im Rahmen der Datenverwendung werden auf Basis dieser Informationen konkrete Handlungsempfehlungen zur Optimierung des eCRM-Konzeptes abgeleitet.

Das Ziel des Web Controlling in dieser Arbeit ist es, Wege zur Erhebung, Analyse und Verwendung relevanter Daten aufzuzeigen. Damit sollen erfolgskritische Informationen und Entscheidungshilfen bereitgestellt werden, die zur Steuerung und Optimierung der Strategievorgaben und Maßnahmen im eCRM benötigt werden. Alle zweckdienlichen Informationen, die aus den verschiedensten Datenquellen stammen können, müssen dazu in entsprechender Form aufbereitet und den Entscheidungsträgern zur Verfügung gestellt werden. Die Implementierung eines Web Controlling Modells ist dabei nicht als isoliertes Maßnahmenbündel sondern als Bestandteil einer systematischen Entwicklung des Web-Angebotes zu betrachten. Damit bietet das Web Controlling die Möglichkeit der strategischen Verwendung von Userinformationen zur bedarfsgerechten Ausrichtung der Website und zur Realisierung informationsbedingter Wettbewerbsvorteile.

Um ein strukturiertes Vorgehen zu gewährleisten, wird an dieser Stelle ein **Leitfaden zur zielorientierten Ausgestaltung der Aufgaben des Web Controlling** vorgestellt. Dazu wird den einzelnen Aufgaben ein Fragenkatalog unterlegt sowie auf die jeweils zu verfolgende Zielsetzung verwiesen.

### 1. Datenerhebung

- Welche Daten sollen erhoben werden?
- Liegen bereits Datensammlungen vor?
- Welche Online-Marktforschungsmethoden bieten sich zur Datenerhebung an?
- Sind methodische Probleme der Online-Marktforschung zu beachten?

**Ziel:** Festlegung des Datenbedarfs, Erfassung des erhebungstechnischen Instrumentariums und Auswahl geeigneter Datenerhebungsmethoden bzw. Datenquellen.

## 2. Datenanalyse

- Welche Analyse-Methoden können zur Auswertung und Aufbereitung der Datensammlungen eingesetzt werden?
- Welche Kennzahlen können generiert werden?
- Wie lassen sich diese Kennzahlen klassifizieren?

**Ziel:** Aufbereitung der Daten mit Hilfe geeigneter Datenanalyse-Werkzeuge und Klassifizierung erfassbarer Kennzahlen.

## 3. Datenverwendung

- In welchen Bereichen des eCRM finden die Monitoring-Daten eine Verwendung?
- Welche Kennzahlen können diesen Datenverwendungsbereichen zugeordnet werden?
- Werden Anpassungen, Korrekturen oder Neuausrichtungen von Online-Maßnahmen notwendig?

**Ziel:** Ableitung von Handlungsempfehlungen für das eCRM.

Zur Erhebung und Auswertung relevanter Daten greift das Web Monitoring auf verschiedenste Datenerhebungs- und Datenanalyseverfahren der Online-Marktforschung zurück. Die Ausgestaltung eines websitespezifischen Web Controlling Modells auf Grundlage dieses Leitfadens setzt daher Wissen sowohl über die Erscheinungsformen und Untersuchungsbereiche der Methoden der Online-Marktforschung als auch über deren Potenziale und Problematiken voraus. Diese Aspekte werden in den nachfolgenden Punkten aufgegriffen.

### 5.1.1 Erscheinungsformen und Untersuchungsbereiche der Online-Marktforschung

Unter **Marktforschung** wird die „[...] systematische Sammlung, Aufbereitung, Analyse und Interpretation von Daten [...] zum Zweck der Informationsgewinnung für Marketingentscheidungen“ (BÖHLER, 1992, S. 17) verstanden. Bei der Informationsgewinnung wird zwischen der Primär- und der Sekundärforschung unterschieden. Während die Sekundärforschung bereits vorhandene Informationen für den aktuellen Untersuchungszweck neu auswertet, liegt das Ziel bei der Primärforschung in der Gewinnung originärer Daten unter Verwendung grundlegender Erhebungsmethoden (Vgl. WARSCHBURGER, JOST, 2001, S. 37). Unter dem Begriff der **Online-Marktforschung** wird in erster Linie der Einsatz der **Internet-Technologie als Erhebungsmethode** zur Gewinnung von Markt- und Kundendaten verstanden (Vgl. ZERR, 2001, S. 8). Im Gegensatz zur traditionellen Marktforschung basieren diese Erhebungen grundsätzlich auf elektronisch gewonnenen Daten. Zudem sind es insbesondere die technischen und pragmatischen Eigenschaften der Online-Marktforschung, die zu Unterschieden gegenüber den traditionellen Marktforschungsmethoden führen (Vgl. REIPS, 2000).

Nach ZERR (2001, S. 8) können webbasierte Datenerhebungsmethoden in Anlehnung an traditionelle Klassifikationen wie folgt differenziert werden:

- das Internet als Instrument der Sekundär- und Primärforschung
- das Internet als Instrument qualitativer- und quantitativer Forschung
- adressierte- oder anonyme Online-Marktforschung

Das Internet bietet sich zu Primärforschungszwecken an, indem es selbst zur Datenerhebung eingesetzt wird. Bei der Sekundärforschung werden die im Internet öffentlich zugänglichen Informationen ausgewertet. Die Unterscheidung zwischen quantitativer und qualitativer Online-Forschungsmethode basiert auf den Kriterien Forschungsziel und -methode. Als quantitative Erhebungen gelten populationsbeschreibende Untersuchungen, bei denen es um die Gewinnung repräsentativer Aussagen über quantitative Merkmalsverteilungen geht. Qualitative Erhebungen klären i. d. R. „Warum-Fragen“ und verwenden offene, interaktive

und wenig strukturierte Erhebungen auf Basis eher geringer Fallzahlen. Zu den typischen quantitativen Verfahren der Online-Marktforschung zählen alle Untersuchungen, die Daten mittels eines standardisierten Fragebogens im Internet erheben (Vgl. ZERR, 2001, S. 9 f.).

Da technische Kriterien die wesentlichen Elemente von Computernetzen darstellen, wählt REIPS (2000) im Gegensatz zu Zerr einen technik- und anwendungsorientierteren Differenzierungsansatz. Er unterscheidet die Online-Datenerhebungsmethoden nach

- der Nutzung des Dienstes (z. B. E-Mail, WWW, News oder FTP),
- den Medienkanälen (z. B. Text, Bild, Ton oder Bewegtbild),
- dem Ort der Datensammlung (Client oder Server) sowie nach
- der Art der Rekrutierung der Teilnehmer (Selbstselektion, gezielte Werbung ausgewählter Personen, feste oder zufallsmodulierte Auswahl der Besucher u. a.).

Die Online-Marktforschung darf aber nicht nur als Forschungsmethode verstanden werden, da das Medium **Internet selbst Gegenstand der Forschung** sein kann. In dieser Ausrichtung der Online-Marktforschung sind primär die Website-Nutzer und die Inhalte des Online-Angebotes als Forschungsgegenstand zu betrachten. Hier werden aber lediglich Informationen über die User und ihr Verhalten im Web erhoben, die letztlich zur Ausformulierung zielführender Online-Strategien nicht ausreichen. Daher bedarf es einer zusätzlichen, qualitativen Analyse, um generelle Erwartungen, Nutzungsmotive und Bedürfnisse (Einstellungsebene) zu erforschen (Vgl. ZERR, 2001, S. 16). Daraus leiten sich folgende *Untersuchungsbereiche der Online-Marktforschung für das Web Monitoring* im eCRM ab:

### **1. Nutzerprofile**

Hier sind die User selbst Gegenstand der Marktforschung. Soziodemographische Nutzerprofile und -typologien werden bspw. durch Online-Registrierungen, freiwillige Angaben der User in Web-Formularen oder Online-Umfragen erhoben.

### **2. Nutzungsverhalten**

Zur Erfassung des Nutzungsverhaltens und damit der Präferenzen und Interessen der Online-Besucher (Nutzungsprofile) dient der Web-Auftritt als Untersuchungsobjekt und ist somit Gegenstand der Forschung. Hier werden bspw. Verhaltenswirkungen im Hinblick auf die Nutzung spezieller Website-Aktivitäten untersucht.

### **3. Nutzmotive und -bedürfnisse**

Die Motive und Bedürfnisse der User sind lediglich unter Einsatz qualitativer Bedarfsanalysen wie z. B. einer Online-Befragung zu ermitteln. Hier können für jede Zielgruppe gewollte Wahrnehmungs-, Einstellungs- und Imagewirkungen gegenüber dem Online-Anbieter und seinem Angebot untersucht, aber auch Erwartungen an den Web-Auftritt erforscht werden.

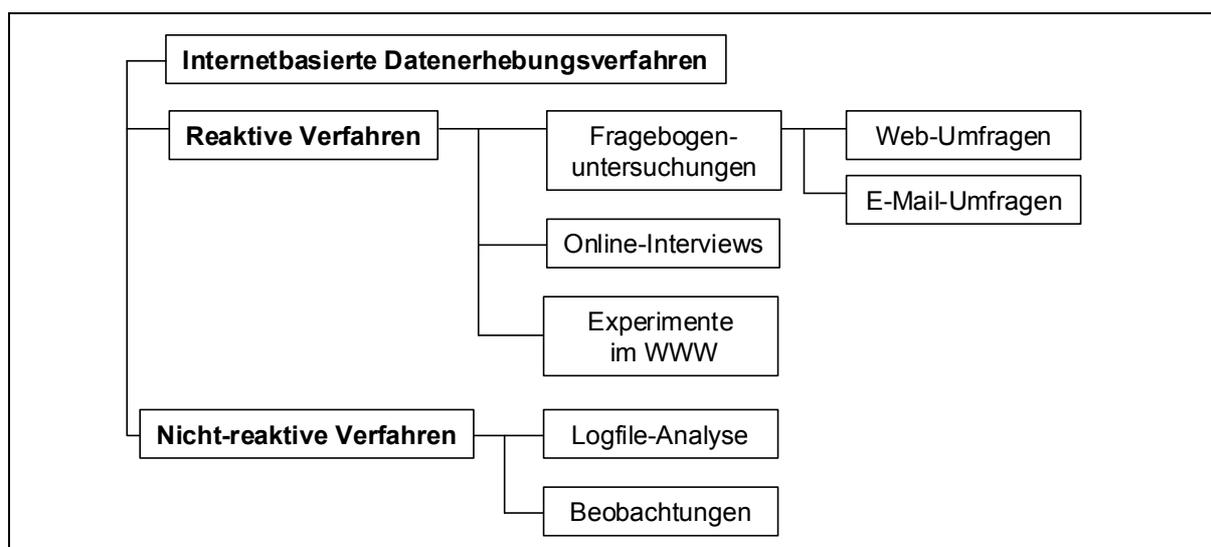
Da über die agrarwissenschaftliche Sekundärliteratur keine ausreichenden Informationen zu den genannten Untersuchungsbereichen gewonnen werden können und im Rahmen dieser Arbeit explizit die Nutzer und die Web-Inhalte des Raiffeisen-Portals im Mittelpunkt stehen, sind internetbasierte Datenerhebungsverfahren der qualitativen und quantitativen Primärforschung in Betracht zu ziehen.

### 5.1.2 Internetbasierte Datenerhebungsverfahren

Nachfolgend werden die zu Primärforschungszwecken geeigneten, internetbasierten Datenerhebungsmethoden der qualitativen und quantitativen Forschung vorgestellt und diskutiert, um damit die Voraussetzung zur Auswahl geeigneter Online-Datenerhebungsmethoden und Datenquellen für die Konzeption eines Web Controlling Modells in Kap. 5.2 zu schaffen.

BATINIC und BOSNIAK (1997) haben eine methodisch motivierte Einteilung von Untersuchungsmethoden im Internet vorgenommen, die auf Basis des Bewusstseins des Users über die Aufzeichnung seines Verhaltens und der damit verbundenen Reaktion auf den Einsatz von Erhebungsmethoden zwischen einer **reaktiven** und einer **nicht-reaktiven Datenerhebung** unterscheidet.<sup>1</sup> Bei Verwendung eines reaktiven Verfahrens ist sich der Nutzer bewusst, dass er Daten übermittelt und diese vom Website-Anbieter gespeichert werden können. Die offensichtliche Übertragung von Daten kann möglicherweise deren Inhalt beeinflussen, indem der Nutzer die Angabe von Daten verweigert oder bewusst falsche Angaben macht. Bei der nicht-reaktiven Datenerhebung ist es dem User nicht bewusst, dass die durch ihn produzierten Daten aufgezeichnet werden. Er handelt daher in Reaktion auf diese Tatsache nicht anders. Nicht-reaktive Erhebungsverfahren eignen sich zur Datenerhebung über das beobachtbare Surfverhalten im Internet. Die reaktiven Erhebungsmethoden werden vorzugsweise dort eingesetzt, wo soziodemographische und psychographische Merkmale sowie solche Merkmale zu erheben sind, die nicht direkt aus dem Nutzungsverhalten der User hervorgehen. Während zu den nicht-reaktiven Datenerhebungsverfahren der Primärforschung im Internet die Beobachtung z. B. in Form einer Analyse der Kommunikation in Diskussionsgruppen und die Protokollierung des Surfverhaltens der User in Logfiles zählen, lassen sich den reaktiven Datenerhebungsverfahren Fragebogenuntersuchungen im WWW oder per E-Mail, Online-Interviews und Online-Experimente zuordnen (Vgl. Abbildung 5–3). Typische Kennzeichen des Einsatzes nicht-reaktiver Verfahren sind z. B. das Überprüfen von korrelativen Zusammenhängen und die Möglichkeit, selten auftretendes Verhalten zu untersuchen (Vgl. SCHWICKERT, WENDT, 2000a, S. 20).

Abbildung 5–3: Reaktive und nicht-reaktive Datenerhebungsverfahren der Primärforschung im Internet



Quelle: Eigene Darstellung.

<sup>1</sup> Eine vergleichbare Unterscheidung von Aktivität und Passivität verwenden KOBZA, KOENEMANN, POHL, 1999, S. 20 ff. und STRAUSS, SCHODER, 1999, S. 115 ff.

Zur Systematisierung der Online-Datenerhebungsverfahren wird auch von einer **direkten und indirekten Datenkollektion** gesprochen. Während bei der direkten Datenkollektion die Erfassung der Daten durch ein explizites Einverständnis des Nutzers erfolgt, werden bei der indirekten Datengewinnung die Daten ohne das Einverständnis des Nutzers erfasst (Vgl. LAMPE, 1996, S. 117).

In dieser Arbeit soll der Unterscheidung zwischen reaktiven und nicht-reaktiven Datenerhebungsverfahren gefolgt werden, da das Ausmaß des Bewusstseins über die Erhebungssituation für die spätere Würdigung der Erhebungsverfahren und die Diskussion instrumentell-konzeptioneller Herausforderungen eine zentrale Rolle spielt. Eine Kombination reaktiver und nicht-reaktiver Verfahren bildet zudem ein schlagkräftiges Instrumentarium, mit dessen Hilfe sich gezielt Daten erheben lassen.

Die Anforderungen, die sich an die Auswahl geeigneter Online-Datenerhebungsmethoden für das Website Monitoring des Raiffeisen-Portals stellen, betreffen den Einsatz geeigneter Verfahren zur Erfassung der zuvor definierten Untersuchungsbereiche sowie den Einsatz sowohl qualitativer und quantitativer als auch reaktiver und nicht-reaktiver Datenerhebungsverfahren. Bei den Verfahren, auf die die genannten Kriterien zutreffen, handelt es sich um Web-Experimente, Online-Befragungen, Web-Formulare, Logfiles und um Methoden zur Nutzeridentifikation (Vgl. Kap. 5.1.2.4). Zur Selektion der adäquatesten Methoden und zur Rechtfertigung ihres Einsatzes im Rahmen des Web Monitoring des Raiffeisen-Portals werden in den folgenden Punkten methodische Aspekte sowie die Vor- und Nachteile der genannten Datenerhebungsverfahren diskutiert.

### 5.1.2.1 Web-Experiment

Experimente werden in der Marktforschung eingesetzt, um Marktreaktionen auf die Veränderung bestimmter Marketingparameter zu messen und damit Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge herauszustellen (Vgl. MEFFERT, 1998, S. 152). In der Kognitions- und Sozialforschung zählt zu den klassischen Grundformen des Experiments das Labor- und das Feldexperiment. Web-Experimente sind eine Erweiterung des Laborexperiments und verbinden die Vorteile des Internet mit denen des Experiments (Vgl. REIPS, 2000). Die meisten Web-Experimente befassen sich mit psychologischen Konzepten und werden häufig zur Evaluierung von Websites im Rahmen des Usability Testing eingesetzt. Hierbei stehen Fragen der kognitiven Aufbereitung des Textverständnisses, der Nutzerführung, des Layouts, der Funktionalität und der Navigation der Website im Mittelpunkt (Vgl. STARSETZKI, 2001, S. 48).

Die Verbindung des Experiments mit den Vorteilen des Internet hat zu zahlreichen praktischen und methodischen Argumenten für ihren Einsatz geführt (Vgl. REIPS, 1997). Dazu zählen insbesondere die hohe Validität, die Erreichbarkeit zahlreicher Personengruppen mit bestimmten Merkmalen, die realitätsnahe Test-Situation und die geringen Durchführungskosten. Zudem sind Web-Experimente örtlich ungebunden, d. h. die Stichprobe ist nicht eingeschränkt, die Freiwilligkeit der Teilnahme ist gegeben und es wird kein Versuchsleiter benötigt. Als Nachteile stellen sich die geringe Kontrollmöglichkeit, das Problem der Selbstselektion, die technische Varianz (verschiedene Computer, Monitore, Browser, Netzverbindungen), die Abbruchgefahr sowie das Problem, dass Rückfragen der Versuchsperson während des Experiments nicht möglich sind, heraus (Vgl. REIPS, 2000). Dem Experiment als Methode liegt ein deduktives<sup>1</sup>, hypothesenprüfendes Forsuchen zu Grunde. Die bei anderen Forschungsmethoden viel diskutierte Frage der Repräsentativität (Vgl. Kap. 5.1.4) ist hier nicht von Relevanz, da die induktivistische Generalisierbarkeit von

---

<sup>1</sup> Unter Induktion ist der Schluss vom speziellen auf den allgemeinen Fall und unter Deduktion der Schluss vom Allgemeinen auf das Spezielle zu verstehen (Vgl. BAMER, HEIDINGSFELDER, 2001, S. 168).

Ergebnissen beim deduktivistischen Überprüfen von Hypothesen keine Rolle spielt (Vgl. REIPS, 1999, S. 280).<sup>1</sup> Web-Experimente haben im Vergleich zu anderen Methoden wie z. B. den nicht-reaktiven Datenerhebungsverfahren den Vorteil, dass sie nicht nur korrelative sondern auch kausale Zusammenhänge untersuchen können.

### 5.1.2.2 Online-Befragung

Unter dem Begriff „Online-Befragung“ werden i. d. R. Erhebungen verstanden, bei denen die Teilnehmer den auf einem Server abgelegten Fragebogen im Internet online ausfüllen, einen Fragebogen von einem Server herunterladen und per E-Mail zurücksenden oder einen Fragebogen per E-Mail zugeschickt bekommen und zurücksenden (Vgl. ADM, 2001, S. 1). Somit handelt es sich bei Online-Befragungen weniger um eine komplett neue Methode der Sozialforschung, als vielmehr um eine neuartige Technik der Übertragung des Fragebogens zum Befragten. Dabei sind je nach Wahl des Internet-Dienstes unterschiedliche Besonderheiten und Vorgehensweisen zu berücksichtigen, auf die im weiteren Verlauf dieses Punktes hingewiesen wird.<sup>2</sup>

Die Online-Befragung zählt zu den reaktiven Verfahren der Datenerhebung, da die Initiative zur Beantwortung der gestellten Fragen vom Nutzer ausgeht. Sie ist zudem den quantitativen Erhebungsverfahren zuzuordnen, da sie i. d. R. auf populationsbeschreibenden Untersuchungen basiert, die die Gewinnung repräsentativer Aussagen über quantitative Merkmalsverteilungen in der interessierenden Grundgesamtheit zum Ziel haben (Vgl. ZERR, 2001, S. 9). Online-Befragungen werden trotz methodischer Probleme aber auch in der qualitativen Forschung grundsätzlich als unproblematisch angesehen (Vgl. BOGNER, 1996, S. 12), da sie ein geeignetes Instrument darstellen, um Aussagen über die Motive und Präferenzen der User zur Website zu ermitteln.

Einsatzbereiche für Online-Befragungen im Rahmen der Gestaltung von Web-Auftritten sind zum einen die frühe Konzeptionsphase einer neuen Website, um die Bedürfnisse der Zielgruppe zu ermitteln sowie erste Anhaltspunkte über die Akzeptanz des Konzeptes in der Zielgruppe zu testen, und zum anderen die Evaluation einer bereits existierenden Online-Präsenz. Fragen zur Evaluierung der Website können nur mit Hilfe einer direkten Befragung von Besuchern auf der Internetseite selbst beantwortet werden (Vgl. STARSETZKI, 2001, S. 48).

Die wesentlichen **Merkmale internetbasierter Fragebogenuntersuchungen**, die im Vergleich zu den traditionellen Verfahren aus den informationstechnischen und medialen Charakteristika der Internet-Dienste hervorgehen, werden von BATINIC (2001, S. 12 f.) wie folgt beschrieben:

- Asynchronität im Sinne einer zeitunabhängigen Befragungsmöglichkeit.
- Alokaltät, da Befragungen unabhängig vom Ort der Untersuchungsteilnehmer und -leiter erfolgen können.
- Automatisierbarkeit der Durchführung, Auswertung und Dokumentierbarkeit.
- Flexibilität im Sinne von Multimedialität.
- Objektivität aufgrund fehlender, direkter Interaktion mit dem Versuchsleiter.
- Ökonomie im Sinne von Zeit- und Kostenersparnissen.

Besonders verbreitet sind Befragungen im WWW und per E-Mail. Die Nutzung dieser Dienste weist aufgrund der genannten Merkmale im Vergleich zu konventionellen

---

<sup>1</sup> Zur Methodologie und Durchführung von Web-Experimenten siehe REIPS, 1997.

<sup>2</sup> Umfassende Informationen zum Thema Online-Befragung bieten DECKER, 2001, S. 37 ff. und BANDILLA, HAUPTMANN, 2001, S. 242 ff..

Befragungen deutliche Unterschiede auf. Bei einer E-Mail-Befragung werden an potenzielle Teilnehmer Fragebögen in Textform verschickt, die nach Beantwortung der Fragen wieder per E-Mail zurückgesendet werden. Die Vorteilhaftigkeit dieser Vorgehensweise liegt in der Schnelligkeit, der Asynchronität und der Ökonomie begründet. So lassen sich innerhalb kurzer Zeiträume Online-Befragungen mit sehr hohen Teilnehmerzahlen durchführen. Das Problem der E-Mail-Befragung liegt oft darin, dass keine ausreichend großen Stichproben zielgruppenspezifischer E-Mail-Adressen vorliegen. Dafür ist hier i. d. R. die Grundgesamtheit bekannt, so dass bei gegebener Stichprobengröße mit Zufallsverteilung ein statistischer Schwankungsbereich berechnet und somit statistisch gesicherte Ergebnisse ermittelt werden können. Die Vor- und Nachteile einer Befragung per E-Mail stellt Tabelle 5–1 gegenüber.

Ein WWW-Fragebogen ist ein HTML-Dokument mit integrierten Formularfeldern (Web-Formular), das auf dem WWW-Server installiert wird und von Probanden online ausgefüllt und per Sendebutton abgeschickt werden muss. Die Formularfelder unterscheiden sich je nach Funktion in Texteingabefelder, Radio- und Checkbuttons (markierbare Felder) und Listenfelder (Auswahlliste). Die Ergebnisse werden schließlich serverseitig in einer Datenbank gespeichert, wobei die Datenerfassung und -verwaltung meist durch den Einsatz relationaler Datenbanksysteme<sup>1</sup> oder die Integration in ein Data Warehouse unterstützt wird (Vgl. SCHWICKERT, WENDT, 2000b, S. 5 f.).<sup>2</sup> WWW-Formulare bieten generell ein hohes Automatisierungspotenzial, da Format, Struktur und Umfang der Eingaben abgeschätzt werden können. Die elektronische Erfassung ermöglicht zudem einen Transfer ohne Medienbrüche in die Systeme zur Datenanalyse (Vgl. Kap. 5.1.3). Die wesentlichen Vor- und Nachteile einer Online-Befragung per Web-Formular, die es abzuwägen gilt und die bei der Interpretation der Analyseergebnisse zu beachten sind, stellt Tabelle 5–2 vor.

Tabelle 5–1: Vor- und Nachteile der E-Mail-Befragung

Vorteile	Nachteile
technisch einfach zu realisieren	Antwortbereitschaft oft gering
gezielte Auswahl der Probanden möglich	eingeschränkte Gestaltungsmöglichkeiten
Push-Strategie (Aktivität geht vom Befrager aus)	nur sequentielle, keine kontextabhängige Befragung möglich
kostengünstiger Versand	rechtliche Einschränkungen (Spam)
Beantwortung in gewohnter Umgebung und zu beliebiger Zeit	kein persönlicher Kontakt zum Teilnehmer und daher keine Aktivierungsmöglichkeiten
kein Interviewerbias	eingeschränkte Rückfragemöglichkeit bei Verständnisschwierigkeiten

Quelle: In Anlehnung an VON VERSEN, 1999, S. 149; SCHMIDT-THIEME, 2001, eigene Darstellung.

Im Gegensatz zu einer Befragung per E-Mail werden die potenziellen Teilnehmer einer WWW-Befragung nicht direkt angesprochen, sondern müssen selbständig zur Befragung gelangen. Aufgrund dieses **Pull-Charakters** ist der Einsatz geeigneter Methoden zur Aufmerksamkeitserzeugung notwendig, z. B. die Bekanntmachung der Befragung über Diskussionsforen, Werbebanner, E-Mail oder über die traditionellen Medien. Derartige Hinweise auf eine Befragung sind maßgeblich für die Rücklaufquote und damit die Größe und Struktur einer Stichprobe, die wiederum die Repräsentativität der Untersuchung beeinflusst. Ein weiterer Ansatz zur Erhöhung der Rücklaufquote ist der Einsatz von **Gratifikationen**.

<sup>1</sup> Datenbank, bei der die Speicherung der Informationen in Tabellen und Spalten erfolgt. Die Verbindungen zwischen verschiedenen Tabellen erfolgt über Schlüsselfelder (Vgl. Cognos, 2002, S. 48).

<sup>2</sup> Detaillierte Hinweise zur Gestaltung eines Online-Fragebogens siehe auch DECKER, 2001, S. 59 ff..

Hier wird zwischen finanziellen Anreizen, Sachgegenständen und Informationen in Form der Ergebnisse unterschieden. BATINIC (2001, S. 78 f.) kann anhand mehrerer Studien belegen, dass alle drei Gratifikationsformen zu einer Erhöhung der Rücklaufquote führen. Die Wirkung von Informationen ist jedoch im Vergleich zu materiellen Gratifikationen geringer einzuschätzen und birgt zugleich die Gefahr, dass von der inhaltlichen Untersuchungsthematik Betroffene gehäuft mitwirken. Wichtig bei der Auswahl des Teilnahmeanreizes ist, dass die Zielgruppe der Befragung miteinbezogen wird (Vgl. DECKER, 2001, S. 35, Vgl. Kap. 5.1.4.). Letztlich ist darauf hinzuweisen, dass sowohl bei der Befragung im WWW als auch per E-Mail ein überdurchschnittlich hoher Anteil an Nutzern mit einem hohem Involvement zur Website bzw. zum Anbieter befragt wird, der durch intensivere Erfahrungen mit dem Online-Angebot kompetentere Bewertungen abgeben kann.

Tabelle 5–2: Vor- und Nachteile der WWW-Befragung

Vorteile	Nachteile
Interaktivität: Fortgang der Fragebögen orientiert sich dynamisch an den bereits getätigten Eingaben	Pull-Strategie: Aktivität geht vom Probanden aus, daher relativ großer Aufwand zur Bekanntmachung
multimediale Gestaltungsmöglichkeiten	Verzerrung durch Selbstauswahl
geringe Erstellungs-, Durchführungs- und Auswertungskosten, keine Versandkosten	großzügige Bemessung des Erhebungszeitraumes
kein Interviewereinfluss	aufwendigere Entwicklung
kontextabhängige und intelligente Befragungen möglich	kein persönlicher Kontakt der Teilnehmer und deshalb keine Aktivierungsmöglichkeiten
automatisierbare Auswertungsmöglichkeiten	Mehrfachteilnahme möglich
Beantwortung in gewohnter Umgebung und zu beliebiger Zeit	eingeschränkte Rückfragemöglichkeit bei Verständnisschwierigkeiten
Reduktion der Fehlerwahrscheinlichkeit durch direkte Eingabeüberprüfung im Web	Es werden lediglich Website-Nutzer erreicht, keine Nicht-Nutzer

Quelle: In Anlehnung an VON VERSEN, 1999, S. 149; SCHMIDT-THIEME, 2001, eigene Darstellung.

**Web-Formulare zur Registrierung** der User auf einer Website stellen eine Sonderform der WWW-Befragung dar und zählen ebenso zu den reaktiven Datenerhebungsverfahren. Registrierungsformulare dienen in erster Linie zur Identifikation anonymer Website-Nutzer sowie einer darauf aufbauenden Personalisierungsmöglichkeit des Online-Angebotes. Im Gegensatz zur Online-Befragung gewährleistet die zur Registrierung notwendige Dateneingabe den Bezug einer konkreten Gegenleistung. Im Falle des Raiffeisen-Portals handelt es sich dabei um die Mitgliedschaft zur Nutzung des geschlossenen Benutzerbereiches. Während die Vor- und Nachteile weitestgehend denen der Online-Befragung entsprechen, ist an dieser Stelle auf einige spezifische Nachteile dieser Befragungsmethode hinzuweisen:

- Unsicherheiten bei der Datenübertragung, fehlendes Vertrauen und datenschutzrechtliche Bedenken hemmen die Bereitschaft zur Datenweitergabe.
- Keine spezifische, frei wählbare Fragestellung möglich.
- Auswertbar sind lediglich die Formularfelder, die ausgefüllt werden müssen, sowie freiwillig eingegebene Daten.

### 5.1.2.3 Logfiles

Alle Zugriffe und Nutzeraktionen auf einem WWW-Server werden von diesem in sogenannten Logfiles automatisch aufgezeichnet. Dies ist i. d. R. eine Textdatei mit einer Textzeile pro Eintrag. Sobald im Browser etwas angefordert wird, schickt die Client-Software einen sogenannten Request (Anforderung) an den WWW-Server, der ihm mitteilt, welches Dokument (z. B. ein HTML-Dokument) er liefern soll (Vgl. BERG, 1999). Das Instrument der serverseitigen Aufzeichnung von Nutzeraktionen basiert somit auf einer Protokollkomponente, die sämtliche Anforderungen an einen WWW-Server automatisch registriert und Daten über diese Anforderungen in den Protokolldateien (Logfiles) chronologisch fortschreibt (Vgl. ALPAR, 1998, S. 111). Logfiles stellen somit eine nicht-reaktive, quasi unbemerkte Datenerhebung dar. Aus diesem Grund weisen sie eine hohe Datenvalidität auf, da die Nutzer in ihrem Surfverhalten nicht durch äußere Einflüsse beeinflusst werden.

Zu Beantwortung der Frage, welche Daten mit Logfiles erschlossen werden können, müssen zunächst die Grundlagen von HTTP-Server-Logfiles sowie die Protokollierung in verschiedene Logfile-Formate erläutert werden. Die serverseitig erfassten Protokolldaten werden von der Spezifikation des HTTP vorgegeben und von dem WWW-Server meist mit unterschiedlichen Protokolldateien fortgeschrieben (Vgl. JANETZKO, 1999, S. 40). Diese basieren auf verschiedenen Formaten, die sich nach Art und Reihenfolge der jeweils protokollierten Daten unterscheiden. Zur Aufzeichnung von Zugriffsdaten hat sich das Common Logfile Format als Standard etabliert, das die meisten Web-Server neben proprietären Formaten unterstützen. Protokolliert der WWW-Server die Zugriffe nach diesem Format, werden standardgemäß vier einzelne Protokolldateien angelegt (Vgl. W3C, 2002):

- Access Log (Zugriffsprotokoll)
- Referrer Log (Referentenprotokoll)
- Agent Log (Browserprotokoll)
- Error Log (Fehlerprotokoll)

Die **Access-Logfile** ist die bedeutendste Datei. Sie zeichnet sämtliche Details der Übermittlung einzelner Dateien vom Web-Server auf den Client auf und dient als wichtigste Informationsquelle zur Extrahierung von Informationen über das Userverhalten auf einer Website. Access-Logdateien setzen sich aus den Datenfeldern „*Remote host, remote log name, username, date, request, status, bytes*“ zusammen (Vgl. W3C, 2002). Diese Datenfelder werden anhand des folgenden Beispiels erörtert:

**uni-bonn.de - - [02/May/2000:15:15:30 +0100] GET/dekanat.html HTTP/1.0 200 3533**

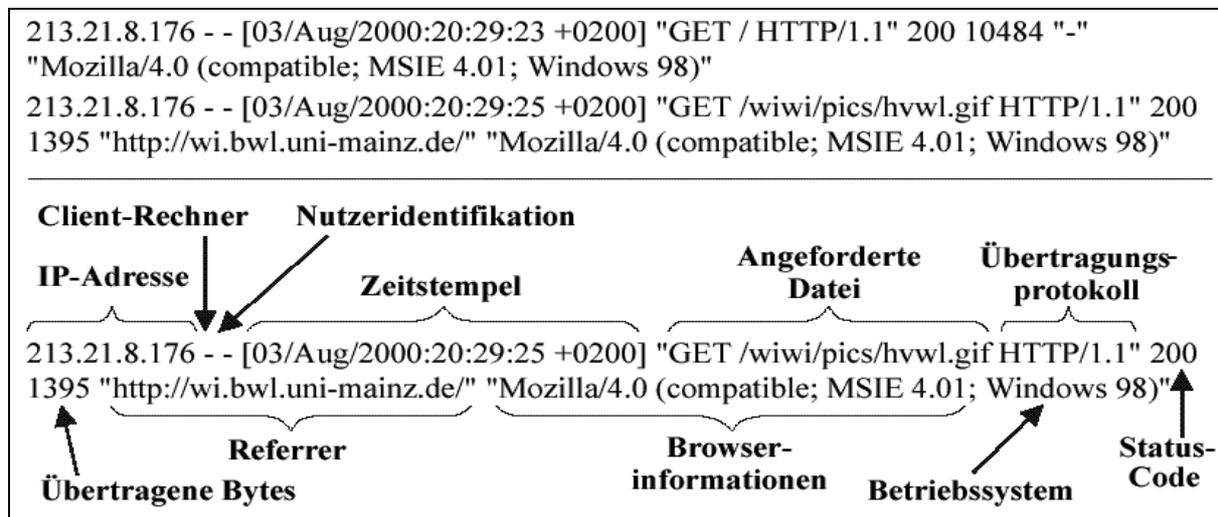
- *remote\_host* (uni-bonn.de): IP Adresse oder der Domain-Name des Servers.
- *remote\_log name* und *username* (- -): Platzhalter für den Rechnernamen des Benutzers und den Namen des Benutzers.
- *date* (02/May/2000:15:15:30 +0100): Zeit und Datum, wann der Zugriff aufgezeichnet wurde. +0100 bedeutet lokale Zeit, die x Stunden vor/hinter der GMT (Greenwich Mean Time) liegt.
- *request* (GET/dekanat.html HTTP/1.0): Die Anforderung besteht aus der URL der Datei, die angefordert wurde (dekanat.html), dem Web Protokoll, das der Client benutzt (HTTP/1.0) und der Art der Anforderung. „GET“ bedeutet, dass der Client ein Dokument anfordert. „POST“ stellt heraus, dass der Client mit dem Server interagiert.
- *status* (200): Jede Anfrage wird vom Web-Server mit einem Status Code beantwortet, der die Information enthält, in welcher Weise eine Übertragung abgelaufen ist. Jeder Status Code besteht aus einer dreistelligen Zahl, wobei es vier Hauptklassen gibt: 2xx für eine

erfolgreiche Übertragung, 3xx für eine Umleitung zu einer anderen URL, 4xx für einen Fehler beim Client und 5xx für einen Fehler beim Server.

Die **Referrer Logfile** beinhaltet die Datenfelder „*remote-URL*“ und „*local-file*“ und wird nur optional beschrieben. Sie listet auf, von welcher URL ein Benutzer gekommen ist, wobei diese sowohl eine außerhalb als auch eine innerhalb der eigenen Website liegende Adresse sein kann. Die Einträge in dieser Datei sagen aus, ob ein Web-Client über eine Suchmaschine, durch direkte Eingabe der Web-Adresse oder über eine andere Website auf die lokale Online-Präsenz gelangt ist. Die ebenfalls optionale **Agent Logfile** mit den Datenfeldern „*browser-type*“, „*version*“ und „*operating system*“ erfasst neben der herstellerspezifischen Typenbezeichnung und der Versionsvariante des Browsers auch das Betriebssystem, unter dem der Browser läuft. In der **Error Logfile** werden die Felder „*timestamp*“ und „*error message*“ aufgezeichnet. Diese Datenfelder protokollieren die auftretenden Fehler während der Interaktion von Server und Client. Während *timestamp* die Zeit des Fehlers auftritt identifiziert, listet die *error message* die Ursache des Fehlers auf. Fehlermeldungen der Error Logfiles lassen sich in die Kategorien administrative Fehlermeldungen, Zugriffsfehler, Verbindungsfehler (lost connections) und Zeitfehler (Timeout) differenzieren und dienen der Fehleranalyse und Administration des WWW-Servers (Vgl. BENSMANN, 2001, S. 44).

Neben dem Common Logfile Format existiert auch das Combined Logfile Format. Dieses Format bietet die Möglichkeit, direkt im Access Logfile die Referrer und die Agent Logfile mitzuloggen, was beim Common Logfile Format nicht möglich ist. Abbildung 5–4 zeigt den Ausschnitt einer Logfile im Combined Logfile Format, die der Reihenfolge entsprechend die zuvor erläuterten Datenfelder beinhaltet. Der WWW-Server des Raiffeisen-Portals protokolliert die Zugriffe nach dem Combined Logfile Format.

Abbildung 5–4: Ausschnitt einer Logfile im Combined Logfile Format



Quelle: SCHWICKERT, WENDT, 2000b, S. 11.

Die vorangestellten Ausführungen verdeutlichen, dass die aus den Logfiles hervorgehenden Daten der Handlungs- und Nutzungsebene der Website zuzuordnen sind und damit das Verhalten der Website-Besucher repräsentieren. Der Web-Auftritt selbst ist hier Gegenstand der Forschung. Damit können die Logfiles zwar wichtige Anhaltspunkte über das qualitative und quantitative Nutzungsverhalten der Online-Besucher liefern, nicht jedoch über deren demographische Strukturen und Motive. Daher werden die im Rahmen des Website Monitoring definierten Untersuchungsbereiche der Nutzerprofile und Nutzungsmotive von

einer Auswertung der Logfiles nicht berührt. Die mit einer Analyse bzw. Auswertung der Logfiles verbundenen Beschränkungen und Probleme werden in Kap. 5.4.2 eingehend erörtert.

#### 5.1.2.4 Methoden zur Nutzeridentifikation

Zu den Methoden zur Nutzeridentifikation von Website-Besuchern zählen Cookies und Log In-Prozeduren. Ein **Cookie** dient zur Speicherung von Statusinformationen, welche zusammengefasst von einem Web-Server bei einem Website-Aufruf auf dem lokalen Rechner des Benutzers als Textdatei abgelegt werden (Vgl. WARSCHBURGER, JOST, 2001, S. 17). Bei einem erneuten Abruf der entsprechenden Website fungiert die Textdatei als Identifizierungsmerkmal, indem die gespeicherten Informationen zurück an den Server übertragen werden (Vgl. STOLPMANN, 2000, S. 250). Eine Cookie-Information kann bspw. das persönliche Kennwort des Nutzers für eine bestimmte Website, einen Benutzernamen, E-Mail-Adressen oder Einkaufspräferenzen enthalten. Website-Anbieter sind damit in der Lage, ihr Online-Angebot besser an die Kundenpräferenzen anzupassen und Personalisierungsfunktionalitäten zu realisieren.

Die Intransparenz des Inhaltes einer Cookie-Datei und das Sammeln und Vermarkten von Cookies zu Werbezwecken führt zu Akzeptanzproblemen auf der Benutzerseite. Ein Schutz vor Cookies für den User besteht insoweit, als dass im Browser das Abspeichern von Cookies deaktiviert werden kann. Für den Website-Anbieter resultiert daraus das Problem der Inkonsistenz. Ein weiterer Nachteil besteht darin, dass der einzelne Besucher nicht erkannt wird, da im Cookie selbst keine personenbezogenen Daten gespeichert werden, sondern nur eine eindeutige Kennnummer zur Identifizierung vergeben wird (Vgl. ECC, 2001, S. 79). Somit wird bei einem erneuten Besuch der Website der Rechner des Nutzers zwar wiedererkannt, nicht aber der einzelne User, falls der Rechner von mehreren Personen genutzt wird.

Abbildung 5–5: Cookie des Raiffeisen-Portals

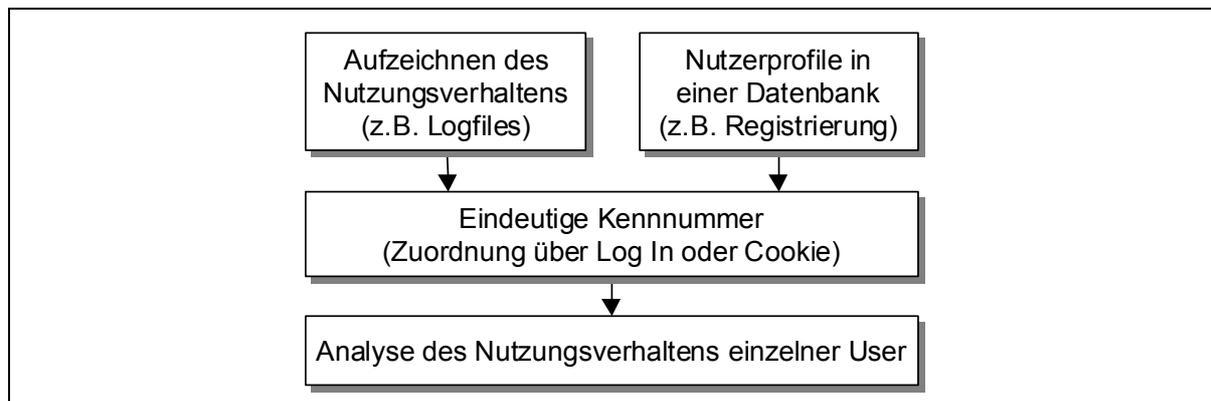


Quelle: Lokale Festplatte, [standard@www.raiffeisen.\[3\].txt](#).

Eindeutig identifizierbar wird ein User erst dann, wenn er sich auf der Website registriert und mittels Log In anmeldet. Das **Log In** dient der Benutzerauthentifizierung. Hierbei handelt es sich um eine Aufforderung an den Benutzer, sich durch einen zugewiesenen Benutzernamen und ein Passwort auszuweisen. Eigentliches Ziel dieser Authentifizierung ist es, bestimmte Bereiche eines Web-Servers nur für gewisse Nutzer oder Nutzergruppen verfügbar zu machen. Damit die Kennwörter nicht bei jedem Besuch neu eingegeben werden müssen, wird der User mittels Cookie identifiziert und es erfolgt eine automatisierte Eingabe der userspezifischen Kennwörter. Cookies bieten dem Nutzer in dieser Funktion somit eine sinnvolle Unterstützung in Form einer Informationsspeicherung für wiederkehrende Tätigkeiten. Abbildung 5–5 vermittelt den Inhalt einer solchen Cookie-Datei am Beispiel des Raiffeisen-Portals zur Identifizierung eines Users, die aufgrund ihrer Intransparenz lediglich auf die dem User zuzuordnenden Kennwörter schließen lässt.

Die rechtliche Zulässigkeit von Cookies ist umstritten. Unter datenschutzrechtlichen Aspekten ist die Einwilligung des Users zur Speicherung eines Cookies auf dessen Festplatte dann notwendig, wenn personenbezogene Daten gespeichert werden. I. d. R. ist dies aber nicht erforderlich, da der User lediglich anhand seiner IP-Adresse identifiziert werden kann und somit eine gewisse Anonymität gewährleistet bleibt. Dagegen ist bei einer personalisierten Anmeldung des Besuchers mittels Log In auf den Datenspeicherungscharakter der entsprechenden Cookie-Datei zwingend hinzuweisen (Vgl. WARSCHBURGER, JOST, 2001, S. 58). Da sowohl Logfiles als auch Cookies lediglich die IP-Nummer des Rechner enthalten, kann das Nutzungsverhalten identifizierter Website-Besucher nur dann ermittelt werden, wenn z. B. die über eine Online-Registrierung in einer Datenbank gespeicherten Nutzerprofile mittels Log In oder Cookie dem entsprechendem Nutzungsvorgang auf der Website zugeordnet werden können (Vgl. Abbildung 5–6). Nur so können soziodemographische Nutzerdaten mit dem Nutzungsverhalten auf der Website verknüpft und damit das Nutzungsverhalten einzelner User analysiert werden. Eine derartige Verknüpfung ist im Raiffeisen-Portal aufgrund technischer Gegebenheiten nicht realisierbar.

Abbildung 5–6: Zuordnung von Nutzerprofilen und Nutzungsvorgängen mittels Cookie und Log In



Quelle: Eigene Darstellung.

### 5.1.3 Datenanalyse

Den in Kap. 5.1 aufgeführten Aufgaben des Web Monitoring folgend, sind neben den Datenerhebungsmethoden auch geeignete Instrumente zur Analyse der erhobenen Online-Daten zu eruiieren. Daher werden im Folgenden Schritt Analyse-Werkzeuge vorgestellt, die zur Auswertung und Aufbereitung verschiedener, im Web erhobener Datenbestände eingesetzt werden können.

Während sich bei reaktiv erhobenen Daten das Problem der Datenaufbereitung vor allem auf die Nutzbarmachung der Daten aus offenen Formularfeldern, die Bereinigung um irrelevante Daten und Falscheingaben sowie die Behandlung fehlender Daten richtet, stellt die Verwendung nicht-reaktiv gewonnener Daten in Logfiles besondere Ansprüche an die Datenaufbereitung. Hierbei handelt es sich um einen komplexen Prozess, von dessen Ausgestaltung die Bildung, Güte und letztlich die Verwertbarkeit der Daten maßgeblich abhängt. Dies ist darauf zurückzuführen, dass die Art und Weise, in der diese Daten aufgezeichnet werden, eine Reihe an Transformationen erfordert, um sie für das Web Controlling nutzbar zu machen.

Da es sich bei internetbasierten Datenerhebungsverfahren i. d. R. um sehr große Datenbestände handelt, ist zu eruiieren, welche Verfahren sich für die Analyse der jeweiligen Datenbestände eignen. Bei Online-Befragungen liegen meist übersichtliche Datenbestände

vor, so dass zur statistischen Auswertung oft klassische Statistikprogramme wie SPSS (Superior Performing Software System) zum Einsatz kommen. Dagegen ist die Aufbereitung und Auswertung von Logfiles nur mit Hilfe spezieller Software-Tools möglich, die als *Logfile-Analyzer* bezeichnet werden. Die Logfile-Analyse wird am Beispiel des Raiffeisen-Portals in Kap. 5.4 eingehend erörtert und daher an dieser Stelle nicht weiter ausgeführt. Bei sehr großen, unüberschaubaren Datenbeständen kommen schließlich weitergehende Datenanalysemethoden wie Online Analytical Processing (OLAP), Data Mining, Web Mining oder Collaborative Filtering zum Einsatz. Diese Datenanalysemethoden sind elementarer Bestandteil des analytischen CRM, da sie auf Basis einer zentralen Userdatenbank angewendet werden. Aufgrund ihrer zunehmenden Relevanz in der Praxis werden die genannten Verfahren hier zwar kurz erläutert, gelangen im Rahmen dieser Arbeit jedoch nicht zur Anwendung. Zum einen mangelt es im Falle des Raiffeisen-Portals an einer ausreichend großen Datenbasis und zum anderen stellt der Einsatz dieser Analyseinstrumente einen erheblichen Kostenfaktor dar. Die weiteren Ausführungen dienen hier der Vorstellung der einzelnen Methoden sowie der Darlegung ihrer Potenziale.

**Online Analytical Processing (OLAP)** bezeichnet die Analyse und Auswertung multi-dimensional<sup>1</sup> aufbereiteter Daten zur Entscheidungsunterstützung im Unternehmen. Es strukturiert diese Daten auf hierarchische Weise und erlaubt i. d. R. sowohl Einzel- als auch Trendanalysen. Bei den OLAP-Werkzeugen handelt es sich um Software-Tools, die aus einer Database Abfragen erstellen und hieraus tabellarische oder grafische Reports generieren. Diese Werkzeuge können aus dem Datenbestand eines Unternehmens geschäftsrelevante, mehrdimensionale Datenverknüpfungen extrahieren und zudem eine Datenanalyse aus verschiedenen Blickwinkeln ermöglichen (Vgl. Cognos, 2002, S. 42). Ein Zusatznutzen gegenüber herkömmlichen Lösungen entwickelt sich vor allem dann, wenn z. B. eine webbasierte Datenbank in die unternehmensweite Data Warehouse-Architektur eingebettet wird (Vgl. MEYER et al., 2001, S. 13). OLAP-Tools sind aber nicht in der Lage, selbständig Muster in den Nutzungsdaten zu erkennen. Gerade derartige Muster im Verhalten der Online-Nutzer können im zunächst anonymen Medium Internet jedoch von Bedeutung für die Informationsgewinnung sein. Daher bietet es sich an, automatische Mustererkennungsverfahren auf Internet-Daten anzuwenden, um tiefergehende Informationen über die Besucher einer Website zu erhalten (Vgl. BENSBERG, WEIß, 1999, S. 426). Zudem liefert das OLAP nur eine Beschreibung des IST-Zustands. Um Ursachen für diesen IST-Zustand zu erhalten, müssen Data Mining Methoden verwendet werden (Vgl. GAWLIK, KELLNER, SEIFERT, 2002, S. 44).

Unter **Data Mining** wird die Untersuchung großer Datenbestände mit Hilfe computer-gestützter Verfahren der Datenmustererkennung zur Extrahierung entscheidungsrelevanter Informationen verstanden (Vgl. ECC, 2001, S. 55). Unter Wissenschaftlern herrscht keineswegs Einigkeit darüber, welche Techniken und Wissensbereiche ihm überhaupt zuzuordnen sind. Auch der Begriff wird oft uneinheitlich verwendet (Vgl. JANETZKO, 1999, S. 86). Hier soll die Definition von GROB und BENSBERG (1999, S. 6) zu Grunde gelegt werden, die Data Mining als einen Prozess definieren, „[...] *der durch die Anwendung von Methoden auf einen Datenbestand Muster identifiziert*“.

Die Technologien des Data Mining setzen sich aus statistischen Methoden und Verfahren der künstlichen Intelligenz zusammen, die die Analyse und Prognose von Verhaltensweisen und Trends in großen Datenbeständen mittels neuer Algorithmen ermöglichen (Vgl. DASTANI, 2000). Beispiele für Data Mining-Verfahren sind z. B. nichtlineare Prognoseverfahren wie künstliche neuronale Netze (Verfahren der künstlichen Intelligenz), Kohonen-Netze (Segmentierungsverfahren, die selbständig Cluster innerhalb eines Datensets bilden), lineare

---

<sup>1</sup> Daten, die nach vielfältigen Kriterien auswertbar sind (Vgl. Cognos, 2002, S.41).

Regressionen zur Erklärung von Verhaltensweisen mit Hilfe unabhängiger Variablen oder auch regelbasierte Systeme zur Extraktion und Verifikation von Wenn-Dann-Regeln (Vgl. DASTANI, 1997, S. 256).

Im Gegensatz zum OLAP, bei dem bestehende Thesen anhand des verfügbaren Datenmaterials verifiziert oder widerlegt werden, sollen mit Hilfe des Data Mining verborgene Strukturen und Zusammenhänge innerhalb von Daten aufgedeckt werden (Vgl. GENTSCH, ROTH, FAULHABER, 2001, S. 350). Bspw. ermitteln Data Mining Methoden das gemeinsame Auftreten einzelner Merkmale in einer großen Datenbank, die aus dem Zusammenlegen verschiedener Datenquellen wie z. B. Cookies, Logfiles oder unternehmensintern erhobener, personenbezogener Daten entstanden sein kann (Vgl. JANETZKO, 1999, S. 86). Die ermittelten Datenmuster können verschiedene Arten von Beziehungen zwischen Datensätzen, zwischen Feldern verschiedener Datensätze und zwischen den Daten innerhalb eines Datensatzes umfassen. Die Ergebnisse des Data Mining sind Regelwerke, Cluster und Klassifikationen (Vgl. ECC, 2001, S. 55).

Die Ansätze des Data Mining, die das WWW als Datenquelle für die Mustererkennung nutzen, werden dem **Web Mining** untergeordnet. Synonym werden in der Literatur auch die Begriffe „E-Mining“ oder „Online-Mining“ verwendet (Vgl. MENA, 2000, S. 381; DASTANI, 1998, S. 233). Das Web Mining im Sinne der Anwendung von Data Mining-Verfahren auf WWW-Daten zur Optimierung einer Website wird in drei Segmente untergliedert:

- *Web Content Mining*: Analyse von Seiteninhalten im WWW, insbesondere Fragen des Suchens, der Verschlagwortung und des Dokumentclusterns.
- *Web Structure Mining*: Analyse der Hypertext-Struktur (Seitenstruktur) einer Website.
- *Web Usage Mining*: Analyse von Serverzugriffsdaten bzw. des Nutzungsverhaltens. Ziel ist es, tiefgehende Erkenntnisse über die Nutzer und deren Verhalten auf einer Website zu ermitteln (Vgl. GRABNER-KRÄUTER, LESSIAK, 2001).

#### 5.1.4 Grenzen und Anforderungen der Online-Forschung

Das Internet ist für die Marktforschung vor allem als Instrument zur Informationsbeschaffung attraktiv. Es eröffnet der Primärforschung kostengünstige Möglichkeiten zur Datenerhebung, die zudem schnelle und aktuelle Ergebnisse liefert. Dies wird aufgrund der dynamischen Entwicklung im Internet zunehmend wichtiger. Im Vergleich zu den traditionellen Datenerhebungsverfahren sind hier jedoch einige Besonderheiten zu beachten, die letztlich zu der Frage führen, wie die Qualität der über das Internet erhobenen Daten einzuschätzen ist und wo die Grenzen der Online-Forschung liegen.

Mit der Festlegung von Standards zur Qualitätssicherung von Online-Befragungen haben die Richtlinien des ADM (2001) dazu beigetragen, eine Grundlage für valide Forschungsansätze im Internet zu schaffen. Die Diskussion in der Marktforschung ist aber noch nicht beendet, denn empirische Beweise und Methodentests für eine evaluierte Basis der Online-Marktforschung oder entsprechender Standards fehlen häufig noch. Insbesondere die reaktiven Datenerhebungsmethoden in der Online-Forschung offenbaren einige methodische Probleme. Der größte Nachteil wird hier in der mangelnden **Repräsentativität** gesehen, da die Grundgesamtheit der Internet-Nutzer nicht definierbar ist. Des Weiteren sind Untersuchungen insbesondere bei WWW-Umfragen aufgrund der **Selbstrekrutierung** der Teilnehmer häufig verzerrt (Vgl. BANDILLA, HAUPTMANN, 2000, S. 246). So führen BANDILLA und HAUPTMANN (1998, S.48) als Hauptproblem der Online-Befragungen an, „[...] daß eine Stichprobenziehung nach einem wohldefinierten Design, wie wir es von anderen Datenerhebungstechniken in der empirischen Sozialforschung kennen, nicht möglich ist. Es fehlen auch nur annähernd genaue Daten über die Grundgesamtheit der Internet-Nutzer und

*insbesondere bei den sich immer stärker verbreitenden WWW-Umfragen stellt sich das Problem der Selbstselektion“.* Daher ist zu erwarten, dass nur bestimmte Gruppen von Internet-Nutzern an Online-Umfragen teilnehmen und die auf diesem Wege gewonnenen Daten einem starken Bias unterliegen.

Das Repräsentativitätsproblem zeigt sich darin, dass die Grundgesamtheit der Internet-Nutzer nicht der Gesamtbevölkerung entspricht, da sich die Soziodemographie der Internet-Nutzer von der bundesdeutschen Bevölkerung insbesondere im Alter, im formalen Bildungsgrad und in der Berufstätigkeit unterscheidet (Vgl. Kap. 2.1.4). Eine repräsentative Datenerhebung auch nur für die bereits eingeschränkte Gruppen derjenigen, die die Internet-Dienste nutzen, ist mit den gegenwärtigen Möglichkeiten daher nicht realisierbar.

ZERR (2001, S. 14) weist aber darauf hin, dass repräsentative Ergebnisse mit Online-Erhebungen unter zwei Bedingungen durchaus erzielbar sind. Zunächst muss die interessierende Grundgesamtheit bestimmt werden. Hier ist festzulegen, für wen die gewonnenen Ergebnisse überhaupt stellvertretend stehen sollen. Darüber hinaus muss die definierte Grundgesamtheit mit Blick auf das Untersuchungsziel in verhaltens- oder einstellungsdifferenzierenden Merkmalen beschreib- und abgrenzbar sowie in ihrer Struktur über das Medium Internet erreichbar sein. Nur in diesen Variablen muss Strukturgleichheit zwischen Stichprobe und Gesamtpopulation herrschen. Schließlich kann ein Ergebnisvergleich erhobener Daten mit validen sekundärstatistischen Daten bei wichtigen handlungsleitenden Variablen durchgeführt werden. Zeigen wesentliche handlungsleitende Größen eine Übereinstimmung kann auf Repräsentativität geschlossen werden.

Auch der ADM (2001, S. 1 f.) konstatiert, dass die Repräsentativität bei Online-Befragungen hinsichtlich spezieller Gruppen von Internet-Nutzern wie z. B. der Nutzer bestimmter Websites als Zielgruppe der Untersuchung erreicht werden kann. Dazu muss sich die Auswahl der Teilnehmer auf eine sachlich, regional und zeitlich klar definierte Grundgesamtheit beziehen und auf Basis eines definierten Auswahlverfahrens erfolgen. Erfolgt die Online-Rekrutierung der Teilnehmer nicht auf Grundlage eines mathematisch-statistischen Zufallsverfahrens, muss eine nachvollziehbare, die ausgewählten Personen und die Auswahlkriterien eindeutig identifizierende Überprüfung jederzeit möglich sein. Dazu zählen auch Kontrollen, um die Wahrscheinlichkeit von Mehrfachbeteiligungen an einer Befragung oder Falschangaben zur Erlangung von Gratifikationen zu reduzieren. Das Argument der mangelhaften Repräsentativität trifft also nur dann zu, wenn die Internet-Nutzer selbst die interessierende Grundgesamtheit wären. Wissenschaftlicher Anspruch ist es daher, die Repräsentativität von Stichproben zumindest für eine definierte Teilgruppe der Internet-Nutzer zu gewährleisten.

Die Qualität der quantitativen Online-Forschung wird bestimmt durch die Gütekriterien der Validität und Repräsentativität. Zur quantitativen Forschung zählt die Logfile-Analyse, deren formale Evaluierung aufgrund diverser Problematiken bei der Logdatenprotokollierung beeinflusst wird. Die Frage, ob die Erhebung von Logdaten den Ansprüchen der Marktforschung gerecht wird und die Anforderungskriterien an ein wissenschaftlich-systematisches Beobachtungsinstrument erfüllt, wird in Zusammenhang mit der Erläuterung des Verfahrens der Logfile-Analyse in Kap. 5.4.3 beantwortet.

*„Bei aller berechtigter Kritik sollte nicht vergessen werden, daß auch traditionelle Methoden ihre Schwächen besitzen. Viele der vorgebrachten Einwände treffen auch auf diese zu. Alle bieten sie Angriffspunkte und alle beherbergen sie spezifische Methodeneffekte. Jede Methode bietet andererseits ihre ganz besondere Stärken, so auch die Online-Forschung“* (ZERR, 2001, S. 24). Auch BANDILLA und HAUPTMANN (2000, S. 154 f.) haben trotz der genannten methodischen Probleme folgende Anwendungsfelder identifiziert, die einen sinnvollen Einsatz der Erhebungstechniken rechtfertigen:

- Befragungen, bei denen der Aspekt der Repräsentativität keine oder nur eine untergeordnete Rolle spielt, z. B. Befragungen der Besucher einer Website über ihre Einschätzung zu dieser Website.
- Experimentell angelegte Grundlagenstudien, die ein theoretisch fundiertes Testen von Hypothesen ermöglichen (z. B. Web-Experimente).
- Befragungen, die explorativen Charakter haben. Jede Befragung kann generell dazu beitragen, das Wissen zu verbreitern, so dass sie sich zur Theoriebildung jederzeit anbieten. Explorative Studien beinhalten eher willkürliche Stichproben und oftmals unbestimmbare Grundgesamtheiten, da die meisten Fragestellungen in Bezug auf das Internet nicht die Bedingung der Repräsentativität benötigen (Vgl. STARSETZKI, 2001, S. 50).

Das Internet ist somit als Erhebungsplattform gut geeignet, wenn es um eine abgrenzbare Population geht oder Web-Angebote online durch die Befragung ihrer Besucher evaluiert werden, da hier kein Anspruch auf Verallgemeinerbarkeit besteht.

Ziel des Web Controlling in dieser Arbeit ist es nicht, unter Einsatz diverser Online-Datenerhebungsverfahren Aussagen abzuleiten, die für alle Internet-Nutzer in der Landwirtschaft repräsentativ sind. Vielmehr soll hier die Teilgruppe der Nutzer des Raiffeisen-Portals als Zielgruppe betrachtet werden, um entscheidungsrelevante Informationen für das eCRM der Warengenossenschaften zu generieren. Dies setzt nicht die Notwendigkeit repräsentativer Stichproben bezogen auf die Gesamtheit aller Internet-Nutzer in der Landwirtschaft voraus.

Letztlich ist in Zusammenhang mit der Online-Forschung auf den Aspekt des **Datenschutzes** hinzuweisen. Das Datenschutzrecht ist dann anzuwenden, wenn personenbezogene Daten erhoben und ausgewertet werden. Maßgeblich für Datenerhebungen im Internet ist das Informations- und Kommunikationsdienstegesetz (IUKDG).<sup>1</sup> Nach diesem Gesetz ist die Sammlung und Analyse anonymer Daten grundsätzlich unbegrenzt möglich. Die Erhebung personenbezogener Daten ist aber nur dann zulässig, wenn sie zur Erfüllung eines Vertragsverhältnisses zwischen Nutzer und Website-Anbieter notwendig ist (z. B. im Rahmen einer Transaktion) oder der Nutzer der Datenerfassung ausdrücklich zustimmt.

Um persönliche Daten vor Missbrauch zu schützen, hat der Datenerheber bestimmte Regeln einzuhalten. So ist der Nutzer über die Erfassung personenbezogener Daten vor Beginn der Erhebung zu informieren.<sup>2</sup> Das Gesetz fordert die ausdrückliche Einwilligung des Nutzers (schriftlich oder elektronisch) in die Datenerfassung und räumt ihm ein Auskunftsrecht über die erhobenen Daten ein. Bei Einholung dieser Zustimmung sind die Vorschriften des § 2 Abs. 2 des Teledienstedatenschutzgesetzes (TDDSG) in Verbindung mit § 3 TDDSG einzuhalten (Vgl. BUXEL, 2002, S. 26). Nicht zulässig ist ein Hinweis auf die Datenspeicherung oder das Einräumen eines Widerspruchsrechts (Opt Out) anstelle einer ausdrücklichen Einwilligung (Opt In) und auch der fehlende Hinweis darauf, dass bestimmte Angaben freiwillig sind (Vgl. DAMBECK, 2002, S. 196).

Darüber hinaus ist jeder Nutzer über die Verarbeitung seiner personenbezogenen Daten zu unterrichten. Will der Online-Anbieter z. B. Nutzerdaten für Zwecke der Beratung, Werbung oder Marktforschung verwenden, benötigt er dafür die Zustimmung des Betroffenen. Durch eine möglichst transparente Darstellung der Datenverwendung kann der Online-Anbieter hier eine höhere Akzeptanz seitens der Nutzer erreichen (Vgl. SCHWICKERT, WENDT, 2000b, S. 7).

---

<sup>1</sup> Eine exakte Auslegung der Gesetzestexte sowie aktuelle Informationen zum Datenschutz im Internet bieten folgende Websites: <http://www.iid.de/rahmen/iukdgbt.html>, <http://www.stub.uni-frankfurt.de/webjus1.htm>, <http://www.jura.uni-muenster.de/netlaw/default.cfm>, und <http://www.online-recht.de>.

<sup>2</sup> Vgl. § 3 Abs. 5 TDDSG (Teledienstedatenschutzgesetz) und § 12 Abs. 6 MDSStV (Mediendienste-staatsvertrag).

## 5.2 Konzeption eines Web Controlling Modells

Auf Basis der vorangestellten theoretischen Grundlegung folgt nun die konzeptionelle Ausgestaltung eines Web Controlling Modells als Leitfaden für eine zielorientierte Datenerhebung, -analyse und -verwendung am Beispiel des Raiffeisen-Portals. In der praktischen Anwendung stellt das Ergebnis ein Berichtssystem für die kontinuierliche Gewinnung entscheidungsrelevanter Informationen sowie einen Handlungsleitfaden zu deren Verwendung im eCRM-System dar. Den professionellen Einsatz der Auswertungswerkzeuge vorausgesetzt, bildet das Web Controlling somit einen entscheidenden und erfolgskritischen Baustein zur gezielten Gestaltung und Weiterentwicklung des eCRM-Konzeptes und damit zur Realisierung komparativer Konkurrenzvorteile.

In Anlehnung an den Leitfaden zur zielorientierten Ausgestaltung der Aufgaben des Web Controlling in Kap. 5.1 sieht die **Konzeption eines Web Controlling Modells** und dessen Durchführung folgende sechs Schritte vor:

1. Festlegung der grundlegenden Ziele und Anwendungsbereiche des Web Controlling.
2. Konkretisierung der Forschungsgegenstände und Definition des Informationsbedarfs.
3. Sammlung von Hypothesen und Forschungsfragen.
4. Gestaltung des technischen Erhebungsrahmens durch Auswahl geeigneter Datenerhebungs- und Datenanalyseverfahren.
5. Erhebung, Analyse und Klassifizierung der Daten.
6. Datenverwendung im eCRM-System: Handlungsanweisungen für Korrekturen oder Neuausrichtungen von Zielen, Strategien und Online-Aktivitäten im eCRM ableiten.

Für den Aufbau des Modells stehen die **Ziele** der Informationsgewinnung und der Überprüfung von Hypothesen im Vordergrund. Die **Anwendungsbereiche** des Web Controlling leiten sich in Bezug auf dessen Einsatz im Rahmen des OMP ab. Das Web Controlling wird hier zur Entwicklung und Implementierung eines Berichtssystems zur kontinuierlichen Informationsversorgung für die Planung, Kontrolle und Steuerung der dem eCRM-Konzept zu Grunde liegenden Ziele, Strategien und Maßnahmen angewendet. Konkret geht es darum, Erfolgskontrollen durchzuführen, die Erreichung der gesteckten Ziele zu überwachen, neue Erkenntnisse über die User, ihr Verhalten und ihre Interessen im Web zu gewinnen sowie den sich permanent ändernden Bedarf der User durch ein ständiges Hinterfragen der Online-Aktivitäten zu ermitteln. Das Web Monitoring ist hier explorativ angelegt, da es sowohl zu einer Erweiterung des faktischen Informationsstandes als auch zu einer Überprüfung vorab formulierter Hypothesen beitragen soll.

Vor der Auswahl des Datenerhebungsinstrumentariums ist der **Informationsbedarf** festzulegen. Dieser leitet sich aus der Definition des Web Monitoring in Kap. 5.1 ab und gründet darauf, dass Informationen über die Profile, Verhaltens- und Bedarfsstrukturen der User von erfolgskritischer Relevanz für das Management von Kundenbeziehungen im Internet sind (Vgl. Kap. 4.2.3). Da es aber an soziodemographischen Nutzerprofilen zur Identifizierung der User des Raiffeisen-Portals mangelt, das Nutzungsverhalten und die Interessensgebiete der Besucher weitgehend unbekannt sind und damit Informationen zur bedarfsgerechten Gestaltung des gesamten Leistungsspektrums nicht vorliegen, besteht diesbezüglich ein umfassender Informationsbedarf. Darüber hinaus werden Informationen zur Kontrolle der Zielerreichung bereits realisierter Online-Maßnahmen benötigt. Demzufolge wird zum einen das Raiffeisen-Portal selbst als **Forschungsgegenstand** zu Grunde gelegt und zum anderen sind die Besucher des Portals Gegenstand der Forschung.

Sowohl auf Basis der in Kap. 3.2 ermittelten Anhaltspunkte über mögliche Einflussfaktoren auf die Akzeptanz des Internet und über die Strukturen und Verhaltensweisen der Landwirte im Internet als auch aus sachlogischen Annahmen heraus werden **Hypothesen** über die

soziodemographische Strukturdaten sowie über das Informations- und Nutzungsverhalten von Internet-Nutzern in der Landwirtschaft formuliert. Diese sind schließlich anhand der ermittelten Daten des Raiffeisen-Portals zu überprüfen. In Abhängigkeit der Datenquellen und der angewandten Analyseverfahren sind weitere **Forschungsfragen** zu formulieren, die sich grundsätzlich an den Zielen und Anwendungsbereichen des Web Controlling orientieren. Die formulierten Hypothesen und Forschungsfragen wirken sich handlungsleitend auf die Durchführung der empirischen Untersuchungen aus.

Zur Durchführung des Web Monitoring ist zunächst die Verfügbarkeit geeigneter und leistungsfähiger **Datenerhebungs- und -analyseverfahren** zu eruieren, die sowohl die konkretisierten Forschungsgegenstände zur Grundlage haben als auch in der Lage sind, den aufgedeckten Informationsbedarf zu befriedigen. Hierbei ist zu beachten, dass die entsprechenden Verfahren nicht willkürlich aus sämtlichen Gebieten auszuwählen sind, die in keinem Zusammenhang zur Thematik stehen und keine große Aussagekraft besitzen. Die zu ermittelnden Kenngrößen müssen vielmehr die jeweiligen Tatbestände klar und interpretierbar erfassen, den Zielbezug vorweisen, eine funktionsübergreifende Betrachtung erlauben und bei der Ermittlung und Auswertung dem Prinzip der Wirtschaftlichkeit entsprechen.

Für das Web Monitoring des Raiffeisen-Portals sind die Methoden der Online-Forschung von Relevanz, da die traditionellen Erhebungsmethoden die erforderlichen Daten nicht in einem ausreichendem Maße liefern können. Daten zur Nutzungsebene einer Website lassen sich insbesondere über die vom Server kontinuierlich aufgezeichneten Logfiles erheben. Die Protokolldaten liefern eine Reihe empirischer Indikatoren für das Userverhalten auf einer Website und enthalten daher ein hohes strategisches Informationspotenzial, das für die Entscheidungen im Internet nutzbar gemacht werden sollte. Ihre Analyse bietet die Möglichkeit, die Auswirkungen der Nutzungsaktivitäten der Besucher des Raiffeisen-Portals zu erfassen, so dass eine effiziente Identifikation verhaltenskorrespondierender Sachverhalte ermöglicht wird. Die nicht-reaktiv erhobenen Nutzungsdaten geben sowohl Aufschluss über den quantitativen Erfolg des Portals (Nutzungsfrequenz) als auch über die Notwendigkeit von Anpassungen der Online-Aktivitäten an die Präferenzen der Online-Nutzer. Aus diesem Grund sind Logfiles aus theoretischer inhaltlicher Sicht zur Datengewinnung geeignet (Vgl. BENSBERG, 2001, S. 48). Zudem liegen die Daten hier bereits in statistisch auswertbarer Form vor. Ein weiterer Vorteil der Logfile-Analyse existiert in der schnellen Rückkopplung bzw. der Erfolgskontrolle zwischen realisierten Gestaltungselementen und der Reaktion der Nutzer auf die verschiedenen Elemente, die unmittelbar und ohne größere Zeitverzögerung ermittelt werden können. Von Nachteil ist, dass Logfiles keine Identifizierung der User zulassen.

Zur Ermittlung von Nutzerprofilen und -interessen bietet sich eine dem Raiffeisen-Portal zu Grund liegende Userdatenbank an. Die umfangreiche Datenbasis setzt sich aus den online eingegebenen Daten registrierter User zusammen, die sich für den geschlossenen Benutzerbereich des Portals, den Raiffeisen-Club (Vgl. Kap. 5.3), angemeldet haben. Neben soziodemographischen und betrieblichen Daten beinhaltet die Datenbank auch Informationen über das Informationsverhalten der Besucher im Portal.

Der Mangel an Erkenntnissen über Einstellungen, Nutzungsmotive und -bedürfnisse der User, der weder mit Hilfe der Logfile-Analyse noch mit Hilfe der Auswertung der Userdatenbank behoben werden kann, erfordert den Einsatz eines qualitativen Datenerhebungsverfahrens. Hier bietet sich eine WWW-Umfrage im Raiffeisen-Portal an.

Unter Beachtung der in Kap. 5.1.4 angeführten Grenzen der Online-Forschung sprechen folgende Argumente für den kombinierten Einsatz der drei zuvor genannten Datenerhebungsverfahren im Rahmen des Web Monitoring des Raiffeisen-Portals:

- Die Zielsetzung und die Untersuchungsbereiche erfordern nicht das Kriterium der Repräsentativität der Daten.
- Die Analysen haben explorativen Charakter.
- Da es sich bei der Logfile-Analyse um ein Beobachtungsinstrument zur Durchführung explorativer Studien handelt und die Daten nicht-reaktiv erhoben werden, spielt das Kriterium der Repräsentativität und Selbstselektion hier keine Rolle.
- Bei der Userdatenbank handelt es sich um eine Teilgruppe von Portal-Besuchern (geschlossene Benutzergruppe), die ausnahmslos quantifizierbar und identifizierbar ist.

Von Nachteil ist jedoch das Problem der Selbstselektion bei der Registrierung und der Online-Umfrage im Portal. In Tabelle 5–3 werden die Ausprägungen verschiedener Merkmale der Online-Forschung den drei zuvor genannten Datenerhebungsverfahren zugeordnet. Dass nahezu alle Ausprägungen der jeweiligen Merkmale bei den entsprechenden Datenerhebungsverfahren in Erscheinung treten, spricht für den kombinierten Einsatz dieser Verfahren.

Tabelle 5–3: Ausprägungen marktforschungstechnischer Merkmale im Vergleich verschiedener Datenerhebungsverfahren

Merkmals	Web-Formular	Online-Befragung	Logfiles
<b>Initiator der Datenerhebung</b>	Website-Anbieter		
<b>Reaktivität</b>	reaktiv	reaktiv	nicht-reaktiv
<b>Objektivität der Informationen</b>	Fehlinformation möglich	Fehlinformation möglich	objektive Messung
<b>Freiwilligkeit der Übermittlung</b>	freiwillig	freiwillig	unfreiwillig
<b>Inhaltliche Flexibilität</b>	variabel	variabel/begrenzt	begrenzt
<b>Analysezeitpunkt</b>	zeitversetzt		
<b>Analyseverfahren</b>	statist. Verfahren	statist. Verfahren	Logfile-Analyse, statist. Verfahren
<b>Automatisierungspotenzial</b>	hoch		

Quelle: Eigene Darstellung.

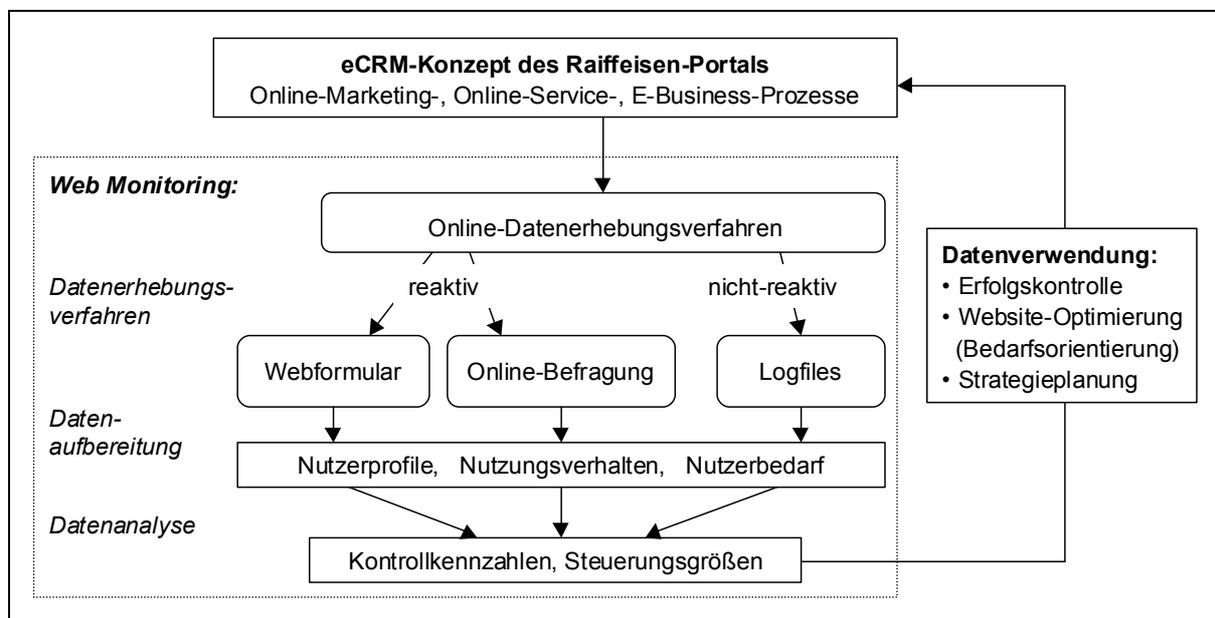
Während die Analyse der Logfiles den Einsatz eines Logfile-Analyzers erfordert, werden für die Auswertung der Userdatenbank und der Online-Umfrage sowohl Microsoft Excel als auch die Statistiksoftware SPSS verwendet. Diese Software-Tools eignen sich sowohl zur statistischen Aufbereitung der Daten als auch zur Verifikation vorformulierter Hypothesen. Die Kombination aus verschiedenen Online-Datenquellen und leistungsfähigen Analyse-Tools ermöglicht somit eine systematische Gewinnung umfangreichen Wissens.

Für die gezielte Ableitung von Handlungsempfehlungen sind die **Datenverwendungsbereiche** zu bestimmen. Den Zielen des eCRM folgend, stützt sich die Verwendung der ermittelten Kontrollkennzahlen und Steuerungsgrößen zum einen auf die Website-Optimierung in Sinne der kontinuierlichen Bedarfsorientierung bei der Ausgestaltung der Online-Aktivitäten. Ein weiterer Verwendungsbereich betrifft die Erfolgskontrolle strategischer Zielvorgaben, der Akzeptanz der Website sowie einzelner Online-Aktivitäten. Als Erfolgskennzahlen werden hier bspw. die Nutzungsintensität, die Besucherfrequenz, die Abrufbereitschaft bestimmter Online-Inhalte oder die Anzahl registrierter Mitglieder herangezogen. Schließlich sind die Informationen zur Effektivitäts- und Effizienzsteigerung von Kundenakquisitions- und Kundenbindungsmaßnahmen im Rahmen des OMP zur Fundierung unternehmerischer Entscheidungen im eCRM heranzuziehen. Aus den gewonnenen Erkenntnissen werden schließlich **Handlungsempfehlungen** für Veränderungen in Zielsetzungen, Strategien und Online-Aktivitäten im Rahmen des eCRM abgeleitet (Vgl. Kap. 6). Diese Handlungsempfehlungen dienen nicht nur zur Optimierung des Raiffeisen-

Portals, sondern können allen Raiffeisen-Genossenschaften in der Warenwirtschaft in Zusammenhang mit dem in Kap. 4.2 entwickelten eCRM-Konzept wichtige Hinweise zur Optimierung ihres Kundenbeziehungsmanagements im Internet geben.

Das in Abbildung 5–7 auf Grundlage der sechs dargelegten Schritte skizzierte Web Controlling Modell bietet eine Entscheidungshilfe und einen Leitfaden für die systematische Kontrolle, Optimierung und Weiterentwicklung des Raiffeisen-Portals im Sinne des eCRM. Durch ein regelmäßiges Monitoring der Nutzerprofile, des Nutzungsverhaltens und der Nutzerbedürfnisse der Portal-Besucher liefert das Modell genau die Informationen, die zum Aufbau erfolgreicher Kundenbeziehungen im Internet benötigt werden und damit das Potenzial zum Aufbau strategischer Wettbewerbsvorteile beinhalten. Das Modell ist situationsspezifisch zu betrachten, da es auf die Ziele und Strategien des Raiffeisen-Portals abgestimmt ist. Strategische Veränderungen oder neue Zielsetzungen können gegebenenfalls Änderungen des Konzeptes induzieren.

Abbildung 5–7: Aufbau eines Web Controlling Modells am Bsp. des Raiffeisen-Portals



Quelle: Eigene Darstellung.

Dem Modell entsprechend konzentriert sich der weitere Verlauf dieses Kapitels auf die statistische Auswertung der Userdatenbank (Kap. 5.3) und der vom Server protokollierten Logfiles (Kap. 5.4) sowie auf die Interpretation der Ergebnisse in Bezug auf die jeweils zu Grunde gelegten Forschungsfragen und Hypothesen. Eine im Raiffeisen-Portal durchgeführte Online-Befragung wird aufgrund des Umfangs nicht explizit aufgeführt. Einzelne Ergebnisse fließen vielmehr je nach Sachverhalt mit in die Untersuchungen ein.

### 5.3 Analyse der Userdatenbank des Raiffeisen-Clubs

Eine kostenlose Registrierung im Raiffeisen-Portal ist dann erforderlich, wenn der User als Mitglied des Raiffeisen-Clubs die zusätzlichen Informations- und Serviceangebote im geschlossenen Benutzerbereich in Anspruch nehmen möchte. Ziel ist es, eine möglichst große Zahl an Mitgliedern zu akquirieren, um auf Grundlage der erhobenen Profile das Angebot möglichst individuell und bedarfsgerecht auszurichten. Mit dem Club-Angebot wird die Strategie verfolgt, zusätzliche Mehrwerte anzubieten, die Abwanderung der User zu anderen

Websites zu verhindern, eine Art Gemeinschaftsgefühl unter den Clubmitgliedern über kommunikative Elemente zu fördern und darüber letztlich die Kundenbindung zu forcieren. Die empirische Analyse der dem Raiffeisen-Club zu Grunde liegenden Userdatenbank als auch die anschließende Interpretation der Ergebnisse setzt voraus, dass der Aufbau des Datenerhebungsverfahrens und die Struktur des Datenbestandes bekannt ist und die erhobenen Daten einer qualitativen Beurteilung unterzogen wurden.

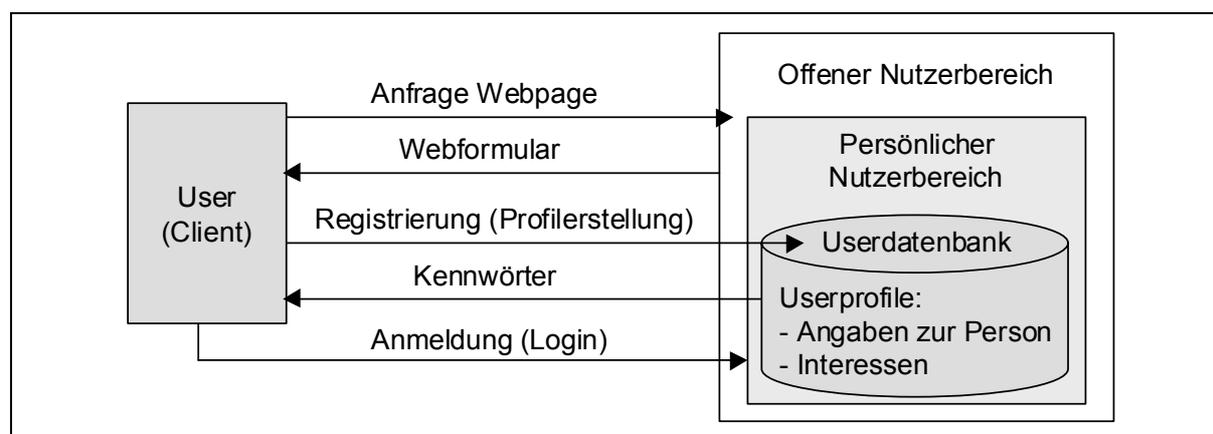
### 5.3.1 Aufbau des Datenerhebungsverfahrens und Bewertung der Daten

Im Rahmen des Registrierungsprozesses hinterläßt der interessierte User in den Formularfeldern drei aufeinanderfolgender Web-Formulare Angaben zu seiner Person, seinen Betriebsstrukturen sowie zu seinen Präferenzen in Bezug auf die von ihm persönlich ausgewählten Leistungsangebote des Raiffeisen-Clubs. Die Userdatenbank setzt sich somit aus einzelnen Datensätzen zusammen, die sich sukzessive anhand der erfolgreich durchgeführten Registrierungen im Raiffeisen-Portal erweitert und im Rahmen eines festzulegenden Zeitrahmens die empirische Datengrundlage der nachfolgenden Analyse bildet.

Nach dem Registrierungs Vorgang bekommt der User einen Benutzernamen und ein Passwort zugewiesen. Beide Kennwörter müssen bei jeder Anmeldung im Club in den dafür vorgesehenen Log In-Feldern auf der Homepage eingegeben werden. Während die Registrierung nur einmal stattfindet, muss eine Anmeldung bzw. die Log In-Prozedur bei jedem Zugriff auf den persönlichen Nutzerbereich wiederholt werden, sofern kein Cookie zur Automatisierung dieses Vorganges eingesetzt wird (Vgl. Kap. 5.1.2.4).

Nach der zur Registrierung notwendigen Dateneingabe am Client-Rechner, legen CGI-Skripte<sup>1</sup> die Daten, die im Standard ASCII-fixed-columns<sup>2</sup> vorliegen, in einer Datenbank an und greifen bei Anforderung des Users auch wieder auf diese zu (Vgl. Abbildung 5–8). Somit werden komplexe Web-Formulare generiert, die auf einem zugänglichen WWW-Server installiert werden und den Besuchern jederzeit zur Änderung der eingegebenen Daten zur Verfügung stehen. Dies ermöglicht einen direkten Export der angelegten Userprofile aus der Entwicklungsumgebung „Zope“<sup>3</sup>, auf der das Raiffeisen-Portal basiert, in eine Excel-Arbeitsmappe bzw. in das Statistikprogramm SPSS.

Abbildung 5–8: Profilerstellung im persönlichen Nutzerbereich



Quelle: Eigene Darstellung.

<sup>1</sup> CGI = Common Gateway Interface. CGI-Skripte sind Programme, die auf dem Server ausgeführt werden.

<sup>2</sup> Übergreifendes Format zur Speicherung von Datenmatrizen, bei der jeder Variablen eine festgelegte Anzahl von Matrix-Spalten und jeder Untersuchungseinheit eine eigene Matrix-Zeile zugeteilt wird (o.V., 2003).

<sup>3</sup> Zope ist eine auf der Programmiersprache Python basierende, objektorientierte Entwicklungsumgebung, die eine Plattform zur Realisierung dynamischer Websites bildet (TEGMEYER, 2001).

Die im Registrierungsformular enthaltenen Formularfelder können in Pflichtfelder und optionale Felder differenziert werden (Vgl. Abbildung 5–9). Eine Beantwortung der Pflichtfelder ist zur Registrierung zwingend erforderlich, da der Anmeldevorgang sonst nicht erfolgreich abgeschlossen werden kann. Alle weiteren Felder sind optional, so dass es dem User freigestellt ist, weitere Angaben zur Betriebsstruktur oder weitere Kontaktdaten zu hinterlassen. Alle Besucher, die sich im Raiffeisen-Portal erfolgreich registriert haben, werden im Folgenden als Portal-Mitglieder bezeichnet.

Abbildung 5–9: Registrierungsformular im Raiffeisen-Portal

**Raiffeisen-Club**

**Bitte füllen Sie das Formular aus und bestätigen mit "Speichern" am Ende dieser Seite!**

**Die Felder mit Sternchen \* müssen ausgefüllt werden !**

**\* Anrede**

**\* Vorname \* Nachname**

**\* Strasse \* Hausnr.**

**\* Ihre Postleitzahl**

**\* Ort**

**Land**

**eMail Adresse**

**Telefon**

**Fax**

**Handy**

**aktiver Landwirt**  ja

**Geburtsjahr**

**Angaben zum Betrieb**

**ha LF**

**Pflanzenbau**  Wintergetreide  Sommergetreide  Mais  Raps  
 Rüben  Kartoffeln  Leguminose

**Tierhaltung (Anzahlen)**

Kühe	<input type="text"/>	Bullen	<input type="text"/>	Kaelber	<input type="text"/>
Mastschweine	<input type="text" value="750"/>	Sauen	<input type="text"/>	Ferkel	<input type="text"/>
Puten	<input type="text"/>	Legehennen	<input type="text"/>	Broiler	<input type="text"/>
Pferde	<input type="text" value="8"/>	Kaninchen	<input type="text"/>		

Quelle: <http://www.raiffeisen.com>.

Dem Registrierungsformular folgt ein zweites Web-Formular zur Auswahl folgender, im geschlossenen Benutzerbereich angebotener Leistungen:

- Konfiguration einer persönlichen Startseite.
- Bezug des Newsletters.
- Einrichtung einer persönlichen Homepage mit Hilfe eines Homepage-Baukastens.
- Einrichtung eines E-Mail-Postfachs.
- Nutzung des Bereichs „Mitglieder Online“.
- Zukünftige Zusendung aktueller Kurznachrichten auf Handy per SMS.

Der Bereich „Mitglieder Online“ dient zur Förderung der offenen und direkten Kommunikation unter den registrierten Portal-Mitgliedern. Name, E-Mail-Adresse und Herkunft der eingeloggtten User werden in diesem Bereich angezeigt, sofern der User der Veröffentlichung dieser Daten zugestimmt hat. Der Raiffeisen-Newsletter wird einmal pro Woche per E-Mail an die Newsletter-Abonnenten des Raiffeisen-Portals gesendet. Dessen Inhalte setzen sich aus den jeweils aktuellsten agrarpolitischen Nachrichten, Marktberichten, den Preisentwicklungen diverser landwirtschaftlicher Produkte und sonstigen, kurzweiligen Informationen rund um die Landwirtschaft zusammen. Der SMS-Service wird noch nicht angeboten, so dass lediglich die Option besteht, sich für diesen Service bereits vorweg zu registrieren.

Den zentralen Incentive des Raiffeisen-Clubs stellt die Möglichkeit dar, eine individuell auf die eigenen Informationsbedürfnisse zugeschnittene Startseite einzurichten. Hier kann jedes Portal-Mitglied aus den angebotenen Informationskategorien die Themenbereiche auswählen, die von persönlichem oder betriebsspezifischem Interesse sind und direkt auf der persönlichen Startseite angezeigt werden sollen (Vgl. Abbildung 5–10).

Abbildung 5–10: Web-Formular zur Einrichtung einer persönlichen Startseite

<b>Hier richten Sie Ihre persönliche Startseite von "Mein Raiffeisen" ein.</b>	
<b>News:</b>	
News zu den Themen:	Alle News
	Keine News
	Keine News
<b>Termine:</b>	
Termine zu den Themen:	Alle Termine
	keine Termine
	keine Termine
Veranstaltungsorte:	Alle
<b>Markt:</b>	
Marktinfos zu den Produkten:	Alle Produkte
	kein Produkt
	kein Produkt
Marktdendenzen zu den Produkten:	kein Produkt
	kein Produkt
	kein Produkt
Ausführliche Börsendaten zu dem Produkt:	kein Produkt
Zahlen zu dem Produkt:	<input checked="" type="checkbox"/>
Chart zu dem Produkt:	<input checked="" type="checkbox"/>

Quelle: <http://www.raiffeisen.com>.

Die Auswahloptionen der Kategorie aktuelle Nachrichten (News) setzen sich aus den Themen Wirtschaft/Politik, Tierhaltung, Pflanzenbau und Landtechnik zusammen. Marktberichte und

Marktnotierungen können produktspezifisch nach Kulturen und Tierarten ausgewählt werden. Die Kategorie Termine bietet die Auswahl zwischen Seminaren, Messen und sonstigen Veranstaltungen an. Darüber hinaus kann der User auf seiner persönlichen Startseite auch ein eigenes Favoritenverzeichnis an E-Mail-Adressen anlegen.

Tabelle 5–4: Übersicht der Datenfelder und Datentypen nach Kategorien in der Userdatenbank des Raiffeisen-Portals

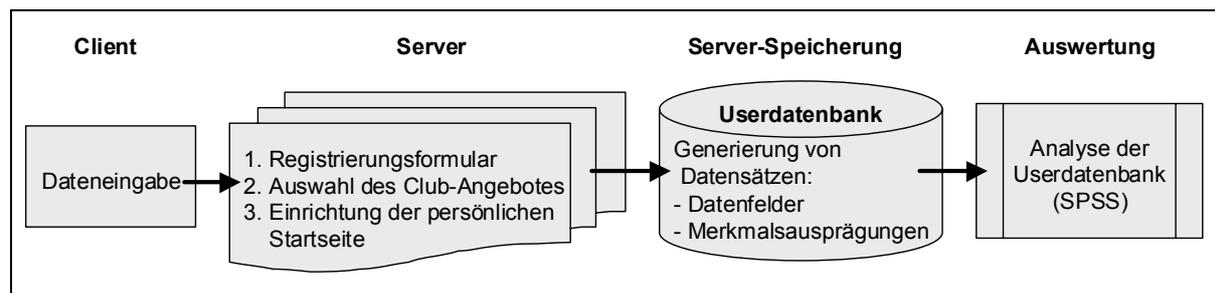
<b>Kategorisierung der Daten</b>	<b>Datenfelder</b>	<b>Datentyp</b>
Daten zur Person	Vorname, Nachname Straße, PLZ, Ort Land Geburtsjahr Anrede Aktiver Landwirt	Freitext Freitext Freitext Freitext Herr/Frau Yes/No
Kontaktdaten	E-Mail Telefonnummer Faxnummer Handynummer SMS E-Mail-Box Newsletter Mitglieder Online	Freitext Freitext Freitext Freitext Yes/No Yes/No Yes/No Yes/No
Genossenschaft	Name der Hauptgenossenschaft Name der Ortsgenossenschaft	Auswahlmenü Freitext
Viehbestand (Anzahl an Tieren)	Mastschweine Sauen Ferkel Kühe Bullen Kälber Legehennen Puten Broiler Kaninchen Pferde	Zahl Zahl Zahl Zahl Zahl Zahl Zahl Zahl Zahl Zahl Zahl
Pflanzenproduktion	LF (ha) Sommergetreide Wintergetreide Kartoffeln Leguminosen Mais Raps Rüben	Zahl Yes/No Yes/No Yes/No Yes/No Yes/No Yes/No Yes/No
Personalisierung der Startseite	Themenspez. Informationen Produktspez. Marktinformationen Produktspez. Markttendenzen Themenspez. Termine Produktspez. Börsendaten Favoritenverzeichnis	Auswahlmenü Auswahlmenü Auswahlmenü Auswahlmenü Auswahlmenü Freitext

Quelle: Eigene Darstellung.

Eine nach Kategorien gegliederte Übersicht aller generierbaren Datenfelder und ihrer Merkmalsausprägungen in der portalbasierten Userdatenbank werden in Tabelle 5–4 zusammengestellt. Die für die automatisierte statistische Verarbeitung unter SPSS formalisierten Daten differenzieren sich je nach Datentyp in nominalskalierte und verhältnisskalierte Daten. Die in den Freitextfeldern eingegebenen Antworten sind nicht skalierbar.

Abbildung 5–11 fasst die vorangestellten Ausführungen zusammen und skizziert den Datenfluss von der Dateneingabe in den drei Web-Formularen über die Speicherung der Daten auf dem Server bis hin zur Auswertung der Userdatenbank.

Abbildung 5–11: Verfahren der Datengenerierung zum Aufbau der Userdatenbank



Quelle: Eigene Darstellung.

Für die statistische Analyse sind die mit Hilfe des dargelegten Erhebungsverfahrens gewonnenen Daten nun dahingehend zu bewerten, ob die Voraussetzungen der Repräsentativität, der standardisierten Datenerhebung und der Validität der Daten erfüllt sind. Hier ist zunächst auf das **Problem der Selbstselektion** hinzuweisen, da bei der Registrierung keinerlei Beschränkungen gelten und es jedem Nutzer freigestellt ist, sich zu registrieren. User, die sich nicht registriert haben und lediglich den frei zugänglichen Bereich der Website nutzen, werden nicht erfasst und gehen daher nicht mit in die Analyse ein. Es ist also nicht auszuschließen, dass sich die registrierten Portal-Mitglieder von den nicht registrierten Usern unterscheiden. Die Selbstselektion hat Auswirkungen auf die Verallgemeinerbarkeit der Untersuchungsergebnisse, da es sich bei den Ergebnissen nicht um statistisch gesicherte und im Rahmen eines Auswahlverfahrens erhobene Daten handelt, sondern lediglich um Aussagen, die auf der Grundlage einer selbstselektierenden Stichprobe basieren. Damit kann der Anspruch der **Repräsentativität** nicht für die Gruppe aller Portal-Besucher oder Internet-Nutzer in der Landwirtschaft geltend gemacht werden. Die Repräsentativität gilt aber für die interessierende Gruppe aller Portal-Mitglieder bezogen auf den Erhebungszeitraum.

Auch die **Datenvalidität** kann beeinflusst werden, da es sich hier um ein reaktives Datenerhebungsverfahren handelt (Vgl. Kap. 5.1.4). Der User ist sich bewusst, dass die von ihm eingegebenen Daten vom Website-Anbieter erfasst werden. Diese offensichtliche Übertragung der Daten kann deren Inhalt beeinflussen, indem die Angabe von Daten verweigert oder bewusst falsche Angaben gemacht werden. Dagegen wirkt sich die Freiwilligkeit der Datenangaben positiv auf die Datenvalidität aus. Mit Ausnahme weniger Pflichtfelder ist es dem Registrierenden freigestellt, persönliche oder betriebsspezifische Daten zu hinterlassen. Dies spricht für eine hohe Validität der Daten, da bewusst falsche Angaben insbesondere dann erfolgen, wenn alle Formularfelder zur Registrierung ausgefüllt werden müssen. Von großer Bedeutung für den Wahrheitsgehalt der Angaben ist zudem das Vertrauen in den Website-Anbieter. Die Raiffeisen-Warengenossenschaften genießen aufgrund enger Handelsbeziehungen ein sehr hohes Vertrauen bei ihren Kunden. Dies bestätigt auch die hohe Anzahl freiwilliger Angaben und die geringe Anzahl an Fehleingaben (Vgl. Kap. 5.3.3). Die Voraussetzung der **Standardisierung** ist aufgrund eines unveränderten

Datenerhebungsformulars im gesamten Erhebungszeitraum gegeben und auch die Mindestqualität der Datensätze kann nach eingehender Kontrolle der Daten und Eliminierung fehlerhafter Datensätze bestätigt werden.

Die notwendigen Voraussetzungen für die Auswertung der Datenbank sind damit als erfüllt anzusehen, da die Daten standardisiert erhoben wurden und eine ausreichend hohe Datenqualität aufweisen. Die Ergebnisse der Auswertung sind aufgrund der Vollerhebung der Daten repräsentativ für die gesamte Gruppe registrierter Portal-Mitglieder.

### 5.3.2 Vorgehensweise der empirischen Analyse

Die vorangestellten Ausführungen belegen, dass die Userdatenbank im Rahmen des Web Controlling dazu beitragen kann, wichtige Steuerungsgrößen zur bedarfsgerechteren Gestaltung des Web-Angebotes zu ermitteln. Die empirische Analyse der Userdatenbank umfasst die Aufgabe, die User kennenzulernen, indem sowohl soziodemographische Merkmale und Betriebsstrukturen als auch die Bedürfnisse und Interessen der Club-Mitglieder ermittelt werden. Sie trägt damit zur Erweiterung des faktischen Informationsstandes über die Profile und Bedürfnisse der Landwirte im Internet bei.

Auf Grundlage der in Kap. 3.2 mit Hilfe der Sekundärliteratur gewonnenen Erkenntnisse können folgende **Hypothesen** formuliert werden, die anhand der vorliegenden Datenbasis zu überprüfen sind:

- H1: Internetnutzende Landwirte verfügen über Betriebsstrukturen, die deutlich über dem bundesweiten Durchschnitt liegen.
- H2: Es sind in erster Linie die jungen Landwirte, die das Internet nutzen.
- H3: Der Internetverbreitungsgrad auf den landwirtschaftlichen Betrieben variiert nach Bundesländern.
- H4: Die Bereitschaft, sich auf einer Website zu registrieren, ist gering.

Das vorliegende Datenmaterial ermöglicht darüber hinaus die Formulierung folgender **Forschungsfragen** zur gezielten Informationsgewinnung:

- Wie stellen sich die Profile und Betriebsstrukturen der Nutzer des Raiffeisen-Clubs dar?
- Lassen sich Besuchersegmente bzw. Cluster erstellen?
- Welche Online-Angebote des Raiffeisen-Clubs werden besonders stark nachgefragt?
- Wie kann das Leistungsangebot möglichst optimal auf den spezifischen Informationsbedarf der User abgestimmt werden?
- Welche Probleme, Fehlerquellen und ungenutzten Potenziale lassen sich herausstellen?
- Welche externen Websites favorisieren die Portal-Besucher?
- Wie groß ist die Bereitschaft der Landwirte, im Internet persönliche und betriebspezifische Informationen weiterzugeben, um dafür personalisierte Informationen zu erhalten?
- Wie sieht das typische Nutzerprofil eines Newsletter-Abonnenten aus?

Die Erkenntnisse der Datenbankanalyse tragen nicht nur zur Aufklärung des Informationsbedarfes der Landwirte im Internet bei, sondern stellen auch einen Indikator für die Akzeptanz und Attraktivität der Leistungen des Raiffeisen-Clubs dar. Dies ermöglicht eine bedarfsorientierte Optimierung der Website-Aktivitäten im Sinne des eCRM und damit auch die Entwicklung effektiverer Kundenbindungsprogramme. Weitere Datenverwendungsbereiche betreffen die Überprüfung der Zielvorgaben des Club-Konzeptes (Erfolgskontrolle) und auch die Aufdeckung von Fehlerquellen und Schwachstellen zur effizienteren Gestaltung des Web-Auftritts.

Die Auswertungsgrundlage der nachfolgenden Analyse bildet der im Zeitraum vom 1.8.2000 bis zum 31.12.2001 generierte und 5.288 Datensätze umfassende Datenbestand. Die Datensätze sind kontrolliert und um 58 fehlerhafte Datensätze bereinigt worden. Zur Auswertung

wurden die Datensätze in das Statistikprogramm SPSS eingelesen und für die statistische Verarbeitung formalisiert. Zugleich erfolgte hier aus datenschutzrechtlichen Gründen (Vgl. Kap. 5.1.4) eine Trennung der persönlichen Daten vom restlichen Datenbestand. Handlungsleitend für den Ablauf der Auswertung ist in erster Linie die Ermittlung solcher Informationen, die für die Beantwortung der formulierten Hypothesen und Forschungsfragen relevant sind. Der Analyseablauf untergliedert sich hier in die Analyse soziodemographischer Merkmale (Nutzerprofile), die Untersuchung der Betriebsstrukturen der Portal-Landwirte sowie in die Analyse kundenbindender Maßnahmen im Raiffeisen-Club.

### 5.3.3 Auswertungsergebnisse

Den Auswertungen wird zunächst eine Gesamtübersicht über die Anzahl an Dateneingaben in den verschiedenen Formularfeldern vorangestellt (Vgl. Tabelle 5–5). Diese beziehen sich zum einen auf die Angaben aller Portal-Mitglieder und zum anderen explizit auf die Angaben der Zielgruppe Landwirte. Hier wird deutlich, dass die Bereitschaft, bestimmte Daten weiterzugeben, unterschiedlich stark ausgeprägt ist. So gaben fast 60 % der Landwirte eine Telefonnummer, 44,5 % eine Faxnummer und nur 5,5 % eine Handynummer an. 64,4% aller Landwirte hinterließen eine Altersangabe. Darüber hinaus gaben 40 % der Landwirte Auskunft darüber, welche Marktfrüchte sie anbauen und über 30 % machten konkrete Angaben zur Größe ihres Viehbestandes. Lediglich 14,7 % der Landwirte waren bereit, Daten zur landwirtschaftlich genutzten Fläche (LF) in Hektar (ha) anzugeben. Somit ist die Bereitschaft sensible Daten (z. B. Handynummer oder ha LF) weiterzugeben, sehr gering.

Die Anzahl an Landwirten, die sich auf anderen landwirtschaftlichen Websites registriert haben, werden aus Wettbewerbsgründen nicht veröffentlicht und können daher nicht als Benchmark herangezogen werden. Eine von MÜLLER, STRICKER und SUNDERMEYER (2001, S. 32) durchgeführte, schriftliche Befragung 779 internetnutzender Landwirte in Niedersachsen und Schleswig-Holstein kommt zu dem Ergebnis, dass zum Zeitpunkt der Erhebung (Herbst 2001) annähernd drei Viertel der befragten Landwirte auf keiner landwirtschaftlichen Website, 11 % auf mindestens einer und weitere 13,5 % auf zwei bis vier Websites registriert sind. Geht man davon aus, dass ca. 40 % der landwirtschaftlichen Betriebe über einen Online-Anschluss verfügen, besteht ein Potenzial von mindestens 164.000 in der Landwirtschaft tätigen Personen, die das Internet nutzen. Damit ist die Anzahl registrierter User im Raiffeisen-Portal als gering einzustufen.

Tabelle 5–5: Anzahl persönlicher und betrieblicher Datenangaben aller Portal-Mitglieder und explizit von Landwirten

<b>Formularfeld</b>	<b>Alle Mitglieder (n)</b>	<b>in % aller Mitglieder</b>	<b>Alle Landwirte (n)</b>	<b>in % aller Landwirte</b>
Telefonnummer	2.586	48,9	1.954	58,9
Mobilfunknummer	260	4,9	184	5,5
Faxnummer	1.869	35,3	1.478	44,5
Ortsgenossenschaft	1.396	32,4	1.046	31,5
Alter	2.703	51,1	2.137	64,4
Tierhaltung	1.098	20,8	1.040	31,3
Pflanzenbau	1.398	26,4	1.328	40,0
LF (ha)	574	10,9	489	14,7
Gesamt	5.288	100	3.320	100

Quelle: Eigene Berechnungen und Darstellung.

### 5.3.3.1 Soziodemographische Merkmale

#### 5.3.3.1.1 Geschlechterverteilung

Laut ARD/ZDF-Online-Studie waren im Jahr 2001 57 % aller Internet-Nutzer in Deutschland männlich und 43 % weiblich (Vgl. v.EIMEREN, GERHARD, FREES, 2002, S. 346). Sowohl die Auswertung der im Raiffeisen-Portal durchgeführten Online-Umfrage (Vgl. Kap. 3.2.3) als auch die der Userdatenbank belegen mit fast übereinstimmenden Ergebnissen, dass der Anteil an internetnutzenden Frauen mit ca. 6 % deutlich unter dem bundesweiten Durchschnitt liegt (Vgl. Tabelle 5–6). Männer sind in beiden Erhebungen mit ca. 93 % deutlich überrepräsentiert. Eine Begründung liefert der traditionell hohe Anteil an Männern in der Landwirtschaft. Obwohl es i. d. R. die Frauen sind, die den Computer z. B. für die Buchführung nutzen, spricht das Angebot des Raiffeisen-Portals somit überwiegend Männer an.

Tabelle 5–6: Geschlechterverteilung unter den Teilnehmern der Online-Umfrage und den Mitgliedern im Raiffeisen-Portal

	Userdatenbank		Online-Umfrage	
	n	in %	n	in %
Weiblich	230	7,2	23	6,6
Männlich	2.962	92,8	325	93,4
Gesamt	3.192	100	348	100

Quelle: Eigene Berechnungen und Darstellung.

#### 5.3.3.1.2 Berufstätigkeit

Neben den Geschäftsführern und Mitarbeitern der Raiffeisen-Warengenossenschaften vor Ort sowie den Meinungsbildnern im Agribusiness sind es in erster Linie die Entscheidungsträger auf den landwirtschaftlichen Betrieben, die zur Hauptzielgruppe des Raiffeisen-Portals zählen. Die Analyse der Benutzerprofile soll hier klären, inwiefern es sich bei den registrierten Portal-Mitgliedern tatsächlich um die anvisierte Zielgruppe von Landwirten handelt. Das Registrierungsformular bietet lediglich eine Differenzierungsmöglichkeit der Mitglieder in aktive und nicht aktive Landwirte. Somit kann keine eindeutige Zuordnung der Landwirte nach Voll- oder Teilbeschäftigung bzw. nach im Haupt- oder im Nebenerwerb tätigen Landwirten vorgenommen werden. Mit der Beantwortung der Frage „Aktiver Landwirt?“ werden direkt zwei Tatbestände miteinander verbunden. Zum einen die Frage „Landwirt – Ja/Nein“ und zum anderen die Ergänzung „aktiv/nicht aktiv“. Damit liegt eine unzureichende Präzisierung der Fragestellung vor, die zu unterschiedlichen Interpretationen des Begriffs aktiver Landwirt führen kann. Die Frage deutet zum einen auf eine reine Differenzierung in Haupt- und Nebenerwerbsbetriebe hin und zum anderen auf eine Differenzierung in aktiv, also im Haupt- oder im Nebenerwerb tätig, und nicht aktiv in der Landwirtschaft tätige Personen. Dabei kann es sich um Rentner, Verpächter, Personen aus dem vor- und nachgelagerten Bereich oder aus ganz anderen Branchenzweigen handeln. Die unpräzise Fragestellung kann auch zu einer unterschiedlichen Auslegung bei den Usern führen, so dass nicht davon auszugehen ist, dass alle Portal-Mitglieder, die die Frage „Aktiver Landwirt?“ verneinen, nicht in der Landwirtschaft tätig sind. Über die berufliche Tätigkeit dieser Portal-Mitglieder können daher keine weiteren Angaben gemacht werden.

Insgesamt haben 62,8 % der Portal-Mitglieder die Frage „Aktiver Landwirt?“ mit ja beantwortet. Von den verbleibenden 37,2 % ist das Formularfeld bewusst oder unbewusst

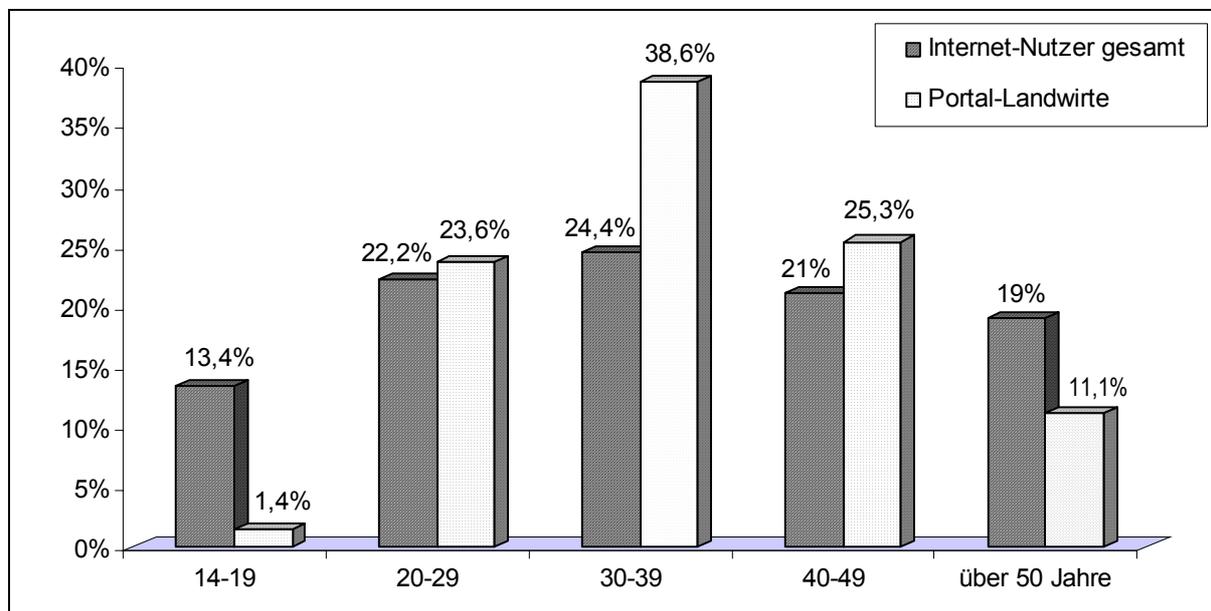
nicht angeklickt worden. Somit ist davon auszugehen, dass mindestens 62,8 % der Portal-Mitglieder in der Landwirtschaft tätig sind, wobei nicht weiter präzisiert werden kann, ob diese im Haupt- oder im Nebenerwerb tätig sind. Zu einem vergleichbaren Ergebnis kommt auch die Online-Umfrage. Hier gaben über zwei Drittel (68 %) der Befragten an, in der Landwirtschaft tätig zu sein. Die weiteren Teilnehmer der Online-Umfrage verteilen sich auf Personen aus dem vor- und nachgelagerten Bereich der Landwirtschaft (13,1 %), nicht in der Landwirtschaft tätige Teilnehmer (8,3 %) und Lohnunternehmer (2,2 %).

Die folgenden Auswertungen beziehen sich auf die für die Raiffeisen-Warengenossenschaften relevante Zielgruppe von 3.320 Portal-Mitgliedern, die sich als aktive Landwirte ausgegeben haben und im Folgenden als "Portal-Landwirte" bezeichnet werden. Auf davon abweichende Auswertungen wird an entsprechender Stelle explizit hingewiesen.

### 5.3.3.1.3 Altersstruktur

Von den 3.320 im Portal registrierten Landwirten haben 64,3 % im Registrierungsformular eine Altersangabe hinterlassen (Vgl. Tabelle 5–5). Das durchschnittliche Alter dieser Gruppe liegt bei 36,7 Jahren, wobei die beobachteten Altersangaben um durchschnittlich 9,8 Jahre um den Mittelwert streuen. Da das 5 % getrimmte arithmetische Mittel mit 36,4 Jahren nur geringfügig vom durchschnittlichen Alterswert abweicht, ist davon auszugehen, dass keine extrem hohen bzw. niedrigen Altersangaben das arithmetische Mittel beeinflussen. Die Spannweite der Altersangaben reicht von 15 bis 74 Jahre.

Abbildung 5–12: Vergleich der Altersklassenverteilung der Portal-Landwirte (n = 2.134) mit der Altersklassenverteilung aller Internet-Nutzer in Deutschland (n = 24,77 Mio.), 2001



Quelle: v.EIMEREN, GERHARD, FREES, 2001, S. 383, eigene Berechnungen und Darstellung.

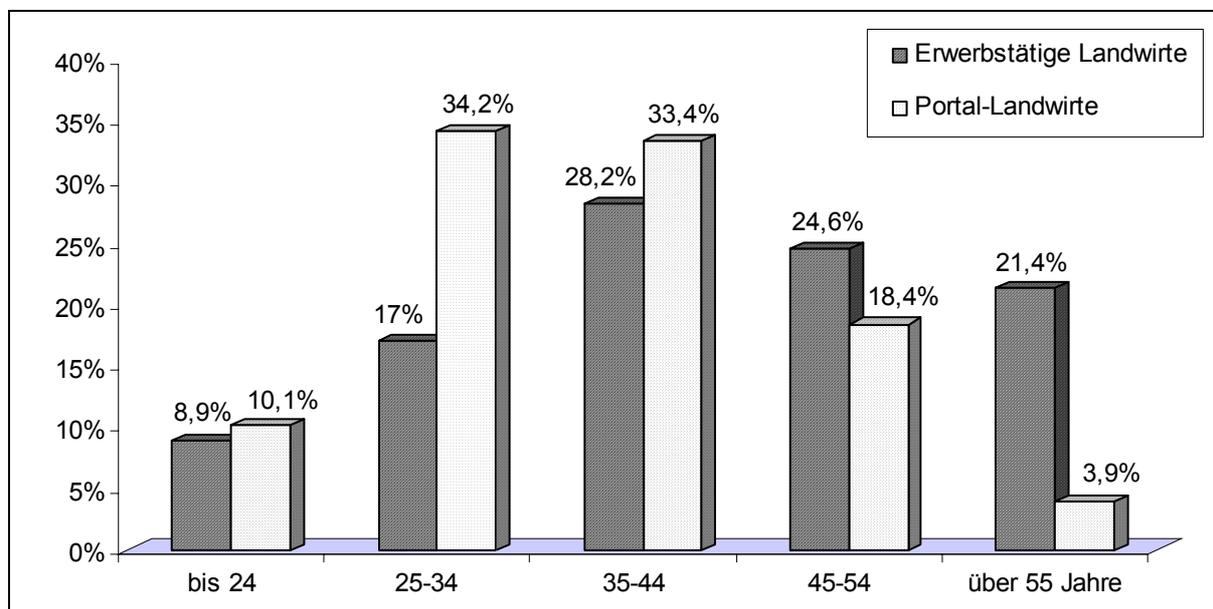
Ein Vergleich der Altersklassenverteilung der Portal-Landwirte mit der entsprechenden Altersklassenverteilung aller Internet-Nutzer in Deutschland stellt heraus, dass 87,5 % der Landwirte im Portal zwischen 20 und 49 Jahre alt sind, wohingegen nur zwei Drittel aller Internet-Nutzer in Deutschland dieser Altersklasse zugeordnet werden können (Vgl. Abbildung 5–12). Dabei ist die Altersgruppe der 20-29 und der 40-49 jährigen Portal-Landwirte im Vergleich zur Gesamtverteilung aller Internet-Nutzer leicht und die der 30-39

Jahre alten Portal-Landwirte stark überrepräsentiert. Die Gruppe der über 50 und unter 20 Jahre alten Portal-Landwirte ist dagegen deutlich unterrepräsentiert.

Die Gegenüberstellung der Altersverteilung der Portal-Landwirte mit der Altersverteilung aller erwerbstätigen Landwirte in Deutschland geht aus Abbildung 5–13 hervor. Der Vergleich stellt heraus, dass die 25-34 Jahre alten Portal-Landwirte im Vergleich zur entsprechenden Altersklasse aller erwerbstätigen Landwirte in Deutschland im Portal sehr stark überrepräsentiert sind. Höher ist auch der Anteil der 35-44 jährigen Portal-Landwirte, während die Gruppe der 45-54 jährigen leicht und die der über 55 Jahre alten Portal-Landwirte im Vergleich sehr stark unterrepräsentiert ist.

Dass die 25 bis 45 Jahre alten Landwirte die größte Nutzergruppe des Portals darstellen, deutet darauf hin, dass das Portal-Angebot in erster Linie diese Altersgruppe anspricht. Die Hypothese, dass insbesondere die jungen Landwirte das Internet nutzen, kann somit am Beispiel der Portal-Landwirte bestätigt werden.

Abbildung 5–13: Vergleich der Altersklassenverteilung erwerbstätiger Landwirte (n = 349.400) und der Portal-Landwirte (n = 2.134)



Quelle: DBV, 2003, S. 105, eigene Berechnungen und Darstellung.

#### 5.3.3.1.4 Regionale Verteilung

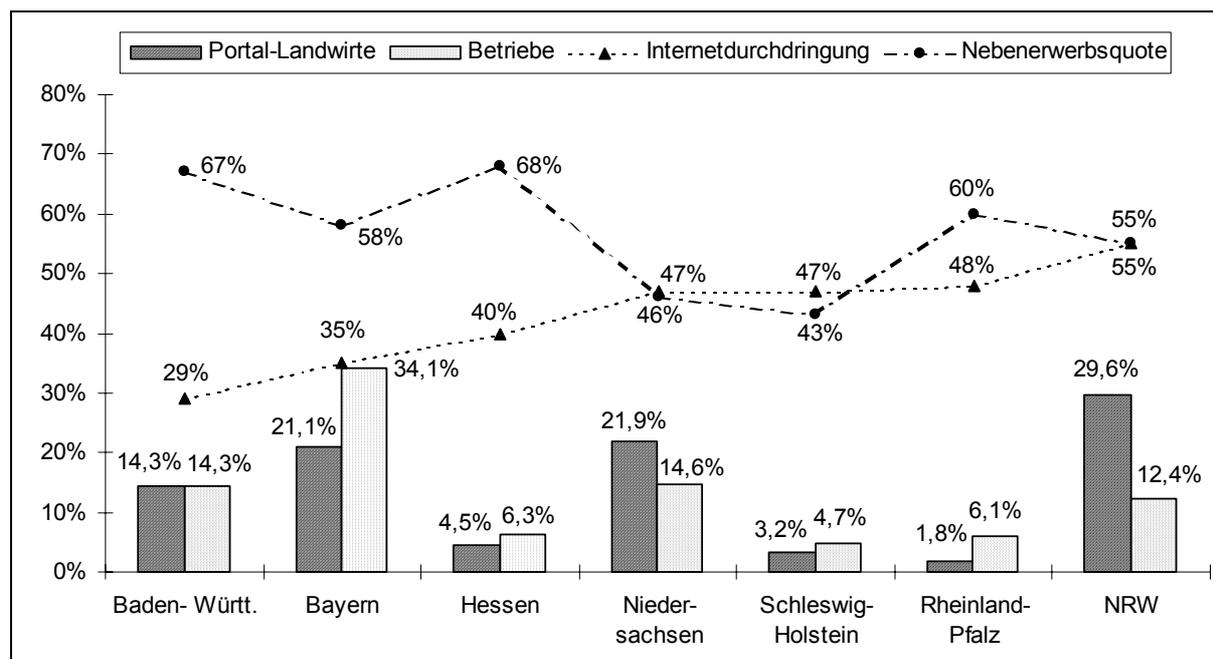
Grundlage der folgenden Ausführungen ist die Zuordnung der Portal-Landwirte nach Bundesländern sowie die Analyse ihrer regionalen Verteilung auf die Geschäftsgebiete der Hauptgenossenschaften. Im Ergebnis sollen Rückschlüsse auf die regionale Herkunft der Landwirte gezogen werden, indem Faktoren identifiziert werden, die die herauszustellende Verteilung maßgeblich beeinflusst haben könnten.

Annähernd 30 % der Landwirte unter den Portal-Mitgliedern kommen aus Nordrhein-Westfalen, 21,7 % aus Niedersachsen, 21,1 % aus Bayern und weitere 14,3 % aus Baden-Württemberg. Insgesamt stammen somit 87 % der registrierten Landwirte aus diesen vier Bundesländern. Alle weiteren Bundesländer sind hier nur marginal vertreten und gehen daher nicht mit in die folgenden Untersuchungen ein. Ein prozentualer Vergleich der Verteilung der Portal-Landwirte mit der Verteilung aller Betriebe ab 2 ha nach Bundesländern zeigt, dass eine deutliche Abweichung zu Gunsten der Portal-Mitglieder, insbesondere in NRW sowie in Niedersachsen zu verzeichnen ist (Vgl. Abbildung 5–14). Dagegen ist der prozentuale Anteil

an Landwirten aus Bayern im Portal deutlich niedriger als in der ausgewiesenen Statistik. Obwohl Bayern über ein Drittel aller landwirtschaftlichen Betriebe vorweist, beläuft sich der Anteil bayerischer Landwirte im Portal auf lediglich 21,1 %. Faktoren, die diese regionalen Unterschiede hervorrufen, können zum einen auf unterschiedliche Betriebsstrukturen sowie auf verschiedene Internetdurchdringungsraten in den einzelnen Bundesländern zurückzuführen sein. Auf der anderen Seite liegt es nahe, dass außerordentliche Internet-Aktivitäten einzelner Hauptgenossenschaften das Interesse der Landwirte am Raiffeisen-Portal geweckt und somit die regionale Zusammensetzung der Portal-Landwirte beeinflusst haben. Diese Vermutungen werden nachfolgend analysiert.

Die in Kap. 3.2.2 aufgeführten Internetdurchdringungsraten nach Bundesländern unter den Landwirten sind ein möglicher Indikator für den relativ hohen Anteil an Portal-Landwirten aus NRW und Niedersachsen und den relativ geringen Anteil aus Baden-Württemberg und Bayern (Vgl. Abbildung 5–14). Ein Vergleich der Nebenerwerbsquoten mit den Internetdurchdringungsraten nach Bundesländern zeigt, dass in den Bundesländern mit den höchsten Nebenerwerbsquoten die geringste Internet-Verbreitung vorliegt. Dagegen weisen die Bundesländer mit einer geringeren Nebenerwerbsquote einen relativ hohen Internetverbreitungsgrad auf. So liegt in Baden-Württemberg, wo 67 % der Betriebe im Nebenerwerb bewirtschaftet werden, lediglich eine Internetdurchdringungsrate von 29 % vor. Im Gegensatz dazu liegt der Internetverbreitungsgrad auf den landwirtschaftlichen Betrieben in Niedersachsen und Schleswig-Holstein, die zu 46 % bzw. 43 % im Nebenerwerb geführt werden, bei 47 %. Da die Nebenerwerbsbetriebe in Deutschland lediglich über eine durchschnittliche Betriebsgröße von 23,7 ha verfügen (Vgl. BMVEL, 2001, S. 22), liegt die Vermutung nahe, dass es insbesondere die großstrukturierten Betriebe sind, die über einen Online-Zugang verfügen und diesen nutzen. Diese vermutete Korrelation wird in Kap. 5.3.3.2 näher analysiert.

Abbildung 5–14: Verteilung der Portal-Landwirte (n = 3.158) und aller landwirtschaftlichen Betriebe in Deutschland ab 2 ha (n = 411.329) mit der Internetdurchdringungsrate in der Landwirtschaft sowie der Nebenerwerbsquote nach ausgewählten Bundesländern, 2001

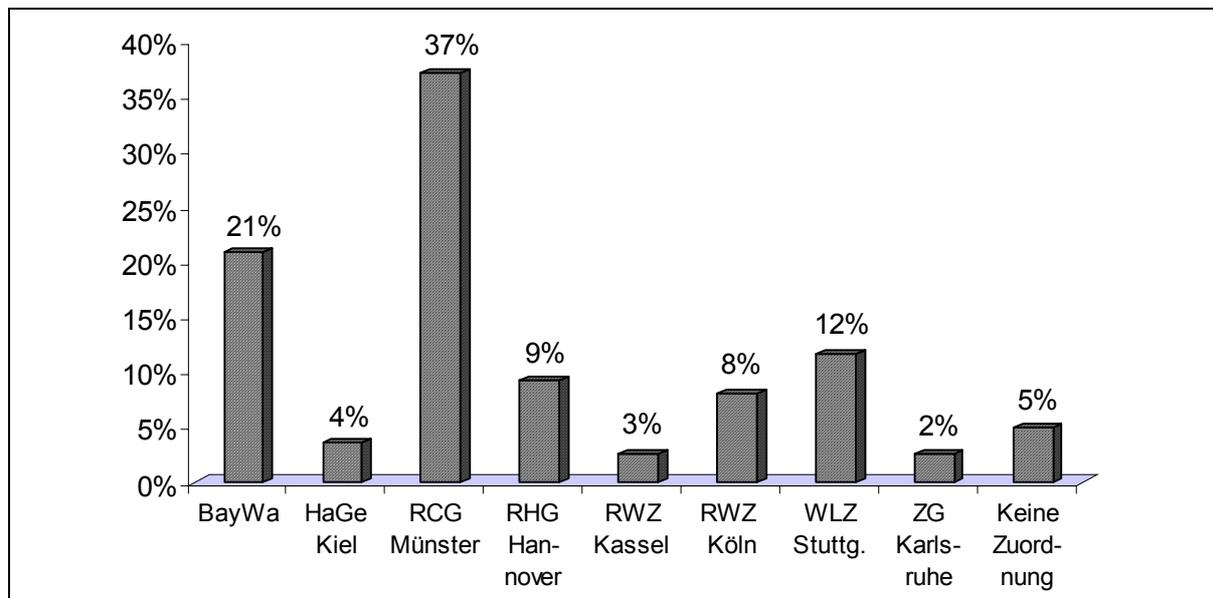


Quelle: agriMA, 2002; BMVEL, 2003, S. 101; DBV, 2003, S. 102, eigene Berechnungen und Darstellung.

Aus der Zuordnung der Portal-Landwirte anhand der vorliegenden Postleitzahlen auf die jeweiligen Geschäftsgebiete der Hauptgenossenschaften geht hervor, dass 37 % aller im Portal registrierten Landwirte der RCG in Münster, 21 % der BayWa in München und 12 % der WLZ in Stuttgart zugeordnet werden können (Vgl. Abbildung 5–15). Die unterschiedliche Verteilung der Portal-Landwirte nach Hauptgenossenschaften kann neben der Anzahl an Betrieben in den Geschäftsgebieten auf die jeweiligen Internet-Aktivitäten der Warengenossenschaften zurückgeführt werden. So sind es insbesondere die RCG und die BayWa, die ihre Online-Präsenzen im Vergleich zu den anderen Hauptgenossenschaften konsequent weiterentwickeln und in den Online- und Offline-Medien kontinuierlich bewerben.

Die vergleichsweise hohe Anzahl an registrierten Landwirten aus dem Geschäftsgebiet der RCG (Teilgebiete von Niedersachsen und NRW) ist zunächst auf eine hohe Internetdurchdringungsrate unter den Landwirten in NRW und Niedersachsen zurückzuführen. Als wesentliche Faktoren können aber auch die frühe Konzeptionsphase des Web-Auftritts der RCG, die auf den frühen Online-Erfahrungen aufbauende, konsequente Weiterentwicklung sowie die kontinuierliche Bewerbung insbesondere in den Offline-Medien (z. B. Kundenzeitschriften, Presseberichte) seit dem Start der Website im Jahr 1998 betrachtet werden.

Abbildung 5–15: Verteilung der Portal-Landwirte nach Hauptgenossenschaften (n = 3.140)



Quelle: Eigene Berechnungen und Darstellung.

Die unterschiedliche regionale Verteilung der landwirtschaftlichen Betriebe, der nach Bundesländern variierende Internetverbreitungsgrad, die Betriebsstrukturen der Landwirte sowie die Internet-Aktivitäten der Hauptgenossenschaften können somit als Faktoren identifiziert werden, die die regionale Zusammensetzung der Portal-Besucher maßgeblich beeinflusst haben.

### 5.3.3.2 Betriebsstrukturen

#### 5.3.3.2.1 Produktionsverfahren

Die Zielsetzung dieses Abschnittes ist es, nähere Informationen über die Verteilung der Portal-Landwirte nach Produktionsverfahren zu erhalten, um Hinweise für eine zielgruppenorientiertere Ausgestaltung des fachlichen Portal-Angebotes zu erhalten. Die Datengrundlage

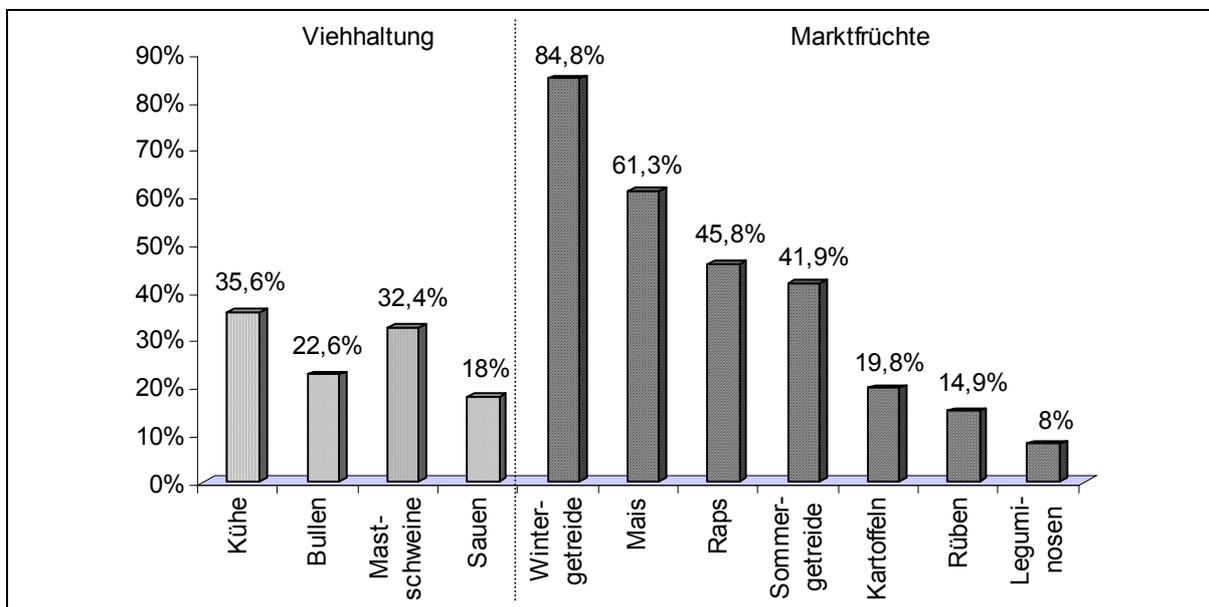
der nachfolgenden Untersuchungen basiert auf 1.425 im Portal registrierten Landwirten mit konkreten Angaben zur Viehhaltung und/oder zum Anbau von Marktfrüchten.

In der amtlichen Statistik werden den einzelnen Betriebsformen in der Landwirtschaft (Marktfrucht-, Futterbau-, Veredelungs-, Dauerkultur- und Gemischtbetriebe) mit Ausnahme der Gemischtbetriebe alle Betriebe zugeordnet, bei denen die Standarddeckungsbeiträge (StDB) für den entsprechenden Betriebszweig der betreffenden Betriebsform einen Anteil von mindestens 50 % am gesamten StDB des Betriebes haben (Vgl. BMVEL, 2002, S. 65).

Die vorliegende Datenbasis erlaubt keine Zuordnung der Portal-Landwirte nach Betriebsformen, so dass sich die folgenden Aussagen lediglich auf die Verteilung der Portal-Landwirte nach Produktionsverfahren stützen.

64,3 % der 1.425 Portal-Landwirte haben die Größe ihres Viehbestandes angegeben. Aus der Verteilung der Portal-Landwirte nach Produktionsverfahren geht hervor, dass 35,6 % dieser Landwirte Milchkühe halten und 32,4 % Schweine mästen (Vgl. Abbildung 5–16).

Abbildung 5–16: Verteilung der Portal-Landwirte nach Produktionsverfahren (n = 1.425)



Quelle: Mehrfachnennungen möglich, eigene Berechnungen und Darstellung.

Rindermast- und Schweinezuchtbetriebe sind mit 22,6 % und 18 % weniger häufig vertreten. Weitere Untersuchungen erbringen den Hinweis, dass sich unter den viehhaltenden Portal-Landwirten mehr rinderhaltende (42 %) als schweinehaltende Betriebe (36,5 %) befinden. 93,2 % der Portal-Landwirte bauen eine Marktfrucht an. Dabei wird von fast 85 % der Landwirte Wintergetreide angebaut, von 61,3 % Mais und von 45,8 % Raps. Der Anteil an Landwirten, die Kartoffeln, Rüben oder Leguminosen anbauen, ist dagegen sehr gering. Fast 36 % der Landwirte betreiben reinen Ackerbau.

Trotz des geringen Anteils an Veredelungsbetrieben und des hohen Anteils an Milchviehbetrieben in Deutschland (Vgl. Tabelle 5–7) ist unter den viehhaltenden Landwirten im Portal ein vergleichsweise hoher Anteil an Veredelungsbetrieben festzustellen. Auch reine Ackerbaubetriebe sind im Vergleich zur bundesweiten Statistik unter den Portal-Landwirten stärker vertreten.

Tabelle 5–7: Landwirtschaftliche Betriebe nach Betriebsformen und -typen, 1999

Betriebsform (-typ)	Zahl der Betriebe	Anteil der Betriebe (%)
Marktfrucht	128.799	29,9
Futterbau	204.318	47,5
- Milchviehbetriebe	90.843	21,1
Veredelungsbetriebe	28.230	6,6
- Schweinebetriebe	4.921	1,1
- Verbundbetriebe	21.739	5,0
Dauerkulturbetriebe	43.384	10,1
Ldw. Gemischtbetriebe	25.825	6,0

Quelle: Statistisches Jahrbuch, 2001, S. 39, eigene Darstellung.

MÜLLER, STRICKER und SUNDERMEYER (2001, S. 23) stellen in ihrer Studie heraus, dass reine Ackerbaubetriebe und Ackerbaubetriebe mit Schweinehaltung in Bezug auf die Anzahl an Internet-Zugängen anderen Betriebsarten überlegen sind. Bezüglich der Zeit- und Kostenvorteile bei der Meldung von Rinderbestandsbewegungen über das Internet an die HI-Tierdatenbank (Vgl. Kap. 3.3.2) ist aber davon auszugehen, dass das Internet eine zunehmende Verbreitung auf den rinderhaltenden Betrieben finden wird. Der vergleichsweise hohe Anteil schweinehaltender Portal-Landwirte ist hier auf die hohe Anzahl an Portal-Landwirten aus den veredelungsstarken Regionen Niedersachsens und Nordrhein-Westfalens zurückzuführen. Somit kann hier nicht direkt auf eine vergleichsweise höhere Internetverbreitung explizit unter schweinehaltenden Betrieben geschlossen werden. Auch die Vermutung, dass Ackerbaubetriebe häufiger über einen Internet-Zugang verfügen als andere Betriebstypen kann aufgrund einer unzureichenden Betriebsformen- bzw. Betriebstypenzuordnung nicht belegt werden.

Mit Hilfe der Userdatenbank können also keine signifikanten Aussagen zu den unterschiedlichen Internetdurchdringungsraten nach Betriebstypen getroffen werden. Die vorangestellten Ausführungen haben vielmehr zu einer weiteren Konkretisierung der Nutzerprofile der Portal-Landwirte beigetragen. Diese sind maßgeblich für die Ausrichtung des fachlichen Informations- und Serviceangebotes, deren inhaltliche Schwerpunkte sich an der herausgestellten Verteilung der Portal-Landwirte nach Produktionsverfahren richten sollte.

### 5.3.3.2.2 Ackerbau

Anhand der Angaben der Portal-Landwirte zur LF in ha wird in diesem Punkt die in Kap. 3.2.3 aufgestellte Hypothese einer positiven Korrelation zwischen der Betriebsgröße und der Internet-Durchdringung auf den landwirtschaftlichen Betrieben geprüft. Dies bedarf einer Gegenüberstellung der Verteilung aller landwirtschaftlichen Betriebe in Deutschland nach Betriebsgrößenklassen mit der entsprechenden Betriebsgrößenklassenverteilung der Portal-Landwirte.

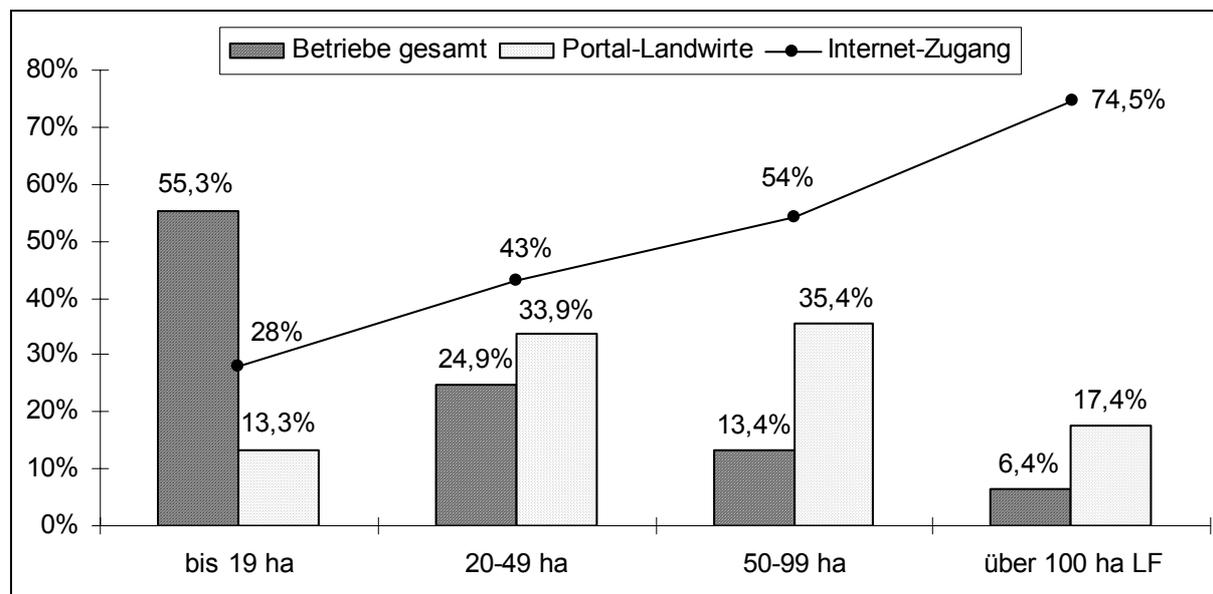
In Deutschland existierten im Jahr 2001 411.800 landwirtschaftliche Betriebe ab zwei ha LF. Während die durchschnittliche Betriebsgröße im gesamten Bundesgebiet bei 41,6 ha lag, waren es im früheren Bundesgebiet 30 ha und in den neuen Ländern 197 ha (Vgl. BMVEL, 2002, S. 1). Die Auswertung der Userdatenbank ergibt einen Mittelwert von 73,6 ha im gesamten Bundesgebiet, von 66,1 ha in West-Deutschland und 349,4 ha in Ost-Deutschland. Somit liegen die unter den Portal-Landwirten ermittelten Durchschnittswerte für Gesamt-, West- und Ost-Deutschland deutlich über den Mittelwerten der amtlichen Statistik.

Unter Verwendung des einfachen t-Tests bei einer Stichprobe kann mit einer einprozentigen Irrtumswahrscheinlichkeit davon ausgegangen werden, dass ein signifikanter Unterschied

zwischen der durchschnittlichen Betriebsgröße der Portal-Landwirte und dem Mittelwert aller Betriebe im gesamten Bundesgebiet vorliegt.

Abbildung 5–17 zeigt die Verteilung aller landwirtschaftlichen Betriebe in Deutschland und der Betriebe der Portal-Landwirte nach Betriebsgrößenklassen in ha LF. Hier wird deutlich, dass es entgegen der Vielzahl an kleinstrukturierten Betrieben in Deutschland überwiegend mittelgroße bis große Betriebe sind, deren Betriebsleiter sich im Raiffeisen-Portal registriert haben. So bewirtschaften über ein Drittel (35,5 %) der Portal-Landwirte zwischen 50 und 99 ha LF, gleichzeitig repräsentiert diese Betriebsgrößenklasse lediglich 13,3 % aller Betriebe in Deutschland. Entgegengesetzt verhält es sich bei den kleineren Betrieben. Während fast 55,3 % aller Betriebe in Deutschland bis zu 19 ha LF bewirtschaften, sind es unter den registrierten Landwirten lediglich 13,3 %. Darüber hinaus geht aus Abbildung 5–17 hervor, dass der Internetverbreitungsgrad nach Betriebsgrößenklassen in Deutschland (Vgl. Kap. 3.2.3) positiv mit der Verteilung der Betriebsgrößenklassen der Portal-Landwirte korreliert.

Abbildung 5–17: Vergleich der Betriebsgrößenklassenverteilung aller bundesdeutschen Betriebe (n = 411.800) und der Portal-Landwirte (n = 488) ab zwei ha LF mit dem Internetverbreitungsgrad nach Betriebsgrößenklassen



Quelle: agriMA 2002; BMVEL, 2003, S. 100, eigene Berechnungen und Darstellung.

Weitere Strukturunterschiede im Hinblick auf regionale Unterschiede in der Internet-Nutzung werden in Tabelle 5–8 mit Hilfe eines Vergleichs der Betriebsgrößenklassenverteilung aller landwirtschaftlichen Betriebe in Deutschland und der Portal-Landwirte nach Bundesländern aufgedeckt. Dieser Vergleich konzentriert sich auf die Bundesländer NRW, Niedersachsen, Bayern und Baden-Württemberg, da diese den größten Anteil der Landwirte im Raiffeisen-Portal stellen. Hier zeigt sich, dass die Betriebsgrößenklassenverteilung der Portal-Landwirte insbesondere in NRW und Niedersachsen zu den mittel- bis großstrukturierten Betrieben tendiert. So bewirtschaften z. B. 51,4 % der Portal-Landwirte aus Niedersachsen 51 ha und mehr, obwohl in der amtlichen Statistik nur 32,2 % der Betriebe in dieser Größenklasse ausgewiesen sind. In NRW sind es 54,5 % der Portal-Landwirte, die 51 ha und mehr bewirtschaften, obgleich in der amtlichen Statistik nur 17,8 % aller Betriebe in dieser Größenklasse existieren.

Unter Verwendung des einfachen t-Tests bei einer Stichprobe kann mit einer fünfprozentigen Irrtumswahrscheinlichkeit davon ausgegangen werden, dass die durchschnittliche Betriebsgröße der Portal-Landwirte in NRW, Niedersachsen, Bayern und Baden-Württemberg signifikant größer ist als der in der amtlichen Statistik ausgewiesene Durchschnittswert des jeweiligen Bundeslandes (Vgl. Tabelle 5–9). Für die Bundesländer Schleswig-Holstein und Hessen können aufgrund der geringen Stichprobenumfänge keine signifikanten Ergebnisse ermittelt werden.

Tabelle 5–8: Anteil aller landwirtschaftlichen Betriebe in Deutschland und der Portal-Landwirte nach Betriebsgrößenklassen und Bundesländern, 2001

		1–10 ha	11–30 ha	31–50 ha	51–100 ha	> 100 ha	Ø Gesamt	Betriebe absolut
Nordrhein-Westfalen	Gesamt	33,7	30,3	18,2	14,8	3,0	29,4	52.178
	Portal	6,2	15,2	24,1	40,7	13,8	73,4	145
Niedersachsen	Gesamt	24,8	24,6	18,4	23,6	8,6	44,2	61.772
	Portal	4,9	13,6	30,1	41,7	9,7	62,0	103
Bayern	Gesamt	35,2	41,0	15,0	7,5	1,3	23,3	148.422
	Portal	8,0	31,0	24,0	31,0	6,0	56,8	100
Baden-Württemberg	Gesamt	42,0	33,1	12,9	9,5	2,5	24,7	63.297
	Portal	8,1	17,7	37,1	29,0	8,1	58,8	62

Quelle: o.V., 2001a; BMVEL, 2003, S. 100, eigene Berechnungen und Darstellung.

Tabelle 5–9: Einfacher t-Test auf Betriebsgrößenunterschiede in ha LF

Bundesland	Testwert	T	df	Sig (2-seitig)	Mittlere Differenz	95% Konfidenzintervall der Differenz
NRW	29,4	5,82	133	0,000	43,95	29/58,9
Schl.-Holstein	53,2	1,45	10	0,179	20,4	-11,04/51,84
Niedersachsen	44,2	4,65	102	0,000	17,78	10,2/25,37
Hessen	30,1	2,05	13	0,060	81,83	-4,17/167,83
Baden-Württ.	24,7	4,11	61	0,000	34,11	17,53/50,7
Bayern	23,3	4,012	99	0,000	33,56	16,96/50,16

Quelle: BMVEL, 2003, S. 100, eigene Berechnungen und Darstellung.

Das Fazit dieses Punktes ist, dass die Portal-Landwirte im Mittel über Betriebsgrößen verfügen, die deutlich über dem bundesweiten Durchschnitt liegen. Die eingangs aufgestellte Hypothese H1 kann daher am Beispiel der Portal-Landwirte bestätigt werden. Den Raiffeisen-Warengenossenschaften liegt somit eine sehr attraktive Zielgruppe vor, die unmittelbar über das Internet erreicht werden kann, um z. B. ein weiteres Absatzpotenzial insbesondere bei den pflanzenbaulichen Betriebsmitteln zu erschließen.

### 5.3.3.2.3 Viehhaltung

Eine Aufschlüsselung der Bestandsgrößenklassen milchvieh-, mastschweine- und sauenhaltender Portal-Landwirte im Vergleich zu den entsprechenden in der Agrarstatistik ausgewiesenen Bestandsgrößenklassen viehhaltender Betriebe in Deutschland im Jahr 2001 soll hier signifikante Unterschiede aufdecken.

Zunächst wird ein Vergleich der Verteilung der Milchviehbetriebe nach Bestandsgrößenklassen zwischen den Portal-Landwirten und allen Betrieben in Deutschland durchgeführt. Hier stellt sich heraus, dass unter den Portal-Landwirten Betriebe mit über 100 Kühen

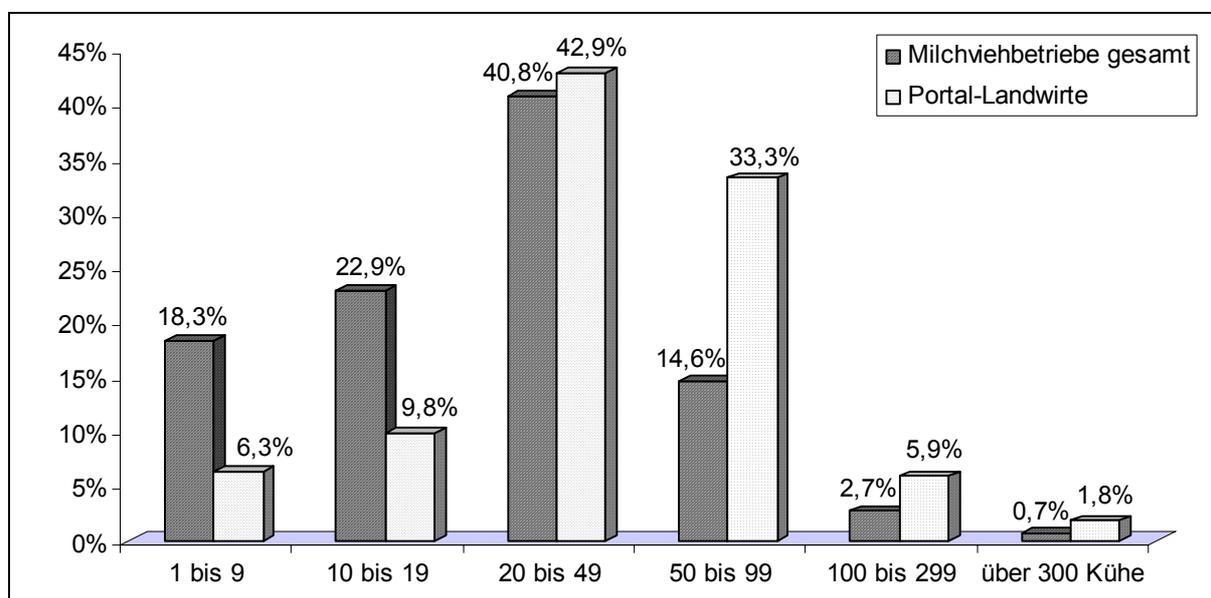
prozentual deutlich stärker und Betriebe mit unter 20 Milchkühen wesentlich schwächer repräsentiert sind (Vgl. Abbildung 5–18). So halten 41 % der registrierten Landwirte über 50 Milchkühe, wohingegen es unter allen Milchviehbetrieben in Deutschland lediglich 14 % sind. Während die Bestandgrößenklasse von 20 bis 49 Tieren in beiden Gruppen in etwa gleich stark vertreten ist, halten 16,1 % der Portal-Landwirte weniger als 19 Kühe gegenüber 41 % aller Milchviehbetriebe in Deutschland.

Bei der Verteilung aller Schweinemastbetriebe nach Bestandgrößenklassen zeichnet sich ein ähnliches Bild ab (Vgl. Abbildung 5–19). 60 % der Portal-Landwirte halten mehr als 400 Mastschweine, wobei der Anteil der mastschweinehaltenden Betriebe dieser Größenklasse deutschlandweit bei 17,5 % liegt. Dahingegen sind es nur 15,8 % aller mastschweinehaltenden Portal-Landwirte, die weniger als 100 Tiere halten. Deutschlandweit liegt dieser Anteil bei 73,2 %.

Mit Blick auf die Verteilung der Bestandgrößenklassen bei Sauen, ist auch hier die Zahl der Betriebe mit großen Sauenbeständen wesentlich höher als die Zahl der Betriebe mit kleineren Beständen. Während der Anteil aller Betriebe in Deutschland mit über 100 Zuchtsauen bei ca. 16,9 % liegt, halten im Raiffeisen-Portal fast die Hälfte der registrierten Landwirte mehr als 100 Sauen (Vgl. Abbildung 5–20).

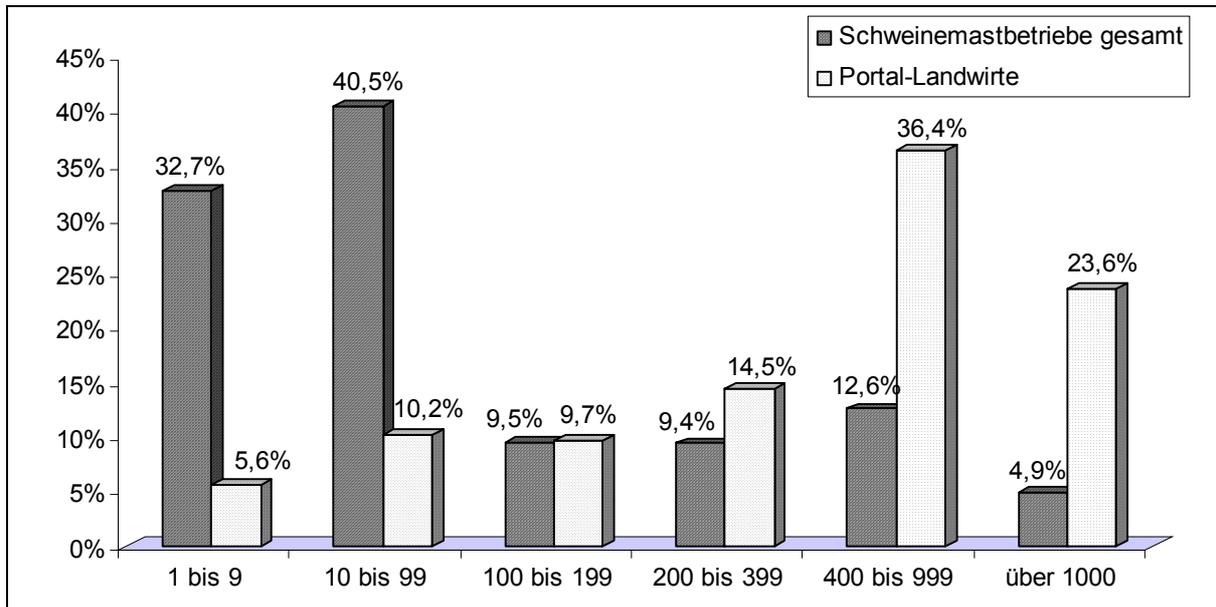
Die durchschnittliche Viehbestandsgröße der rinderhaltenden Portal-Landwirte liegt mit fast 59 Milchkühen und 62 Bullen deutlich über dem bundesweiten Durchschnitt von 31 Milchkühen und 11,6 Bullen. Auch der durchschnittliche Viehbestand der schweinehaltenden Portal-Landwirte übertrifft mit 115 Sauen und 672 Mastschweinen den bundesweiten Durchschnitt von 49,5 Sauen und 131 Mastschweinen (Vgl. Tabelle 5–10).

Abbildung 5–18: Verteilung der Milchviehbetriebe in Deutschland (n = 131.800) und der milchviehhaltenden Portal-Landwirte (n = 508) nach Bestandgrößenklassen, 2001



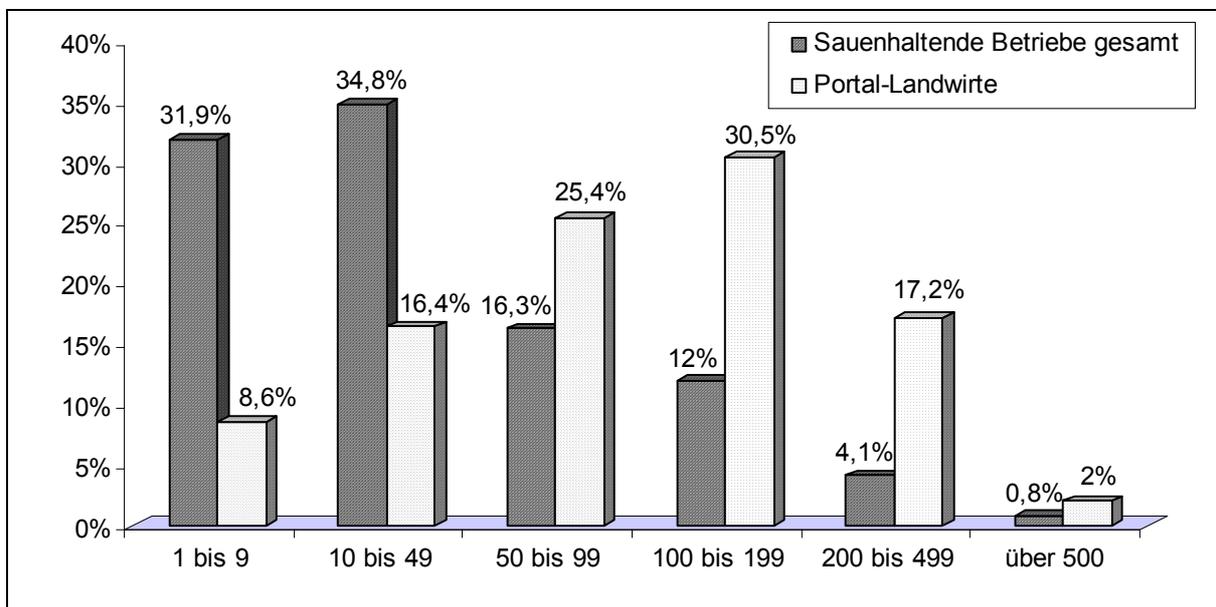
Quelle: DBV, 2003, S. 98, eigene Berechnungen und Darstellung.

Abbildung 5–19: Verteilung der Schweinemastbetriebe in Deutschland (n = 115.000) und der mastschweinehaltenden Portal-Landwirte (n = 462) nach Bestandsgrößenklassen, 2001



Quelle: DBV, 2003, S. 99, eigene Berechnungen und Darstellung.

Abbildung 5–20: Verteilung der sauenhaltenden Betriebe in Deutschland (n = 44.200) und der Portal-Landwirte mit Sauenhaltung (n = 256) nach Bestandsgrößenklassen, 2001



Quelle: DBV, 2003, S. 99, eigene Berechnungen und Darstellung.

Tabelle 5–10: Kennzahlen viehhaltender Betriebe in Deutschland und viehhaltender Portal-Landwirte

	Kühe	Bullen	Sauen	Mast-Schweine
<b>Kennzahlen viehhaltender Betriebe in Deutschland in 2001</b>				
Zahl der Betriebe (n)	131.800	121.800	44.200	115.000
Mittelwert Viehbestand	31,2	11,6	49,5	131
<b>Kennzahlen viehhaltender Portal-Landwirte</b>				
Anzahl der Portal-Landwirte (n)	508	322	256	462
Mittelwert Viehbestand	58,7	62,0	115,2	672,3
t-Test, Signifikanzniveau ( $\alpha = 0,05$ )	0,000	0,000	0,000	0,000

Quelle: Statistische Ämter des Bundes und der Länder, 2001; DBV, 2003, S. 98 f.; BMVEL, 2003, S. 181, eigene Berechnungen und Darstellung.

Mit dem einfachen t-Test soll an dieser Stelle geprüft werden, ob die durchschnittliche Viehbestandsgröße bei den Portal-Landwirten für jede aufgeführte Tierart größer ist als der entsprechende, in der amtlichen Statistik ausgewiesene Mittelwert aller Betriebe in Deutschland. Dazu wird folgende Nullhypothese aufgestellt:  $H_0: \mu \leq \mu_0$ , d. h. der bundesweite Mittelwert ( $\mu_0$ ) eines tierartspezifischen Viehbestandes ist größer oder gleich dem Mittelwert des entsprechenden Viehbestandes der im Portal registrierten Landwirte ( $\mu$ ). Mit Hilfe des einseitigen t-Tests gelingt es bei jeder einzelnen Tierart, die Nullhypothese zu verwerfen und die Alternativhypothese  $H_1: \mu > \mu_0$  zu akzeptieren. Somit kann bei einer Irrtumswahrscheinlichkeit von 5 % bestätigt werden, dass die im Portal registrierten Landwirte bei allen genannten Tierarten im Durchschnitt größere Viehbestände vorweisen als im Bundesdurchschnitt. Tabelle 5–11 stellt Verteilung der durchschnittlichen Milchvieh- und Sauenbestände registrierter Landwirte nach Bundesländern dar. Mit Hilfe des einfachen t-Tests wird hier auf signifikante Betriebsgrößenunterschiede zwischen den durchschnittlichen Viehbeständen der Portal-Landwirte und den in der Agrarstatistik ausgewiesenen Betrieben nach Bundesländern geprüft. Mit einer Irrtumswahrscheinlichkeit von 5 % bestätigt sich, dass sowohl die Milchviehbestände bei den Portal-Landwirten in Niedersachsen, NRW, Baden-Württemberg und Bayern als auch die Sauenbestände in Niedersachsen, NRW und Bayern signifikant größer sind, als der entsprechende für das jeweilige Bundesland ausgewiesene Mittelwert.

Tabelle 5–11: Durchschnittliche Viehbestände aller milchvieh- und sauenhaltenden Betriebe in Deutschland und der Portal-Landwirte nach Bundesländern, 1999

	Kühe				Zuchtsauen			
	Portal		Alle Betriebe in D		Portal		Alle Betriebe in D	
	n	Mittelwert	n	Mittelwert	n	Mittelwert	n	Mittelwert
NRW	123	45,6 (Sig. 0,000)	13.849	30,2	84	82,7 (Sig. 0,000)	9.354	58,4
Niedersachsen	129	53,9 (Sig. 0,01)	22.637	35,1	78	88,76 (Sig. 0,000)	12.451	53,1
Bayern	120	32,8 (Sig. 0,000)	67.662	21,5	42	65,33 (Sig. 0,045)	15.720	28,6
Baden-Württem.	47	41,5 (Sig. 0,000)	22.152	20	23	90,3 (Sig. 0,227)	7.451	43,6
Gesamt	438	60	152.653	31,2	234	113,9	54.130	49,5

Quelle: Statistische Ämter des Bundes und der Länder, 2001, eigene Berechnungen und Darstellung.

Die vorangestellten Ausführungen bestätigen die Hypothese, dass es vor allem die Landwirte mit überdurchschnittlich großen Viehbeständen sind, die sich im Portal registriert haben und das Informations- und Dienstleistungsangebot im geschlossenen Benutzerbereich des Raiffeisen-Portals in Anspruch nehmen. Für den Betriebsmittelabsatz im Tierhaltungssegment der Raiffeisen-Warengenossenschaften stellt diese Gruppe viehhaltender Portal-Landwirte somit eine attraktive Kundengruppe dar. Mit Hilfe bedarfsorientierter und kundenbindender Web-Aktivitäten können hier zusätzliche Absatzpotenziale erschlossen werden.

### 5.3.3.3 Analyse der Kundenbindungsmaßnahmen

Welchen Zuspruch die im Raiffeisen-Club angebotenen Informations- und Servicedienstleistungen (Vgl. Kap. 5.3.1) unter den Mitgliedern finden, stellt Tabelle 5–12 heraus. Da fast drei Viertel der Portal-Landwirte den Newsletter abonniert und gut ein Viertel die persönliche Startseite konfiguriert haben, werden diese Services im weiteren Verlauf dieses Kapitels näher analysiert. Dabei geht es vor allem darum, neue Erkenntnisse über das Informationsverhalten und den Informationsbedarf der Landwirte zu gewinnen, sowie Informationen zur bedarfsgerechteren Ausgestaltung beider Angebote zu ermitteln.

Tabelle 5–12: Nutzung der Online-Angebote des Raiffeisen-Clubs von allen Portal-Mitgliedern (n = 5.288) und explizit von Landwirten (n = 3.320)

Formularfeld	Angaben aller Mitglieder (n)	in % aller Mitglieder	Angaben der Landwirte (n)	in % aller Landwirte
Newsletter	3.247	61,4	2.472	74,5
Persönliche Startseite	1.131	21,4	843	25,4
Mitglieder Online	755	14,3	474	14,3
SMS	513	9,7	337	10,2
E-Mail-Postfach	297	5,6	196	5,9

Quelle: Mehrfachnennungen möglich, eigene Berechnungen und Darstellung.

#### 5.3.3.3.1 Raiffeisen-Newsletter

MÜLLER, STRICKER und SUNDERMEYER (2001, S. 29) stellten in ihrer Studie fest, dass 54 % der von ihnen befragten Landwirte mit Internet-Zugang (n = 387) bisher noch keinen Newsletter abonniert haben. Etwa 29 % beziehen ein bis zwei und 17 % mehr als drei Newsletter. Das große Interesse der Portal-Landwirte am Raiffeisen-Newsletter kann zum einen auf die Aktualität und Qualität der darin enthaltenen Informationen zurückgeführt werden, die dem Empfänger komprimiert und übersichtlich jede Woche zugesendet werden. Aufgrund des Pull-Charakters muss der Empfänger hier nicht selbst aktiv werden, so dass die zeitaufwendige Informationssuche im Web entfällt. Ein weiterer erfolgskritischer Faktor ist der gewählte Versendezeitpunkt. Die Abonnenten erhalten den Newsletter jeden Mittwoch und werden damit bereits einen Tag vor dem Erscheinungstermin der landwirtschaftlichen Wochenblätter über die aktuellsten Entwicklungen in der Landwirtschaft informiert. Der zeitliche Informationsvorsprung und die automatisierte Informationszustellung bilden hier den entscheidenden Added Value.

Eine bedarfsorientiertere Ausgestaltung des Newsletters insbesondere im Hinblick auf eine weitergehende inhaltliche Differenzierung setzt Wissen über die demographische und betriebliche Struktur der Newsletter-Bezieher voraus. Da der Bezug des Newsletters mit der Registrierung im Portal verbunden ist, lassen sich detaillierte Aussagen zur Altersstruktur, zur regionalen Herkunft und zur Betriebsstruktur der Newsletter-Abonnenten gewinnen.

Die Altersklassenverteilung der Portal-Landwirte, die den Newsletter abonniert haben, entspricht annähernd der in Abbildung 5–12 dargestellten Altersklassenverteilung aller Portal-Landwirte, so dass sich hier keine Differenzen ergeben. In Bezug auf die regionale Herkunft geht aus Tabelle 5–13 hervor, dass fast 80 % der registrierten Landwirte aus Baden-Württemberg, 78,4 % der Landwirte aus Bayern und fast drei Viertel der registrierten Landwirte aus NRW den Newsletter beziehen. In allen anderen Bundesländern liegt der Anteil z. T. deutlich unter 70 %. Ob sich die Zustimmung zum Bezug des Newsletters signifikant nach Bundesländern unterscheidet, ist mit Hilfe des Chi-Quadrat-Tests nach Pearson zu testen. Bei einem vorgegebenen Signifikanzniveau von  $\alpha = 0,05$  wird folgende Verteilungshypothese geprüft: Die Landwirte, die den Newsletter beziehen, sind auf die in Tabelle 5–13 genannten Bundesländer gleichverteilt. Aufgrund des ermittelten empirischen Signifikanzniveaus von  $\alpha = 0,01$  kann die Verteilungshypothese verworfen werden. Mit einer Irrtumswahrscheinlichkeit von einem Prozent ist davon auszugehen, dass signifikante Unterschiede zwischen den Bundesländern im Hinblick auf den Bezug des Newsletters existieren.

Diese regionalen Unterschiede können u. a. damit begründet werden, dass jede Hauptgenossenschaft die Option besitzt, den Newsletter, der an die Portal-Landwirte im eigenen Geschäftsgebiet versendet wird, mit eigenen Meldungen z. B. über neue Produktangebote oder regionale Beratungsempfehlungen zu erweitern. Dieses Angebot wird lediglich von der RCG, der BayWa und der WLZ in Anspruch genommen. Diese Unternehmen sind es auch, die den Raiffeisen-Newsletter aktiv und kontinuierlich über die Printmedien sowie per Online-Banner auf der eigenen Homepage bewerben. Daher liegt die Vermutung nahe, dass die inhaltliche Erweiterung des Newsletters sowie die gezielten Werbungsaktionen durch die genannten Hauptgenossenschaften zu einem hohen Anteil an Newsletter-Abonnenten aus den jeweiligen Geschäftsgebieten bzw. Bundesländern geführt hat. Dies bestätigt die in Tabelle 5–13 aufgeführte Verteilung der newsletterbeziehenden Portal-Landwirte nach Hauptgenossenschaften. 81,5 % der Portal-Landwirte aus dem Geschäftsgebiet der WLZ beziehen den Newsletter, 79 % sind es bei der BayWa und fast drei Viertel bei der RCG. Dahingegen beziehen bspw. nur 62,8 % der registrierten Landwirte aus dem Geschäftsgebiet der RHG in Hannover den Newsletter. Auch hier kann mit Hilfe des Chi-Quadrat-Tests nach Pearson nachgewiesen werden, dass die Unterschiede in der Verteilung der Newsletter-Abonnenten nach Hauptgenossenschaften bei einer einprozentigen Irrtumswahrscheinlichkeit statistisch signifikant sind.

Tabelle 5–13: Verteilung der den Newsletter abonnierenden Portal-Landwirte nach Bundesländern und Hauptgenossenschaften

Bundesland	Portal-Landw.	Landwirte mit Newsletter		Hauptgenossenschaft	Portal-Landw.	Landwirte mit Newsletter	
	n	n	in %		n	n	in %
Schleswig-Holst.	96	64	66,7	HaGe Kiel	119	81	68,1
Niedersachsen	692	480	69,4	RHG Hannover	304	191	62,8
NRW	934	694	74,3	RCG Münster	1.233	924	74,9
Rheinland-Pfalz	56	33	58,9	RWZ Rhein-Main	267	191	68,9
Hessen	142	96	67,6	RWZ Kassel	84	58	69,0
Bayern	667	522	78,4	BayWa München	692	547	79
Baden-Württem.	451	360	79,8	WLZ Stuttgart	384	313	81,5
				ZG Karlsruhe	82	60	73,2
Gesamt	3.038	2249	74,1		3.165	2.358	74,5

Quelle: Eigene Berechnungen und Darstellung.

Schließlich stellt sich die Frage, ob zwischen den Portal-Landwirten, die den Newsletter beziehen bzw. nicht beziehen, signifikante Unterschiede in der Betriebsgröße vorliegen. Ein Mittelwertvergleich der Viehbestände beider Gruppen zeigt, dass sowohl die rinder- als auch die schweinehaltenden Newsletter-Bezieher im Durchschnitt sehr viel größere Viehbestände vorweisen, als die Portal-Landwirte, die den Newsletter nicht beziehen (Vgl. Tabelle 5–14).

Mit Hilfe des **t-Tests bei unabhängigen Stichproben** soll der vermutete Unterschied in den durchschnittlichen Viehbestandsgrößen beider Gruppen bei einem vorgegebenen Signifikanzniveau von  $\alpha = 0,05$  nachgewiesen werden. Dazu wird folgende Ausgangshypothese formuliert: Es besteht kein statistisch signifikanter Unterschied zwischen den durchschnittlichen Sauen-, Mastschweine-, Mastbullen- und Milchviehbeständen der Gruppe von Landwirten, die den Newsletter bezieht und der Gruppe, die den Newsletter nicht bezieht. Es stellt sich heraus, dass die notwendige Varianzhomogenitätsbedingung lediglich für die bullenmästenden Betriebe gilt, diese aber die Bedingung der Normalverteilung nicht erfüllt. Da jedoch bei Kühen und Mastschweinen die Stichprobenumfänge mindestens  $n > 50$  sind, kann auf die Normalitätsbedingung verzichtet und der Welch-Test praktiziert werden.

Mit Hilfe dieses modifizierten t-Tests für zwei unabhängige Stichproben wird unter den Bedingungen der Varianzhomogenität dennoch eine Testentscheidung hinsichtlich der Homogenitätshypothese (Mittelwerte der Viehbestände beider Gruppen sind gleich) herbeigeführt. Die Testergebnisse werden in Tabelle 5–14 unter der Rubrik “nicht gleiche Varianzen” aufgeführt. Da bei dem ermittelten empirischen Signifikanzniveau bei Kühen  $\alpha^* \leq \tilde{\alpha} = 0,05$  gilt, kann die Mittelwerthomogenitätshypothese zu dem vereinbarten Signifikanzniveau hier verworfen werden. Damit kann trotz inhomogener Bestandsgrößenvarianzen die durchschnittliche Viehbestandsgröße an Kühen bei den newsletterbeziehenden und nichtbeziehenden Landwirten als signifikant verschieden voneinander bezeichnet werden.

Tabelle 5–14: Mittelwertvergleiche milchvieh-, mastschweine-, sauen- und bullenhaltender Portal-Landwirte in Abhängigkeit des Newsletterbezugs sowie Kennwerte des Levene-Tests und t-Tests für zwei unabhängige Stichproben

	News- letter	n	Mittel- wert	Levene-Test der Varianz- gleichheit	T-Test für die Mittelwertgleichheit		
					Sig. (2-seitig) Gleiche Var.	Nicht gleiche Varianzen	Mittlere Differenz
Bullen	Ja	297	64,6	<b>0,014</b>	0,058	<b>0,000</b>	33,9
	Nein	25	30,7				
Kühe	Ja	451	60,9	<b>0,204</b>	0,274	<b>0,011</b>	19,3
	Nein	57	41,6				
Sauen	Ja	232	116,9	<b>0,301</b>	0,437	<b>0,345</b>	18,1
	Nein	24	98,8				
Mast- schweine	Ja	411	686,6	<b>0,186</b>	0,287	<b>0,107</b>	129,7
	Nein	51	556,9				

Quelle: Eigene Berechnungen und Darstellung.

Die Landwirte, die den Newsletter beziehen, bewirtschaften im Durchschnitt fast 75 ha LF, wohingegen es unter den Nicht-Beziehern lediglich 66,4 ha LF sind. Ein statistisch signifikanter Unterschied in der durchschnittlichen Betriebsgröße zwischen beiden Gruppen kann hier nicht bestätigt werden.

Die vorangestellten Untersuchungen verdeutlichen, dass es insbesondere die Landwirte mit überdurchschnittlich großen Betrieben sind, die sich für die Inhalte des Newsletters interessieren. Dies liegt nahe, da der unmittelbare Bezug zeitkritischer Informationen sowie die automatisierte Informationsbereitstellung per E-Mail insbesondere für diese Gruppe von Landwirten aufgrund des geringen Zeitbudgets von Vorteil ist. Zudem ist es vor allem für die

Betriebsführung großer Betriebe von erfolgskritischer Relevanz, unmittelbar über die aktuellsten, agrarpolitischen Meldungen und Entwicklungen auf den landwirtschaftlichen Märkten informiert zu sein.

Die Abfrage des Betriebsspiegels im Registrierungsformular erfolgte u. a. mit dem Hinweis, den Inhalt des Newsletters zukünftig nach Produktionsverfahren zu differenzieren und gezielt zu versenden. Hier stellt sich die Frage, ob Landwirte, die den Newsletter beziehen, bezugnehmend auf diesen Hinweis eine höhere Bereitschaft zur Weitergabe betriebspezifischer Daten vorweisen, als Landwirte, die den Newsletter nicht beziehen. Die Auswertung der Daten zeigt, dass 89 % der newsletterbeziehenden Portal-Landwirte und nur 17,4 % der Landwirte ohne Newsletterbezug Angaben zum Anbau von Marktfrüchten hinterlassen haben. Angaben zum Viehbestand haben 90 % der Newsletter-Abonnenten und nur 11,3 % der Nicht-Abonnenten gemacht. Darüber hinaus haben doppelt so viele newsletterbeziehende Landwirte (16,6 %) die Betriebsgröße in ha LF eingetragen als Landwirte, die sich nicht für den Newsletter interessieren (8,3 %). Dies deutet darauf hin, dass die Bereitschaft, betriebspezifische Daten anzugeben, insbesondere dann gegeben ist, wenn für den Landwirt damit eine konkrete, nutzwertorientierte Gegenleistung verbunden ist. Zugleich ist dies ein Hinweis darauf, dass die Landwirte ein großes Interesse an einer differenzierten und auch personalisierten Ausrichtung des Newsletters zeigen. In diesem Zusammenhang ist auf eine Benchmark-Studie von 68 Newsletter führender Unternehmen in Deutschland hinzuweisen. Diese Studie führt zu dem Ergebnis, dass personalisierte Newsletter im Durchschnitt um 35 % höhere Klickraten aufweisen als anonyme Newsletter (Vgl. ANWEILER, 2003, S. 97).

Eine von der RCG Münster in Kooperation mit dem Marktforschungsunternehmen Produkt + Markt durchgeführte Umfrage unter viehhaltenden Betriebsleitern im Geschäftsgebiet der RCG beinhaltete u. a. die Frage, wie die Betriebsleiter die Serviceleistung des Raiffeisen-Newsletters bewerten (RCG, 2002). Über ein Drittel (35,5 %) der 200 befragten, newsletterbeziehenden Landwirte äußerten, dass sie den Newsletter als „sehr nützlich“ ansehen. 29,5 % der Befragten finden den Raiffeisen-Newsletter „etwas nützlich“ und ein Drittel hält diesen für „nicht so wichtig“. Zudem stellt sich heraus, dass die Betriebe mit Schweinehaltung den Newsletter als nützlicher empfinden als die Betriebe mit Rinderhaltung. In diesem Zusammenhang ist auch auf die Online-Umfrage im Raiffeisen-Portal hinzuweisen (Vgl. Kap. 3.2.3). Hieraus geht hervor, dass insbesondere die Landwirte mit Rinderhaltung (n = 346) und die mit Ackerbau (n = 362) eine produktionspezifische Differenzierung des inhaltlich eher allgemein ausgerichteten Newsletters wünschen. Diese Aussagen weisen auf Defizite in der inhaltlichen Ausrichtung des Newsletters hin, die mit einem Mangel an Meldungen zur Milchviehhaltung und einer unzureichenden Differenzierung bei den Marktfrüchten konkretisiert werden können.

Der Newsletter erreicht also überwiegend milchviehhaltende und schweinemästende Landwirte aus NRW, Bayern, Niedersachsen und Baden-Württemberg. Die Landwirte bewirtschaften zudem sowohl im Ackerbau als auch in der Viehhaltung überdurchschnittlich große Betriebe. Für die Raiffeisen-Genossenschaften in der Warenwirtschaft liegt damit eine hoch attraktive Zielgruppe vor, die auf Basis der herausgestellten Profilstruktur ganz gezielt und sehr effizient umworben werden kann. Konkrete Handlungsempfehlungen zur bedarfsorientierteren Optimierung des Newsletters werden in Verbindung mit weiteren Erkenntnissen in Kap. 6 gegeben.

#### **5.3.3.3.2 Personalisierung der Startseite**

Die Intention dieses personalisierbaren Serviceangebotes (Vgl. Kap. 5.3.1) ist es, dem User sowohl einen zusätzlichen Mehrwert anzubieten als auch Wechselbarrieren infolge des

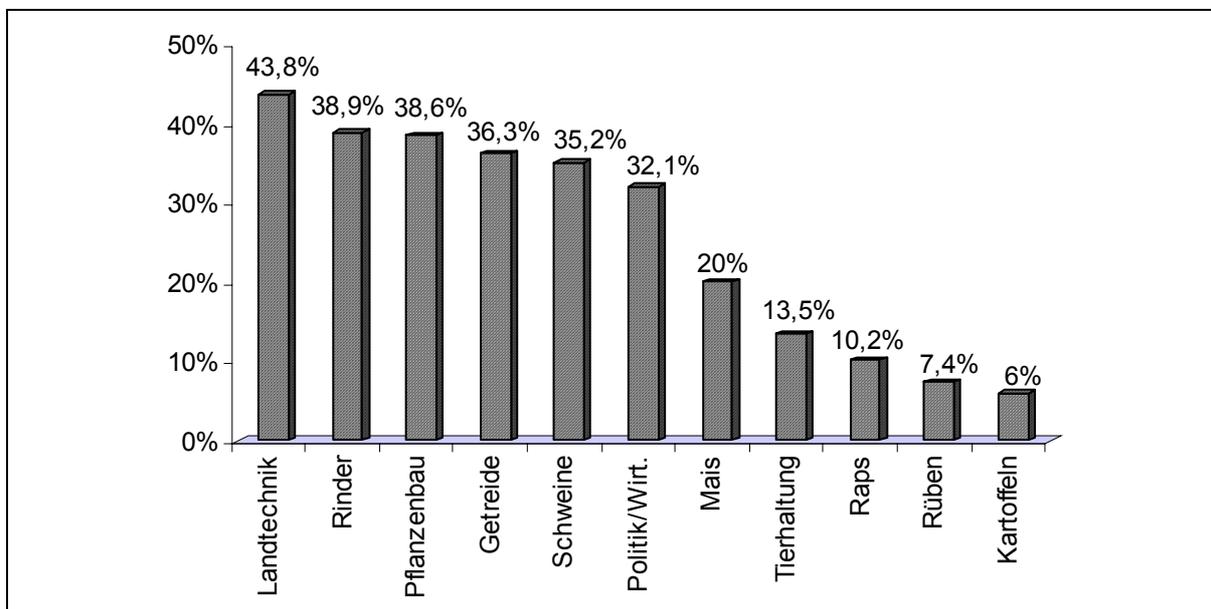
Konfigurationsaufwandes aufzubauen, um darüber schließlich Wettbewerbsvorteile gegenüber konkurrierenden Informationsanbietern in der Landwirtschaft zu etablieren.

Die Einrichtung einer persönlichen Startseite ist mit der Auswahl interessierender Informationsbereiche aus einem vorgegebenen Themenangebot verbunden. Eine Analyse der konfigurierten Startseite registrierter Landwirte bietet daher die Chance, nähere Hinweise über den Informationsbedarf und die Interessen der Landwirte im Internet zu gewinnen. Die Ergebnisse fließen wiederum in den kundenorientierten Entwicklungsprozess des Portals ein. Mit Ausnahme der Kategorie produktspezifische Marktdaten bietet jede Informationskategorie drei Auswahlmenüs, die die jeweils angebotenen Themenfelder auflisten (Vgl. Abbildung 5–10). Dabei sind in den meisten Auswahlmenüs die Variablen „Alle“ und „Keine“ bereits voreingestellt, die jeweils alle bzw. keine der vorliegenden Themen anzeigen. Diese voreingestellten Variablen finden bei der nachfolgenden Analyse des Auswahlverhaltens keine Berücksichtigung, da sie keine Aussagen darüber zulassen, ob der User sie bewusst oder unbewusst beibehalten hat. Es geht also nur die vom User aktiv markierte Themenauswahl in die nachfolgende Untersuchung ein. Darüber hinaus werden auch die von den Nutzern auf der persönlichen Startseite selbst eingetragenen Web-Adressen thematisch kategorisiert und ausgewertet, um weitere Hinweise auf die Interessensgebiete der Landwirte zu erhalten.

### Aktuelle Nachrichten (News)

Die Informationskategorie News beinhaltet drei Auswahlmenüs mit jeweils elf zur Auswahl vorgegebenen Nachrichtenthemen. Die anhand der drei Menüs ausgewählten Themen werden jeweils aufsummiert und prozentual in Bezug auf die 843 Portal-Landwirte, die in dieser Informationskategorie mindestens ein Thema ausgewählt haben, in Abbildung 5–21 aufgeführt.

Abbildung 5–21: Rangliste der von den Portal-Landwirten in der Kategorie News ausgewählten Themen (n = 843)



Quelle: Mehrfachnennungen möglich, eigene Berechnungen und Darstellung.

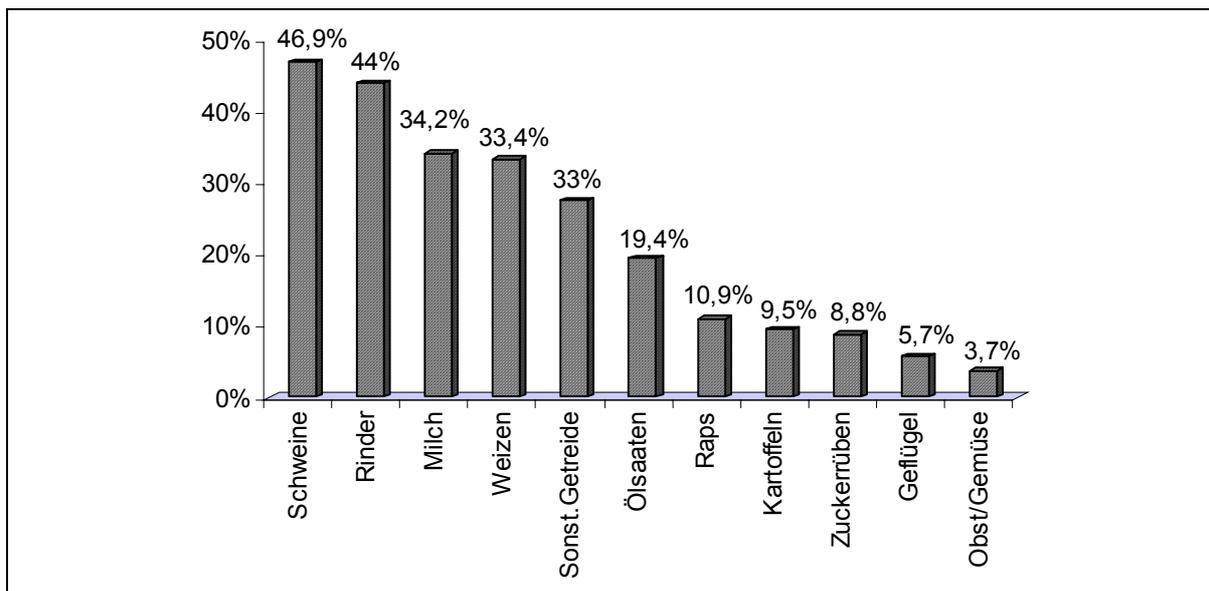
Fast 44 % dieser Landwirte möchten Informationen über den Bereich Landtechnik angezeigt bekommen, gefolgt von den Themen Rinder und Pflanzenbau mit jeweils annähernd 39 %. Im Mittelfeld liegen Meldungen über Getreide (36,2 %), Schweine (35,2 %) und Politik/ Wirtschaft (32,1 %). Auf kein großes Interesse treffen hingegen Informationen über Mais, allgemeine Tierhaltung, Raps, Rüben und Kartoffeln. Das Ergebnis bestätigt die bereits in Kap. 3.3.2 gewonnene Erkenntnis, dass Landwirte sehr technikaffin sind und ein großes

Interesse an Informationen zur Landtechnik haben. Das große Interesse an Meldungen zur Rinderhaltung und zum Pflanzenbau wird hier auf den hohen Anteil rinderhaltender und ackerbaubetreibender Portal-Landwirte zurückgeführt (Vgl. Kap. 5.3.3.2.1).

### Produktspezifische Marktinformationen

Diese Informationskategorie bietet den registrierten Landwirten die Möglichkeit, aktuelle Marktinformationen über die Preis- und Mengenentwicklungen der sie interessierenden landwirtschaftlichen Produkte auszuwählen. Fast ein Viertel aller Portal-Landwirte (n = 814) wählte in den drei Auswahlménus mindestens ein Produkt aktiv aus.

Abbildung 5–22: Rangliste der von den Portal-Landwirten ausgewählten produktspezifischen Marktinformationen (n = 814)



Quelle: Mehrfachnennungen möglich, eigene Berechnungen und Darstellung.

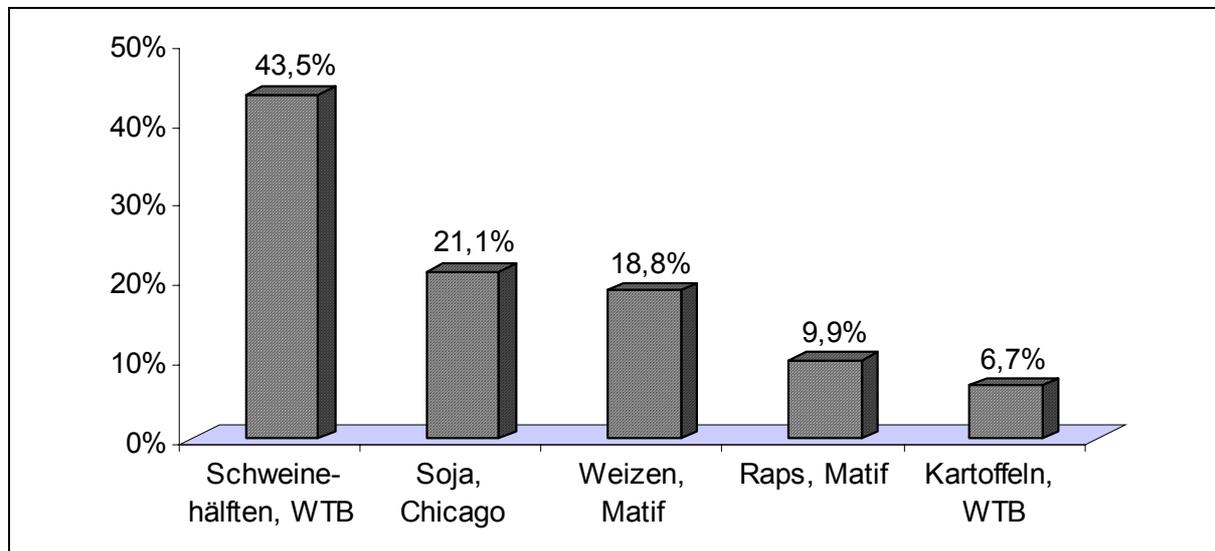
Die Auswertung zeigt, dass sich das Interesse dieser Gruppe in erster Linie auf die Entwicklungen auf den Schweine- (46,9 %) und Rindermärkten (44,1 %) richtet (Vgl. Abbildung 5–22). Dies liegt zum einen an dem hohen Anteil an schweine- und rinderhaltenden Portal-Landwirten und zum anderen an der Volatilität beider Märkte und damit an der Zeitsensibilität der Informationen. Es folgen die Produktbereiche Milch, Weizen und sonstige Getreidearten. Von geringerem Interesse sind dagegen die Produktbereiche Ölsaaten, Raps, Kartoffeln, Zuckerrüben, Geflügel sowie Obst und Gemüse. Die Portal-Landwirte sind mit Ausnahme des Geflügelbereiches also eher an einer Marktberichterstattung über tierische Produkte interessiert als an Marktinformationen über pflanzliche Produkte.

### Produktspezifische Marktdaten

Diese Informationskategorie bietet dem Landwirt die Auswahl eines an den nationalen bzw. internationalen Terminmärkten gehandelten, landwirtschaftlichen Produktes an, über dessen preisliche Entwicklung er täglich informiert werden möchte. Gut ein Fünftel (n = 687) aller Portal-Landwirte hat ein konkretes Produkt gewählt. 43,5 % der Landwirte interessieren sich für Marktdaten über Schweinekontrakte und 21,1 % bzw. 18,8 % für die Daten der Soja- und Weizenkontrakte (Vgl. Abbildung 5–23). Nur wenige Landwirte wählten die Produkte Raps und Kartoffeln aus. Es sind insbesondere die schweinemästenden Portal-Landwirte, die dieses Informationsangebot nutzen, was das große Interesse an der Preisentwicklung von

Schweinehälften begründet. Sojakontrakte werden dagegen in erster Linie von den milchvieh- und mastbullenhaltenden Landwirten abgerufen.

Abbildung 5–23: Verteilung der Portal-Landwirte nach Auswahl produktspezifischer Marktdaten (n = 687)



Quelle: Mehrfachnennungen möglich, eigene Berechnungen und Darstellung.

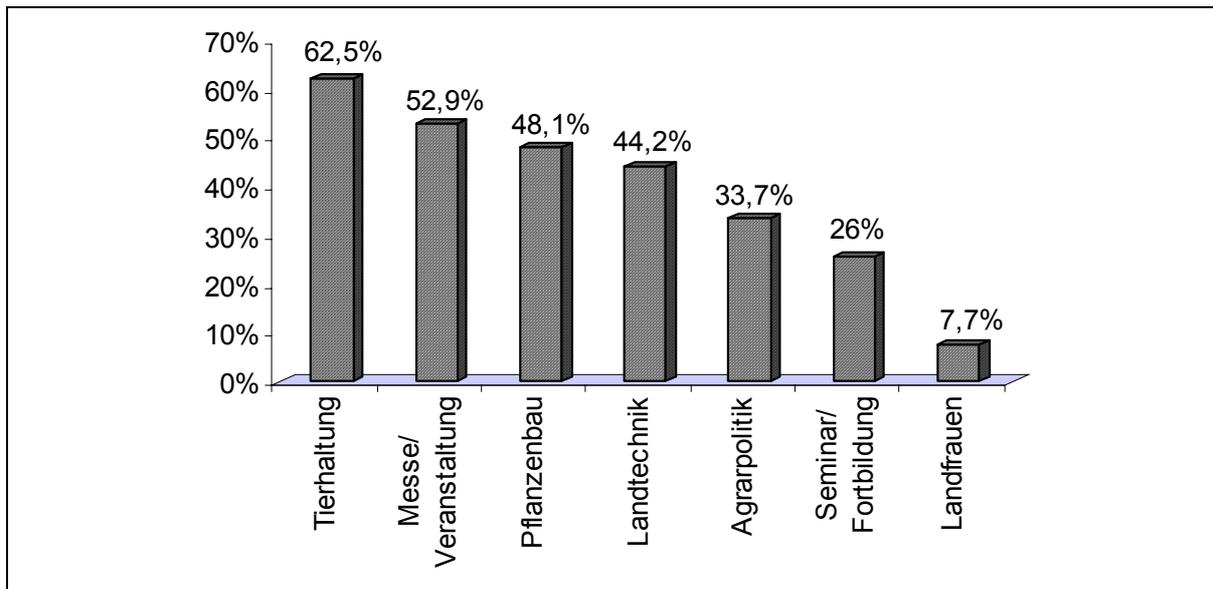
Die Informationskategorie „produktspezifische Markttendenzen“ wird hier nicht näher betrachtet, da die Ergebnisse weitestgehend denen dieser Informationskategorie entsprechen.

### **Themenspezifische Termine**

Nur 104 der Portal-Landwirte haben sich dieser Kategorie bedient. Von dieser Gruppe wurden bevorzugt solche Termine ausgewählt, die den Themen Tierhaltung, Messe/Veranstaltungen, Pflanzenbau und Landtechnik zuzuordnen sind (Vgl. Abbildung 5–24). Nicht von Interesse sind Termine zu agrarpolitischen Veranstaltungen, Seminaren und Aktionen der Landfrauen. Dieses Ergebnis weist auf einen Bedarf der Landwirte an produktionspezifischer Beratung im Bereich Tierhaltung hin.

Aufgrund des geringen Interesses an der Konfiguration eines personalisierbaren Terminkalenders sowie zur übersichtlicheren Gestaltung des Konfigurationsformulars bietet es sich an, eine automatisch anhand der eingegebenen PLZ regionalisierte Terminübersicht direkt auf der persönlichen Startseite des Users zu platzieren. Diese sollte neben regionalen Veranstaltungen auch auf bedeutende überregionale Großveranstaltungen hinweisen.

Abbildung 5–24: Verteilung der von den Portal-Mitgliedern ausgewählten Terminbereiche (n = 104)



Quelle: Mehrfachnennungen möglich, eigene Berechnungen und Darstellung.

### Persönliches Favoritenverzeichnis

Jedes Portal-Mitglied hat die Möglichkeit auf seiner persönlichen Startseite ein Favoritenverzeichnis mit Web-Adressen anzulegen. Dieses Angebot nehmen lediglich 5,6 % (189) aller Portal-Landwirte in Anspruch. Das geringe Interesse ist darauf zurückzuführen, dass der Browser die gleiche Funktionalität anbietet und der User bereits ein Favoritenverzeichnis angelegt hat. Die von den Landwirten eingegebenen 580 Web-Adressen sind zunächst nach Häufigkeit ihrer Nennungen aufgelistet und schließlich konkreten Themenkategorien zugeordnet worden (Vgl. Tabelle 5–15). Diese Vorgehensweise vereinfacht es, Aussagen über den das Portal-Angebot hinausgehenden Informationsbedarf der Landwirte abzuleiten.

Tabelle 5–15: Einteilung der am häufigsten eingegebenen Web-Adressen im persönlichen Favoritenverzeichnis des Raiffeisen-Clubs nach Kategorien

Kategorie	Favorisierte Web-Adressen
Community	landflirt.de
Landtechnik	tec24.com, traktorpool.de, profi.com
Landwirtschaftliche Informationen	Landwirtschaftskammern, topagrar.com, dainet.de, agripool.de, agrar.de, agroonline.de
Tierhaltung	hi-tier.de, schweine.net, pigpool.de
Allgemeine Portale	yahoo.de, t-online.de, web.de
Wetter	donnerwetter.de, landwetter.de, wetter.de
Raiffeisen	rcg.de, wlz.de, diverse Ortsgenossenschaften
E-Mail-Dienste	gmx.de, t-online.de, yahoo.de
Landwirtschaftliche Handelsplätze	farmpartner.com, farmking.de, farmworld.de

Quelle: Eigene Darstellung.

Die Rangliste bestätigt die bereits gewonnenen Erkenntnisse, dass die Portal-Landwirte mit Ausnahme des Community-Angebotes Landflirt.de in erster Linie an Landtechnik, an

Informationen zur Tierhaltung sowie generell an zeitkritischen, aktuellen Informationen interessiert sind. Die Landwirte präferieren aber auch allgemeine, umfassende Portale, wie yahoo.de oder t-online.de, die das Informationsangebot des Portals mit allgemeinen Informationen z. B. zu Politik, Wirtschaft oder Sport ergänzen. Aber auch die Wetterdienste und die Websites der Raiffeisen-Warengenossenschaften auf der Primär- und Sekundärstufe sind von Interesse. Die Kategorie E-Mail-Dienste verdeutlicht, dass Landwirte auf das Angebot der großen Internet-Provider wie z. B. T-Online oder auf die reinen E-Mail-Anbieter GMX oder Yahoo zurückgreifen, wenn es um die Einrichtung eines eigenen E-Mail-Postfachs geht. Die Bereitschaft zum Wechsel einer einmal bekanntgegebenen E-Mail-Adresse ist sehr gering und begründet damit u. a. die geringe Resonanz auf das vergleichbare Angebot im Raiffeisen-Portal.

Es bleibt festzuhalten, dass das geringe Interesse an der Personalisierung der Startseite zu hinterfragen ist und Maßnahmen zur Attraktivitätssteigerung zu treffen sind (Vgl. Kap. 6).

#### **5.4 Auswertung von Zugriffsstatistiken unter Einsatz der Logfile-Analyse**

In diesem anwendungsorientierten Bereich des Web Monitoring werden die Nutzungsprotokolle (Logfiles) des Raiffeisen-Portals analysiert. Ziel der Logfile-Analyse ist es, durch ein regelmäßiges Monitoring des Nutzungsverhaltens auf der Website kontinuierlich die Controlling-Informationen zu liefern, die zur Optimierung des eCRM-Konzeptes benötigt werden. Da hier Aussagen über das Nutzungsverhalten und die Interessen der User im Web getroffen werden können, sind die generierbaren Kennzahlen in erster Linie den Datenverwendungsbereichen der Erfolgskontrolle und der Website-Optimierung zuzuordnen. Schließlich dient dieses Kapitel dem Zweck, potenziellen Anwendern in den Raiffeisen-Warengenossenschaften das informatorische Potenzial von Logfiles darzulegen, auch wenn das volle Potenzial der Logfile-Analyse hier nicht ausgeschöpft werden kann. Der Prozess der Logdatenprotokollierung ist in Kap. 5.1.2.3 erläutert worden. Zur strukturierten Auswertung und Informationsaufbereitung müssen die aus dem Combined Logfile Format extrahierten Kennzahlen zunächst definiert und klassifiziert werden. Darüber hinaus erfordert die eindeutige und korrekte Interpretation dieser Kennzahlen die genaue Betrachtung einiger Problembereiche der technischen Protokollierung von Logdaten. Aufgrund dieser Problematiken ist die Logfile-Analyse in Bezug auf die Anforderungskriterien der Marktforschung vor ihrem Einsatz einer formal-wissenschaftlichen Untersuchung zu unterziehen. Schließlich sind in Anlehnung an das Web Controlling Modell die Untersuchungsbereiche der Logfile-Analyse des Raiffeisen-Portals zu konkretisieren, die handlungsleitend für die zielorientierte Durchführung der statistischen Auswertung der umfangreichen Datengrundlage sind.

##### **5.4.1 Klassifikation von Logdaten**

Serverseitige Logfiles liefern dem Betreiber der Website eine Vielfalt an Informationen, die jedoch in unbearbeiteter Form zu einer unüberschaubaren Informationsfülle führt und damit wenig zur zielorientierten Informationsversorgung und Entscheidungsunterstützung beiträgt. Aus diesem Grund bedarf es einer Aufbereitung der protokollierten Webdaten, die zunächst mit Hilfe eines Logfile-Analyzers erfasst und zu aussagefähigen Kennzahlen verdichtet werden müssen. Da ein einheitliches, anerkanntes Kennzahlensystem zur Be- und Auswertung dieser Form der Datenerhebung derzeit noch nicht existiert (Vgl. SCHWICKERT, WENDT, 2000a, S. 18), werden die Kennzahlen zunächst auf Grundlage eines funktionsorientierten Klassifikationsansatzes systematisiert, bevor sie in den zielorientierten Kontext des Web Monitoring eingeordnet werden.

In der informatisch-technischen Literatur wird zum Thema der Klassifizierung von Logdaten eine **technische Systematisierung** vertreten, die auf einer Strukturanalyse der verwendeten Protokolldateiformate basiert (Vgl. ALLEN, KANIA, YAECKEL, 1998, S. 272 ff.) und damit wenig zur inhaltlichen Differenzierung der Daten beiträgt. Im Gegensatz zu dieser technisch orientierten Systematisierung führt BENSBERG (2001, S. 45) in Anlehnung an das Konzept des Database Marketing eine **nutzerorientierte Datenklassifikation** an.<sup>1</sup> Danach werden die Datenfelder der Protokolldateien in Grunddaten, Interaktionsdaten und technische Kontrolldaten klassifiziert. Während die Grunddaten userbezogene Daten darstellen, beschreiben die Interaktionsdaten das aktive Verhalten des Users sowie die Reaktion des Servers. Aufgrund der Verhaltensorientierung sind Interaktionsdaten durch einen expliziten Zeitpunktbezug gekennzeichnet. Die Datenfelder, die der technischen Kontrolle der Interaktionsprozesse dienen, werden schließlich den technischen Kontrolldaten zugeordnet.

Da die fehlende Möglichkeit der Useridentifikation in Logfiles (Vgl. Kap. 5.4.2) die Gewinnung relevanter Grunddaten verhindert, führt der **funktionsorientierte Klassifikationsansatz** von KARGL und GUBA (1999, S. 347 ff.), der zwischen Kontakt- und Interaktivitätskennzahlen sowie technischen Kennzahlen differenziert, zu einer sinnvolleren Systematisierung der Daten. Neben den bereits von BENSBERG aufgeführten Interaktivitätskennzahlen und den technischen Kennzahlen nehmen KARGL und GUBA eine weitere Klassifizierung nach Kontaktkennzahlen vor. Diese beziehen sich auf die Anzahl der Zugriffe, die von einem WWW-Server in einem gegebenen Zeitraum registriert wurden.

Bei der Messung von Zugriffen auf eine Online-Präsenz haben sich die Verbände der deutschen Medienwirtschaft<sup>2</sup> auf einen einheitlichen Standard geeinigt. Von ihnen sind die nachfolgend aufgeführten **Kontaktkennzahlen** formuliert worden, die durch Anwendung der Logfile-Analyse oder anderer Berichtssysteme ermittelt werden können. Da es sich hierbei um absolute Kennzahlen handelt, die die wesentlichen Abrufaktivitäten der Nutzer mit Hilfe verschiedener Messgrößen beschreiben, werden diese auch als Basiskennzahlen bezeichnet (Vgl. SCHWICKERT, WENDT, 2000, S. 4 f.).

**Page Impressions** (PI's) bezeichnen die Anzahl der Sichtkontakte beliebiger Benutzer mit einer HTML-Seite. Sie liefern ein Maß für die Nutzung einzelner Seiten eines Web-Angebotes und geben damit Aufschluss über dessen Attraktivität (IVW, 2000). Setzt sich eine Webseite aus mehreren Frames (Frameset) zusammen, so gilt jeweils nur der Inhalt eines Frames als Content. Der Erstabruf eines Framesets zählt daher nur als ein PI.

Ein **Visit** (Website-Besuch) beschreibt einen zusammenhängenden Nutzungsvorgang eines WWW-Angebotes und damit die Abrufhäufigkeit einer Website. Als Nutzungsvorgang zählt ein technisch erfolgreicher, externer Seitenzugriff eines Internet-Browsers auf das aktuelle Online-Angebot (IVW, 2000). Ein Visit kann aus mehreren PI's bestehen und stellt somit alle zusammengehörigen PI's eines Besuchs dar. Die Zahl der Visits ist nicht gleichzusetzen mit der Zahl unterschiedlicher Besucher (User).

**Ad Clicks** sind eine verbreitete Messgröße zur Bestimmung der Werbeeffizienz. Sie bezeichnen die Anzahl aller Klicks auf ein mit einem interaktiven Link ausgestattetes, werbetragendes Objekt (z. B. Banner) (dmmv, 2002).

Die mit Hilfe der Logfile-Analyse generierbaren Kennzahlen, werden nicht nur nach absoluten, sondern auch nach relativen und zeitbezogenen Kennzahlen differenziert. **Relative Kennzahlen** bilden das Resultat mathematischer oder sachlogischer Kombinationen einzelner Basiskennzahlen und treten häufig in Form von prozentualen Anteilswerten oder Indexzahlen auf (Vgl. Tabelle 5–16). Setzt man bspw. die Kennzahlen Ad Clicks und PI's in Beziehung,

<sup>1</sup> Siehe hierzu auch LINK, HILDEBRAND, 1994, S. 11 f. und HANSEN 1996, S. 79.

<sup>2</sup> Hierzu zählt u. a. die Informationsgemeinschaft zur Feststellung der Verbreitung von Werbeträgern e.V. (IVW) und der Deutsche Multimedia Verband e.V. (dmmv).

kann ermittelt werden, bei wie viel Prozent der Sichtkontakte die Nutzer auf ein werbetragendes Objekt klicken. Diese relative Kennzahl wird auch als Ad Click-Rate bezeichnet (Vgl. JANETZKO, 1999a, S. 87).

Tabelle 5–16: Relative Kennzahlen aus kombinierten Basiskennzahlen

Relative Kennzahl	Beschreibung
PI's/Visit	Besuchstiefe
Registrierte Nutzer/User gesamt	Anteil registrierter Nutzer
Ad Clicks/PI's	Ad Click-Rate
One-Click-User/Visits gesamt	Anteil der One-Click-User

Quelle: In Anlehnung an SCHWICKERT, WENDT, 2000a, S. 11, eigene Darstellung.

**Zeitbezogene Kennzahlen (Interaktivitätskennzahlen)** betrachten in erster Linie die wiederholte Messung von Kennzahlen und deren Verknüpfung zu Zeitreihen sowie die Beobachtung des zeitlichen Ablaufgeschehens auf einer Website. Bei der Zeitreihenanalyse steht nicht ein einzelnes Intervall im Vordergrund, sondern die Gegenüberstellung und Veränderung der gemessenen Kennzahlen im Zeitablauf. Bspw. ergeben Stunden-Nutzungsverteilungen der Visits Informationen über tageszeitspezifische Verhaltensweisen der User. Somit können auch absolute Kennzahlen einen Zeitbezug besitzen. Zeitbezogene Analysen können für die gesamte Website, einzelne Seiten, Werbebanner u. a. durchgeführt werden. Hierbei steht jeweils das typische Verhalten zu einer bestimmten Zeit im Vordergrund, so dass in erster Linie mit Durchschnittswerten wie z. B. der durchschnittlichen Verweildauer (View Time) eines Visits auf der Website oder einer Webpage gearbeitet wird (Vgl. GUBA, GERBER, 1998, S. 14).

#### 5.4.2 Formale Evaluierung und Problematiken der Logdatenprotokollierung

Aufgrund einiger Problematiken und Fehlerquellen der Logdatenprotokollierung, die im weiteren Verlauf erläutert werden, und den damit einhergehenden, möglichen Verzerrungen des Aussagewertes der Kennzahlen ist die Logfile-Analyse neben der inhaltlichen Evaluation auch auf ihre formalwissenschaftliche Eignung zu prüfen. Dabei ist zu hinterfragen, ob das Datenerhebungsinstrument den Ansprüchen der Marktforschung gerecht wird und die damit verbundenen Anforderungskriterien der **Vollständigkeit, Genauigkeit, Verfügbarkeit** und der **Objektivität** erfüllt (MEFFERT, 1992, S. 180 f.).

Zu den zentralen Anforderungskriterien an ein Datenerhebungsverfahren zählt die Datenqualität. Führt der Einsatz der Logfile-Analyse im Vergleich zu traditionellen Verfahren zu einer geringeren Datenqualität, so würde dies die Bedeutung dieser Erhebungsmethode für die empirische Forschung deutlich einschränken (Vgl. BENSBERG, 2001, S. 53). Die Datenqualität untergliedert sich im Sinne der Gütekriterien der klassischen Testtheorie nach LIENERT und RAATZ (1994, S. 7 ff.) in die Bereiche Validität (Gültigkeit) und Reliabilität (Zuverlässigkeit) als zentrale Anforderungskriterien der Genauigkeit (Vgl. BEREKOVEN, ECKERT, ELLENRIEDER, 1999, S. 268) sowie in den Bereich der Objektivität. **Validität** steht für die Gültigkeit der Messung, was bedeutet, dass ein Untersuchungsverfahren dann gültig ist, „ [...] wenn es das Merkmal misst, welches es messen soll“ (BATINIC, 2001, S. 53 f.). Zur Beurteilung der Validität werden zwei Arten systematischer Messfehler differenziert. Zum einen kann ein systematischer Messfehler durch den Einsatz eines Messinstrumentes induziert werden, der z. B. bei reaktiven Verfahren auftritt, indem eine bestimmte Situation einen Einfluss auf die Messgröße ausüben kann (Vgl. KRÖBER-RIEHL, WEINBERG, 1999, S. 33). Da es sich bei der Logdatenprotokollierung um eine nicht-reaktive Datenerhebungsmethode handelt, ist hier nicht mit Messfehlern zu rechnen, die durch Reaktivitätseffekte induziert

werden. Ein systematischer Messfehler kann aber auch durch die technischen Eigenschaften eines Instruments oder seiner Umgebung induziert werden. Ein technisch bedingter, systematischer Messfehler tritt bei der Protokollierung der webbasierten Daten auf, wenn der Zugriff eines Users auf eine Website über einen Proxy-Server erfolgt. In diesem Falle wird der Seitenabruf nicht protokolliert, was im weiteren Verlauf näher erläutert wird. Die Gültigkeit der protokollierten Daten wird durch den Proxy-Mechanismus dagegen nicht berührt (Vgl. BENSBERG, 2001, S. 50).

Die **Reliabilität** beschreibt die Zuverlässigkeit einer Messung. Ein Untersuchungsverfahren ist dann zuverlässig, wenn wiederholte Messungen zum gleichen Ergebnis führen (Vgl. BATINIC, 2001, S. 55). Nach MEFFERT (1992, S. 180) ist die Reliabilität ein Maß für die intertemporale Reproduzierbarkeit von Messergebnissen unter konstanten Messbedingungen, das den unsystematischen Messfehler kennzeichnet. Setzt man konstante Messbedingungen voraus, ist der Reliabilitätsgrad der Logdatenprotokollierung als hoch zu bewerten. Dies belegen empirische Untersuchungen, bei denen HTTP-Anforderungen synthetisch generiert wurden und die Logdatenprotokollierung zum Zweck der technischen Leistungsmessung eingesetzt wurde (Vgl. ABDULLA, 1998, S. 13 ff.).

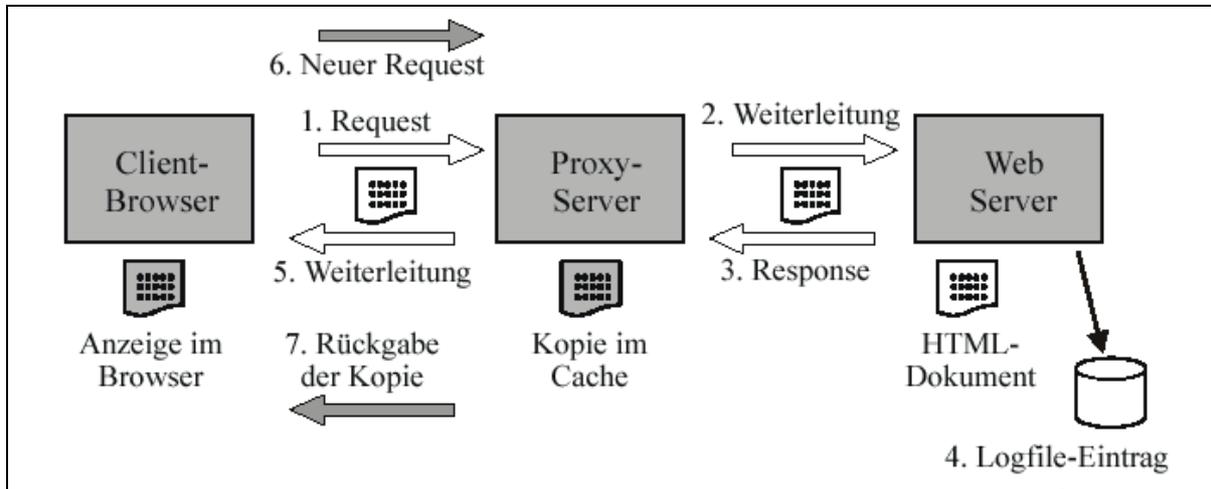
Das Anforderungskriterium der **Vollständigkeit** erfordert die Aufzeichnung sämtlicher Interaktionen des Client (User) mit dem WWW-Server. Bedingt durch die Konzeption von Logfiles und die Architektur des Internet entstehen technische Probleme, welche die Quantität des Datenbestandes beeinflussen. So kann aufgrund technischer Einflussfaktoren der Fall eintreten, dass Interaktionen des Users Anforderungen auslösen, die vom Server nicht protokolliert werden. Insbesondere der bereits erwähnte Einsatz von Proxy-Servern aber auch Firewalls und Cache-Speicher auf dem PC des Users bilden hier die größte Fehlerquelle und werden daher an dieser Stelle näher erläutert.

Das Internet basiert auf einem heterogenen Netzwerk, dessen Prinzip auf einer Minimierung des Datentransfervolumens beruht. Zu diesem Zweck werden von vielen Internet-Providern, Firmen und sonstigen Institutionen **Proxy-Server** eingesetzt, die in spezifischen Netzteilen dezentrale Kopien häufig angeforderter HTTP-Ressourcen zwischenspeichern. Fordert z. B. ein Nutzer ein HTML-Dokument an, antwortet der Web-Server mit der Übertragung und hält dies im Logfile fest (Vgl. Abbildung 5–25). Auf dem Sendeweg wird im Cache (Zwischenspeicher) des Proxy-Servers eine temporäre Kopie der angeforderten HTTP-Ressource abgelegt. Bei einer erneuten Anforderung derselben Ressource gibt der Proxy-Server das bei ihm zwischengelagerte Dokument zurück und leitet den Request nicht an den Web-Server weiter (Vgl. SCHWICKERT, WENDT, 2000b, S. 12). Als Resultat erhält der Nutzer nur eine Kopie der Ressource. Diese Zwischenspeicherung bewirkt, dass eine HTTP-Ressource trotz Anforderung des Users nicht im Logfile des Web-Servers protokolliert wird. Nur wenn die angeforderte Ressource nicht im Cache des Proxy-Servers vorliegt, gibt dieser die Anfrage an den Server des Anbieters weiter und es erfolgt ein regulärer Eintrag in die Logfile des Website-Anbieters.

Ein ähnlicher Effekt wie bei Proxy-Servern zeigt sich auch beim lokalen **Cache-Speicher** auf dem Rechner des Internet-Nutzers. Mit der entsprechenden Einstellung des Browsers können User besuchte Webpages auf der Festplatte ihres Rechners automatisch speichern lassen. So wird zum Beispiel die News-Übersicht eines Anbieters nur einmal abgerufen, obwohl der User während der gesamten Verbindungszeit mehrmals auf diese Seite zugreift, um z. B. von der ausführlichen Meldung mit der *Zurück*-Funktion des Browsers wieder auf die Übersicht zu gelangen. Durch diese Arten des Caching wird insbesondere die Statistik stark frequentierter Websites verzerrt (Vgl. LAUB, 1997, S. 31). Somit können Logfile-Informationen aufgrund der eingesetzten Caches nur als Teil der tatsächlich übertragenen WWW-Ressourcen interpretiert werden. Dies schränkt den Aussagewert der Analyse ein. Um das Anforderungskriterium der Vollständigkeit zu erfüllen, könnten technische Maßnahmen ergriffen werden,

die eine Aufzeichnung sämtlicher Interaktionen gewährleisten (Vgl. BENSBERG, 2001, S. 49). Dies würde jedoch dem zuvor genannten Prinzip der Minimierung des Datentransfervolumens sowie dem Sinn des Cache-Prinzips nicht gerecht und eine höhere Belastung des Internet bedeuten. Von Vorteil ist, dass der Fehler als relativ konstant angesehen werden kann und somit zumindest keine Verzerrungen auftreten.

Abbildung 5–25: HTTP-Caching von Proxy-Servern



Quelle: SCHWICKERT, WENDT, 2000b, S. 12.

Das Anforderungskriterium der **Verfügbarkeit** umfasst die beiden Teilkriterien der Aktualität der Daten und den Zeitraum zur Datenbeschaffung (Vgl. MEFFERT, 1992, S. 181). Die Verfügbarkeit ist dann gewährleistet, „[...] wenn die benötigten Informationen rechtzeitig zu der zuständigen Entscheidungsinstanz gelangen“ (MEFFERT, 1991, S. 190). Den Protokoll-daten kann eine sehr hohe Aktualität konstatiert werden, da sämtliche Interaktionen mit dem Server unmittelbar nach ihrem Eintreten aufgezeichnet werden. Auf diese Weise wird sichergestellt, dass die protokollierten Daten das Userverhalten auf einer Website zeitnah abbilden. Der Zeitraum zur Datenbeschaffung ist gering, da die Logfiles auf dem Web-Server kontinuierlich fortgeschrieben werden und die Datenbeschaffung lediglich den Download der Dateien vom Web-Server auf den lokalen Rechner erfordert.

Die **Objektivität** einer Messung ist gegeben, wenn die Messergebnisse ohne Beeinflussung des Untersuchers erfasst werden (Vgl. BEREKOVEN, ECKERT, ELLENRIEDER, 1999, S. 86). Da es sich hier um ein nicht-reaktives Datenerhebungsverfahren (Vgl. Kap. 5.1.1) handelt und kein Untersuchungsleiter zur Durchführung der Datenerhebung eingesetzt wird, ist dieses Anforderungskriterium als erfüllt anzusehen.

Neben der Cache-Problematik bestehen aber auch **technische Grenzen** bei der Datengewinnung, die den Aussagewert der Datenerhebungsmethode zwar nicht einschränken, aber bei Einsatz der Logfile-Analyse und bei der anschließenden Interpretation der ermittelten Kennzahlen beachtet werden müssen. Dazu zählt zunächst die fehlende Möglichkeit der **Nutzeridentifikation**. Mit Hilfe der Logfile-Analyse lassen sich zwar nähere Informationen über die IP-Adresse oder den Host-Namen des Rechners ermitteln, von dem der Besucher auf die Website zugreift. Konsequenz ist aber, dass nicht Personen, sondern nur Rechner identifiziert werden. Die Ermittlung von Besucherzahlen („*unique users*“) stößt auf einige technische Schwierigkeiten, da Online-Dienste ihren Benutzern i. d. R. keine feste IP-Adresse zuweisen, sondern diese bei der Einwahl in den Online-Dienst dynamisch vergeben. Folge ist, dass diese Besucher nicht eindeutig identifiziert werden können. Weiterhin führen nicht definierte, standardisierte **Zeitraumvorgaben** hinsichtlich der zeitlichen Abgrenzung von

Visits zur Relativierung aller hierauf beruhenden Kennzahlen. Logfile-Analyzer bieten die Option, Anfang und Ende eines Besuches durch Vorgabe eines Zeitlimits („*Visit Timeout*“) festzulegen, wobei die zeitliche Abgrenzung des Besuches individuell konfiguriert werden kann. Letztlich ist auch auf die Verwendung von **Frames** zu achten. Wird beim Aufruf einer mit einem Frameset versehen HTML-Webpage pro Nutzeraktion nicht nur ein PI gezählt, sondern pro Frame ein PI, kommt es schnell zu einer mehrfachen Anzahl an PI's. Im Rahmen dieser Untersuchung wurde dies unterbunden.

Zusammenfassend ist festzuhalten, dass Logfiles trotz der Cache-Problematik sowie der technischen Grenzen bei der Logdatenprotokollierung als Datenerhebungsinstrument zur Gewinnung methodisch fundierter Aussagen über das Userverhalten auf einer Website geeignet sind.

### 5.4.3 Untersuchungsbereiche und Durchführung der Logfile-Analyse

Auf welchen Ebenen eine zielorientierte Auswertung von Website-Statistiken den Entscheidungsprozess im eCRM beeinflussen kann, soll im Folgenden anhand konkreter Untersuchungsbereiche erarbeitet werden. Grundlegend für deren Identifizierung sind die in den Logfiles protokollierten Datenfelder. So hat die vorangestellte Klassifikation der Logdaten verdeutlicht, dass die Logfile-Analyse in der Lage ist, Kennzahlen für die Kontrolle der Nutzungsaktivität auf der Website, die Attraktivität einzelner Web-Elemente, die Erfolgskontrolle von Werbemaßnahmen sowie über das zeitliche Nutzungsverhalten zu generieren. Hieraus leiten sich die nachfolgend aufgeführten Untersuchungsbereiche ab, die handlungsleitend für die Logfile-Analyse des Raiffeisen-Portals in Kap. 5.4.4 sind.

#### 1. Kontrolle der Nutzungsakzeptanz und Attraktivität der Website

Die Ermittlung der Akzeptanz der Website erfolgt durch die Messung quantitativer Zugriffszahlen, der Besuchstiefe (Vgl. Tabelle 5–16), der Verweildauer sowie der Nutzungsanalyse einzelner Online-Angebote. Die Daten können z. B. statisch im Rahmen eines Benchmarking verwendet werden, indem aktuelle Kennzahlen der Website mit den Kennzahlen der Website eines Wettbewerbers verglichen werden, sofern diese vorhanden sind. Auch ein innerbetrieblicher Vergleich ist möglich, indem die Kennzahlen abgrenzbarer Webpages verschiedener Unternehmensbereiche einander gegenübergestellt werden.

#### 2. Werbeerfolgskontrolle zur Optimierung kundenakquirierender Maßnahmen

Die Logfile-Analyse ermöglicht erstmals eine unmittelbare Erfolgskontrolle der Online- aber auch der Offline-Werbeaktivitäten (Vgl. Kap. 4.2.5.1), so dass die Maßnahmen zur Kundengewinnung sofort nach ihrer Implementierung effektiver und effizienter ausgerichtet werden können. Die Werbeerfolgskontrolle leitet Handlungsempfehlungen zur Kampagnenoptimierung ab und bietet damit die Grundlage zur Steigerung des Traffics auf der Website.

#### 3. Nutzungskontrolle einzelner Web-Elemente

Dieser Untersuchungsbereich befasst sich mit der Analyse des Nutzungsverhaltens einzelner Elemente einer Website. Dies betrifft sowohl einzelne Webseiten, fachlich abgrenzbare Kategorien (z. B. alle dem Bereich Pflanzenbau zuzuordnenden Webseiten) als auch konkrete Online-Aktionen. Eine kontinuierliche Nutzungskontrolle lässt auf die Stärken und Schwächen der Website und ihrer Elemente schließen, die dazu beitragen, sowohl die inhaltliche Konzeption zeitnah an den Interessenslagen und Anforderungen der User auszurichten als auch Kundenbindungsmaßnahmen effektiver zu steuern.

#### 4. Zeitliches Zugriffsverhalten auf das Portal

Zeigen sich bestimmte Strukturen bei den zeitlichen Zugriffen auf die Website, können hohe Nutzungsfrequenzen für einen speziellen Event oder eine Vermarktung berücksichtigt werden. Zeitlich divergierende Nutzergewohnheiten sind insbesondere für interaktive Online-Aktivitäten wie z. B. einen Chatroom von erfolgskritischer Relevanz. In diesem Untersuchungsbereich werden somit Handlungsempfehlungen zur zeitlichen Ausrichtung von Online-Aktivitäten erarbeitet.

Es ist darauf hinzuweisen, dass auch die Profitabilität eines Web-Auftritts analysiert werden muss. Voraussetzung dafür ist, den Erfolg der jeweiligen Maßnahmen zu quantifizieren, um die Aufwendungen für die verschiedenen Online-Aktivitäten effizienter einzusetzen. Darüber hinaus gewährleistet erst eine kontinuierliche Nutzungsanalyse eine stetige Optimierung der Website im Hinblick auf die Ziele, die damit verbunden sind.

Gegenstand der Logfile-Analyse sind die im Combined Logfile Format angelegten Logdateien der Website <http://www.raiffeisen.com> (Vgl. Kap. 5.1.2.3). Zur Aufbereitung und Auswertung der Logfiles wird das Softwareprodukt WebSuxess verwendet. Dabei handelt es sich um ein Statistik-Tool zur automatischen Auswertung der in den Logfiles des Servers protokollierten Daten, das serverunabhängig auf einem PC installiert wird. Die auf dem Server vorliegenden Logdateien sind auf den lokalen PC zu übertragen und in WebSuxess einzulesen. Die relevanten Statistiken werden mit Hilfe eines CGI-Skriptes durch Auslesen der Logdateien erzeugt. Neben der Erstellung rein statischer Reports kann mit Hilfe der interaktiven Auswertungssoftware auch explorativ mit den verschiedenen Analysen gearbeitet werden. Der vorgegebene Visit Timeout im Raiffeisen-Portal beträgt zehn Minuten. Dies bedeutet, dass ein Visit als beendet angesehen wird, sobald von einem Besucher zehn Minuten lang kein PI erfolgte. Kommt ein Besucher nach zehn Minuten erneut auf die Website, so wird dies als ein neuer Visit gezählt.

Logfile-Analyser eignen sich neben der statistischen Aufbereitung der Protokolldateien auch zur Beantwortung konkreter Fragestellungen und zur Verifikation einfacher, vorformulierter Hypothesen (Vgl. BENSBERG, WEIß, 1998, S. 16). Aus diesem Grund orientiert sich die Aufbereitung der Daten in dieser Untersuchung u. a. an vorformulierten, portalspezifischen Fragestellungen und an sachlogisch abgeleiteten Hypothesen, die es zu bestätigen bzw. zu widerlegen gilt. Schließlich sind dem explorativen Charakter der Logfile-Analyse entsprechend auch neue Erkenntnisse über das Userverhalten im Portal aufzudecken.

Um statistisch signifikante Zusammenhänge zwischen zwei Merkmalen herauszustellen, wird nachfolgend auf die Korrelationsanalyse zurückgegriffen. Den Berechnungen liegen jeweils bivariat normalverteilte Variablenpaare zu Grunde, weshalb der Korrelationskoeffizient nach Pearson als bivariates Zusammenhangsmaß ermittelt wird. Die Korrelationsanalyse wird hier stets sachlogisch begründet, um Kausalitäten aufzudecken. Zur Identifikation von Einflussfaktoren auf das Nutzungsverhalten der Portal-User bietet sich in einigen Untersuchungsbereichen eine Regressionsanalyse an. Die Entwicklung geeigneter Regressionsmodelle hat aber aufgrund der kurzen Betrachtungszeit sowie aufgrund der Vielzahl an unabhängigen, oft nicht zu identifizierenden Variablen zu keinen signifikanten Ergebnissen geführt.

## 5.4.4 Auswertung und Interpretation der Logfiles von <http://www.raiffeisen.com>

### 5.4.4.1 Nutzungsakzeptanz des Portals

In diesem Kapitel werden in erster Linie die Kontaktkennzahlen Visits und PI's aber auch die Zahl der durchschnittlichen PI's pro Visit und die Verweildauer pro Nutzungsvorgang bzw. pro betrachteter Webpage untersucht. Die generierten Kontaktkennzahlen werden im Rahmen eines Benchmarking verwendet, dessen Ziel es ist, die Attraktivität der Website im Vergleich zur Konkurrenz zu ermitteln und zu bewerten. Leider ist die Verfügbarkeit entsprechender Daten der Wettbewerber äußerst gering. Ursache dafür ist, dass die Website heute einen kritischen Erfolgsfaktor im Wettbewerb darstellt und Unternehmen daher nicht bereit sind, Informationen zu veröffentlichen, die auf Stärken und Schwächen ihrer Web-Präsenz schließen lassen. Einen objektiven Vergleichsmaßstab bietet hier lediglich das standardisierte Verfahren der IVW<sup>1</sup>, das Visits und PI's teilnehmender Anbieter allgemein zugänglich macht. Das Online-Informationsangebot der Fachzeitschrift TopAgrar<sup>2</sup> des Landwirtschaftsverlages Münster-Hiltrup ist der einzige Wettbewerber im Internet, der sich der IVW angeschlossen hat und dessen Kontaktkennzahlen auch frei zugänglich sind.

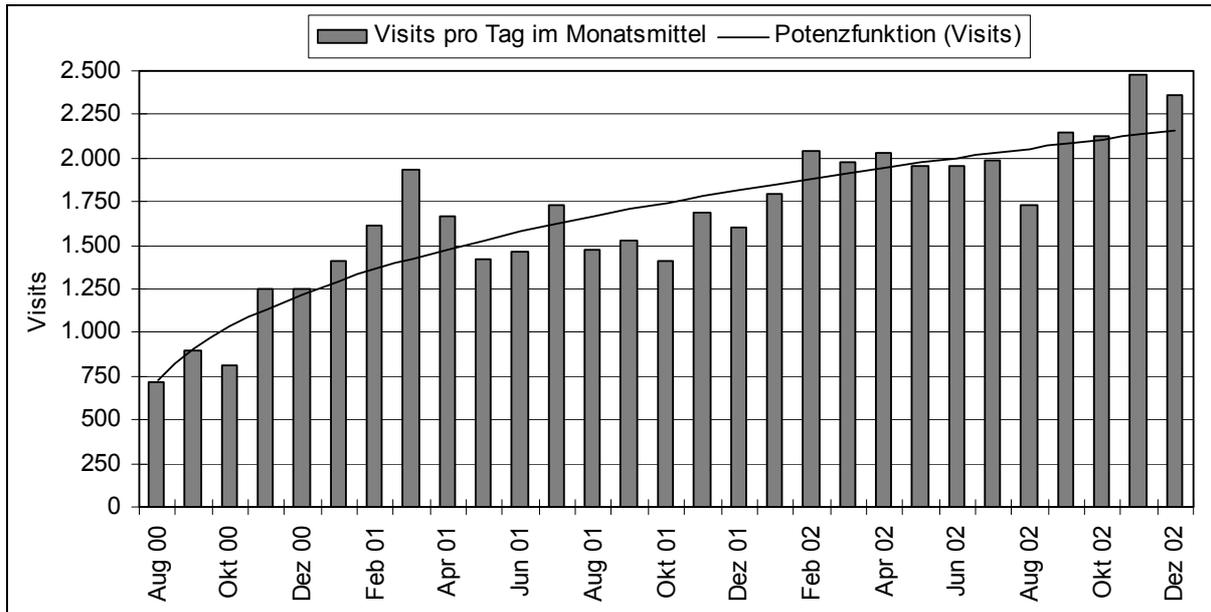
Die **Zahl der Zugriffe** auf das Portal steigt in den ersten Monaten nach der Veröffentlichung der Website im August 2000 zunächst sehr stark an (Vgl. Abbildung 5–26). So ist bspw. im November 2000 eine Zuwachsrate von 53,5 % auf im Durchschnitt fast 1.250 Visits pro Tag gegenüber dem Vormonat erzielt worden. Der vorläufige Höhepunkt wird im März 2001 mit durchschnittlich fast 2.000 Zugriffen am Tag erreicht. Von April 2001 bis Januar 2002 schwankt die Zahl der täglichen Zugriffe auf niedrigerem Niveau zwischen 1.400 und 1.700 Visits. Erst in den Frühjahrs- und Sommermonaten 2002 steigt sie wieder auf ein höheres, relativ konstantes Niveau von täglich ca. 2.000 Visits im Monatsmittel an. Nach einem kurzen Einbruch im August 2002 folgen weitere z. T. sehr starke Zuwächse in den Herbst- und Wintermonaten. Im Mittel des Jahres 2002 verzeichnete das Raiffeisen-Portal über 2.000 Zugriffe pro Tag, gegenüber 1.580 Zugriffen pro Tag im Jahr zuvor, was einer Steigerung von 26,6 % entspricht.

Die Grundrichtung der im Monatsmittel gemessenen täglichen Visits auf das Portal soll mit Hilfe einer geeigneten Trendfunktion beschrieben werden. Unter Verwendung der **linearen Trendfunktion**  $y^*(t) = 44,2t + 1011$  ist die Aussage zu treffen, dass die Zahl der Kontakte mit der Website von August 2000 bis August 2002 um durchschnittlich 44 zusätzliche Visits pro Tag angestiegen ist. Mit Hilfe dieser geschätzten, einfachen linearen Trendfunktion kann die Varianz der Visits im gesamten Beobachtungszeitraum aber lediglich zu 76 % allein aus der Varianz der Zeitvariablen  $t$  als Element des Beobachtungszeitraumes der Monate von August 2000 bis Dezember 2002 statistisch erklärt werden. Dagegen ist man mit der integrierten nichtlinearen Trendfunktion in Form der **einfachen Potenzfunktion**  $y^*(t) = 727,4t^{0,3277}$  in der Lage, die Varianz der Visits im Beobachtungszeitraum mit 99 prozentiger Wahrscheinlichkeit zu 85 % allein aus der Varianz der Zeitvariablen  $t$  statistisch zu erklären. Diese in Abbildung 5–26 eingezeichnete Potenzfunktion zeigt zunächst einen stark ansteigenden und schließlich einen degressiv steigenden Entwicklungsverlauf der im Monatsmittel gemessenen täglichen Visits.

<sup>1</sup> Das von der Informationsgemeinschaft zur Feststellung der Verbreitung von Werbeträgern e.V. (IVW) entwickelte IVW-Verfahren ist ein Standard zur vergleichbaren und objektiven Erfassung der Zugriffe auf einen oder mehrere Web-Server in Deutschland. Bei der IVW-Messung werden die beiden Kennzahlen PI's und Visits ermittelt, die monatlich von den angeschlossenen Web-Servern an die IVW übermittelt werden und dort jederzeit online verfügbar sind. Weitere Informationen bietet die Website <http://www.ivw-online.de>.

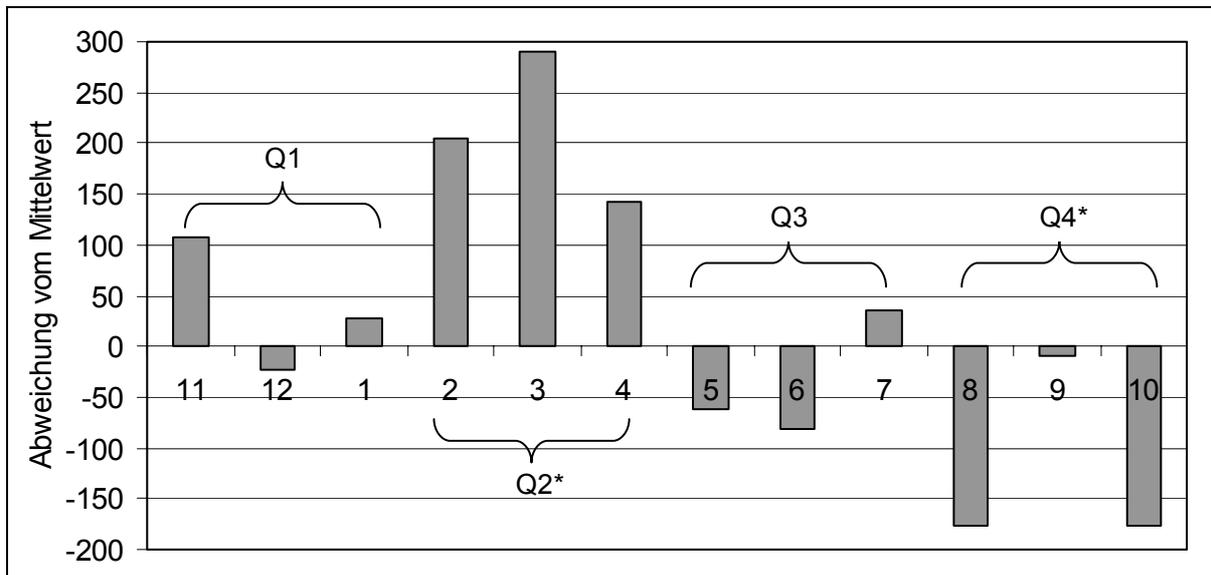
<sup>2</sup> Siehe online unter <http://www.topagrar.com>.

Abbildung 5–26: Entwicklung der Visits pro Tag im Mittel der Monate von August 2000 bis Dezember 2002



Quelle: Eigene Berechnungen und Darstellung.

Abbildung 5–27: Schwankungen der im Mittel der Monate von August 2000 bis Dezember 2002 gemessenen Visits um die Potenzfunktion



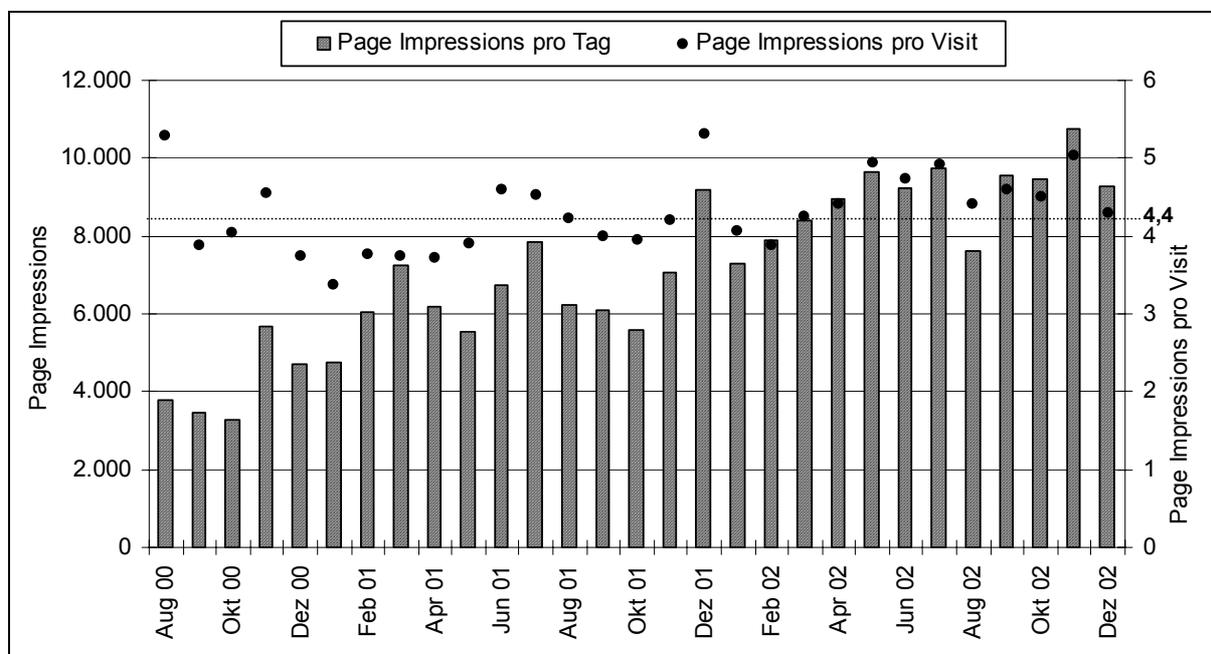
Quelle: Eigene Berechnungen und Darstellung.

Der Verlauf der Visits deutet auf jahreszeitlich bedingte Schwankungen hin. Eine weiterführende statistische Analyse stellt hier heraus, dass der Mittelwert der Visits des Frühjahrs-Quartals Q2\* und der des Herbst-Quartals Q4\* mit 95 prozentiger Wahrscheinlichkeit signifikant zum entsprechenden Mittelwert der Potenzfunktion verschieden ist (Vgl. Abbildung 5–27). Demnach existieren signifikante Unterschiede in der Portal-Nutzung nach Jahreszeiten. Es ist also davon auszugehen, dass das Raiffeisen-Portal in den Frühjahrsmonaten von Februar bis April die stärkste Nutzungsfrequenz aufweist, was bei der entsprechenden Online-Maßnahmenplanung zu berücksichtigen ist. Welche Online-Angebote in diesem Zeitraum besonders stark nachgefragt werden, wird im weiteren Verlauf geklärt.

Die Zahl der Visits sagt noch nichts darüber aus, wie intensiv sich die Besucher mit der Website auseinandersetzen. Erste Hinweise auf die Entwicklung der **Nutzungsintensität** im Zeitablauf gibt die Auswertung der im Monatsmittel gemessenen täglichen PI's im Portal (Vgl. Abbildung 5–28). Während im Mittel des Jahreszeitraumes 2001 fast 6.550 PI's pro Tag erzielt wurden, lag die entsprechende Zahl im Mittel des Jahres 2002 bereits bei annähernd **9.000 PI's pro Tag**. Aus der geschätzten, linearen Trendfunktion  $y^*(t) = 219,4t + 3857,7$  geht hervor, dass die Anzahl der PI's im Durchschnitt des Beobachtungszeitraumes von August 2000 bis Dezember 2002 um zusätzliche 219 PI's pro Tag angestiegen ist. Sowohl die Potenzfunktion als auch die lineare Trendfunktion sind bei einer einprozentigen Irrtumswahrscheinlichkeit in der Lage, zu annähernd 82 % die Varianz der PI's im Beobachtungszeitraum allein aus der Varianz der Zeitvariablen  $t$  statistisch zu erklären.

Der Verlauf der PI's zeigt Parallelitäten zum Verlauf der Visits auf (Vgl. Abbildung 5–26 und Abbildung 5–28). Die Korrelation beider Kennzahlen auf Basis der 25 Monatsmittelwerte weist mit einer Irrtumswahrscheinlichkeit von 1 % und einem Pearson'schen Korrelationskoeffizienten von  $r=0,92$  einen sehr hohen, gleichgerichteten, statistischen Zusammenhang aus. Unabhängig davon, wie stark das Portal frequentiert ist, treten also keine großen Veränderungen in der Zahl der betrachteten Webseiten pro Besuch auf. Dies impliziert einen relativ konstanten Verlauf der PI's pro Visit, wie er auch aus Abbildung 5–28 anhand der Monatsmittelwerte hervorgeht. Das Verhältnis der PI's pro Visit ist ein bedeutendes Maß für die Nutzungsintensität einer Website. Das gewogene arithmetische Mittel der im Durchschnitt gemessenen monatlichen PI's pro Visit liegt bei 4,4. Die deutlich abweichenden Werte in den Monaten August 2000 und Dezember 2001 sind u. a. auf den Start des Portals und auf ein Online-Gewinnspiel im Dezember 2001 zurückzuführen.

Abbildung 5–28: Entwicklung der PI's pro Tag und pro Visit im Monatsmittel des Zeitraumes von August 2000 bis Dezember 2002



Quelle: Eigene Berechnungen und Darstellung.

Im Vergleich zum Raiffeisen-Portal weist die ARD/ZDF-Online-Studie für das Jahr 2001 eine durchschnittliche Anzahl von sechs PI's pro Visit aus (Vgl. v.EIMEREN, GERHARD, FREES, 2001, S. 388). Eine hohe Zahl von Seitenabrufen pro Besuch belegt aber noch nicht, dass es sich um ein für den User interessantes Angebot handelt. Die hohe Zahl kann auch durch eine

schlechte Navigationsstruktur verursacht werden. Grundsätzlich sollte sich die Anzahl der Informationsebenen bzw. der nötigen Klicks bis zum Aufruf der gewünschten Informationen im Interesse der Nutzer möglichst gering halten, auch wenn dies zu einer geringeren Zahl abgerufener Seiten pro Visit führt. Das Portal sollte eine möglichst flache Hierarchie vorweisen und der User mit maximal drei Klicks sein Ziel erreicht haben.

Aufgrund der kurzen Zeitreihe und einer Vielzahl nicht zu identifizierender Wirkungsgrößen, die einen Einfluss auf den Entwicklungsverlauf der Visits und der PI's ausgeübt haben könnten, kann hier weder ein geeignetes Modell für jede Zeitreihe entwickelt noch eine darauf aufbauende Extrapolierung und Prognose durchgeführt werden. Abbildung 5–29 zeigt die Entwicklung der täglichen Visits und der PI's pro Visit in den ersten sechs Monaten nach der Veröffentlichung des Portals. Beide Zeitreihen zeigen starke Schwankungen auf. Bspw. reicht die im Monatsmittel gemessene Zahl der PI's pro Visit zwischen 5,2 im August 2000 und 3,7 im März 2001. Dies kann u. a. auf den Neuigkeitsaspekt des Portals sowie auf flankierende Werbemaßnahmen zum Start des Portals zurückgeführt werden. Dieses Beispiel soll verdeutlichen, dass zahlreiche Wirkungsgrößen einen Einfluss auf das Nutzungsverhalten der Portal-Besucher ausüben können. Eine sachlogische Begründung des Verlaufs der Kontaktkennzahlen hängt demnach maßgeblich von der Kenntnis ab, welche Faktoren zum jeweiligen Zeitpunkt einen wesentlichen Einfluss auf das Zugriffs- bzw. Nutzungsverhalten der User ausgeübt haben könnten. Somit verbleibt hier lediglich der Versuch einer sachlogischen Analyse der Schwankungen, indem bekannte Einflussfaktoren, die den Verlauf der Visits und PI's maßgeblich erklären können, im weiteren Verlauf dieses Kapitels näher analysiert werden. An dieser Stelle können für das Raiffeisen-Portal bereits folgende externe und interne Einflussfaktoren identifiziert werden:

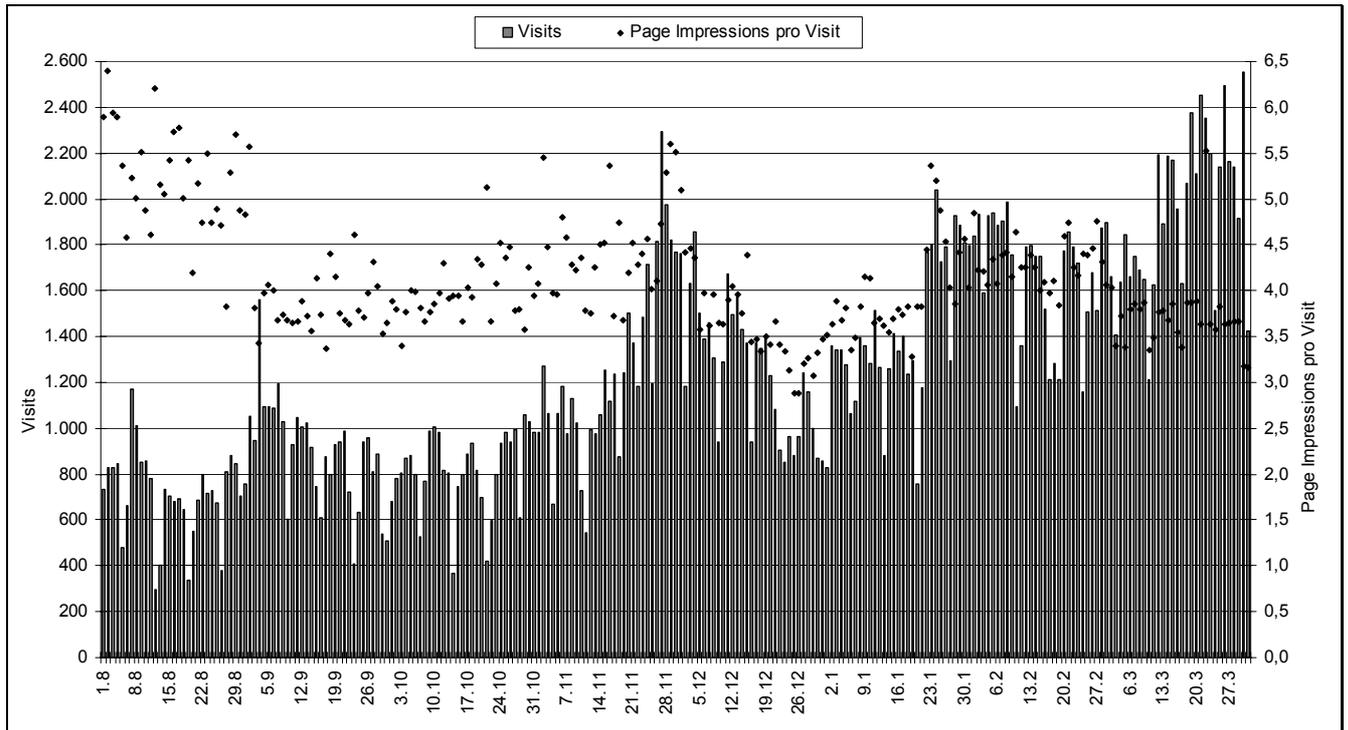
a) Externe Einflussfaktoren

- Internet-Verbreitung in der Landwirtschaft. Zwischen August 2000 und Dezember 2002 hat sich die Zahl der Landwirte mit Internet-Zugang mehr als verdoppelt (Vgl. Abbildung 3–10).
- Jahreszeitlich bedingte Schwankungen der Seitenabrufe. Die Landwirte informieren sich über saisonale Informationsangebote wie z. B. Beratungs-Tools im Portal.
- Insolvenzen landwirtschaftlicher Informations-, Dienstleistungs- und Handelsportale Ende des Jahres 2001.
- Krisensituationen im Agrarbereich. Die BSE-Krise ab Mitte November 2000, die MKS-Krise ab Anfang März 2001 und der Nitrofen-Skandal ab Mitte Juni 2002 beeinflussen das Informationsverhalten der Landwirte im Internet.

b) Interne Einflussfaktoren

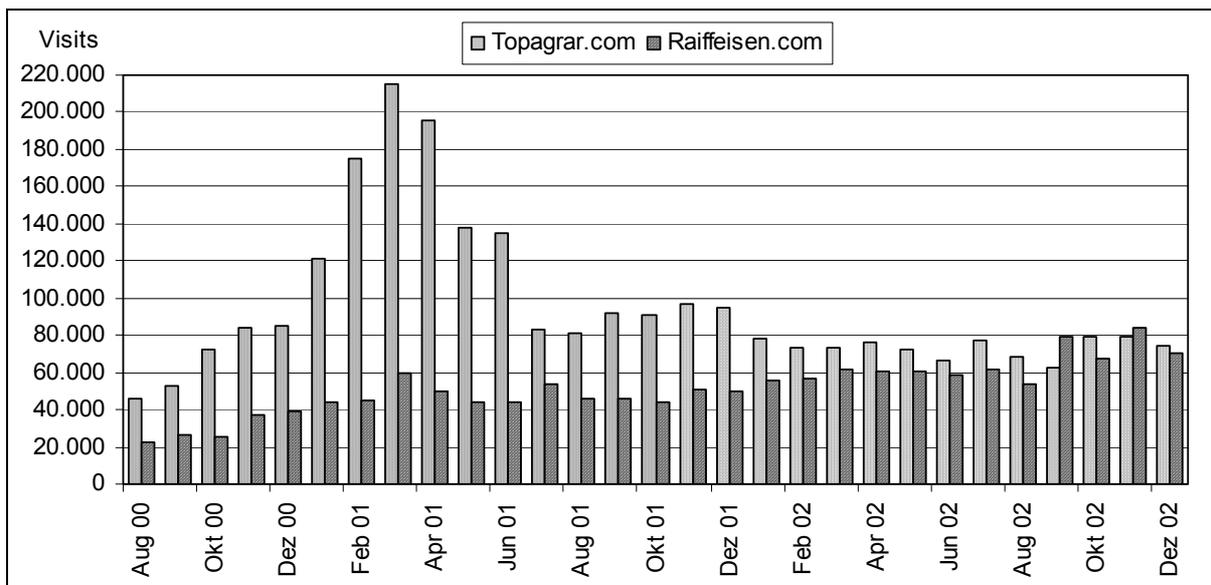
- Werbemaßnahmen zur Kundengewinnung wie z. B. Printwerbung, Bannerwerbung und die Präsentation des Raiffeisen-Portals auf der EuroTier 2000 und 2002.
- Online-Aktionen zur Kundenbindung. Hierzu zählen z. B. Online-Gewinnspiele, neue Beratungs-Tools und Computerspiele.

Abbildung 5–29: Entwicklung der täglichen Visits und der PI's pro Visit vom 01.08.2000 bis 31.03.2001



Die Website von TopAgrar als auch das Raiffeisen-Portal sprechen die gleiche Zielgruppe an. Der Vergleich der Entwicklung der Visits beider Websites zeigt, dass die Zugriffszahlen der TopAgrar-Website bis Dezember 2001 weit über den Zugriffszahlen des Raiffeisen-Portals liegen (Vgl. Abbildung 5–30). Insbesondere im Zeitraum von Januar 2001 bis Juni 2001 liegt eine deutliche Abweichung vor. Hier erreichen die monatlichen Zugriffszahlen bei TopAgrar sogar zwischen 120.000 und 215.000 Visits und sind damit drei bis viermal so hoch wie im Raiffeisen-Portal. Eine mögliche Begründung liefert der hohe Bekanntheitsgrad, die kontinuierliche Bewerbung des Web-Auftritts in der gleichnamigen, reichweitenstarken Monatszeitschrift sowie die in diesen Zeitraum fallende BSE und MKS-Krise. Der deutliche Rückgang der Zugriffszahlen ab Juli 2001 ist darauf zurückzuführen, dass das Web-Angebot ab diesem Zeitpunkt auf die Bezieher der gleichnamigen Fachzeitschrift beschränkt wurde. Ab Januar 2002 ist jedoch eine Annäherung der Zugriffszahlen des Raiffeisen-Portals an das Niveau des Wettbewerbers festzustellen. Im September und November 2002 liegen die Zugriffszahlen im Raiffeisen-Portal erstmals über denen von TopAgrar. Eine statistisch signifikante Korrelation im Zugriffsverhalten beider Web-Angebote konnte nicht festgestellt werden.

Abbildung 5–30: Entwicklung monatlicher Visits der Online-Angebote von Topagrar.com und Raiffeisen.com im Zeitraum von August 2000 bis August 2002



Quelle: IVW, 2003, eigene Berechnungen und Darstellung.

Der Verlauf der monatlichen PI's beider Online-Angebote zeigt eine ähnliche Entwicklung auf. Auch hier findet in den letzten Monaten des Beobachtungszeitraumes eine Annäherung der Zahl der Seitenabrufe im Raiffeisen-Portal an das Niveau von TopAgrar statt. Das Online-Angebot von TopAgrar erreicht im Durchschnitt des Jahres 2002 11.080 PI's pro Tag gegenüber dem Raiffeisen-Portal mit annähernd 9.000 PI's pro Tag. Interessant ist, dass für beide Angebote im Mittel des Jahres 2002 eine Kennzahl von **4,4 Page Impressions pro Visit** ermittelt wird.

Schlussfolgernd ist zu konstatieren, dass trotz anfänglicher Differenzen eine Niveauleichung im Zugriffsverhalten und in der Nutzungsintensität beider Websites zu erkennen ist. Daraus ist zu schließen, dass beide Web-Angebote auf ein vergleichbares Interesse bei den Landwirten treffen.

#### 5.4.4.2 Werbeerfolgskontrolle

Entsprechend der ersten Phase im Online-Kundenentwicklungsmodell (Attract) muss die Zielgruppe auf die Website aufmerksam gemacht und motiviert werden, diese regelmäßig zu nutzen (Vgl. Kap. 4.2.3). Im Hinblick auf die Werbeziele, den Site Traffic und den Bekanntheitsgrad zu steigern sowie Branding- und Imageeffekte zu erzielen, wird zur Bewerbung des Raiffeisen-Portals und zur Nutzerakquisition ein spezifisches Instrumentarium an Promotion-Aktivitäten eingesetzt (Vgl. Abbildung 4–12). Die Erfolgskontrolle dieser Aktivitäten kann direkt nach der Schaltung des jeweiligen Werbemittels einsetzen, was einer ex-post-Analyse der Kampagnenleistungen entspricht und eine unmittelbare Optimierung von laufenden Kampagnen zulässt.

Konzeptionelle Ansatzpunkte zur Werbeerfolgskontrolle im Internet bieten die Ereignisse „Kontakt“, „Reaktion“ und „Ergebnis“, die den drei aufeinander aufbauenden Wirkungsebenen des Werbeträgerkontaktes, der Interaktion mit dem Werbemittel und dem Involvement mit der Zielseite entsprechen (Vgl. SKIERA, SPANN, 2000, S. 420). Die relevanten Erfolgsgrößen der Wirkungsebene des **Werbeträger- oder Werbemittelkontaktes** sind sowohl die mögliche Betrachtung des Werbemittels (z. B. Werbebanner) durch den Nutzer als auch die kognitiven Elemente der Werbewirkung (Vgl. Kap. 4.2.5.1). Die entsprechenden Messgrößen für die Bewertung der Kampagnenleistung bilden die Kontaktmaße PI, Ad Impression und Visit (Vgl. Tabelle 5–17). Die zweite Ebene bildet die **Interaktion mit dem Werbemittel**. Die relevante Erfolgsgröße ist hier die erfolgreiche Ansprache des Nutzers, die dazu führt, dass der Wahrnehmung des Werbemittels eine aktive Interaktion mit diesem Werbemittel folgt. Interaktivitätsmaße wie der Ad Click oder die Ad Click-Rate, die die Effizienzkriterien der Interaktion darstellen, sind die Messkriterien, die derartige Interaktionen definieren. Die dritte Ebene betrifft das **Involvement mit der Zielseite**, deren Erfolgsgrößen die Aktivitäten des Nutzers auf der Zielseite des Werbungtreibenden, die der Nutzer z. B. über einen Ad Click erreicht hat, beschreiben. Diese Aktivitäten können die Nutzung von Informations-, Kommunikations- oder Transaktionsangeboten umfassen. Die Messkriterien für den Grad des Involvements sind abhängig von den auf der Zielseite angelegten Funktionen und können z. B. getätigte Online-Einkäufe oder die Anzahl an Registrierungen betreffen.

Die nachfolgende Erfolgskontrolle konzentriert sich allein auf die Interaktion zwischen dem Werbemittel und dem Nutzer sowie auf das Involvement mit der Zielseite. Ein rein visueller Kontakt, z. B. mit einem Werbebanner, löst zwar auch kognitive Elemente aus, ihre Messung erfordert jedoch den Einsatz weitergehender Analyseinstrumente in Form qualitativer Befragungen oder Experimente.

Tabelle 5–17: Werbeerfolgsmaße im Internet

Ereignis	Erfolgsgrößen	Beschreibung
Kontaktmaße	PI's Ad Impressions Visits	Sichtkontakte mit einer Internetseite Sichtkontakte mit einer Werbemaßnahme Besuche auf einer Website
Interaktivitätsmaße	Ad Clicks Ad Click-Rate	Klicks auf einen Werbebanner Verhältnis von Clicks zu Ad Impressions
Ergebnisorientierte Maße	Transaktionen Umsatz Registrierungen	Anzahl abgeschlossener Transaktionen Durch Werbemaßnahmen erzielter Umsatz Neuanmeldungen infolge von Werbemaßnahmen

Quelle: In Anlehnung an SKIERA, SPANN, 2000, S. 419, eigene Darstellung.

Die Messgrößen bilden hier grundsätzlich zwei Dimensionen ab: die Effektivität im Sinne einer hohen Interaktionsleistung bzw. eines hohen Involvements und die ökonomische Effizienz. Die Analyse ausgewählter Werbemaßnahmen dient daher sowohl zur Effizienzkontrolle als auch zur Steigerung der Effektivität von Werbemaßnahmen und ermöglicht damit eine optimale Mediaplanung im Hinblick auf die Werbeträger- und Werbemittelauswahl.

In Anlehnung an die Promotion-Ebenen des Raiffeisen-Portals (Vgl. Abbildung 4–12) richtet sich der nachfolgende Analyseablauf auf die Erfolgskontrolle der Werbemaßnahmen in den Offline-Medien, die Erfolgskontrolle der Werbemaßnahmen für Online-Marketing-Aktionen im Portal sowie auf die Erfolgskontrolle der Online-Werbung auf externen Websites und im Raiffeisen-Portal selbst. In diesem Rahmen sollen die folgenden Forschungsfragen beantwortet werden:

- Üben Werbemaßnahmen in den Printmedien sowie die Bewerbung des Portals auf Fachmessen einen Einfluss auf das Zugriffsverhalten und die Zahl der Seitenzugriffe des Raiffeisen-Portals aus?
- Führen Werbemaßnahmen zu vermehrten Registrierungen im Portal?
- Wie effektiv sind Online-Banner und Hyperlinks auf externen Websites?
- Wie hoch ist der Anteil der über die Suchmaschinen weitergeleiteten Visits?
- Wie hoch ist die Ad Click-Rate diverser Werbemaßnahmen im Portal?
- Einer Internet-Studie des Marktforschungsunternehmens Produkt + Markt zufolge haben Landwirte eine neue Internet-Adresse in erster Linie über Werbemaßnahmen in Fachzeitschriften (74 %), über Suchmaschinen (60 %) oder die direkte Eingabe eines Firmen- oder Produktnamens (42 %) gefunden. Auch Broschüren (33 %), Hinweise von Kollegen (32 %) oder Hyperlinks (28 %) führen zur neuen Website (BACHEM, 2003). Kann dieses Ergebnis am Bsp. des Raiffeisen-Portals bestätigt werden?

### **1. Erfolgskontrolle der Werbemaßnahmen in den Printmedien (Offline-Medien)**

Bezugnehmend auf die Werbeerfolgskontrolle bereits erfolgter Printkampagnen ist zunächst die Mediaplanung des Raiffeisen-Portals zu dokumentieren, die sich nach Anzeigenvarianten und Erscheinungsterminen differenziert, wie folgt darstellt:

- Farbige, ganzseitige Imageanzeigen in den September- und Novemberausgaben 2000 der monatlich erscheinenden, landwirtschaftlichen Fachzeitschriften TopAgrar, DLG, DLZ und Agrarmarkt.<sup>1</sup>
- Schwarzweisse Anzeigen im Format 80mm hoch und einspaltig im Kleinanzeigenteil aller landwirtschaftlichen Wochenblätter. Die Schaltung erfolgt jeweils in der ersten Wochen- ausgabe eines jeden Monats.
- Farbige, monatliche Kleinanzeigen in der Fachzeitschrift TopAgrar.

Für den Erfolg einer Werbemaßnahme spielt die Reichweite des Werbeträgers eine große Rolle. Die kummulierte Netto-Reichweite<sup>2</sup> aller Wochenblätter liegt mit 86,5 % deutlich vor den Monatsmagazinen TopAgrar mit 40,9 %, DLZ mit 21 % und DLG mit 7,5 % (agriMA, 2002). Der zielgruppenrelevante Anteil an Lesern, die gleichzeitig über einen Online-Zugang verfügen, ist nicht bekannt.

Mit den vorrangigen Zielen, den Site Traffic sowie den Bekanntheitsgrad zu steigern, ist zur Markteinführung des Raiffeisen-Portals im August und September 2000 eine intensive Imagekampagne durchgeführt worden. Da in diesem Zeitraum mit Ausnahme kurzer

<sup>1</sup> Fachzeitschriften der Deutschen Landwirtschaftsgesellschaft (DLG), des Deutschen Fachverlages (DLZ) und des Landwirtschaftsverlages Münster-Hiltrup (TopAgrar). Die Zeitschrift Agrarmarkt ist mittlerweile mit der DLZ fusioniert.

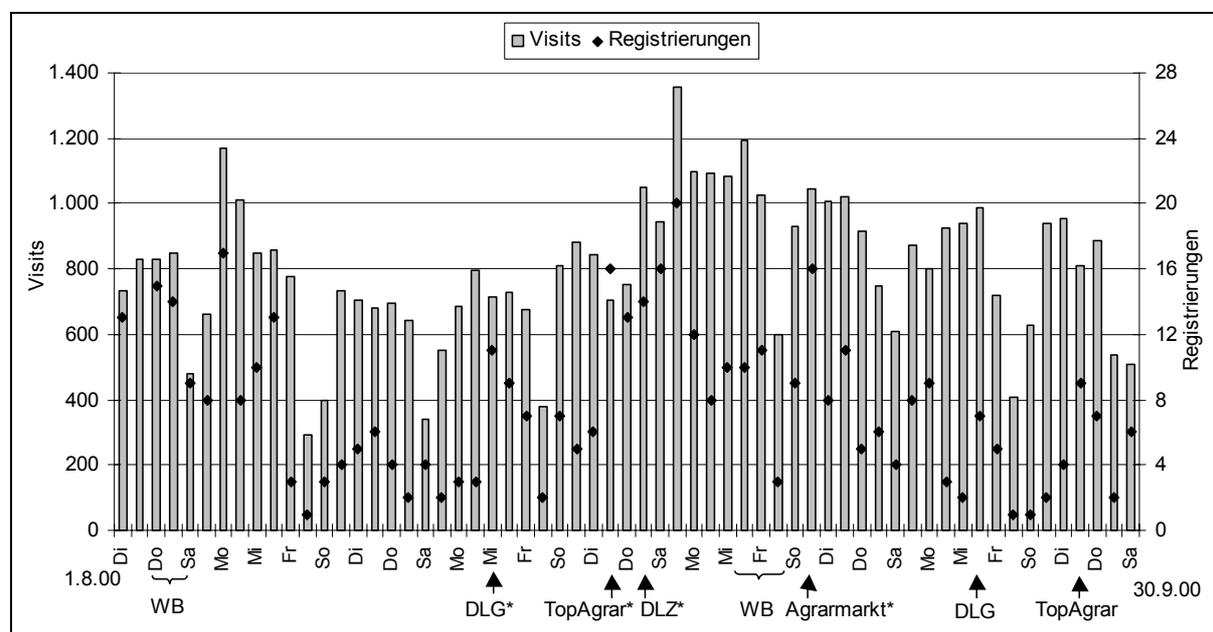
<sup>2</sup> Anzahl der Personen, die durch einen Werbeträger erreicht werden. Hier geht jede Person nur einmal in die Berechnung ein, unabhängig davon, wie viele Kontakte auf sie entfallen.

Presseartikel keine weiteren Werbeaktivitäten des Portalbetreibers erfolgten, bietet sich dieser Zeitraum für eine Werbeerfolgskontrolle an. Hier stellt sich die Frage, ob die verschiedenen Anzeigen zu vermehrten Zugriffen und Registrierungen geführt haben.

Den Verlauf der täglichen Visits sowie die Zahl der täglichen Registrierungen im Portal für den genannten Zeitraum stellt Abbildung 5–31 dar. Hier wird gleichzeitig auf die Zeitpunkte der in den verschiedenen Zeitschriften veröffentlichten Werbeanzeigen hingewiesen. Demnach führen die ersten Anzeigenschaltungen in den Wochenblättern zu einem deutlichen und die Großanzeige in der reichweitenschwachen DLG-Mitteilung zu einem leichten Anstieg der Visits. Während die genannten Zeitschriften den Leser jeweils im Zeitraum von Donnerstag bis Samstag erreichen, erfolgt eine Reaktion in beiden Fällen erst zum darauffolgenden Wochenanfang. Die ganzseitigen Imageanzeigen in den reichweitenstarken Monatstiteln TopAgrar (30.8.2000) und DLZ (1.9.2000) führen dagegen bereits unmittelbar nach ihrem Erscheinungstermin zu einem sehr starken Anstieg auf bis zu 1.350 Visits am Tag. Die folgenden Anzeigen in den Wochenblättern und in der Zeitschrift Agrarmarkt halten das hohe Niveau zunächst. Ein Abwärtstrend der Visits schließt sich an, der auch durch die in der DLG und der TopAgrar veröffentlichten Kleinanzeigen nicht mehr aufgehoben werden kann.

Damit sind z. T. deutliche Reaktionen auf die Werbekampagnen zu verzeichnen, wobei sich die ganzseitigen Imageanzeigen als besonders erfolgreich in Bezug auf die Zahl der Besuche herausstellen. So ist insbesondere infolge der Ende August geschalteten ganzseitigen Imageanzeigen die Zahl der im Monatsmittel gemessenen Visits pro Tag von 710 im August auf 890 im September angestiegen.

Abbildung 5–31: Entwicklung der Visits und Registrierungen im Raiffeisen-Portal sowie die Erscheinungstermine diverser Printanzeigen im Zeitraum vom 01.08.2000 bis 30.09.2000



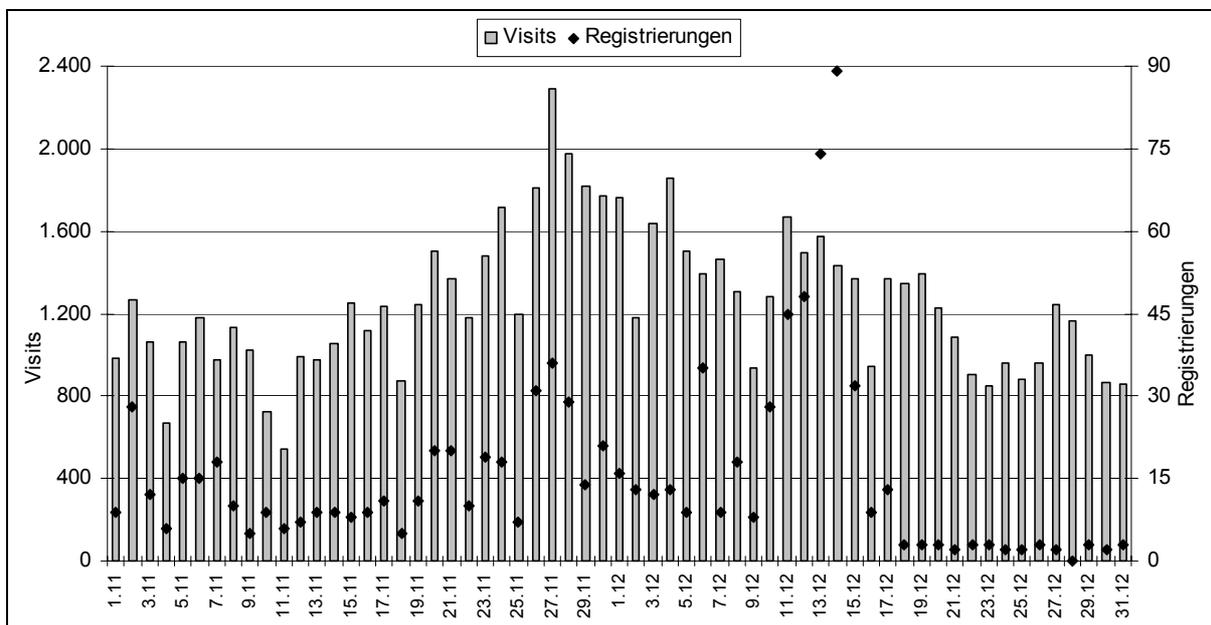
Quelle: “\*” = Monatstitel mit ganzseitiger Imageanzeige, WB = landwirtschaftliche Wochenblätter, eigene Berechnungen und Darstellung.

Im August finden insgesamt 303 Registrierungen statt, wovon die Mehrheit bereits in den ersten zehn Tagen nach Veröffentlichung des Portals generiert wurde. Bspw. sind am zweiten Tag nach der Veröffentlichung 84 Registrierungen gezählt worden. Der Neuigkeitsaspekt des Portals sowie die Neugierde der Besucher beeinflussen hier wahrscheinlich das

Registrierungsverhalten. Bis zur Schaltung der ersten Großanzeige in der DLG-Zeitschrift geht die Zahl täglicher Registrierungen deutlich zurück. Die ganzseitigen Imageanzeigen in TopAgrar und DLZ führen schließlich wieder zu einem deutlichen Anstieg an Registrierungen pro Tag. Auffällig ist, dass bei fast allen Printanzeigen eine unmittelbare Reaktion direkt am Erscheinungstag erfolgt. Trotz massiver Werbekampagnen im September kann mit insgesamt 235 Registrierungen das Niveau des Vormonats nicht erreicht werden. Dementsprechend liegt die Registrierungsrate, das Verhältnis der Anzahl an Registrierungen zur Anzahl an Visits, im August 2000 bei 1,4 % und im September bei 0,9 %.

Da die Intention der Werbemaßnahmen nicht nur darin liegt, neue Kunden zu gewinnen, sondern diese auch zur dauerhaften Nutzung des Portals zu motivieren, bleibt zu prüfen, ob die Zahl der Visits im Portal auch ohne die Schaltung weiterer Großanzeigen gehalten werden kann. Im Oktober erfolgt lediglich in der ersten Woche die Schaltung einer Kleinanzeige in den landwirtschaftlichen Wochenblättern. Die im Monatsmittel gemessene Zahl an Visits pro Tag sinkt gegenüber dem September um -8,9 % auf durchschnittlich 815 Visits pro Tag ab (Vgl. Abbildung 5-29). Gleichzeitig ist auch die Zahl der Registrierungen auf 125 eingebrochen. Dies belegt den maßgeblichen Einfluss des Neuigkeitsaspektes und der massiven Werbekampagne in den Vormonaten auf die Zahl der Visits und Registrierungen. Zum anderen können hier aber auch saisonale Einflüsse eine Rolle spielen, da im Oktober aufgrund der anstehenden Ackerbaumaßnahmen (Getreideaussaat und Maiseernte) die Zeit der Landwirte knapper bemessen ist.

Abbildung 5–32: Entwicklung der Visits und Anzahl der Registrierungen im Raiffeisen-Portal nach Wochentagen im Zeitraum vom 01.11.2000 bis 31.12.2000



Quelle: Eigene Berechnungen und Darstellung.

Für den Monat November 2000 kann eine Zunahme der Visits um 53,3 % gegenüber dem Vormonat auf durchschnittlich 1.250 Visits pro Tag ermittelt werden. Gleichzeitig steigt die Zahl der Registrierungen auf 427 an (Vgl. Abbildung 5–32). Einflussfaktoren, die diese Entwicklung erklären können, sind in erster Linie die Bewerbung des Portals auf der EuroTier in Hannover vom 21.11. - 24.11.2000, die gleichzeitige Auslobung eines großen Gewinnspiels auf der Website sowie die Ende Oktober in den Fachzeitschriften veröffentlichten ganzseitigen Imageanzeigen und Kleinanzeigen. Aber auch der Beginn der

BSE-Krise und der damit verbundene Informationsbedarf der Landwirte kann das Zugriffsverhalten ab der letzten Novemberwoche maßgeblich beeinflusst haben.

Potenzielle Einflussfaktoren, die zu einem weiteren Anstieg der Visits im Dezember um 9,6 % gegenüber dem Vormonat führen, sind neben dem Saisoneffekt und der anhaltenden BSE-Krise insbesondere der Vertrieb einer von raiffeisen.com selbst erstellten Internet-CD an die Landwirte. Diese CD beinhaltet u. a. einem Call-by-Call Internet-Zugang sowie zahlreiche Entertainment- und Infotainment-Angebote des Raiffeisen-Portals wie z. B. das Computerspiel „Stroh-Stress“. Auch die Zahl der Registrierungen steigt im Dezember gegenüber dem Vormonat nochmals um weitere 17,5 % auf 517 an. Sowohl der sehr starke Anstieg als auch der anschließende deutliche Rückgang der Registrierungen ab Mitte Dezember können hier nicht näher erklärt werden.

Mit einem Korrelationskoeffizienten von  $r = 0,92$  existiert ein sehr starker, gleichgerichteter Zusammenhang zwischen den täglichen Visits und den PI's im Zeitraum von August bis Dezember 2000. Die Korrelation ist mit einer Irrtumswahrscheinlichkeit von 1 % statistisch signifikant. Eine hohe Zahl an Zugriffen infolge der Werbemaßnahmen ist also nicht zwangsläufig mit einer gleichzeitig sinkenden Zahl an PI's pro Visit verbunden. Die User konnten immer wieder dazu motiviert werden, mehrere Webpages aufzurufen.

Mit Hilfe des Pearson'schen Korrelationskoeffizienten von  $r = 0,5$  kann für den Zeitraum von August bis Dezember 2000 bei einem Signifikanzniveau von 1 % statistisch nachgewiesen werden, dass ein mittlerer gleichgerichteter Zusammenhang zwischen den Visits und der Zahl an Registrierungen vorliegt. Die Zahl der Visits übt somit zwar einen positiven, aber keinen starken Einfluss auf die Zahl der Registrierungen aus.

Sowohl aus Abbildung 5–31 als auch aus Abbildung 5–32 geht hervor, dass die Zahl der Visits einem periodischen, wöchentlichen Verlauf folgt. Zudem ist offensichtlich, dass die Zahl der Registrierungen an Wochentagen deutlich höher ist als am Wochenende, was in Kap. 5.4.4.4 näher analysiert wird.

## 2. Erfolgskontrolle der Online-Werbung auf externen Websites

Die Erfolgskontrolle von Werbemaßnahmen im Internet wird auch als **Kampagnenanalyse** bezeichnet. Häufigkeiten in der Benutzung von Online-Bannern und Hyperlinks auf externen Websites geben an, wie viele Zugriffe von welchen Websites auf das Raiffeisen-Portal weitergeleitet worden sind. Voraussetzung zur Kontrolle ist, dass die Werbemittel mit einem unsichtbaren Code versehen sind, der die Analyse des Klickverhaltens erst ermöglicht. Die Kampagnenanalyse ermittelt auch die Zahl der Zugriffe, die über diverse Suchmaschinen auf das Portal zugreifen.

Tabelle 5–18 führt die Anzahl der über Online-Banner, Hyperlinks und Suchmaschinen weitergeleiteten Zugriffe auf das Raiffeisen-Portal sowie die Internet-Adressen der mit dem Werbemittel versehenen Websites am Bsp. des Zeitraumes von Januar 2002 bis August 2002 auf. Hier stellt sich heraus, dass die Schaltung eines mit einem Firmenlogo versehenen Online-Banners auf verschiedenen Homepages nur zu einer geringen Zahl an Ad Clicks führt. Lediglich der Online-Banner auf der Homepage der RCG Münster verzeichnete in den Monaten Januar bis März 2002 eine befriedigende Anzahl an Ad Clicks. Strukturelle Änderungen auf dieser Homepage führten aber dazu, dass der Banner des Raiffeisen-Portals aus dem unteren, rechten Bereich der Website in den oberen rechten Rand eines Frames plazierte wurde. In der Folge zeigt sich eine deutlich geringere Wahrnehmung des Banners. Dieses Beispiel belegt die erfolgskritische Relevanz der richtigen Platzierung eines Online-Banners auf einer Website.

Tabelle 5–18: Anzahl der monatlich über Online-Banner, Hyperlinks oder Suchmaschinen weitergeleiteten Zugriffe auf das Raiffeisen-Portal im Zeitraum von Januar 2002 bis Juli 2002

URL/Monat	Jan 02	Feb 02	Mrz 02	Apr 02	Mai 02	Jun 02	Jul 02	Aug 02
<b>Hyperlinks</b>								
<a href="http://www.land24.de">www.land24.de</a>	3.832	8.298	5.625	7.101	6.854	5.648	5.839	5.637
<a href="http://www.landflirt.de">www.landflirt.de</a>	154	156	135	126	124	238	170	188
<a href="http://www.raiffeisen.de">www.raiffeisen.de</a>	225	192	213	151	122	104	81	78
<a href="http://www.agrimanager.de">www.agrimanager.de</a>	322	308	97	78	104	99	63	61
<b>Online-Banner</b>								
<a href="http://www.tec24.com">www.tec24.com</a>	274	209	247	229	269	257	217	223
<a href="http://www.rcg.de">www.rcg.de</a>	566	491	462	85	79	71	67	62
<a href="http://www.baywa.de">www.baywa.de</a>	269	234	261	-/-	-/-	-/-	-/-	-/-
<a href="http://www.wlz.de">www.wlz.de</a>	120	218	314	422	167	114	89	55
<a href="http://www.rhg-esens.de">www.rhg-esens.de</a>	-/-	-/-	276	171	411	242	297	265
<b>Suchmaschinen</b>								
Suchmaschinenverweise	1.978	2.507	2.741	3.278	2.197	3.883	3.122	2.710
<b>Summe:</b>	8.692	13.522	12.490	13.588	12.000	12.268	11.760	9.430
Anteil an den Visits	15,6%	23,7%	20,4%	22,3%	19,8%	21,0%	19,1%	20,3%

Quelle: „-/-“ = Online-Banner nicht vorhanden, eigene Berechnungen und Darstellung.

Die Homepage der Land24.de-Website (Vgl. Kap. 3.1.4) präsentiert ein Ranking der meistbesuchten Websites in der Agrarbranche. Die Teilnehmer haben ihre Homepage mit einem unsichtbaren Bild versehen, das die Zugriffe auf die jeweilige Homepage in Echtzeit zählt. Die stark frequentierten Websites werden direkt auf der Homepage von Land24.de mit einem Hyperlink aufgeführt. Seit der Implementierung dieser Hitliste im Januar 2002 bis zum August 2002 klickten im Monatsmittel fast 6.200 User in dieser Hitliste auf den Link des Raiffeisen-Portals. Dieser Hyperlink führt hier zu einem deutlichen Zuwachs an Visits und erklärt damit u. a. den aus Abbildung 5–26 hervorgegangenen starken Anstieg der Visits ab Januar 2002. Die Resonanz auf andere Hyperlinks wie z. B. auf die Website von raiffeisen.de, landflirt.de und agrimanager.de ist dagegen sehr gering.

Im Mittel der acht Monate erfolgten über 2.800 Zugriffe über diverse Suchmaschinen auf das Raiffeisen-Portal, was einem Anteil von 5 % an der durchschnittlichen Gesamtzahl aller Visits im gleichen Zeitraum entspricht. Über zwei Drittel (68 %) dieser Zugriffe stammen von der Suchmaschine „Google“ (<http://www.google.de>). Diese Zahlen belegen die Bedeutung einer vorteilhaften Platzierung der Website in relevanten Suchmaschinen.

Insgesamt erreichten im Durchschnitt der Monate Januar 2002 bis August 2002 **mindestens ein Fünftel** (20,3 %) aller Visits über einen Hyperlink, einen Online-Banner oder über diverse Suchmaschinen das Raiffeisen-Portal und somit nicht über die gezielte Eingabe der Web-Adresse oder die Verwendung eines Bookmark. Dieser hohe Anteil bestätigt, dass viele Besucher das Raiffeisen-Portal nicht gezielt aufrufen und damit bis dato auch keine Bindung an die Website zeigen. Daher ist es von Relevanz, die Aufmerksamkeit der User für das Portal über die verschiedensten Werbeaktivitäten immer wieder neu zu gewinnen und zugleich Maßnahmen zu ergreifen, die User zur regelmäßigen Wiederkehr zu bewegen.

Es bleibt festzuhalten, dass im Falle des Raiffeisen-Portals Online-Banner und Hyperlinks den Site Traffic nicht wesentlich beeinflussen. Insbesondere Linkverweise erreichen bei der kurzen Betrachtungszeit einer Webpage nicht so schnell die Aufmerksamkeit des Surfers. Die

hohe Interaktionsleistung eines Hyperlinks am Bsp. der Land24.de zeigt jedoch, dass die Integration eines Hyperlinks in einen interessanten Sachverhalt sehr viel zielführender sein kann, als ein von vielen Surfern abgelehnter und oft nicht wahrgenommener Online-Banner.

### **3. Erfolgskontrolle der Online-Werbung im Raiffeisen-Portal**

Informationen über die Zahl der Ad Clicks verschiedener Bannerformate und -platzierungen innerhalb des Raiffeisen-Portals sind nicht nur für die Bewerbung eigener Online-Aktionen von Relevanz, sondern auch für die Bannervermarktung und die Gewinnung von Werbepartnern. Maßnahmen zur Bewerbung eigener Online-Aktionen auf der Homepage des Portals spielen dann eine wichtige Rolle, wenn viele User lediglich die Homepage aufrufen und das Web-Angebot danach wieder verlassen (Vgl. Kap. 5.4.4.3).

Die Ad Click-Rate von Online-Bannern externer Firmen mit einem Format von 140 \* 60 Pixel auf der ersten Unterebene des Raiffeisen-Portals ist um den Faktor **6,5** geringer als ein Online-Banner mit dem Format 468 \* 60 Pixel mitten auf der Homepage. Dieses Ergebnis stellt den Mittelwert fünf unabhängig voneinander durchgeführter Banneranalysen im Raiffeisen-Portal dar, die jeweils über einen Zeitraum von vier Wochen ausgewertet wurden. Zugleich hat sich in allen fünf Untersuchungen herausgestellt, dass mit zunehmender Anzahl an Kontakten mit dem Werbemittel (Ad Impressions) die Wahrscheinlichkeit sinkt, dass der Banner angeklickt wird. Die meisten Ad Clicks sind unmittelbar nach der Veröffentlichung des Banners zu verzeichnen. Daher ist es wenig effektiv, Banner über einen längeren Zeitraum an einer Stelle zu platzieren. Vielmehr sollte ein Rotationsverfahren und damit die Einblendung mehrerer Banner an einer Stelle im ständigen Wechsel angewendet oder die Banner häufiger ausgewechselt werden. Die Effektivität von Bannern kann auch erhöht werden, indem mit mehreren Motiven oder dynamischen Animationen gearbeitet wird.

### **4. Erfolgskontrolle diverser Werbemaßnahmen für konkrete Online-Marketing-Aktionen im Raiffeisen-Portal**

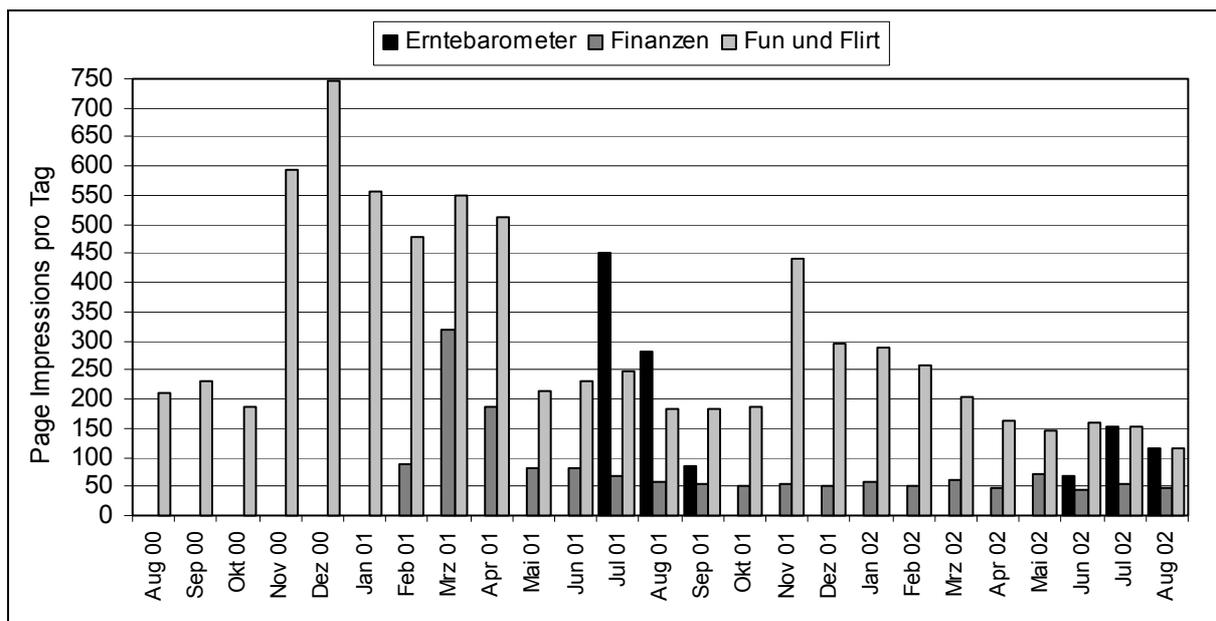
Dieser Abschnitt befasst sich mit der Erfolgskontrolle verschiedener Werbeaktivitäten in den Online- und Offline-Medien, die zur Steigerung der Nutzungsintensität konkreter Kundenbindungsmaßnahmen im Portal eingesetzt werden. Hierbei wird die Effektivität flankierender Werbemaßnahmen am Beispiel eines Computer-Spiels, eines Online-Gewinnspiels sowie eines interaktiven Erntebarmeters im Raiffeisen-Portal näher untersucht.

Das von der Firma raiffeisen.com selbst entwickelte **Computerspiel „Stroh-Stress“** ist im November 2000 veröffentlicht worden. Informationen zum Spiel sowie die Möglichkeit des Downloads findet der User in der Web-Kategorie Fun und Flirt. Die Entwicklung der im Monatsmittel gemessenen PI's pro Tag auf diese Kategorie geht aus Abbildung 5–33 hervor. Hier zeigt sich, dass unmittelbar nach der Veröffentlichung, flankiert durch die Bewerbung auf der EuroTier (November 2000) und per Kleinanzeige in den landwirtschaftlichen Wochenblättern (Dezember 2000), die Zahl der PI's auf durchschnittlich fast 750 pro Tag im Dezember 2000 sprunghaft ansteigt. Obwohl keine weiteren Werbemaßnahmen erfolgen, sinkt die Zahl der PI's in den Folgemonaten nur leicht ab, was auf ein hohes Interesse der User an diesem Spiel schließen lässt. Dies belegen auch die hohen Downloadraten. Im Dezember 2000 haben fast 2.800 User das Spiel auf den eigenen PC heruntergeladen. Ein auf das Computerspiel verweisender Online-Banner auf der Homepage des Portals wurde im Mai 2001 entfernt. Als Konsequenz auf diese Maßnahme zeigt sich ein deutlicher Rückgang auf im Monatsmittel unter 250 PI's pro Tag. Auch wenn hier saisonale Effekte einen Einfluss ausüben können, darf die Wirksamkeit eines Banners auf der Homepage, der auf ein portal-eigenes Angebot hinweist, nicht unterschätzt werden. Die erneute Bewerbung des Spiels auf der Agritechnica sowie die Verbreitung einer weiteren, mit diesem Spiel versehenen Internet-CD im November 2001 führt zunächst zu einem erneuten Anstieg der PI's bevor diese kontinuierlich absinken.

Diese Untersuchungen zeigen, dass das Computerspiel eine effektive, dem Entertainment zuzuordnende Kundenbindungsmaßnahme darstellt und als solches zur Steigerung des Bekanntheitsgrades, zur Erhöhung des Erinnerungseffektes und zu einem besseren Image des Portals bei der jungen Besuchergruppe beiträgt. Trotz einer deutlichen Reaktion auf verschiedene Online- und Offline-Werbemaßnahmen können aber keine nachhaltigen Erfolge in den Zugriffszahlen festgestellt werden. Das nachlassende Interesse kann u. a. auf eine fehlende Weiterentwicklung dieser Entertainment-Kategorie zurückgeführt werden. Dieses Ergebnis belegt auch den bereits in Kap. 4.2.5.2.1 angeführten Hinweis, dass der Neuigkeitsaspekt einer Online-Maßnahme sowie regelmäßige Erweiterungen für die kontinuierliche Nutzung und letztlich die Kundenbindung erfolgskritische Faktoren darstellen.

In den Monaten März und April 2001 wurde in der Web-Kategorie Finanzen ein **Gewinnspiel** angeboten. Ziel dieser Entertainment-Aktion war es, den Bekanntheitsgrad der erst im Februar 2001 implementierten Web-Kategorie über landwirtschaftliche Themen in der Finanzwirtschaft zu steigern und die User zur kontinuierlichen Nutzung dieses Web-Angebotes zu motivieren. Der wöchentliche Gewinner von 100 DM war derjenige, der den Schlusskurs des DAX der folgenden Woche richtig geschätzt hatte. Die Bewerbung des Gewinnspiels erfolgte per Kleinanzeige in den landwirtschaftlichen Wochenblättern in der ersten Märzwoche 2001 sowie mit Hilfe eines Online-Banners auf der Homepage des Portals. Die Entwicklung der im Monatsmittel gemessenen PI's pro Tag zeigt, dass die Implementierung des Gewinnspiels in Zusammenhang mit den genannten Werbemaßnahmen zunächst zu einem Anstieg der Zugriffe führt (Vgl. Abbildung 5–33). Das Niveau sinkt nach Beendigung der Maßnahmen aber sehr schnell wieder ab. Zum einen kann dies auf ein mangelndes Interesse der Landwirte an finanzwirtschaftlichen Informationen zurückzuführen sein, zum anderen auf eine unzureichende Aufbereitung und Aktualisierung der angebotenen Inhalte sowie fehlender Werbemaßnahmen.

Abbildung 5–33: Entwicklung der PI's der Kategorien Fun und Flirt, Finanzen und des Erntebarmeters im Monatsmittel des Beobachtungszeitraumes von August 2000 bis August 2002



Quelle: Eigene Berechnungen und Darstellung.

In dem jährlich zur Erntezeit angebotenem **Online-Erntebarmeter** können Landwirte ihre Ernteerträge zusammen mit den entsprechenden Ertrags- und Qualitätskennzahlen in ein Web-Formular eintragen. Die einzelnen Einträge werden nach Postleitzahlen und Kulturen sortiert in Echtzeit veröffentlicht, so dass ein unmittelbarer Vergleich der Ernteerträge differenziert nach Kulturen und Regionen möglich ist. Erstmals implementiert wurde das Tool von Juli bis August 2001. Mit über 450 PI's pro Tag im Juli und 280 im August sind direkt beachtliche Zugriffszahlen erzielt worden (Vgl. Abbildung 5–33). Der Erfolg könnte auf eine Printanzeige in den landwirtschaftlichen Wochenblättern im Juli 2001 zurückzuführen sein.

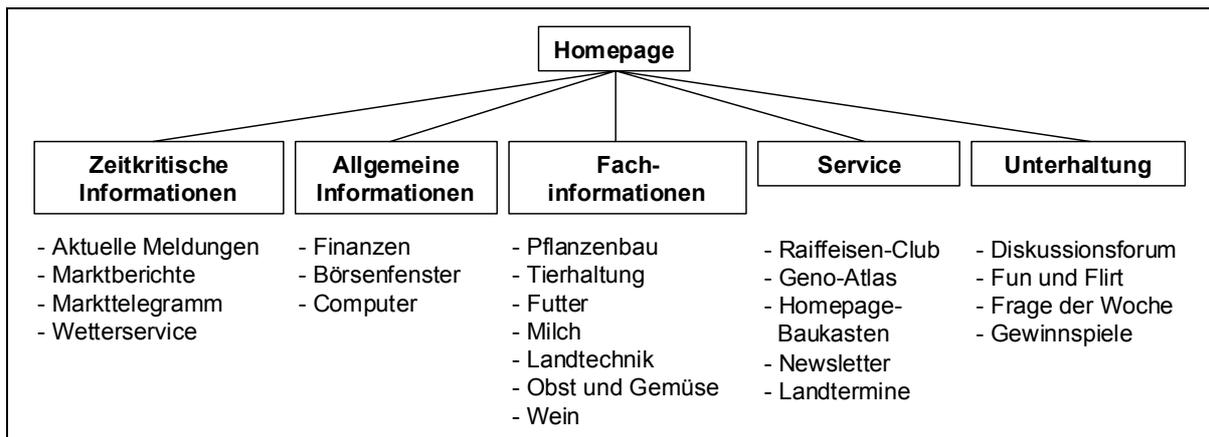
Den maßgeblichen Anteil am Erfolg dieses Web-Angebotes hatte aber ein auf das Erntebarmeter hinweisendes Pop-Up-Fenster auf der Homepage. Über 48 % der PI's auf das Erntebarmeter im Monat Juli 2001 sind auf die Ad Clicks des Pop-Up-Fensters zurückzuführen. Während seiner dreiwöchigen Laufzeit ist dieses Pop-Up-Fenster von über 15 % der Visits angeklickt worden. Dessen Erfolg belegen auch die Kontaktkennzahlen des Folgejahres. Hier ist die gleiche Aktion ohne das Pop-Up-Fenster wiederholt worden. Es stellt sich heraus, dass im Juli 2002 nur noch 154 und im August 2002 nur noch 116 PI's pro Tag erreicht werden konnten, was aber auch auf den nachlassenden Neuigkeitsaspekt des Tools zurückzuführen ist. Daher stellt das Pop-Up-Fenster eine sehr effiziente Form der Werbung im Portal dar, da es bei jedem Klick auf die Homepage sofort die Aufmerksamkeit des Users auf sich zieht. Aufgrund der Tatsache, dass diese Werbeform unter den Usern aber nicht sehr beliebt ist, sollten Pop-Up-Fenster nur vereinzelt und in möglichst kurzen Zeiträumen implementiert werden.

#### 5.4.4.3 Nutzungsanalyse der Portal-Angebote

In diesem Abschnitt sollen Aussagen über den Informationsbedarf und die Interessensgebiete der Portal-Besucher abgeleitet werden. Eine Gegenüberstellung der verschiedenen Online-Angebote nach Nutzungsintensitäten soll hier Anhaltspunkte aufzeigen, die sowohl auf einen Handlungsbedarf als auch auf bevorzugt genutzte Online-Angebote hinweisen.

In den nachfolgenden Untersuchungen wird in erster Linie die Zahl der PI's als Messgröße herangezogen. Diese Kennzahl wird in Bezug auf komplette Kategorien oder einzelne HTML-Seiten ermittelt. Die Kategorien stellen das Ergebnis einer inhaltsbezogenen Organisation der Webseiten des Raiffeisen-Portals dar. Hier werden alle thematisch zusammenhängenden Webseiten einer Kategorie (z. B. Pflanzenbau, Tierhaltung oder Wetterservice) zugeordnet, wobei jeder Kategorie eine unterschiedliche Anzahl an Webseiten zu Grunde liegt. Diese Kategorien werden wiederum funktionsorientiert nach zeitkritischen und allgemeinen Informationsangeboten, landwirtschaftlichen Fachangeboten sowie nach Service- und Unterhaltungsangeboten klassifiziert (Vgl. Abbildung 5–34). Eine besondere Rolle spielt hier die Homepage, die sowohl den zentralen Einstiegs- bzw. Orientierungspunkt für alle Web-Kategorien bildet, als auch eine Übersicht aller tagesaktuellen Meldungen bereitstellt.

Abbildung 5–34: Klassifizierung der Web-Kategorien des Raiffeisen-Portals



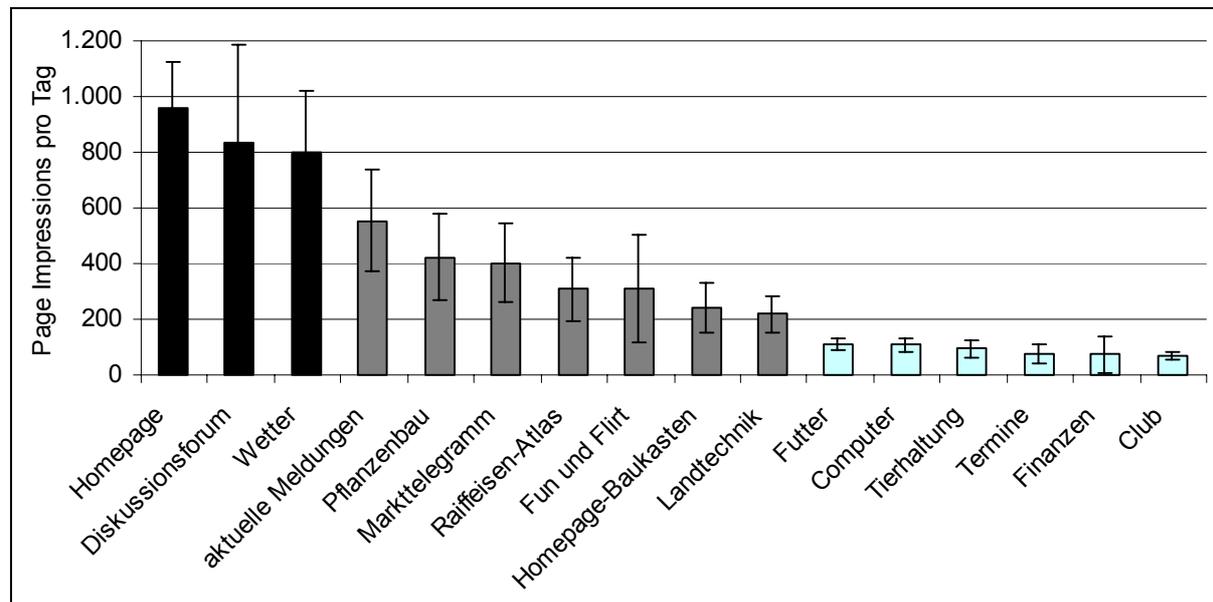
Quelle: Eigene Darstellung.

Auf Grundlage des in Kap. 3.2 anhand der Sekundärliteratur ermittelten Nutzungsverhaltens der Landwirte im Internet lassen sich verschiedene Rückschlüsse ziehen, die sich in den nachfolgend aufgeführten Hypothesen widerspiegeln. Diese gilt es am Beispiel der Nutzungsanalyse der Portal-Angebote zu bestätigen bzw. zu widerlegen.

- H1: Zeitkritische Informationen zählen zu den nutzungsintensivsten Online-Inhalten.
- H2: Webbasierte Fachinformationen werden als Entscheidungshilfen für den landwirtschaftlichen Produktionsprozess herangezogen.
- H3: Je regelmäßiger die Aktualisierungen eines Online-Angebotes, desto frequenter ist dieser Bereich.
- H4: Community-Instrumente wie z. B. Foren zum Meinungsaustausch sind nur von geringem Interesse für die User.
- H5: Außerlandwirtschaftliche Informations- und Unterhaltungsangebote sind für die User nicht von primärem Interesse. Die Einstellung zum Internet ist eher funktional-pragmatisch als unterhaltungsorientiert.

Abbildung 5–35 stellt die meistfrequentiertesten Kategorien des Portals in Bezug auf ihre durchschnittliche Zahl an PI's pro Tag im Beobachtungszeitraum von August 2000 bis August 2002 gegenüber. Die Standardabweichung kann hier erste Hinweise auf vorliegende jahreszeitliche Schwankungen oder inhaltliche Veränderungen in den Kategorien liefern. Die landwirtschaftlichen Fachangebote sind erst im Frühjahr 2001 veröffentlicht worden, so dass hier unterschiedliche Auswertungszeiträume zu Grunde liegen.

Abbildung 5–35: Vergleich der PI's verschiedener Kategorien des Raiffeisen-Portals im Tagesdurchschnitt des Zeitraumes von August 2000 bis August 2002 mit Angabe der Standardabweichung



Quelle: Eigene Berechnungen und Darstellung.

Mit durchschnittlich 800 bis 960 PI's pro Tag zählen die Homepage sowie die Kategorien Diskussionsforum und Wetter zu den meist genutzten Online-Angeboten im Portal. Von mittlerer Nutzungsintensität sind die Kategorien aktuelle Meldungen, Pflanzenbau, Markttelegramm, Raiffeisen-Atlas<sup>1</sup>, Homepage-Baukasten und Landtechnik mit durchschnittlich 230 bis 550 PI's pro Tag. Alle weiteren Kategorien weisen lediglich 110 oder weniger PI's pro Tag auf und sind daher für die User offensichtlich nicht von großem Interesse.

Die zehn nutzungsintensivsten Kategorien erreichen im Mittel des Beobachtungszeitraumes einen Anteil von über 70 % an den gesamten PI's des Portals. Somit konzentrieren sich über zwei Drittel der Webseitenabrufe lediglich auf zehn Kategorien, zu denen in erster Linie die zeitkritischen Informationsangebote aber auch Fach- und Entertainment-Angebote sowie das Diskussionsforum zählen. Allein auf die zeitkritischen Informationsangebote Homepage, aktuelle Meldungen, Wetter und Warenterminmärkte entfallen im Mittel 42 % aller PI's.

In Bezug auf diese Erkenntnisse und die zuvor aufgeführten Hypothesen werden nachfolgend die Homepage, die zeitkritischen Informationsangebote, die Fachangebote, das Diskussionsforum, der Raiffeisen-Club sowie das Entertainment-Angebot näher untersucht.

## 1. Homepage

Die Homepage übt nicht nur eine zentrale Funktion als Einstiegsseite in die verschiedensten Website-Angebote aus, sondern unterliegt auch dem Anspruch, dem User möglichst alle tagesaktuellen Informationen direkt auf einen Blick zu präsentieren. Beide Aspekte bergen jedoch die Gefahr der Informationsüberlastung (information overload) und der Unübersichtlichkeit der Startseite. Ist die Website zu komplex aufgebaut, so dass viele Informationen nicht sofort gefunden werden, verliert sie schnell das Interesse der User. Dies stellt hohe Anforderungen an den strukturellen Aufbau der Startseite.

Der Anteil der PI's der Homepage an der Gesamtzahl aller PI's des Raiffeisen-Portals liegt im Durchschnitt des Beobachtungszeitraumes von August 2000 bis August 2002 bei annähernd 15 %. Die Homepage stellt zugleich **bei 22 % aller Visits die einzige aufgerufene Webseite**

<sup>1</sup> Ein webbasiertes Geoinformationssystem zur Geschäftsstellensuche in der Raiffeisen-Organisation.

dar. Dieser hohe Anteil lässt zum einen darauf schließen, dass diese Usergruppe lediglich eine kurze Übersicht über das tagesaktuelle Geschehen wünscht und die weiteren Portal-Angebote hier auf keine große Resonanz treffen. Daher sind neue Aktionen oder inhaltliche Erweiterungen auf den unteren Ebenen stets auf der Homepage zu bewerben. Zum anderen liegt die Vermutung nahe, dass die Startseite zu überlastet und zu unübersichtlich gestaltet ist, so dass die User weitere Online-Angebote nicht wahrnimmt.

Die Homepage stellt im Durchschnitt **für 55,6 % aller Visits die Einstiegsseite** in das Web-Angebot dar. Dass nicht alle User über die Homepage in die Website einsteigen, liegt u. a. daran, dass viele User über Hyperlinks und Suchmaschinen direkt auf die verschiedenen Unterseiten des Portals gelangen. Dies ist ein Hinweis darauf, dass viele User im Favoritenverzeichnis einen Link angelegt haben, der sie unmittelbar und gezielt zur gewünschten Webseite im Portal führt. Dies belegt zugleich die Bedeutung der gezielten und schnellen Informationsbeschaffung für den Landwirt, der mit möglichst wenig Klicks die für ihn relevanten Informationen erreichen möchte.

Die Korrelation der täglichen PI's der Homepage und der Visits ist im Beobachtungszeitraum von August 2000 bis August 2002 mit einer Irrtumswahrscheinlichkeit von 0,01 statistisch signifikant. Mit  $r = 0,79$  liegt hier eine starke, gleichgerichtete Korrelation vor. Es ist jedoch darauf hinzuweisen, dass die Zahl der täglichen Visits ab Januar 2002 sehr stark ansteigt (Vgl. Abbildung 5–26), während die Zahl der täglichen PI's der Homepage relativ konstant bleibt. Darauf wird im weiteren Verlauf dieses Abschnittes näher eingegangen.

## 2. Zeitkritische Informationsangebote

### a) Aktuelle Meldungen

Die tagesaktuellen Meldungen über das wirtschaftliche und politische Geschehen in der Agrarwirtschaft sowie über die Marktentwicklungen landwirtschaftlicher Produkte erreicht der User zum einen über die verlinkten Überschriften der einzelnen Meldungen direkt auf der Homepage und zum anderen über die Navigationspunkte „News“ und „Markttipps“.

Unabhängig davon, über welchen Weg die User zu den Meldungen gelangen, zeigt Abbildung 5–36 die Entwicklung der im Monatsmittel aufgerufenen Meldungen pro Tag. Mit Hilfe der geschätzten einfachen linearen Trendfunktion  $y^*(t) = 20,2t + 285$  ( $R^2 = 0,68$ ) kann hier ein positiver Trend konstatiert werden. Demzufolge steigt die Anzahl aufgerufener Artikel pro Tag im Durchschnitt um zusätzliche 20 Artikel an. Im Zeitraum von September 2001 bis August 2002 sind durchschnittlich 639 Artikel pro Tag abgerufen worden, so dass im Mittel **8,4 % aller PI's auf die Betrachtung der aktuellen Meldungen entfallen**.

Die Entwicklung der Anzahl aufgerufener Meldungen zeigt deutliche Parallelen zum Verlauf der monatlichen Visits (Vgl. Abbildung 5–26). Dies belegt der Pearson'sche Korrelationskoeffizient von  $r = 0,9$ , der zu einem vorgegebenen Signifikanzniveau von 1 % eine sehr hohe gleichgerichtete statistische Korrelation zwischen beiden Merkmalen ausweist. Aus diesem engen Zusammenhang ist zu schließen, dass das Nachrichtenangebot eines der wesentlichsten Nutzungsmotive für die Besucher des Portals ist.

Daher ist parallel zur Entwicklung der Visits auch in Abbildung 5–36 ein saisonales Nachfrageverhalten zu beobachten, da die Abrufbereitschaft aktueller Meldungen in den Wintermonaten deutlich höher ist als in der Vegetationsperiode. Da kein anderes Medium eine flexiblere und schnellere Berichterstattung erlaubt, ist der Abruf aktueller Meldungen im Internet in Zeiten landwirtschaftlicher Krisen von hoher Attraktivität für die User. Daraus ist zu schließen, dass die steigende Anzahl abgerufener Meldungen ab November 2000 (BSE-Krise) bis zum März 2001 (MKS-Krise) sowie die hohen Zuwächse in den Monaten Juni und Juli 2002 (Nitrofen-Skandal) auf die jeweiligen Krisen zurückzuführen ist. Die hohen Zuwachsraten ab Januar 2002 sind zum einen saisonbedingt zu erklären, können aber auch Folge der Insolvenzen zahlreicher landwirtschaftlicher Portale mit einem vergleichbaren Informationsangebot zum Ende des Jahres 2001 sein. Darüber hinaus erfolgte im Januar 2002

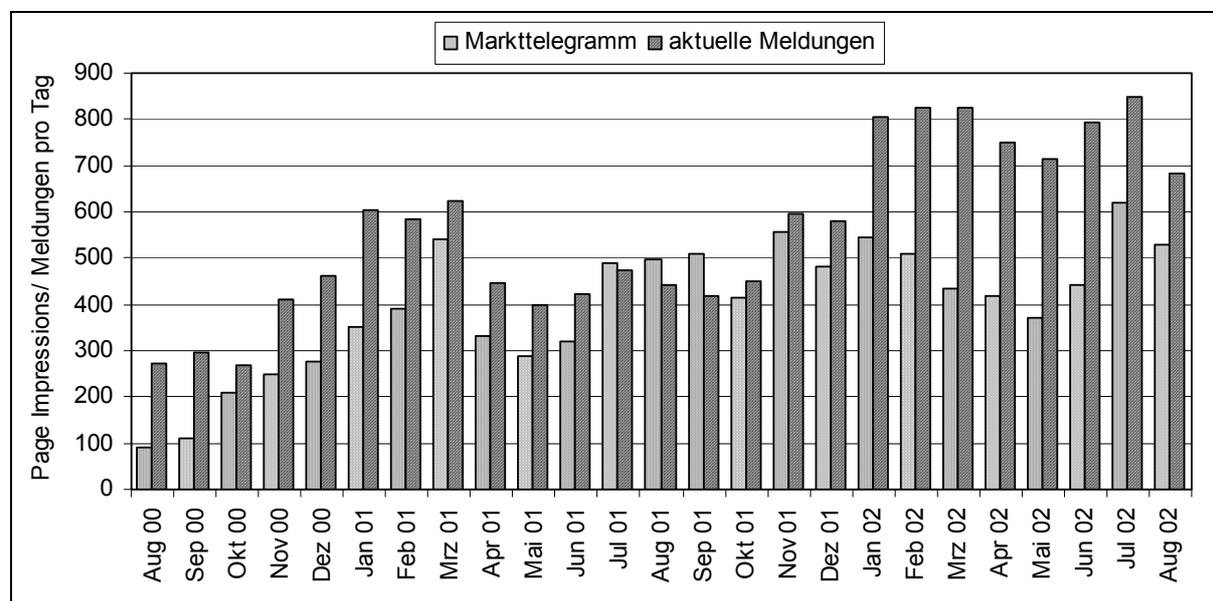
eine Veränderung im wöchentlichen Newsletter. Die darin enthaltenen Meldungen werden ab diesem Zeitpunkt nur noch in Kurzform eingestellt und mit einem weiterführenden Hyperlink auf die jeweilige Webpage mit der kompletten Meldung versehen. Somit werden die User über den Newsletter immer wieder neu dazu angeregt, die aktuellen Meldungen aufzurufen. Dies erklärt auch, warum die Zahl der PI's der Homepage ab Januar 2002 nicht der steigenden Anzahl an Visits folgt.

### b) Markttelegramm

In der Kategorie Markttelegramm werden die tagesaktuellen Kurse und Charts für Schweinehälften (WTB, Hannover), Soja (CBoT, Chicago), Weizen (Matif, Paris) und Raps (Matif, Paris) täglich aktualisiert angeboten. Die gewünschten Produktpreisentwicklungen sind über den Navigationspunkt „Telegramm“ zu erreichen. Im Durchschnitt der Monate von August 2000 bis August 2002 entfallen 6 % aller PI's auf diese Kategorie. Die hohe Nutzungsintensität dieser Kategorie insbesondere in den Monaten März 2001 und Juli 2002 (Vgl. Abbildung 5–36) lässt auch hier auf einen engen Zusammenhang zur MKS-Krise und zum Nitrofen-Skandal schließen. In beiden Monaten ist insbesondere die Preisentwicklung von Schweinehälften sehr stark nachgefragt worden.

Der Pearson'sche Korrelationskoeffizient von  $r = 0,81$  der im Monatsmittel gemessenen Visits und der PI's der Kategorie Markttelegramm weist mit einer Irrtumswahrscheinlichkeit von 0,01 einen starken linearen statistischen Zusammenhang auf. So ist auch hier davon auszugehen, dass diese Kategorie zu den zentralen Nutzungsmotiven der Portal-Besucher zählt.

Abbildung 5–36: Anzahl der im Monatsmittel aufgerufenen Meldungen pro Tag und PI's der Kategorie Warenterminmärkte pro Tag im Zeitraum von August 2000 bis September 2002



Quelle: Eigene Berechnungen und Darstellung.

In Bezug auf die Frage, welche Bedeutung die Landwirte der Serviceleistung, aktuelle Marktberichte und -preise über das Internet abzurufen, beimessen, kommt die RCG in Münster im Rahmen einer Vor-Ort-Befragung viehhaltender Landwirte zu folgendem Ergebnis: Über zwei Drittel (68,5 %) aller befragten Betriebsleiter betrachten diese Serviceleistung als unverzichtbar oder als sehr nützlich. Für weitere 13 % ist die Serviceleistung etwas nützlich und für 16,5 % von keiner Bedeutung (RCG, 2002). Dieses Ergebnis bestätigt den hohen Nutzwert dieses Services für den Landwirt. Zusammen mit der

ermittelten, hohen Nutzungsintensität des entsprechenden Portal-Services unterstreicht dies den Bedarf an zeitkritischen, aktuellen Preisinformationen im Internet.

### c) Wetter

Die Kategorie Wetter bietet nicht nur allgemeine Wetterinformationen sondern auch konkrete Agrarwetterdaten an. Die Auswahl der lokalen Wetterdaten erfolgt über eine mit regionalen Messpunkten hinterlegte Deutschlandkarte, die über den Navigationsbutton „Wetter“ auf der Homepage zu erreichen ist. Die in Abbildung 5–38 dargelegte Entwicklung der im Monatsmittel gemessenen PI's pro Tag in der Kategorie Wetter bildet ein im Jahresablauf stark schwankendes Zugriffsverhalten ab. Während die höchste Nutzungsintensität im Zeitraum der Vegetationsperiode von März bis August erreicht wird, zeigt sich die geringste Abrufbereitschaft in den Wintermonaten.

Im Mittel des gesamten Beobachtungszeitraumes liegt der Anteil der PI's, die auf den Wetterservice entfallen, an der Gesamtzahl aller PI's bei 12,8 %. Dieser Anteil steigt in den Phasen höchster Nutzungsintensität sogar auf bis zu 20 % an. Bspw. entfielen im Juni 2001 ein Fünftel aller PI's lediglich auf die Kategorie Wetter. Bei durchschnittlich 7,4 % aller Visits stellt das Wetterangebot die Einstiegsseite in das Portal dar. In den hochfrequentierten Phasen variiert dieser Anteil sogar zwischen 11 und 16 %. Mit Ausnahme der Homepage weist keine andere Webpage eine höhere Einstiegs- und auch Ausstiegsrate auf. Dies deutet darauf hin, dass viele Landwirte einen Bookmark auf den Wetterservice eingerichtet haben und i. d. R. keine weiteren Webpages im Portal aufrufen. Dies spricht für die Attraktivität und Relevanz dieses Serviceangebotes für die Landwirte und bestätigt die bereits gewonnene Erkenntnis, dass die Landwirte zur Befriedigung ihres produktionsrelevanten Informationsbedarfs ganz gezielt Informationen im Web abrufen.

Abbildung 5–37: Korrelationen der im Monatsmittel gemessenen PI's zeitkritischer Informationsangebote, der gesamten PI's und der Visits im Zeitraum von August 2000 bis August 2002

		Homepage	News	Wetter	Markttele-gramm	PI	Visits
Homepage	Korrelation nach Pearson	1	,743**	-,082	,753**	,646**	,782**
	Signifikanz (2-seitig)	,	,000	,697	,000	,000	,000
	N	25	25	25	25	25	25
News	Korrelation nach Pearson	,743**	1	,041	,706**	,821**	,883**
	Signifikanz (2-seitig)	,000	,	,844	,000	,000	,000
	N	25	25	25	25	25	25
Wetter	Korrelation nach Pearson	-,082	,041	1	,185	,337	,327
	Signifikanz (2-seitig)	,697	,844	,	,375	,099	,111
	N	25	25	25	25	25	25
Markttele-gramm	Korrelation nach Pearson	,753**	,706**	,185	1	,728**	,807**
	Signifikanz (2-seitig)	,000	,000	,375	,	,000	,000
	N	25	25	25	25	25	25
PI	Korrelation nach Pearson	,646**	,821**	,337	,728**	1	,897**
	Signifikanz (2-seitig)	,000	,000	,099	,000	,	,000
	N	25	25	25	25	25	25
Visits	Korrelation nach Pearson	,782**	,883**	,327	,807**	,897**	1
	Signifikanz (2-seitig)	,000	,000	,111	,000	,000	,
	N	25	25	25	25	25	25

\*\* . Die Korrelation ist auf dem Niveau von 0,01 (2-seitig) signifikant.

Quelle: Eigene Berechnungen und Darstellung.

Abbildung 5–37 fasst die bereits genannten Korrelationen und Signifikanzen zwischen den PI's der Homepage, den PI's der Web-Kategorien aktuelle Meldungen und Markttelegramm sowie den gesamten Visits und PI's zusammen. Die Korrelationen aller aufgeführten Variablenpaare stellen sich auf einem Niveau von 1 % als statistisch signifikant heraus. Das Wetterangebot ist hier nicht aufgeführt, da es mit keinem der genannten Kennzahlen korreliert. Sowohl die hohe Nutzungsintensität als auch die hohe Korrelation zueinander und zu den Visits bzw. den gesamten PI's des Portals bestätigt, dass die zeitkritischen Kategorien den zentralen Nutzenaspekt des Portals für die Landwirte darstellen.

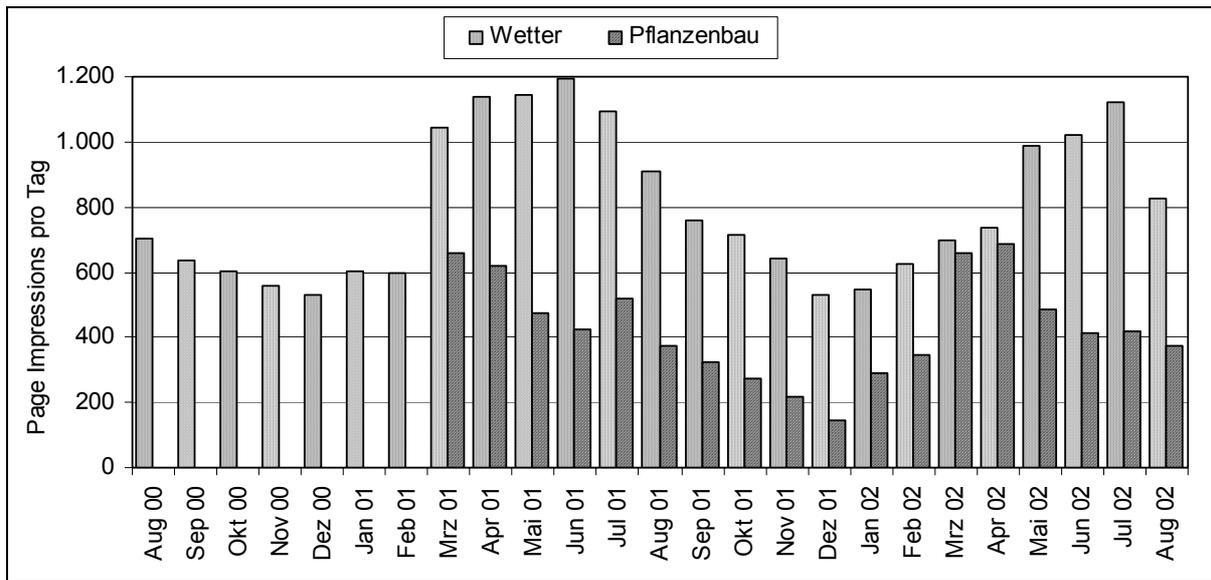
Letztlich ist anzumerken, dass der Verlauf der Zugriffe auf alle zuvor aufgeführten Kategorien einschließlich der Homepage einen positiven Trend aufweist, d. h. die Zugriffe auf diese Kategorien sind seit dem Start des Portals kontinuierlich angestiegen. Somit können die Hypothesen H1 und H3 bestätigt werden. Es sind insbesondere die zeitkritischen Informationsangebote und damit die täglich aktualisierten Kategorien, die zu den meistfrequentiertesten Online-Inhalten im Raiffeisen-Portal zählen. Das Zugriffsverhalten auf das Raiffeisen-Portal wird demnach maßgeblich von der Aktualität der angebotenen Informationen sowie den täglichen Aktualisierungen beeinflusst.

### **3. Landwirtschaftliche Fachangebote**

Die den landwirtschaftlichen Fachangeboten untergeordneten Kategorien (Vgl. Abbildung 5–34) beinhalten in erster Linie produktionstechnische Informationen. Mit durchschnittlich 425 bzw. 220 PI's pro Tag werden die Kategorien Pflanzenbau und Landtechnik am Intensivsten genutzt. Alle weiteren Fachkategorien liegen nicht nur deutlich unter 100 PI's pro Tag (Vgl. Abbildung 5–35), sondern weisen auch einen negativen Trend auf. Die geringe Abrufbereitschaft der Fachkategorien Tierhaltung, Finanzen und Computer deutet auf eine unzureichende Ausgestaltung im Hinblick auf den Informationsgehalt und den Aktualisierungsgrad dieser Kategorien hin. Dies lässt darauf schließen, dass diese Online-Angebote für die Landwirte keinen Zusatznutzen bieten und daher auf kein Interesse stoßen. Nicht nur der Wetterservice, auch die Kategorie Pflanzenbau unterliegt jahreszeitlich variierenden Zugriffshäufigkeiten (Vgl. Abbildung 5–38). Die Zahl der Zugriffe auf dieses Angebot erreicht in den Frühjahrsmonaten März und April ihren Höhepunkt und nimmt in den Folgemonaten kontinuierlich bis zu ihrem Tiefpunkt im Dezember ab. Produktionstechnische Informationen zum Pflanzenbau werden somit insbesondere im Frühjahr zu den anstehenden ackerbaulichen Maßnahmen von den Landwirten abgerufen.

Das meistfrequentierteste Tool in der Kategorie Pflanzenbau ist der Ackermanager, der Fachinformationen und Empfehlungen zur Düngung, zum Pflanzenschutz sowie zur Aussaat nach Kulturen untergliedert bereitstellt. So lässt sich die hohe Anzahl an PI's im Juli 2001 mit der Veröffentlichung und gleichzeitigen Bewerbung dieses Beratungs-Tools in den Printmedien sowie mittels eines Online-Banners auf der Homepage erklären. In diesem Monat entfallen 51 % der PI's in der Kategorie Pflanzenbau auf den Ackermanager. Intensiv genutzt wird aber auch die Pflanzenschutzmittelsuche mit umfangreichen Informationen der Biologischen Bundesanstalt für Land- und Forstwirtschaft (BBA) sowie der Herstellerfirmen zu den jeweiligen Pflanzenschutzmitteln. Somit kann am Beispiel des Raiffeisen-Portals für die Kategorie Pflanzenbau die Hypothese H2 bestätigt werden, dass Fachinformationen als Entscheidungshilfen für den Produktionsprozess herangezogen werden.

Abbildung 5–38: Entwicklung der PI's pro Tag der Kategorien Wetter und Pflanzenbau im Monatsmittel des Zeitraumes von August 2000 bis August 2002



Quelle: Eigene Berechnungen und Darstellung.

#### 4. Diskussionsforum

Das Diskussionsforum weist seit seiner Implementierung im Januar 2001 eine kontinuierlich ansteigende Zahl an Zugriffen auf. In Bezug auf die in Kap. 4.2.5.2.1 mit ihren selbstverstärkenden Kreisläufen dargelegte Community-Dynamik (Vgl. Abbildung 4–14) legt dies nahe, dass die aus Abbildung 5–35 hervorgehende hohe Standardabweichung Folge einer sukzessiv steigenden Teilnahmebereitschaft der User am Diskussionsforum ist. Mit einer Irrtumswahrscheinlichkeit von 1 % liegt hier eine signifikante Korrelation der PI's der Kategorien Diskussionsforum und aktuelle Meldungen vor. Da  $r = 0,8$ , ist von einem hohen gleichgerichteten Zusammenhang auszugehen. Dies lässt vermuten, dass sehr viele User, die die aktuellen Meldungen abrufen, auch auf das Diskussionsforum zugreifen.

#### 5. Entertainment und Infotainment

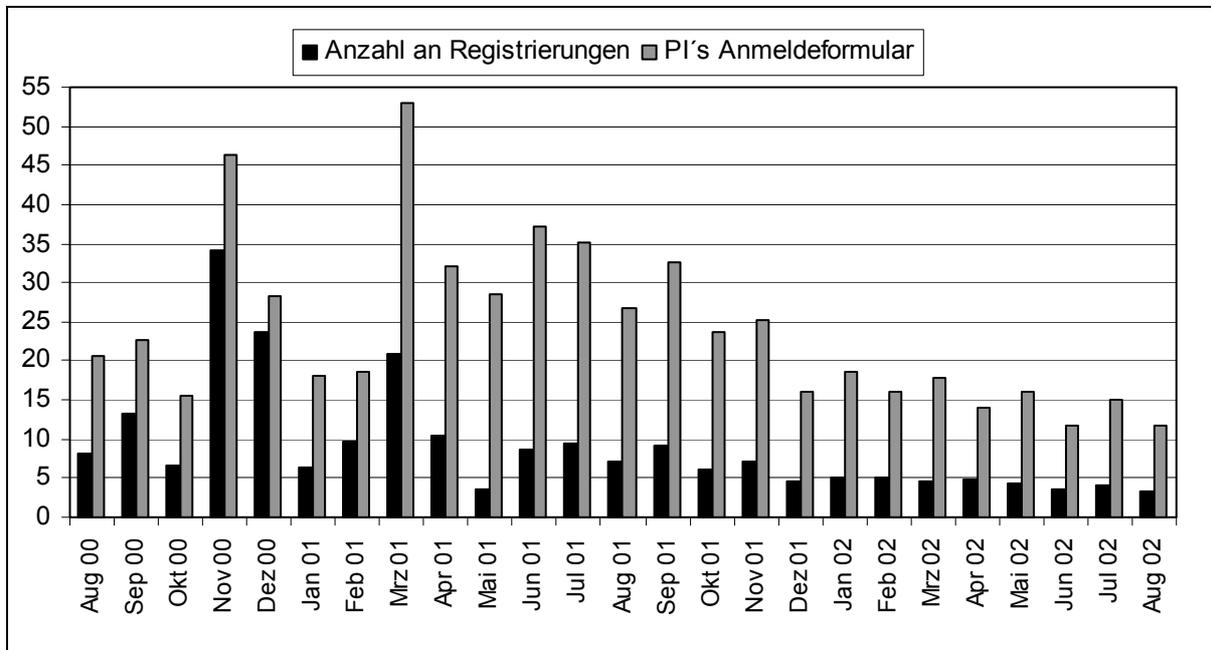
Das Entertainment-Angebot Fun und Flirt wird den Kategorien mittlerer Nutzungsintensität im Portal zugeordnet (Vgl. Abbildung 5–35), was auf ein Interesse der Besucher an unterhaltungsorientierten Web-Angeboten schließen lässt. Das Angebot fungiert in erster Linie als eine Art "Reminder", um das Erinnerungsvermögen an die Website zu stärken aber auch um einen unterhaltsamen Ausgleich zum Fachangebot zu bieten. Die positive Resonanz auf das Computerspiel „Stroh-Stress“ (Kap. 5.4.4.2) hat gezeigt, dass Entertainment-Maßnahmen bei der Zielgruppe auf ein großes Interesse stoßen, welches aufgrund mangelnder Weiterentwicklungen aber auch sehr schnell wieder absinken kann. Im Portal kann zudem ein Mangel an auf die Zielgruppe abgestimmten Infotainment-Elementen (Vgl. Kap. 4.2.5.2.1) konstatiert werden, die die fachlichen Angebote ergänzen und das Gesamtangebot auflockern.

#### 6. Raiffeisen-Club

Ergänzend zur Analyse der Userdatenbank in Kap. 5.3 können mit Hilfe der Logfile-Analyse nähere Informationen zum Registrierungs- und Anmeldeverhalten der User in Bezug auf die Nutzung des Raiffeisen-Clubs ermittelt werden. Zunächst lässt sich das Verhältnis der PI's der Homepage herausstellen, die von anonymen und von eingeloggten Usern aufgerufen worden ist. Trotz eines kontinuierlich ansteigenden Verlaufes, sind im Zeitraum von Juli 2001 bis August 2002 im Mittel lediglich ein Viertel aller PI's der Homepage von angemeldeten Usern betrachtet worden. D. h., dass drei Viertel aller aufgerufenen Homepages auf Visits

nicht angemeldeter User zurückzuführen sind und somit von einer geringen Bereitschaft der User auszugehen ist, sich im Portal zu registrieren.

Abbildung 5–39: Entwicklung der im Monatsmittel gemessenen PI's pro Tag auf das Anmeldeformular sowie die monatliche Anzahl an Registrierungen im Zeitraum von August 2000 bis August 2002



Quelle: Eigene Berechnungen und Darstellung.

Im Durchschnitt des Zeitraumes von August 2000 bis August 2002 haben lediglich **35 %** der User, die das Registrierungsformular (Vgl. Kap. 5.3.1) aufgerufen haben, den Registrierungsprozess erfolgreich durchgeführt. Lag dieser Prozentsatz im Zeitraum von September 2000 bis August 2001 im Mittel noch bei über 42 %, waren es im Zeitraum von September 2001 bis August 2002 nur noch 29 %. Dieser Rückgang korrespondiert mit einer sinkenden Zahl an Klicks auf das Registrierungsformular sowie einem starken Rückgang der Neuanmeldungen (Vgl. Abbildung 5–39). Während es im ersten Jahr noch durchschnittlich 380 User pro Monat waren, die sich registriert haben, lag diese Zahl im zweiten Jahr nur noch bei 157 Usern im Monat. Somit sind es immer weniger User, die sich für das Club-Angebot interessieren. Das nachlassende Interesse an einer Registrierung kann auf folgenden Faktoren beruhen:

- Das Club-Angebot wird nur unzureichend beworben.
- Der persönliche Nutzwert wird dem User nicht vermittelt.
- Das Club-Angebot spricht die User nicht an.
- Der Registrierungs- und Konfigurationsaufwand ist intransparent und zu komplex.

## 7. Suchanfragen

Aus der Kampagnenanalyse in Kap. 5.4.4.2 geht hervor, dass ein hoher Anteil an Usern über diverse Suchmaschinen auf das Raiffeisen-Portal gelangt. Die hier eingegebenen und in den Referrer-Angaben der Logfiles übermittelten Suchbegriffe können weitere, wertvolle Hinweise über den Informationsbedarf und die Interessensgebiete der User geben. Aufgrund der Vielzahl an Suchanfragen, werden die am häufigsten eingegebenen Begriffe ermittelt und zur Systematisierung verschiedenen Themengebieten zugeordnet (Vgl. Tabelle 5–19).

Tabelle 5–19: Zuordnung der am häufigsten in den Logfiles übermittelten Suchbegriffe

Themengebiet	Suchbegriffe
<b>1. Landwirtschaftliche Produktionstechnik</b>	
<b>Pflanzenbau</b>	Düngung, Kalk zu Gerste, Kupferkalk, Wintergerste Andüngung, Spritzmittel, Pflanzenschutz, Dithane Ultra, Metasystox, Kupferkalk, Banvel, Roundup, Butisan, Cercospora, Kali-Mangel, Halmbruch, Zuckerrübe, Mais, Triticale, Hanf anbauen, Ernterückstände Kartoffeleiweiß, bbvh-cofr, ec-Stadien, bbch, Entwicklungsstadien
<b>Tierhaltung</b>	Mutterkuhhaltung, Ferkelaufzucht, Ferkelverluste, Rindermast, Kälberhaltung, Bullen, Schweinemast, Pensionspferde, Sauenhaltung, Geflügelhaltung, Triple-A-System
<b>Tiere allgemein</b>	Schweinefleischpreise, Rindfleischpreise, Nitrofenskandal, Futtermittelrecht, Positivliste, Molkerei, Milchwirtschaft
<b>Landtechnik</b>	Landtechnik, Trecker, Treckerbörse, Gebrauchtmaschinenbörse
<b>Betriebswirtschaft</b>	Pachtkündigung, Baugenehmigung, Nebenerwerb, Landimmobilien
<b>2. Raiffeisen</b>	
	Standortsuche (div. Geschäftsstellen), Raiffeisen, raiffeisen.com, Raiffeisen-Club, Agrargenossenschaft
<b>3. Community, Entertainment</b>	
	Landflirt, Stroh Stress, Tiergeräusche, Homepage erstellen

Quelle: Eigene Auswertung und Darstellung.

Die meisten Suchbegriffe sind dem Thema “landwirtschaftliche Produktionstechnik” zuzuordnen und betreffen in erster Linie solche Suchanfragen, die sich auf konkrete Problemlösungen speziell zu Pflanzenschutzmaßnahmen, zur Düngung aber auch auf allgemeine und spezielle Fragen rund um die Tierhaltung richten. Hierzu zählen auch Anfragen zur Landtechnik sowie den Betrieb betreffende Aspekte. Darüber hinaus richtet sich eine Vielzahl der Suchabfragen sowohl auf die Geschäftsstellensuche der Raiffeisen-Warengenossenschaften als auch auf das Community-Angebot Landflirt.de und die Entertainment-Angebote. Das Ergebnis bestätigt zunächst die bereits gewonnene Erkenntnis, dass insbesondere der Bereich Pflanzenbau, aber auch Informationen zur Tierhaltung und Entertainment-Angebote von großem Interesse für die User des Portals sind. Die Vielzahl an Suchbegriffen, die sich auf die Geschäftsstellensuche richtet, bestätigt den Bedarf an einem Online-Geoinformationssystem zur gezielten Suche nach Adressen und Anfahrtsskizzen. Dies ist bereits im Rahmen des Raiffeisen-Atlas realisiert worden, was auf einen niedrigen Bekanntheitsgrad dieses Angebotes schließen lässt. Schließlich bestätigen die dem Entertainment-Bereich zuzuordnenden Suchanfragen, dass der Unterhaltungsaspekt im Web eine Rolle spielt und bei der Gestaltung der Web-Aktivitäten zu berücksichtigen ist.

Mit Hilfe der Korrelationsanalyse soll geprüft werden, ob ein Zusammenhang im Zugriffsverhalten zwischen den zuvor analysierten Kategorien existiert. Die Analyse führt zu dem Ergebnis, dass die Variablenpaare Anzahl monatlicher PI's der zeitkritischen Informationsangebote, der Fachkategorien Pflanzenbau und Landtechnik des Diskussionsforums sowie die Zahl der monatlichen Visits im Beobachtungszeitraum von August 2000 bis August 2002 alle auf einem mittleren bis hohen Niveau miteinander korrelieren. Die Irrtumswahrscheinlichkeiten schwanken jeweils zwischen 1 % und 5 %. Diese Korrelationen bestätigen, dass die genannten Kategorien den zentralen Mehrwert für die Portal-Besucher darstellen und daher konsequent weiter zu entwickeln sind. In Bezug auf die wenig genutzten Angebote ist es ratsam, z. B. im Rahmen einer qualitativen Online-Befragung zu eruieren, welche Mängel bzw. welcher Informationsbedarf jeweils vorliegt. Ergebnis der

Korrelationsanalyse ist auch, dass die User, die sich für die Kategorie Fun und Flirt interessieren, auch an den Kategorien Computer, Finanzen, Atlas, Homepage-Baukasten und dem Raiffeisen-Club interessiert sind. Alle getesteten Variablenpaare sind mit einer Irrtumswahrscheinlichkeit von 1 % bzw. 5 % signifikant und weisen einen mittleren bis hohen gleichgerichteten Zusammenhang auf. Die Korrelationsanalyse führt zu dem Schluss, dass sich zwei Usergruppen im Portal unterscheiden lassen. Eine große, regelmäßig wiederkehrende Gruppe an Besuchern, die sich in erster Linie für die zeitkritischen Kategorien, die Fachangebote Pflanzenbau und Landtechnik sowie für das Diskussionsforum interessiert und eine kleinere Usergruppe, die auf die nichtlandwirtschaftlichen Kategorien, insbesondere die Entertainment-Angebote zugreift.

Als Resultat der Nutzungsanalyse ist festzuhalten, dass Hypothese H2 zu bestätigen ist, da die hohe Nutzungsintensität der Web-Kategorie Pflanzenbau als auch die Auswertung der Suchbegriffe zu dem Ergebnis führt, dass Fachinformationen aus dem Internet als Entscheidungshilfen für den landwirtschaftlichen Produktionsprozess herangezogen werden. Auch Hypothese H5 kann bestätigt werden, da die außerlandwirtschaftlichen Informations- und Unterhaltungsangebote im Raiffeisen-Portal für die User des Portals nicht von primärem Interesse sind. Die Einstellung der Portal-Besucher zum Internet ist hier eher funktional-pragmatisch als unterhaltungsorientiert. Da das Diskussionsforum als communitybildendes Instrument zu den am intensivsten genutzten Online-Tools im Portal zählt, wird die Hypothese H4 am Beispiel des Raiffeisen-Portals widerlegt.

#### 5.4.4.4 Zeitliches Nutzungsverhalten

Das Wissen über das Nutzungsverhalten der Portal-Besucher im Zeitablauf bietet wertvolle Hinweise für das eCRM, da Kennzahlen mit Zeitbezug (Vgl. Kap. 5.4.1) zusätzliche Aussagen über die Nutzungsstruktur der User zulassen und somit zur effektiveren Ausrichtung der Online-Aktivitäten beitragen können. Die Logfile-Analyse soll hier sowohl Aufschluss über die Nutzungsfrequenz im Tagesverlauf und nach Wochentagen geben als auch darüber, wie lange sich die User im Portal bzw. auf bestimmten Websites aufhalten. Im Rahmen der empirischen Analyse sollen die folgenden, sachlogisch hergeleiteten Hypothesen geprüft werden:

- H6: Der Faktor Wochentag übt einen signifikanten Einfluss auf die Höhe der Visits, die Zahl der PI's und die Verweildauer pro Nutzungsvorgang aus.
- H7: Der Faktor Tageszeit übt einen signifikanten Einfluss auf die Visits, die Zahl der PI's und die Verweildauer pro Nutzungsvorgang aus.
- H8: Zwischen den einzelnen Web-Kategorien des Portals existieren Unterschiede in der durchschnittlichen Betrachtungsdauer einer Webpage.

#### 1. Analyse der Verweildauer (View Time) im Portal

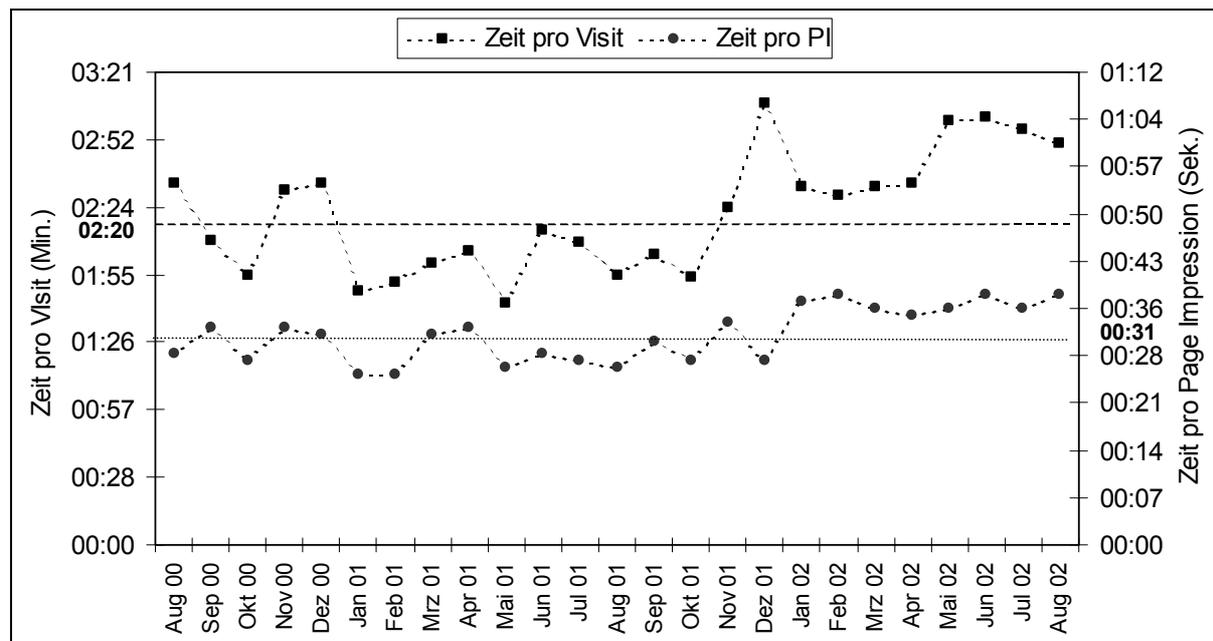
Laut Definition (Vgl. Kap. 5.4.1) beantwortet die View Time sowohl Fragen zur Dauer eines Nutzungsvorgangs (Zeit pro Visit) als auch zur Betrachtungsdauer einzelner Webpages (Zeit pro PI). Der Nutzungsvorgang errechnet sich hier aus dem ersten und dem letzten Zugriff innerhalb des vorgegebenen Timeouts von 10 Minuten. Die im Monatsmittel gemessene Zeit pro Visit in Minuten sowie die Zeit pro PI in Sekunden im Zeitraum von August 2000 bis August 2002 stellt Abbildung 5–40 dar. Im Durchschnitt der 25 Monate liegt die Verweildauer eines Visits im Raiffeisen-Portal bei zwei Minuten und 22 Sekunden und einer Standardabweichung von 25 Sekunden. Die durchschnittliche Betrachtungsdauer einer einzelnen Webpage beträgt 31 Sekunden bei einer Standardabweichung von vier Sekunden. Die relativ geringe Standardabweichung deutet bereits darauf hin, dass keine starken Schwankungen vorliegen. Auch saisonale Schwankungen sind nicht zu erkennen. Auffällig ist

lediglich der Anstieg der Zeit pro Visit im August 2000, im November 2000 sowie im Dezember 2001. Dies kann auf folgenden Faktoren beruhen:

- Neuigkeitsaspekt zur Veröffentlichung des Portals (August 2000).
- Bewerbung der Website auf der EuroTier und Beginn der BSE-Krise (November 2000).
- Durchführung eines Online-Gewinnspiels (Dezember 2001).

Da die Entwicklung beider Kennzahlen in Abbildung 5–40 eine Korrelation vermuten lässt, wird das bivariat normalverteilte Variablenpaar auf Basis der Tageswerte im Zeitraum von September 2001 bis August 2002 ( $n = 365$ ) auf Signifikanz überprüft. Der Pearson'sche Korrelationskoeffizient von  $r = 0,81$  belegt mit einer Irrtumswahrscheinlichkeit von 1 % eine hohe gleichgerichtete und statistisch signifikante Korrelation zwischen der Zeit pro Visit und der Zeit pro PI. Demnach ist eine längere Verweildauer pro Visit auf eine längere Betrachtungszeit einzelner Webpages und nicht in erster Linie auf eine höhere Anzahl abgerufener Webpages zurückzuführen. Ein statistisch signifikanter Einfluss der Anzahl betrachteter PI's pro Visit auf die Zeit pro PI und die Zeit pro Visit kann hier nicht nachgewiesen werden.

Abbildung 5–40: Zeit pro Visit und Zeit pro PI im Monatsmittel des Zeitraumes von August 2000 bis August 2002



Quelle: Eigene Berechnungen und Darstellung.

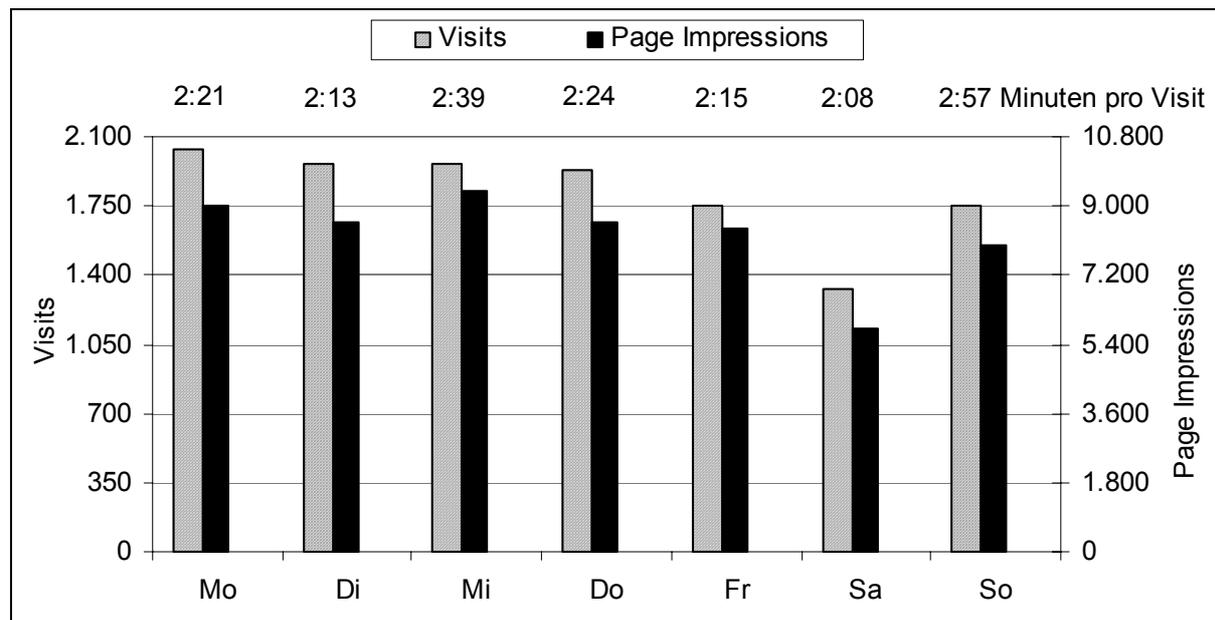
Laut der agriMA 2002-Studie nutzt annähernd die Hälfte der Landwirte mit einem Online-Zugang das Internet bis zu einer Stunde (49 %), gut ein Viertel (26 %) zwischen ein bis zwei Stunden und die restlichen 25 % über zwei Stunden in der Woche für betriebliche Zwecke (agriMA, 2002). Über die private Nutzungsdauer liegen keine Ergebnisse vor. Die Verweildauer aller Nutzer im Internet hat mit durchschnittlich 121 Minuten pro Tag im Jahr 2002 erstmals die Zwei-Stunden-Grenze überschritten. Diese hohe Verweildauer wird hier mit der ständigen Verfügbarkeit des Internet am Arbeitsplatz und einer ansteigenden privaten Nutzung begründet (v.EIMEREN, GERHARD, FREES, 2002, S. 357). Diesbezüglich ist die Verweildauer pro Besuch im Portal eher als gering einzustufen. Im Durchschnitt betrachtet der User hier lediglich 4,4 Webpages à 31 Sekunden, was drauf hinweist, dass der User in kurzer Zeit die für ihn wichtigen Informationen abrufen und längere Berichte bzw. zeitintensive Tools meidet. Aufgrund der geringen Verweildauer (Vgl. Kap. 5.4.4.4) müssen Defizite

aufgedeckt und Anreize geschaffen werden, um den Besucher zu motivieren, länger auf der Website zu verweilen. Eine kurze Verweildauer auf einer Website ist aber auch ein Zeichen für eine gute Strukturierung des Inhalts und ist damit positiv zu bewerten. Handlungsempfehlungen zur Steigerung der Verweildauer im Portal werden in Kap. 6 gegeben.

## 2. Nutzungsintensität nach Wochentagen

Abbildung 5–41 führt die auf Basis der Tageswerte von September 2001 bis August 2002 berechneten Mittelwerte der Visits, der PI's sowie der Verweildauer pro Visit nach Wochentagen auf.

Abbildung 5–41: Durchschnittliche Visits, PI's und Zeit pro Visit nach Wochentagen im Zeitraum von September 2001 bis August 2002

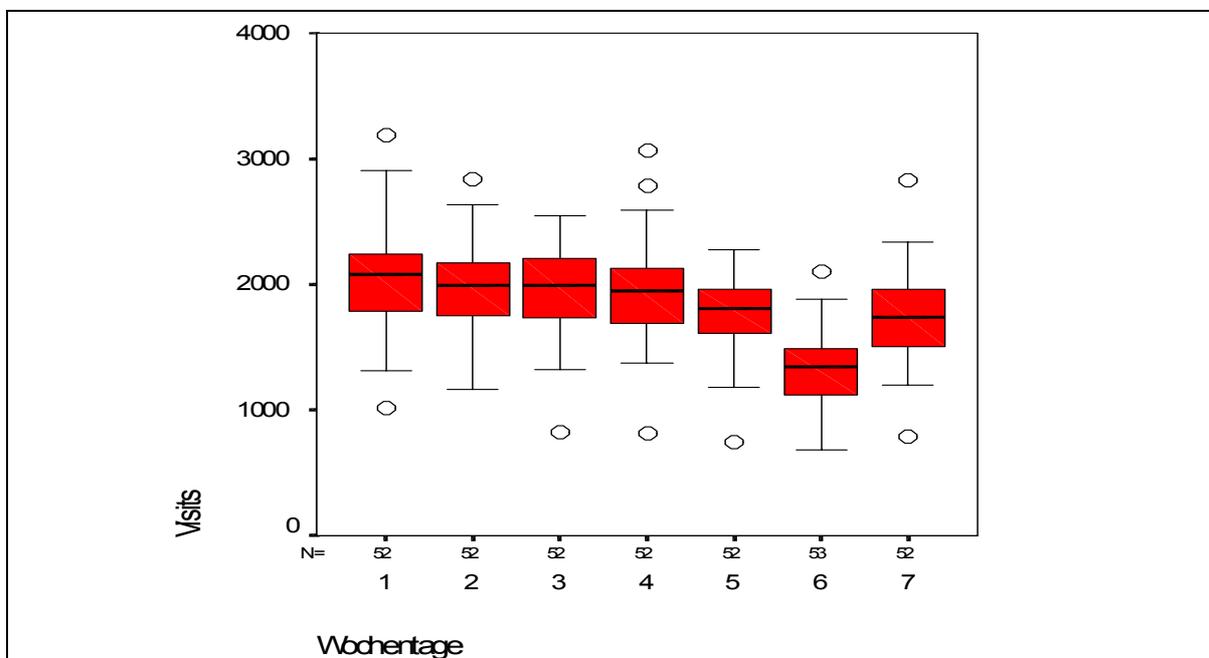


Quelle: Eigene Berechnungen und Darstellung.

Mit durchschnittlich über 2.000 Visits weist der Montag die höchste Nutzungsfrequenz auf. Während die folgenden drei Tage etwas unter diesem Niveau liegen, ist am Freitag und am Sonntag ein Rückgang auf etwa 1.750 Visits erkennbar. Der Samstag verzeichnet mit lediglich 1.300 Visits am Tag die wenigsten Zugriffe. Die Analyse der durchschnittlichen Verweildauer pro Visit nach Wochentagen stellt heraus, dass sonntags mit durchschnittlich fast drei Minuten die längste und freitags mit zwei Minuten und acht Sekunden die kürzeste Betrachtungszeit pro Visit erreicht wird. Die ARD/ZDF-Online-Studie 2002 kommt zu dem Ergebnis, dass die Verweildauer im Internet unter den Internet-Nutzern in Deutschland an Wochenenden stetig zunimmt. Während an Werktagen durchschnittlich 112 Minuten gesurft wird, sind es am Wochenende bereits 144 Minuten (Vgl. v.EIMEREN, GERHARD, FREES, 2002, S. 387). Mit durchschnittlich über 4.900 PI's wird mittwochs die höchste Zahl an Seitenzugriffen im Raiffeisen-Portal gezählt. Eine mögliche Begründung für diesen Peak und die mit zwei Minuten und 39 Sekunden vergleichsweise hohe Verweildauer liefert der an jedem Mittwoch per E-Mail versendete Raiffeisen-Newsletter. Aufgrund der hier enthaltenen Hyperlinks auf die entsprechenden Meldungen im Portal, ist dies ein weiterer Hinweis dafür, dass diese Links von den Lesern des Newsletters angeklickt werden.

Die folgenden Untersuchungen beziehen sich auf die einfaktorielle Varianzanalyse auf Mittelwertunterschiede im Zugriffsverhalten der Portal-User nach Wochentagen. Der Analyse liegen die täglichen Visits im Zeitraum von September 2001 bis August 2002 zu Grunde. Die Varianzanalyse setzt zunächst die Anwendung des nichtparametrischen Kolmogorov-Smirnov-Anpassungstest auf Normalverteilung und des Levene-Tests zur Überprüfung auf Varianzhomogenität der zu testenden Verteilung voraus. Da sowohl bei dem Test auf Normalverteilung ( $\alpha = 0,51$ ) als auch bei dem Test auf Varianzhomogenität ( $\alpha = 0,82$ ) das empirische Signifikanzniveau  $\alpha^*$  dem Werte nach größer ist, als das vorab vereinbarte Signifikanzniveau  $\alpha = 0,05$ , besteht kein Anlass, an der Normalitätsverteilung und der Varianzhomogenität der Verteilung der Visits nach Wochentagen zu zweifeln. Da die Wirkung des Faktors Wochentag auf die Ergebnisvariable Visits getestet werden soll, lautet die zu prüfende Hypothese  $H_0$ : *Der Faktor Wochentag übt keinen signifikanten Einfluss auf die durchschnittliche Anzahl an Visits pro Tag aus*. Die einfaktorielle Varianzanalyse ermittelt ein empirisches Signifikanzniveau von  $\alpha^* = 0,000$ , so dass die Nullhypothese verworfen werden kann. Somit ist der Einfluss des Wochentags auf das Zugriffsverhalten der User statistisch signifikant. Die einfaktorielle Varianzanalyse auf Mittelwertunterschiede der PI's nach Wochentagen führt bei gegebener Normalverteilung und Varianzhomogenität ebenfalls auf einem empirischen Signifikanzniveau von  $\alpha^* = 0,000$  zu einer Verwerfung der entsprechenden Nullhypothese. Somit übt der Wochentag auch einen statistisch signifikanten Einfluss auf die Zahl der abgerufenen Webpages pro Tag aus. Signifikante Mittelwertunterschiede in der Verweildauer pro Visit nach Wochentagen können hier nicht belegt werden. Die Varianzanalyse scheidet hier an der Normalverteilungs- und Homogenitätsbedingung.

Abbildung 5–42: Box-and-Whisker Plots der Portal-Zugriffe auf das Raiffeisen-Portal nach Wochentagen



Quelle: Eigene Berechnungen und Darstellung

Die in Abbildung 5–42 dargestellten Box-and-Whisker Plots der Visits nach Wochentagen (1 = Montag, 7 = Sonntag) visualisieren die getroffenen Testentscheidungen im Kontext der einfaktoriellen Varianzanalyse. Somit kann die eingangs aufgestellte Hypothese  $H_0$  insofern

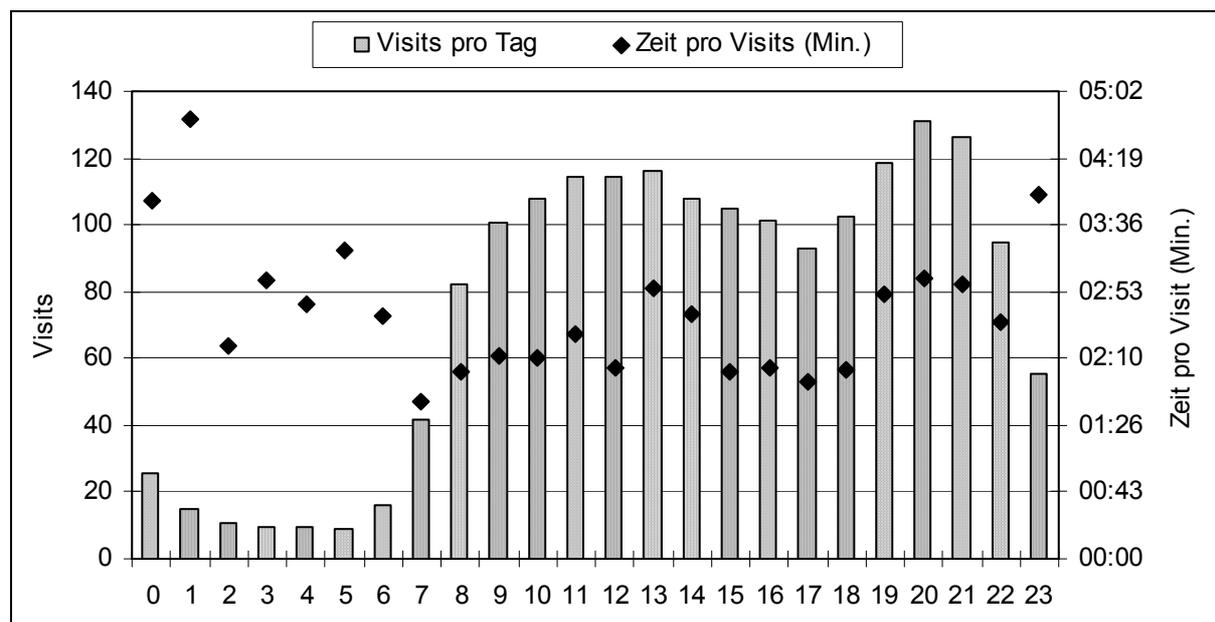
bestätigt werden, als dass der Wochentag einen signifikanten Einfluss auf die Höhe der Visits und die PI's ausübt.

### 3. Online-Nutzung im Tagesverlauf

Die Nutzungsintensität des Raiffeisen-Portals im Tagesverlauf geht aus Abbildung 5–43 hervor. Die Mittelwerte der Visits und der Zeit pro Visit basieren hier auf den Tageswerten im Zeitraum von September 2001 bis August 2002. Demnach werden im Tagesverlauf zwischen acht und 24 Uhr durchschnittlich 104 Visits pro Stunde protokolliert. Das Portal wird zwischen elf und 14 Uhr sowie zwischen 19 und 22 Uhr mit durchschnittlich 115 bzw. 125 Visits pro Stunde am Intensivsten in Anspruch genommen. Die mit 131 höchste Anzahl an Zugriffen ist zwischen 20 und 21 Uhr zu verzeichnen. Dagegen finden nachts zwischen null und sieben Uhr nur vereinzelte Zugriffe statt. Der Einbruch der Nutzerzugriffe zwischen 17 und 18 Uhr ist möglicherweise auf die Beendigung der Arbeitszeiten bei Angestellten oder auf die Fütterungs- bzw. Melkzeiten viehhaltender Landwirte zurückzuführen.

Die Analyse der Verweildauer pro Visit nach Stunden führt zu dem Ergebnis, dass insbesondere in den Mittagsstunden von 13 bis 15 Uhr sowie in den Abendstunden von 19 bis 22 Uhr die durchschnittlich längste Verweildauer pro Visit vorliegt (Vgl. Abbildung 5–43). Die geringe Verweildauer in den Morgenstunden lässt darauf schließen, dass der User sich in möglichst kurzer Zeit einen Überblick über die tagesaktuellen Neuigkeiten verschaffen möchte.

Abbildung 5–43: Durchschnittliche Visits und Zeit pro Visit nach Stunden



Quelle: Eigene Berechnungen und Darstellung.

In Bezug auf die von der ARD/ZDF-Online-Studie 2002 ermittelte Nutzung des Internet im Tagesverlauf zeigen sich einige Unterschiede im Nutzungsverhalten zwischen den Besuchern des Raiffeisen-Portals und der Gesamtheit aller Internet-Nutzer. So liegt für den Zeitraum von 11 bis 14 Uhr eine höhere und für den Zeitraum von 17 bis 19 Uhr eine geringere Online-Nutzung bei den Portal-Besuchern vor. Zudem sind die Portal-User in den späten Abendstunden aktiver als die Gesamtheit aller Online-Nutzer. Die Online-Tätigkeit steigt bei allen Internet-Nutzern bereits ab 17 Uhr stark an, da sich die Nutzung des Internet bis 16 Uhr überwiegend am Arbeitsplatz abspielt und ihren Schwerpunkt anschließend in den Privathaushalten findet (Vgl. v.EIMEREN, GERHARD, FREES, 2001, S. 388). Bei den Landwirten entfällt diese

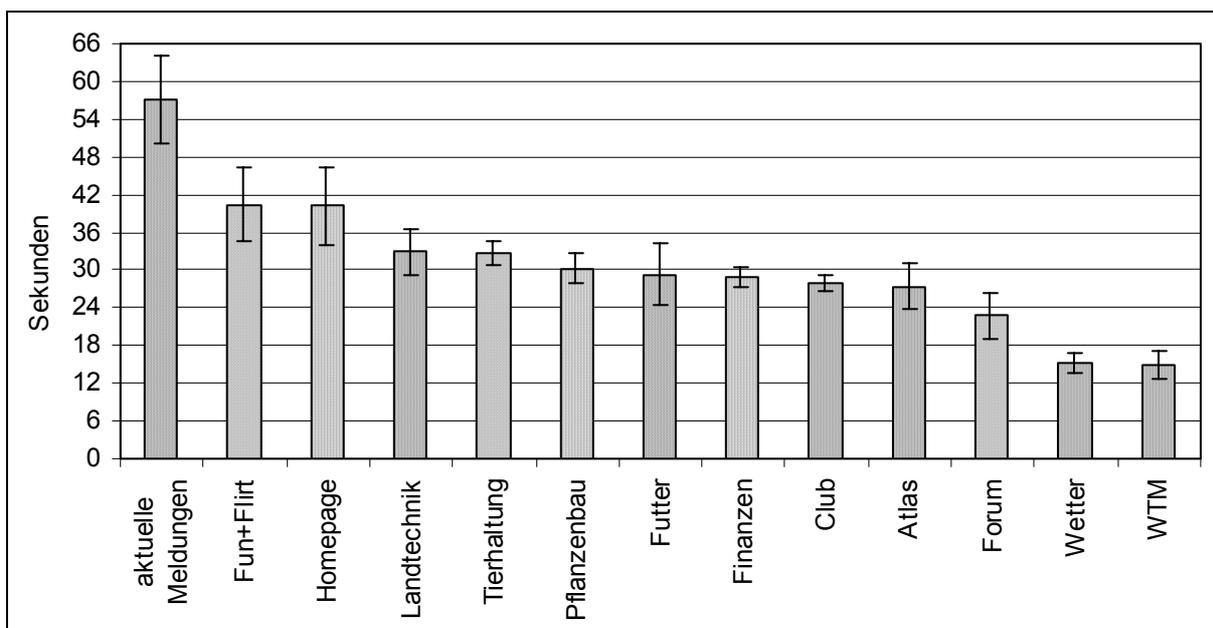
Trennung. Hier ist i. d. R. erst ab 19 Uhr nach Beendigung der landwirtschaftlichen Tätigkeiten, eine zunehmende Nutzung des Portals und auch eine längere Verweildauer erkennbar.

Zwischen den im Mittel gemessenen Visits und PI's im Tagesverlauf liegt ein starker, gleichgerichteter, statistischer Zusammenhang vor. Auf Basis der täglichen Werte des zuvor genannten Beobachtungszeitraumes wird hier ein Korrelationskoeffizient von  $r=0,81$  ermittelt, der mit einer Irrtumswahrscheinlichkeit von 1 % als signifikant von Null gedeutet werden kann. Damit folgt die Zahl der PI's der Entwicklung der Visits nach Stunden. Die Durchführung einer einfaktoriellen Varianzanalyse auf Signifikanz der Tageszeit auf die Anzahl der Visits, der PI's und der Verweildauer scheitert hier, da die Varianzhomogenität bei allen Variablen nicht gegeben ist. Die Logfile-Analyse stellt somit deutliche Unterschiede in der Portal-Nutzung im Tagesverlauf heraus. Die Signifikanz des Faktors Tageszeit auf das Zugriffsverhalten (Hypothese H7) und die Verweildauer pro Nutzungsvorgang kann jedoch aufgrund mangelnder Varianzhomogenität nicht bestätigt werden.

#### 4. Betrachtungszeit nach Web-Kategorien

In Bezug auf Hypothese H8 wird nachfolgend geprüft, ob die Zeit pro PI in Abhängigkeit der betrachteten Web-Kategorie verschieden ist. Abbildung 5–44 legt die Zeit pro PI nach Web-Kategorien im Durchschnitt der Monatsmittelwerte von August 2000 bis August 2002 dar. Hieraus geht hervor, dass die Webpages der Kategorie aktuelle Meldungen mit 57 Sekunden die mit Abstand längste Betrachtungsdauer aufweisen. Es folgen die Webpages der Kategorie Fun und Flirt mit 41 Sekunden sowie der Homepage mit einer Betrachtungszeit von 40 Sekunden. Die Kategorien Wetter und Warenterminmärkte weisen hingegen mit jeweils 15 Sekunden die kürzeste Verweildauer pro Webpage auf. Auch hier deuten die Standardabweichungen auf Veränderungen im zeitlichen Nutzungsverhalten z. B. aufgrund inhaltlicher Veränderungen in den jeweiligen Kategorien hin.

Abbildung 5–44: Durchschnittliche Zeit pro PI und Standardabweichung nach Kategorien im Beobachtungszeitraum von August 2000 bis August 2002



Quelle: Eigene Berechnungen und Darstellung.

Mit Ausnahme der aktuellen Meldungen, des Markttelegramms und des Wetterangebotes liegen alle weiteren Kategorien bzgl. der durchschnittlichen Betrachtungszeit einer Webseite

sehr nahe beieinander. Mit einer Varianz von durchschnittlich 42 Sekunden zwischen der im Durchschnitt längsten und kürzesten Verweildauer pro Webpage können dennoch deutliche Unterschiede in der Betrachtungsdauer einer Webpage festgestellt werden, die aufgrund der unterschiedlichen Informationstiefe der einzelnen Kategorien eine logische Begründung finden. Die eingangs aufgestellte Hypothese H8 kann somit bestätigt werden.

Die lange Verweildauer auf den Webpages der Kategorie aktuelle Meldungen und der hohe Zuwachs abgerufener Meldungen ab Januar 2002 (Abbildung 5–36) erklärt den zeitlich parallel verlaufenden Anstieg der Verweildauer pro Visit und pro PI im Portal (Abbildung 5–40).

Tabelle 5–20 stellt das Ergebnis einer Korrelationsanalyse verschiedener Variablen dar, die weitere Hinweise auf erklärende Variablen für den Verlauf der Zeit pro Visit geben kann. Es zeigt sich, dass eine positive Korrelation mittlerer Stärke zwischen der Verweildauer pro Visit und der Verweildauer pro PI in den Kategorien aktuelle Meldungen ( $r = 0,83$ ) und Pflanzenbau ( $r = 0,57$ ) vorliegt. Darüber hinaus kann auch ein positiver mittlerer Zusammenhang der Zeit pro Visit mit den Kennzahlen PI's auf der gesamten Website ( $r = 0,66$ ) sowie den PI's der Kategorie aktuelle Meldungen ( $r = 0,58$ ) ermittelt werden. Alle Korrelationen können mit einer Irrtumswahrscheinlichkeit von 1 % als signifikant von Null gedeutet werden. Damit sind es insbesondere die Verweildauer in den Kategorien Pflanzenbau und aktuelle Meldungen als auch die Zahl der PI's auf der gesamten Website und in der Kategorie aktuelle Meldungen, die als erklärende Variablen für den Verlauf der Zeit pro Visit herangezogen werden können.

Die Verweildauer auf der Homepage korreliert negativ mit der Zahl an Visits und PI's der gesamten Website sowie der durchschnittlichen Zeit pro PI in der Kategorie aktuelle Meldungen. Die hier beschriebenen Korrelationen sind statistisch signifikant. Das bedeutet, dass bei steigender Anzahl an Visits und PI's im Portal mit einer längeren Verweildauer in der Kategorie aktuelle Meldungen und mit einer kürzeren Verweildauer auf der Homepage zu rechnen ist.

Tabelle 5–20: Korrelationen im Monatsmittel gemessener Kontakt- und Interaktivitätskennzahlen im Beobachtungszeitraum von August 2000 bis August 2002

		Zeit pro Visit	Zeit pro PI (News)	Zeit pro PI (Pflanzen)	Zeit pro PI (Home)	PI	Visits
Zeit pro Visit	Korr. n. Pearson	1,000	,833**	,567*	-,362	,663**	,391
	Signifikanz (2-seitig)	,	,000	,011	,076	,000	,053
	N	25	25	19	25	25	25
Zeit pro PI (News)	Korr. n. Pearson	,833**	1,000	,410	-,623**	,788**	,635**
	Signifikanz (2-seitig)	,000	,	,082	,001	,000	,001
	N	25	25	19	25	25	25
Zeit pro PI (Pflanzen)	Korr. n. Pearson	,567*	,410	1,000	,258	,330	,204
	Signifikanz (2-seitig)	,011	,082	,	,285	,167	,402
	N	19	19	19	19	19	19
Zeit pro PI (Home)	Korr. n. Pearson	-,362	-,623**	,258	1,000	-,662**	-,608**
	Signifikanz (2-seitig)	,076	,001	,285	,	,000	,001
	N	25	25	19	25	25	25

\*\* . Die Korrelation ist auf dem Niveau von 0,01 (2-seitig) signifikant.  
 \* . Die Korrelation ist auf dem Niveau von 0,05 (2-seitig) signifikant.

Quelle: Eigene Berechnungen und Darstellung.



## 6 Handlungsempfehlungen für das eCRM

Die unter Einsatz des Web Controlling gewonnenen Informationen dienen im Sinne des Rückkopplungsprozesses im OMP zur Fundierung unternehmerischer Entscheidungen in der strategischen Unternehmensplanung sowie zur Erfolgskontrolle und Steuerung des eCRM-Konzeptes (Vgl. Abbildung 2–15). Ziel dieses Kapitels ist es, auf Grundlage der Analyseergebnisse der Userdatenbank in Kap. 5.3 und der Logfile-Analyse in Kap. 5.4 **Handlungsempfehlungen** zur Optimierung des Raiffeisen-Portals im Sinne des eCRM abzuleiten. Diese richten sich aufgrund der Untersuchungsbereiche des Web Controlling auf die Optimierung von Kundenakquisitions- und Kundenbindungsmaßnahmen. In Verbindung mit dem in Kap. 4.2 entwickelten eCRM-Konzept sollen die abgeleiteten Handlungsempfehlungen allen Warengenossenschaften in der Raiffeisen-Organisation mit einem eigenen Online-Auftritt wichtige Hinweise zur Optimierung ihrer Online-Präsenz geben.

### 6.1 Optimierung von Kundenakquisitionsmaßnahmen

Das Web Controlling verdeutlicht, dass eine konsequente Erfolgskontrolle von Werbemaßnahmen notwendig ist, um die Mediaplanung bzw. die ihr zu Grunde liegenden Ziele zu optimieren. Die unmittelbare Rückkopplung und Erfolgskontrolle der Werbemaßnahmen ermöglicht es, die Webpromotion im Zeitablauf nicht nur immer gezielter und wirkungsvoller auszurichten sondern auch ökonomisch effizienter einzusetzen. So gelangt die Werbeerfolgskontrolle in Kap. 5.4.4.2 zu der Erkenntnis, dass zahlreiche der ergriffenen **Online-Werbemaßnahmen** für das Raiffeisen-Portal nicht zu den gewünschten Ergebnissen führen. Hier ist im Rahmen der Online-Mediaplanung die Wahl der Werbemaßnahme, die Gestaltung und Platzierung des Werbemittels, der Zeitpunkt der Werbeschaltung und die Werbeträgerauswahl zu überprüfen und zu optimieren. Zudem ist kontinuierlich zu hinterfragen, auf welchen Websites sich die Zielgruppe aufhält. Insbesondere Online-Banner führen aufgrund des Überangebotes im Web oft nicht zum gewünschten Erfolg. Hier sollten alternative oder flankierende Online-Werbemittel wie z. B. das Sponsoring, das Affiliate Marketing, der Bannertausch und die Werbung per Newsletter in Betracht gezogen werden (Vgl. Kap. 4.2.5.1). Derartige Werbemittel sind oft günstiger und z. T. auch kostenlos realisierbar.

Im Rahmen der Kampagnenoptimierung von Offline- und Online-Werbeaktivitäten sind auch die in Kap. 5.4.4.1 herausgestellten saisonalen Effekte im Zugriffsverhalten der Landwirte zu beachten. Die Nutzungsanalyse hat gezeigt, dass das Internet zum Zeitpunkt anstehender Ernte- bzw. Ackerbaumaßnahmen nur selten in Anspruch genommen wird. Daher ist es insbesondere in den Sommermonaten wenig sinnvoll, intensive Werbekampagnen durchzuführen. Erfolgversprechender ist die Schaltung vor allem in den weniger arbeitsintensiven Wintermonaten. Bei der Online-Werbung für Betriebsmittel wie z. B. Pflanzenschutzmittel, Saatgut oder Dünger ist aber zu beachten, dass diese dann zu erfolgen hat, wenn der Landwirt seine Entscheidung über die einzusetzenden Betriebsmittel trifft. Dies erfolgt insbesondere bei Saatgut oder Dünger weit vor dem Saatzeitpunkt bzw. Anwendungstermin.

Die in Kap. 5.4.4.2 durchgeführte Werbeerfolgskontrolle geschalteter Printanzeigen legt die Vermutung nahe, dass viele Landwirte über die **Werbeanzeigen in den Fachzeitschriften** auf das Portal aufmerksam werden. Die Effektivität der Printanzeigen im Sinne steigender Zugriffszahlen ist insbesondere bei den reichweitenstarken landwirtschaftlichen Wochenblättern aber auch bei den ganzseitigen Imageanzeigen in den Monatszeitschriften gegeben. So haben besonders die ganzseitigen Imageanzeigen zum Start des Portals zu einer Steigerung des Bekanntheitsgrades und zu einer Verbesserung des Images beigetragen. Es

wurde jedoch auch deutlich, dass Printanzeigen i. d. R. nur kurzfristig zu einer Steigerung der Visits und PI's beitragen. Daher sind Internet-Angebote stets aktuell und interessant für die Zielgruppe zu gestalten, um den Erinnerungswert an die Website zu steigern und die User zu motivieren, regelmäßig auf die Website zurückzugreifen. Hierzu zählen insbesondere mehrwertbietende Beratungsempfehlungen, Berechnungs-Tools aber auch Gewinnspiele, Entertainment-Angebote, Diskussionsforen und täglich aktualisierte Informationen. Aufgrund der nur kurzzeitigen Resonanz auf eine Printanzeige, ist die Kosten-Nutzen-Relation jeder geschalteten Werbeanzeige zu beachten. Bei 5.000 bis 10.000 Euro pro ganzseitiger, farbiger Anzeige sollte deren ökonomische Effizienz kontinuierlich überprüft werden. Regelmäßige Kleinanzeigen in den intensiv von der Zielgruppe Landwirte gelesenen, reichweitenstarken landwirtschaftlichen Wochenblättern sind hier oft effizienter.

Die Abonnenten des **Raiffeisen-Newsletters** haben sich im Rahmen der Analyse der Userdatenbank als eine für die Warengenossenschaften sehr attraktive Ziel- bzw. Kundengruppe herausgestellt (Vgl. Kap. 5.3.3.3.1), die gezielt umworben werden sollte. Der Newsletter ist von den einzelnen Hauptgenossenschaften daher viel konsequenter als Werbeträger zu nutzen, um auf die eigenen Produkte, Dienstleistungen und Neuerungen im Unternehmen sowie auf der eigenen Website aufmerksam zu machen. Auf Grundlage der Userprofile kann Werbung im Newsletter regionalisiert oder differenziert nach landwirtschaftlichen Betriebsformen durchgeführt werden. So sollte z. B. nur der Getreideanbauer auf seine Region abgestimmte Saatgutempfehlungen der jeweiligen Warengenossenschaft erhalten. Diese zielgruppenspezifische Werbung ist sehr effektiv, da Streuverluste vermieden werden. Dabei ist stets darauf zu achten, dass E-Mail-Werbung bzw. Newsletter nicht ohne Einwilligung des Empfängers verschickt werden dürfen. Spam ist rechtswidrig und führt eher zu einem negativen Image des Versenders als das ein konkreter Nutzen für das Unternehmen erzielt wird.

Die Anzahl der User, die sich im Portal für den Raiffeisen-Club registriert, nimmt kontinuierlich ab (Vgl. Abbildung 5–39). Hier hat die Korrelationsanalyse gezeigt, dass die Zahl der Zugriffe auf das Raiffeisen-Portal keinen relevanten Einfluss auf die Zahl der Registrierungen ausübt (Vgl. Kap. 5.4.4.2). Daher sind gezielte Akquisitionsmaßnahmen zur **Gewinnung neuer Club-Mitglieder** durchzuführen. Derartige Maßnahmen müssen die Vorteile der Club-Mitgliedschaft deutlich kommunizieren und die User immer wieder auf dieses Angebot aufmerksam machen. So versendet z. B. das britische Agrarportal „Farming Online“ (<http://www.farmingonline.co.uk>) per Newsletter einen Hinweis auf ein neues Düngberatungstool auf der Website, das aber nur nach erfolgter Anmeldung benutzt werden kann. Exklusive Serviceleistungen sollten nur Club-Mitgliedern zur Verfügung gestellt werden. Ferner ist die Option in Betracht zu ziehen, den Club-Mitgliedern exklusive, über das Internet hinausgehende Services anzubieten. Dies könnte bspw. eine Raiffeisen-Service-Card sein, über die Bonuspunkte für getätigte Umsätze gesammelt werden können. Neue Portal-Mitglieder können auch durch ein individuell ausgestaltetes Partnerprogramm gewonnen werden, indem jedes Mitglied einen Anreiz erhält, selbst Mitglieder für den Raiffeisen-Club zu werben. Hier bieten sich zwei Modelle an. Die Mitglieder können z. B. Freunden und Bekannten eine E-Mail aus dem Portal senden, die eine Empfehlung für den Club sowie einen userindividuellen Code enthält. Für jedes neue Mitglied, das auf eine solche E-Mail reagiert, werden dem Bewerber z. B. Bonuspunkte gutgeschrieben. Im zweiten Modell können Mitglieder einen von raiffeisen.com angebotenen Link oder einen Online-Banner auf ihrer eigenen Website platzieren, um für das Portal zu werben. Für jedes über diesen Link bzw. diesen Banner generierte Mitglied erhält der sogenannte Affiliate eine Vergütung. Dies setzt jedoch den Einsatz entsprechender Softwareprogramme im Portal voraus.

Da sehr viele User über Suchmaschinen auf das Portal zugreifen (Vgl. Tabelle 5–18), kommt der **Suchmaschinen-Optimierung** zur Steigerung des Traffic eine wichtige Rolle zu. Ziel ist es, eine gute Positionierung in den Trefferlisten zu erreichen. Es empfiehlt sich daher, die Website entsprechend den Suchalgorithmen der von den Usern am häufigsten verwendeten Suchmaschinen, in diesem Falle die Suchmaschine Google, zu optimieren. Die in Kap. 5.4.4.3 ermittelten Suchbegriffe tragen dazu bei, gezielte Eintragungen in den Suchmaschinen vorzunehmen. Zum anderen ist zu beachten, dass sich der Metatag<sup>1</sup> mit dem Inhalt der jeweiligen Webseite weitgehend deckt, so dass nicht eine möglichst hohe Anzahl der dort verwendeten Begriffe das alleinige Ziel ist. Eine gute Positionierung kann im Falle Googles auch eine hohe Anzahl an Links bewirken, die von externen Websites auf das Raiffeisen-Portal verweisen. Dies verstärkt zugleich die Effektivität von Affiliate Programmen (Vgl. Kap. 4.2.5.1) bzw. einfacher Link- oder Bannertauschprogramme. Google bietet zusätzlich unter der Rubrik „*Google ad words*“<sup>2</sup> die Platzierung eines Partnerlinks bei konkreten Suchbegriffen an. So könnte bspw. nach Eingabe des Suchbegriffs „Futtermittel“ ein Werbehinweis auf das Raiffeisen-Portal eingeblendet werden. Der Kostenaufwand ist erfolgsabhängig, da dem Werbetreibenden nur die Anzahl der eingeblendeten Partnerlinks in Rechnung gestellt wird.

Zur besseren **Vermarktung der Website** sollte mit Informationen über hohe Zugriffszahlen, Nutzungsintensitäten und Nutzerstrukturen zur Website geworben werden. Diese Angaben wirken sich positiv auf die Vermietung von Werbeflächen auf der Website aus. Potenzielle Werbekunden sind leichter zu überzeugen, Online-Banner zu schalten, wenn belegt werden kann, welche Bedeutung die Website bei der Zielgruppe hat. Z. B. eignen sich die hohen Seitenabrufe beim Wetterservice in den Frühjahrs- und Sommermonaten sowie in der Kategorie Pflanzenbau im Frühjahr (Vgl. Abbildung 5–38) sowohl für die Bewerbung eigener Online-Aktivitäten als auch zur Vermarktung von Werbeplätzen z. B. für Pflanzenschutzmittelhersteller.

Es ist festzuhalten, dass eine erfolgreiche Strategie zur Steigerung des Traffic, der Portal-Nutzung und der Mitgliederzahlen des Raiffeisen-Clubs folgende Maßnahmen umfassen sollte:

- Gezielte Bewerbung der Newsletter-Abonnenten auf Grundlage ihrer Profile.
- Mittels Suchmaschinen-Optimierung und regelmäßigen Printanzeigen in reichweitenstarken Wochenblättern ein möglichst breites Publikum auf die Website aufmerksam machen.
- Kostenloser Austausch von Links und Online-Bannern mit Partnern.
- Eine konsequente Kampagnenoptimierung verfolgen, um möglichst effektive und ökonomisch effiziente Online- und Offline-Werbemaßnahmen zu erreichen.
- Durchführung sich ergänzender Werbeaktivitäten auf allen vier Promotionebenen (Vgl. Abbildung 4–12), die in ein Gesamtkonzept zu integrieren und aufeinander abzustimmen sind.

---

<sup>1</sup> Metatags sind Schlagwörter, die im Kopf einer Website unsichtbar aufgeführt werden, damit Suchmaschinen beim Erkennen des entsprechenden Schlagwortes die Website in ihrer Datenbank speichern und dem Suchenden in der Rangliste anzeigen.

<sup>2</sup> Siehe online unter <http://www.google.de/intl/de/ads>.

## 6.2 Optimierung von Kundenbindungsmaßnahmen

Aus den Erkenntnissen des Web Controlling in Kap. 5 können die nachfolgend aufgeführten **Erfolgsfaktoren zur Steigerung der Kundenzufriedenheit und der Kundenbindung** im Raiffeisen-Portal abgeleitet werden. Es gilt, diese Erfolgsfaktoren bei der Ausrichtung kundenbindender eCRM-Instrumente zu beachten.

### ▪ *Mehrwert/Zusatznutzen*

Als wesentlicher Erfolgsfaktor ist der Zusatznutzen bzw. Mehrwert zu nennen, der dem User durch die Nutzung des Online-Angebotes entsteht. Während aus Kap. 4.2.5.2.1 hervorgeht, wie ein Zusatznutzen für die User der Website geschaffen werden kann, hat das Web Controlling dazu beigetragen, den für die Zielgruppe Landwirte relevanten Mehrwert zu ermitteln. So erbringt die Korrelationsanalyse des Zugriffsverhaltens auf die angebotenen Web-Kategorien in Kap. 5.4.4.3 den Hinweis, dass zeitkritische Informationsangebote, die Fachkategorien Pflanzenbau und Landtechnik sowie das interaktive Diskussionsforum den zentralen Mehrwert des Portals für die Besucher darstellen. Die genannten Web-Kategorien sind daher kundenorientiert auszubauen. Zudem geht aus Tabelle 5–20 hervor, dass die genannten, mehrwertbietenden Kategorien auch zu einer längeren Verweildauer im Portal beitragen. Das geringe Interesse bspw. an der Fachkategorie Tierhaltung deutet darauf hin, dass dieses Online-Angebot den viehhaltenden Landwirten keinen Mehrwert vermittelt. Bislang wenig besuchte Seiten sind daher zielgruppenorientiert weiterzuentwickeln bzw. mit einem Mehrwert zu versehen oder ganz aus dem Angebot zu entfernen, da nicht interessierende Webseiten einen erneuten Besuch eher in Frage stellen.

Sowohl anhand von Kap. 3.2.3 als auch im Rahmen des Web Controlling wird deutlich, dass es insbesondere die Zeit- und Kostenvorteile bietenden Online-Anwendungen sind, die den Landwirten einen Mehrwert bieten und daher verstärkt nachgefragt werden. Eine wichtige Rolle spielt in diesem Zusammenhang die Realisierung von E-Business-Maßnahmen, die zu Zeit- und Kostenvorteilen beim Landwirt führen. Dies kann bspw. eine webbasierte Lösung wie die in Kap. 4.2.5.2.2 erläuterte Futtermittelbestellung per Internet zur einfacheren, schnelleren und kostengünstigeren Geschäftsabwicklung sein. Daher sind sämtliche Unternehmensprozesse dahingehend zu beleuchten, ob sie unter Einsatz der Internet-Technologie zu Effizienzgewinnen führen, die an die Landwirte weitergegeben werden können. Aber auch interaktive, produktivitätsorientierte Online-Tools zur Berechnung von Abstandsauflagen im Pflanzenschutz oder zur Düngeplanung (Vgl. Kap. 4.2.5.2.1) stellen für den Landwirt einen zeit- und kostensparenden Mehrwert dar und sind daher von erfolgskritischer Relevanz für das Online-Angebot.

Hier wird die Handlungsempfehlung gegeben, eine Internet-Strategie zu verfolgen, die sich durch eine konsequente Bedarfsorientierung mit einem hohen Zusatznutzen für die Zielgruppe auszeichnet. Für alle auf der Website angebotenen Bereiche gilt, den Mehrwert für die Zielgruppe zu erkennen und umzusetzen. Somit umfasst dieser Punkt auch alle nachfolgend aufgeführten Erfolgsfaktoren, weil deren Berücksichtigung einen Mehrwert für den Besucher darstellt. Letztlich kann ein echter Mehrwert aber nur dann erzielt werden, wenn eine bessere Lösung vorliegt, als bei konkurrierenden Web-Anbietern. Dies ist mit Hilfe einer dynamischen Wettbewerbsanalyse, wie sie in Kap. 3.4 dargelegt wurde, sicherzustellen.

### ▪ *Aktualität*

Die Analyse des Nutzungsverhaltens der Portal-Besucher (Vgl. Kap. 5.4.4.3) führt zu der Erkenntnis, dass die Aktualität des Online-Angebotes von erfolgskritischer Relevanz für die Akzeptanz und Nutzungsfrequenz der Website ist. Dies beruht auf der Tatsache, dass die täglich aktualisierten Web-Kategorien News, Markttelegramm und Wetter als auch die

kontinuierlich erweiterte Web-Kategorie Pflanzenbau die höchste Nutzungsfrequenz aufweisen. Web-Kategorien mit fehlenden aktuellen, praxisrelevanten Angeboten für die Zielgruppe, wie z. B. Tierhaltung oder Finanzen, werden dagegen nur selten aufgerufen. Eine kontinuierliche Pflege und Aktualisierung der Webseiten, täglich aktuelle Nachrichten, regelmäßig überarbeitete und erweiterte Online-Angebote und neue Online-Aktionen sind für die kontinuierliche und intensive Nutzung der Website und letztlich die Kundenbindung daher von erfolgskritischer Relevanz. Bspw. sollte das Portal um aktuelle, regionale Markt- und Preisinformationen landwirtschaftlicher Produkte erweitert werden. Derartige Maßnahmen tragen auch dazu bei, dass die Erwartungshaltung der User stets erfüllt wird, kein Gewöhnungseffekt eintritt und die User immer wieder neue Nutzungsanreize erhalten.

Ebenso sollten aufgrund der hohen Korrelation der Kategorien aktuelle Meldungen und Diskussionsforum die mit den aktuellen Meldungen versehenen Webpages einen direkten Hyperlink-Verweis auf das Diskussionsforum enthalten, um die User kontinuierlich zur Diskussion anzuregen. Auch eine rege Diskussion fördert den Aktualitätscharakter der Website. Da sehr viele User lediglich die Homepage betrachten, erscheint es vorteilhaft, die Überschriften der jeweils letzten Diskussionsbeiträge direkt auf der Homepage zu platzieren. Dies trägt sowohl dazu bei, die Aktualität der Homepage zu steigern, als auch die Aufmerksamkeit für das Forum immer wieder neu zu wecken. Schließlich lässt sich anhand der Analyse des Nutzungsverhaltens im Tagesverlauf (Vgl. Kap. 5.4.4.4) die Empfehlung ableiten, dass das Portal bereits in den frühen Morgenstunden aktuelle Nachrichten bereitstellen sollte. Diese müssen gut strukturiert und direkt auf einen Blick auf der Homepage zu erfassen sein.

▪ ***Hochwertige Fachinformationen und Online-Beratung***

Die hohe Nutzungsintensität der Web-Kategorie Pflanzenbau, die Auswertung der in den Referrer-Angaben übermittelten Suchbegriffe (Vgl. Kap. 5.4.4.3) und auch die Analyse der personalisierten Startseiten (Vgl. Kap. 5.3.3.2) führen zu der Erkenntnis, dass ein großes Interesse seitens der User an Fachinformationen zu den Bereichen Pflanzenbau, Tierhaltung (Stallbau/Technik), Landtechnik und Betriebswirtschaft existiert. Dies deutet darauf hin, dass die Landwirte Fachinformationen aus dem Internet als Entscheidungshilfen für den landwirtschaftlichen Produktionsprozess heranziehen. Da Landwirte insbesondere im Frühjahr zu den anstehenden Ackerbaumaßnahmen verstärkt auf den Bereich Pflanzenbau zugreifen, muss hier rechtzeitig ein qualitativ hochwertiges und aktuelles Fachangebot bereitgestellt werden. Gerade für immer professioneller agierende Landwirte sind kompakte, qualitativ hochwertige und gut aufbereitete Fachinformationen und Serviceleistungen von höchstem Interesse.

Aus Kap. 5.3.3.2.1 geht hervor, dass milchviehhaltende Landwirte im Portal unterrepräsentiert sind. Zugleich weisen die in den Referrer-Angaben enthaltenen Suchbegriffe (Vgl. Kap. 5.4.4.3) einen hohen Informationsbedarf der Landwirte zum Bereich Tierhaltung aus. Damit kann die geringe Resonanz auf die Fachkategorie Tierhaltung im Raiffeisen-Portal auf eine unzureichende Attraktivität und einen mangelnden Mehrwert für die Landwirte zurückgeführt werden. Zugleich wird ersichtlich, dass eine verstärkte Ausrichtung des Fachangebotes auf den Bereich Milchviehhaltung zu erfolgen hat. Zur bedarfsorientierten Optimierung können sowohl die in Tabelle 5–19 aufgeführten Suchbegriffe als auch die in Kap. 5.3.3.2 ermittelten Erkenntnisse in Bezug auf die von den Club-Mitgliedern im Rahmen der personalisierten Startseite ausgewählten Informationskategorien herangezogen werden. Ergänzend sollten Kundenbefragungen durchgeführt werden, um den Bedarf bzw. den Mehrwert für die Landwirte zu konkretisieren.

Fachliche Online-Informationen bieten u. a. dann einen Zusatznutzen, wenn sie qualitativ hochwertig sind und der Landwirt für deren Beschaffung alternativ einen hohen Zeitaufwand hätte investieren müssen. Hier ist insbesondere gegenüber den Fachzeitschriften ein Zusatznutzen zu erzielen. Dieser kann z. B. gegenüber Fachzeitschriften durch ein zeitnahes, regionalisiertes oder personalisiertes Fachangebot erzielt werden. Zudem können Fachinformationen sehr detailliert zum selektiven Abruf angeboten werden (Vgl. Kap. 3.2.1).<sup>1</sup> Da User längere Texte ablehnen, sollten diese per pdf-Dokument zum Download bereitgestellt werden, so dass der User diese bequem offline lesen kann.

Das Ergebnis der Analyse der Userdatenbank und der Logfiles stellt heraus, dass im Web nicht einzelne Produkte im Vordergrund stehen, sondern nach konkreten Hilfestellungen für die Unternehmensführung gesucht wird. Der aufgedeckte Informationsbedarf lässt somit auch auf einen Online-Beratungsbedarf der Landwirte schließen. Die Beratung per Internet bietet ideale Möglichkeiten, Landwirte zu binden und sich von Wettbewerbern abzugrenzen. Webbasierte Beratungsempfehlungen über Ackerbaumaßnahmen oder zur Tierhaltung schaffen einen wichtigen, zusätzlichen Mehrwert für den Landwirt, der z. B. durch internetbasierte Interaktions- und Personalisierungsmöglichkeiten weiter erhöht werden kann. Dabei hat sich die Ausrichtung der Online-Beratung auf ein verändertes Verhalten der Landwirte sowie auf die Spezialisierung und den Strukturwandel in der Landwirtschaft einzustellen. Für die Warengenossenschaften bieten sich gerade in der Kundenberatung optimale Einsatzmöglichkeiten zur Verbesserung der Kommunikationsbeziehungen mit dem Landwirt. So kann z. B. bei der Diagnose einer Pflanzenkrankheit über ein entsprechendes Monitoring-Modell ein Warnhinweis unmittelbar über eine Mailing-Liste oder per SMS an alle betroffenen Landwirte versendet werden. Insbesondere Genossenschaften in veredlungsstarken Regionen sollten prüfen, ob sie mit Hilfe der Neuen Medien Beratungsdienstleistungen z. B. im Ackerbau anbieten, damit der Betriebsleiter das i. d. R. knappe Zeitbudget für die Außenwirtschaft effizient einsetzen kann. Auch können Beratungsempfehlungen über das Internet Freiraum für erforderliche intensive Beratungsgespräche z. B. bei der Bestandskontrolle mit Hilfe des Außendienstes schaffen.

#### ▪ **Online-Aktionen**

Die Analyseergebnisse zum zeitlichen Nutzungsverhalten der Portal-User in Kap. 5.4.4.4 führen zu der Handlungsempfehlung, Online-Aktionen, deren Erfolg von einer hohen Nutzerfrequenz auf der Website abhängt, möglichst von Montag bis Donnerstag in den Abendstunden zwischen 19 und 22 Uhr einzusetzen. Alternativ bietet sich auch die Mittagszeit zwischen 11 und 14 Uhr an. Diese Zeiträume gewährleisten die höchste Nutzungsfrequenz im Raiffeisen-Portal. Sie bieten sich z. B. für den Einsatz eines zeitlich begrenzten Chatrooms an, in dem ein Berater konkrete Fragen zur landwirtschaftlichen Produktionstechnik (Pflanzenschutzmaßnahmen, Fütterung etc.) beantwortet. Je mehr User auf das Portal zugreifen und sich an solchen interaktiven Maßnahmen beteiligen, desto geringer wird die Hemmschwelle für den einzelnen User, selbst aktiv zu werden und Beiträge zu posten. Dies trägt wiederum zum Erfolg jeder interaktionsfördernden Online-Maßnahme bei (Vgl. Kap. 4.2.5.2.1).

#### ▪ **Funktionalität und Benutzerführung**

Internet-Nutzer sind convenience-orientiert und müssen eine einfach zu bedienende Website vorfinden, d. h. leicht auffindbare Informationen präsentiert bekommen. Als Problem des Raiffeisen-Portals stellt sich die zu informationslastige und unübersichtlich gestaltete Homepage heraus. Darüber hinaus deckt das Web Controlling Defizite in der Nutzerführung

---

<sup>1</sup> Zu den Strategieoptionen für die Informationsgestaltung im Internet siehe auch WEYHOFEN, 1999, S. 45.

auf. Zur Optimierung bietet sich hier eine Suchfunktion im Portal an, deren häufigste Eingaben anzeigen, was von den Nutzern gezielt gesucht wird. Die Auswertung der verwendeten Begriffe erlaubt schließlich eine Optimierung der internen Verweise und führt damit zu einer vereinfachten Orientierung der Nutzer im Portal-Angebot. Das Ziel muss darin liegen, das Angebot exakt den Wünschen der Besucher anzupassen und diese gezielt durch die Website zu führen. Als Beispiel sei hier auf eine unmittelbare Link-Verbindung aktueller Nachrichten mit Diskussionsbeiträgen im Forum, die das jeweilige Thema aufgreifen, hingewiesen, da für beide Kategorien eine hohe Korrelation ermittelt wurde (Vgl. Kap. 5.4.4.3) und der User bequem und ohne weiteren Suchaufwand weitergeleitet wird.

Auf Erweiterungen und Neuheiten im Portal ist direkt auf der Homepage hinzuweisen. Diese werden von den Usern oft nicht bemerkt, da i. d. R. über ein Fünftel der User lediglich die Homepage und viele User nur wenige Webseiten pro Visit aufrufen. Dies birgt die Gefahr, dass Neuerungen in den Unterkategorien unbemerkt bleiben. Als Lösung bietet sich eine feste Rubrik auf der Homepage an, die auf aktuelle Neuerungen hinweist. Da der Platz auf der Homepage stark beschränkt ist, könnte eine zusätzliche „Was ist neu?“-Taste implementiert werden, auf der sich der Besucher über Veränderungen und Neuheiten informieren kann.

Die Erkenntnis, dass viele User über einen Quereinstieg in das Portal gelangen, stellt zusätzliche Anforderungen an die Nutzerführung. Ein Quereinstieg führt schnell wieder zum Verlassen, wenn die Besucher nicht die Möglichkeit haben, von jeder Webseite aus schnell und gezielt auf andere Kategorien des Internet-Angebotes zu gelangen. Ein klarer, strukturierter Aufbau der Website sowie eine funktionelle Benutzerführung sind daher unerlässlich. So ist zu empfehlen, dem Besucher auf der gesamten Website bessere Orientierungsmöglichkeiten (Vgl. Kap. 4.2.5.2.2) wie z. B. Pfadangabe, Mouse-Over-Navigation, Sitemap etc. zu bieten.

#### ▪ ***Entertainment, Infotainment***

Obwohl Unterhaltungsangebote nicht zum zentralen Nutzungsmotiv der Portal-Besucher zählen, tragen sie doch zur Auflockerung und Attraktivitätssteigerung der Website bei. Insgesamt werden im Portal zu viele Fachinformationen angeboten und zu wenige auflockernde Elemente eingefügt. Aus diesem Grund sollten vermehrt ansprechende Infotainment-Elemente wie z. B. Bilder oder Avatare (Vgl. Kap. 4.2.5.2) die fachlichen Bestandteile der Website sinnvoll ergänzen.

Die im Portal angebotenen Entertainment-Aktionen treffen kurz nach ihrer Implementierung zunächst auf ein großes Interesse, das aber im Zeitablauf sehr stark abnimmt. Dies lässt die Schlussfolgerung zu, dass diese Angebote kontinuierlich zu ergänzen bzw. weiterzuentwickeln sind, um die Aufmerksamkeit der User immer wieder neu zu gewinnen und um dem Wunsch nach Abwechslung im Sinne des Variety Seeking entgegenzuwirken. Treten keine regelmäßigen Erneuerungen auf, sinkt das Interesse der User und das Angebot verliert seinen kundenbindenden Charakter. Nicht zu vernachlässigen sind die mit den Entertainment-Maßnahmen verbundenen Imageeffekte insbesondere bei der jüngeren Zielgruppe. Da das Raiffeisen-Portal in erster Linie die Landwirte mittleren Alters anspricht, empfiehlt es sich, verstärkt Entertainment-Aktionen anzubieten, um auch junge Landwirte anzusprechen.

#### ▪ ***Gewinnung von Userdaten und Personalisierung***

Da die Gewinnung von Userdaten maßgeblich für den Aufbau erfolgreicher Kundenbeziehungen ist, sind Maßnahmen zu ergreifen, um möglichst detaillierte, qualitativ hochwertige Daten über etablierte und potenzielle Kunden zu sammeln. Das Web Controlling hat gezeigt, dass sich persönliche Daten nur dann im großen Umfang generieren lassen, wenn diese zum Bezug eines konkreten Nutzwertangebotes, wie z. B. eine personalisierte Startseite, notwendig sind (Vgl. Kap. 5.3.3.3.1). Kann der User einen subjektiven Vorteil erkennen, ist er auch bereit, dem Web-Anbieter seine Präferenzen und persönlichen Details mitzuteilen. Der

User sollte hier das Gefühl haben, dass seine individuellen Bedürfnisse nach Schnelligkeit, Zuverlässigkeit und Kundenorientierung um so besser erfüllt werden, je mehr Informationen er über seine Person zur Verfügung stellt. Weiterhin ist zu beachten, dass freiwillig eingegebene Daten zu einer höheren Datenqualität beitragen.

Die gewonnenen Daten sind zur Personalisierung des Fachangebotes, der Online-Beratung und verschiedener Online-Services zu verwenden. Die individuelle Ausrichtung des Leistungsangebotes reduziert den Aufwand des Users für die Informationssuche, da die von ihm gewünschten Informationen direkt zusammengestellt werden. Dies trägt wiederum zum Aufbau von Wechselbarrieren bei. Schließlich sind mit Hilfe der Userdaten auch verschiedene **Usersegmente** zu bilden, die maßgeblich für die Differenzierung des Leistungsangebotes bzw. die Ausrichtung unterschiedlicher Benutzeroberflächen ist. Für die Hauptgenossenschaften bietet sich z. B. eine Segmentierung nach Ortsgenossenschaften, Außenstellen sowie nach Kunden bzw. potenziellen Kunden der Ortsgenossenschaften (Landwirte) an. Darüber hinaus kann auch eine Segmentierung der Landwirte nach betriebsspezifischen Kriterien erfolgen. Je besser die Kenntnisse über bestehende und potenzielle Kunden, desto einfacher ist die Entwicklung eines abgestimmten Kundenbindungsprogramms. Zugleich ist der Leitgedanke des eCRM zu befolgen, dem Kunden in der individuellen Interaktion einen möglichst hohen Nettonutzen zu stiften. Zielgruppenansprache, profiladäquate Bedienung, Ausfilterung nicht-tangierender Inhalte und jederzeit die Kontrolle über die Datenverwendung sind hier die zentralen Argumente, die das Vertrauen und die Bindung des Kunden zum Anbieter stärken.

Der **Raiffeisen-Club** stellt ein optimales Instrument sowohl zur Sammlung von Userdaten als auch zur differenzierten und personalisierten Ausgestaltung der Website dar. Die Bedeutung eines Online-Clubs als Instrument des eCRM haben auch andere Website-Anbieter erkannt. So z. B. Pioneer mit dem „Pioneer Business Club“ (Vorteilsclub), Bayer mit dem „Agrarclub“ (Vgl. Kap. 3.4.3) oder auch das britische Agrarportal FarmingOnline. Mit Hilfe des Club-Konzeptes kann ein Zusatznutzen für unterschiedliche Usergruppen realisiert werden. Der Raiffeisen-Club kann daher als ein ideales eCRM-Instrument zum Aufbau erfolgreicher Kundenbeziehungen identifiziert werden. Somit ist es von erfolgskritischer Relevanz, dieses eCRM-Instrument weiter auszubauen bzw. zu optimieren. Über die in Kap. 4.2.5.2.1 aufgeführten Beispiele zur Ausgestaltung eines Online-Clubs hinaus werden hier auf Grundlage des Web Controlling weitere Handlungsempfehlungen zur Optimierung erarbeitet.

Da die Registrierung und damit die Sammlung von Userdaten maßgeblich für das eCRM ist, sind für die in Kap. 5.4.4.3 identifizierten Ursachen in Bezug auf den Rückgang der Registrierungen im Portal entsprechende Lösungsvorschläge zu erarbeiten. Insbesondere der zeitliche Registrierungsaufwand erfordert es, dass dem User als Gegenleistung ein konkreter Mehrwert angeboten wird. Daher ist das Club-Konzept hinsichtlich seines Nutzens für die Landwirte weiter auszubauen. Hier können zusätzliche Beratungsempfehlungen oder exklusive Zusatzinformationen neue Anreize zur Registrierung bieten. Zudem müssen die Angebote den Besuchern bspw. in Form konkreter Anwendungsbeispiele vermittelt werden. Schließlich ist der Anmeldevorgang einfacher, kürzer und transparenter zu gestalten und es sollten möglichst nur die Daten abgefragt werden, die für die Personalisierung des Leistungsangebotes und für die gezielte Segmentierung der Kunden relevant sind.

Die geringe Nutzung der **personalisierten Startseite** (Kap. 5.3.3.3.2) kann darauf zurückgeführt werden, dass dieser Portal-Service ein sehr erklärungsbedürftiges Angebot darstellt, der Zusatznutzen nicht vermittelt wird und die Konfiguration einen Zeitaufwand erfordert. Zudem liegt derzeit nur ein begrenztes Angebot vor. Es können zwar aus einem vielfältigen Informationsangebot interessante Kategorien ausgewählt werden, nicht jedoch

tatsächlich auf den einzelnen Betrieb zugeschnittene Informationen. Zudem sind wenig nachgefragte Informationskategorien wie z. B. der Terminkalender, die Einrichtung eines E-Mail-Postfaches oder das Favoritenverzeichnis aus dem Konfigurationsmenü zu entfernen, um die Übersichtlichkeit zu verbessern. Auf der anderen Seite ist zu prüfen, ob das Angebot um zusätzliche, mehrwertbietende Leistungen ergänzt werden kann. Hier bieten sich insbesondere produktivitätsorientierte Tools (Vgl. Kap. 4.2.5.2.1) und eine individuelle Online-Beratung an.

Das Online-Club-Konzept bietet den Hauptgenossenschaften zudem einen idealen Rahmen für die Realisierung eines **geschlossenen Benutzerbereiches (Extranet)** für die Mitarbeiter der Warengenossenschaften und Außenstellen vor Ort. Dies resultiert aus der Erkenntnis, dass die Primärstufe sowohl im Raiffeisen-Portal als auch in den Online-Angeboten der Hauptgenossenschaften bislang nur wenig beachtet wird. Da die Ertragskraft des Agrargeschäftes der Raiffeisen-Warengenossenschaften im Verbund gesichert werden muss, ist die Mitgliederbindung im zweistufigen System und die webbasierte Unterstützung der eigenen Zweigstellen vor Ort von Relevanz. So stellt z. B. die schnelle Produktentwicklung insbesondere im Pflanzenschutz und die zunehmende Professionalität der Landwirte hohe Anforderungen an die beratenden Mitarbeiter vor Ort. Um deren Beratungskompetenz zu verbessern, bietet sich z. B. eine Online-Schulung an oder die Bereitstellung aller notwendigen, aktuellen Beratungs#empfehlungen sowohl im Ackerbau als auch in der Tierhaltung. Zudem können von den Hauptgenossenschaften Online-Marketingservices zur Unterstützung des Absatzes von Raiffeisen-Produkten vor Ort online zur Verfügung gestellt werden. Bspw. bietet sich die Bestellung von Werbemitteln über das Internet an, die Unterstützung bei konkreten Vermarktungsaktionen, der Download von Logos und Werbebannern für Print- und Online-Kampagnen sowie das Angebot von Presse- und Werbetexten. Um die Bindung zur Hauptgenossenschaft zu fördern sollten nicht nur alle Ansprechpartner aufgeführt sein, sondern auch Unternehmensinformationen oder Hinweise auf neue Produkte rechtzeitig weitergegeben werden. Ergänzt werden könnte das Angebot durch eine Online-Plattform für den Erfahrungsaustausch z. B. bei konkreten Problemstellungen zwischen Primär- und Sekundärstufe oder durch eine Infodatenbank für Genossenschaften, in der alle Rundschreiben und Fachinformationen eingebunden sind. Weitere Optionen zur Ausgestaltung eines Club-Konzeptes sind Kap. 4.2.5.2 zu entnehmen.

Eine ideale Kombination zum Raiffeisen-Club ist der **Newsletter**. Dieser stellt sich im Web Controlling als eines der wichtigsten Instrumente heraus, die User immer wieder dazu anzuregen, auf das Portal zuzugreifen. Der Raiffeisen-Newsletter sollte auch dazu genutzt werden, die User immer wieder auf das Club-Angebot aufmerksam zu machen und zur Registrierung anzuregen. Aus den Ergebnissen in Kap. 5 lassen sich folgende Handlungsempfehlungen zur Optimierung des Newsletters als Kundenbindungsinstrument ableiten:

- Der Newsletter ist ein ideales Instrument, die Warengenossenschaften und Landwirte über aktuelle Entwicklungen im Unternehmen oder über neue Produkte und Dienstleistungen zu informieren. Je mehr Hintergrundwissen über das Unternehmen vermittelt wird, desto stärker fühlt sich der Kunde dem Unternehmen verbunden. Das schafft Vertrauen, steigert die Glaubwürdigkeit und fördert zudem die Kommunikation zum Endkunden. Voraussetzung ist, dass der Bezug des Newsletters vom Kunden ausdrücklich erwünscht ist.
- Der Newsletter ist der Marketingstrategie, dem Corporate Design, den Zielgruppen und den Produkten der jeweiligen Hauptgenossenschaft entsprechend zu gestalten.
- Die Verteilung der Newsletter-Bezieher nach Hauptgenossenschaften verdeutlicht, dass eine Regionalisierung des Newsletters durch ergänzende, eigene Beiträge der Hauptgenossenschaften die Attraktivität erheblich steigern kann.

- Eine personalisierte Ansprache der einzelnen Abonnenten sowie eine Differenzierung des Newsletters, z. B. nach landwirtschaftlichen Produktionsverfahren, können zu weiteren nutzungs- und kundenbindungsfördernden Effekten führen. Zudem lassen sich somit weitere Datenanforderungen begründen und zusätzliches Kundenwissen aufbauen.
- Das Web Controlling hat Defizite in der inhaltlichen Ausrichtung des Newsletters herausgestellt. Den Landwirten mangelt es zum einen an Meldungen zur Milchviehhaltung und zum anderen sind weitergehende Differenzierungen insbesondere im Ackerbau erwünscht. Eine Spezialisierung des Newsletters sollte sich hier in erster Linie an die von den Abonnenten angebaute Kulturen (Vgl. Abbildung 5–16) richten. Dies kann weitere nutzungs- und kundenbindungsfördernde Effekte bewirken.
- Neue Newsletter-Abonnenten lassen sich nur dann gewinnen, wenn die Inhalte des Newsletters sowie dessen Mehrwert (Vgl. Kap. 5.3.3.3.1) kommuniziert werden. Zudem sollte der Hinweis auf die Anmeldung gut ersichtlich direkt auf der Homepage platziert sein. Zu komplizierte und zu lange Anmeldeverfahren hemmen die Bereitschaft zur Anmeldung.
- Um den Newsletter dem Bedarf seiner Bezieher entsprechend weiterzuentwickeln, bietet sich z. B. eine E-Mail-Umfrage unter allen Newsletter-Abonnenten an. Diese sollten sowohl zu Gestaltungsmängeln, inhaltlichen Defiziten als auch zu ihren Wünschen befragt werden. Darüber hinaus können die Öffnungsraten des Newsletters sowie die Klick- und Responseraten auf die Newsletter-Beiträge nähere Hinweise auf die Attraktivität des Newsletters und die Interessen der Bezieher geben.

Zum Abschluss dieses Kapitels ist darauf hinzuweisen, dass letztlich die technischen Möglichkeiten über die Frage einer Realisierung einzelner eCRM-Anwendungen in den Warengenossenschaften befinden. Dies betrifft insbesondere auch die Schnittstellenproblematik z. B. bei einer Anbindung mit Hilfe des Internet gewonnener Kundeninformationen an das eingesetzte Warenwirtschaftssystem. Es mangelt an der Möglichkeit einer eindeutigen Zuordnung der Online-Daten zum Kunden aufgrund der fehlenden eindeutigen Identifizierung über das Internet (z. B. Angabe der Kundennummer bei der Genossenschaft). Zudem ist auf das Problem uneinheitlicher Kundendatenbestände aufgrund verschiedener Datenbankstrukturen zu verweisen. Eine einheitliche Kundendatenbank auf die alle in Kundenkontakt stehenden Mitarbeiter zugreifen können, gilt als unabdingbare Voraussetzung zur Realisierung eines erfolgreichen eCRM.

Zu beachten ist auch, dass die Entwicklung des Internet kontinuierlich voranschreitet. Sinkende Nutzungskosten, neue Übertragungswege und breitbandige Netze aber auch neue Technologien, Standards und Applikationen, die das Internet auch ohne PC schnell und einfach zugänglich machen, verlangen eine kontinuierliche Weiterentwicklung und Neuausrichtung des eCRM und damit auch des Web Controlling. Zudem sollte der Prozess des Online-Monitoring in das betriebliche Informationsmanagement integriert werden. Erst dies schafft Synergieeffekte und wird der zunehmenden Bedeutung der Information als wettbewerbsrelevanter Produktionsfaktor gerecht.

Die **Schlussfolgerung** dieses Abschnittes besteht in der grundlegenden Erkenntnis, dass das Internet eine Vielfalt an Instrumenten bietet, um Kunden zu gewinnen, an das Unternehmen zu binden und die Beziehung insbesondere zu profitablen Kunden zu stärken. Zudem stellt die Internet-Technologie neue Möglichkeiten dar, mehr über Interessenten und Kunden zu erfahren und die online generierten Daten gezielt zur Verbesserung der Kundenbeziehung einzusetzen. Dies ist die Voraussetzung dafür, um auch in Zukunft für die Raiffeisen-Warengenossenschaften Wettbewerbsvorteile zu erzielen und eine bessere Marktposition zu erreichen.

## 7 Zusammenfassung

Die sich verändernden Rahmenbedingungen in der Agrarbranche, die fortschreitenden Entwicklungen in der IuK-Technologie, die rasche Verbreitung und steigende Nutzung des Internet auf den landwirtschaftlichen Betrieben sowie die aktuelle Diskussion um das Konstrukt Kundenorientierung belegen die zunehmende Relevanz eines erfolgreichen Managements von Kundenbeziehungen (CRM) für die zukünftige Wettbewerbsfähigkeit der Raiffeisen-Warengenossenschaften. Zugleich ergeben sich durch das Internet ganz neue Perspektiven für das eCRM.

Daher bestand die Zielsetzung dieser Arbeit darin, die Anwendungspotenziale des Internet mit spezifischer Relevanz für das eCRM der Raiffeisen-Warengenossenschaften auf der Primär- und Sekundärstufe als Zentrum neuer Lösungsansätze für Innovation und ökonomische Effizienz im Wettbewerbsprozess zu erschließen und ein tragfähiges eCRM-Konzept für die Praxis zu erarbeiten. Dies setzte zunächst die Entwicklung und Ausgestaltung eines Leitfadens im Sinne eines dynamischen Online-Managementprozesses (OMP) voraus, der sowohl die notwendigen Methoden und Instrumente zur Verfügung stellt als auch den konzeptionellen und theoretischen Bezugsrahmen dieser Arbeit festlegt.

Um grundlegende Perspektiven und Strategien für die Warengenossenschaften im Internet zu eruieren, ist in Kapitel drei zunächst eine Situationsanalyse durchgeführt worden. Hier sind auf Grundlage der Informationen zur Internet-Verbreitung und -Nutzung in der Landwirtschaft, einer Chancen-Risiken-Analyse des Internet für die Warengenossenschaften sowie anhand einer Wettbewerbsanalyse der Internet-Strategien in der Agrarbranche unter Einsatz des Wettbewerbsstrukturmodells von Porter relevante Implikationen des Internet auf die Warengenossenschaften identifiziert und diskutiert worden.

Als strategisch relevante Herausforderungen des Internet stellen sich die Intensivierung und dynamischen Veränderungen im Wettbewerb, die Transformation traditioneller Wertschöpfungsketten, Konflikte im zweistufigen, genossenschaftlichen Handelssystem, veränderte Kundenanforderungen und neue Chancenpotenziale im Online-Marketing, Online-Service und im E-Business heraus. Dabei ist deutlich geworden, dass die internetbedingten Risiken in Form der Funktionsentbündelung, neuer Intermediationsformen sowie der Wettbewerbsintensivierung durch Markttransparenz kontinuierlich zu hinterfragen sind. Auf der Chancenseite sind es insbesondere die Potenziale zur Stärkung der Kundenorientierung (CRM) als auch Rationalisierungspotenziale (E-Business), die die Internet-Technologie zu einem strategisch relevanten Thema für die Raiffeisen-Warengenossenschaften machen. Das Resultat dieses Kapitels legt nahe, die weiteren Forschungsschwerpunkte im Rahmen des OMP auf den Bereich webbasierter Kundenbeziehungen unter besonderer Berücksichtigung sich kontinuierlich verändernder User-Präferenzen und wettbewerbsrelevanter Internet-Strategien zu richten.

Das vierte Kapitel ist der strategischen Unternehmensplanung im OMP zugeordnet, da CRM als ein funktionsübergreifender Ansatz kundenorientierter Unternehmensführung definiert wird. Zur Ausgestaltung eines internetgestützten eCRM-Konzeptes sind in einem ersten Schritt die Grundlagen theoretischer Erkenntnisse zum CRM erläutert sowie die Ausgestaltungsoptionen eines CRM-Ansatzes anhand verschiedener Betrachtungsperspektiven beleuchtet worden. In einem zweiten Schritt erfolgte die Konzeption eines eCRM-Modells anhand der Verknüpfung eines Kundenentwicklungsmodells mit dem Grundkonzept des Managements von Kundenbeziehungen. Dieses Modell trägt dazu bei, den Kundenfokus bei allen Online-Aktivitäten zu gewährleisten und die verschiedenen Komponenten des eCRM zu systematisieren und an der Unternehmensstrategie ausgerichtet

zu integrieren. Mit Hilfe dieses Modells ist ein fundiertes eCRM-Konzept entwickelt worden, das die wesentlichen Ziele, Strategien und Online-Maßnahmen für das eCRM der Warengenossenschaften exemplarisch aufzeigt und dessen Realisierung zu einer Erhöhung der Kundenzufriedenheit und Kundenbindung beitragen kann. Mit dem eCRM-Modell und dem eCRM-Konzept stehen zwei Instrumente zur Verfügung, die die Warengenossenschaften in die Lage versetzen, innovative und effiziente Lösungen zur Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit anzubieten.

Aus Kapitel vier geht hervor, dass die Voraussetzung für eine stärkere Kundenorientierung und -bindung in erster Linie die Gewährung eines Mehrwertes für den Kunden darstellt. Hier spielt insbesondere die Kompetenz zur Individualisierung und Personalisierung der Online-Angebote eine bedeutende Rolle. Um den Usern einen für sie wertvollen Mehrwert zu bieten, müssen die individuellen Bedürfnisse verstanden und das Leistungsangebot entsprechend angepasst werden. Das Wissen über Profile, Verhaltensweisen und Bedürfnisse der Zielgruppe im Internet bildet die informatorische Fundierung systematischer Entscheidungsprozesse im eCRM und die Voraussetzung zur gezielten Gestaltung und Weiterentwicklung des eCRM-Konzeptes.

Das fünfte Kapitel trägt dazu bei, das hier bestehende Informationsdefizit zu beheben, indem ein zielgerichtetes Web Controlling Modell zur gezielten Analyse, Steuerung und Optimierung des eCRM-Konzeptes erarbeitet wird. Das Ergebnis stellt ein Berichtssystem für die kontinuierliche Gewinnung entscheidungsrelevanter Informationen sowie einen Handlungsleitfaden zu deren Verwendung im eCRM am Beispiel des Raiffeisen-Portals dar.

Aus der Diskussion über die Potenziale und Problematiken der Online-Marktforschung kristallisieren sich zwei Methoden heraus, die über die notwendigen formalwissenschaftlichen und inhaltlichen Eigenschaften verfügen und zur Gewinnung relevanter Kennzahlen am Bsp. des Raiffeisen-Portals als geeignet erscheinen. Dabei handelt es sich um das Instrument der serverbasierten Protokollaufzeichnung sowie um die Analyse einer bereits existierenden, umfangreichen Userdatenbank des Raiffeisen-Portals.

Die empirischen Analysen haben dazu beigetragen, neue Erkenntnisse sowohl über die soziodemographischen Merkmale und Betriebsstrukturen als auch über die Verhaltensweisen und Bedürfnisse der User des Raiffeisen-Portals zu gewinnen. Bspw. konnte festgestellt werden, dass die Mehrheit der Portal-Nutzer mittleren Alters sind und überdurchschnittlich große Betriebsstrukturen vorweisen. Darüber hinaus konnten anhand der Erfolgskontrolle einzelner Kundenbindungsmaßnahmen und konkreter Werbeaktionen Aussagen über erfolgreiche und weniger erfolgreiche Online-Maßnahmen abgeleitet werden. Das Resultat verdeutlicht, dass durch das Internet vielfältige Möglichkeiten der Datengewinnung entstanden sind, die den Anforderungen an die Marktforschung durchaus gerecht werden und dass die Auswertung elektronischer Daten mit Hilfe eines Web Controlling Modells einen wichtigen Baustein zur Optimierung der Website und des eCRM-Konzeptes eines Unternehmens darstellt.

In Kapitel sechs werden auf Grundlage der vorangegangenen Auswertungsergebnisse sowie anhand des in Kapitel vier erarbeiteten eCRM-Konzeptes Handlungsempfehlungen zur Optimierung gezielter Kundenakquisitions- und Kundenbindungsmaßnahmen im Hinblick auf eine effizientere und effektivere Ausgestaltung des Raiffeisen-Portals im Sinne des eCRM abgeleitet. Diese basieren insbesondere auf der gewonnenen Erkenntnis, dass die Warengenossenschaften ihren Internet-Auftritt zunehmend am realisierten Personalisierungsgrad und den angebotenen, mehrwertstiftenden Informationen und Dienstleistungen messen lassen müssen.

ECRM wird zur Chance für alle Warengenossenschaften, die konsequent auf die sich verändernden Rahmenbedingungen eingehen. Die vorliegende Arbeit bietet hierzu die notwendige Unterstützung, indem sie einen indirekten Beitrag zur Optimierung der Kundenbeziehung unter Einsatz des Internet durch verbesserte Modelle und Informationen leistet. Die Unternehmen müssen aber bereit sein, die Herausforderungen anzunehmen, die der Einsatz des eCRM mit sich bringt.



## Quellenverzeichnis

- ABDULLA, G., Analysis and Modeling of World Wide Web Traffic, Dissertation, Blacksburg Virginia, 1998
- AGRIMA 2002, Produkt + Markt, Wallenhorst, 2002
- ALBERS, S., Besonderheiten des Marketing für interaktive Medien. In: ALBERS, S., CLEMENT, M., PETERS, K. (Hrsg.): Marketing mit interaktiven Medien, 2. Aufl., Frankfurt am Main, 1999, S. 7-18
- ALBERS, S., Reicht One-to-One-Marketing aus oder braucht man für E-Commerce auch Push-Aktivitäten? In: Zeitschrift für Agrarinformatik, Heft 2, 2000, S. 21-22
- ALBERS, S., PETERS, K., Die Wertschöpfungskette des Handels im Zeitalter des Electronic Commerce. In: Marketing, 19. Jg., 1997, S. 69-80
- ALLEN, C., KANIA, D., YAECKEL, B., Internet world guide to one-to-one web marketing, New York, Wiley Computer Publishing, 1998
- ALPAR, P., Kommerzielle Nutzung des Internet, 2. Aufl., Berlin, 1998
- ANWEILER, R., Eine E-Mail-Marketing-Studie zeigt: Newsletter brauchen sechs Erfolgsfaktoren. In: Absatzwirtschaft, Heft 4, 2003, S. 96-97
- ARBEITSGEMEINSCHAFT INTERNET RESEARCH E.V. (AGIREV), Online Reichweiten Monitor (ORM) 2003 I, online unter <http://www.agirev.de>, 27.03.2003
- ARBEITSKREIS DEUTSCHER MARKT- UND SOZIALFORSCHUNGSINSTITUTE E.V. (ADM), Standards zur Qualitätssicherung für Online-Befragungen, Frankfurt, Ausgabe Mai 2001, online unter [http://www.adm-ev.de/pdf/onlinestandards\\_d.pdf](http://www.adm-ev.de/pdf/onlinestandards_d.pdf), Mai 2001
- ATKINSON, R. D., The Revenge of the Disintermediated, How the Middleman is Fighting E-Commerce and Hurting Consumers, Policy Paper, Progressive Policy Institute, online unter <http://www.ppionline.org/documents/disintermediated.pdf>, Januar 2001
- BACHEM, C., Erfolge messen. In: Werben & Verkaufen, Heft 15, 1999, S. 133
- BACHEM, C., Erfolgskontrolle und Optimierung im E-Commerce, online unter <http://www.dmmv.de/deck/bachem.htm>, Stand: 10.05.2001
- BACHEM, C., E-Business nach dem Hype, Wo liegen die tatsächlichen Chancen und Potenziale?, Agrar-Medientage 2002, online unter <http://www.landwirtschafts-verlag.com>, Stand: 15.01.2003
- BACKHAUS, K., Industriegütermarketing, 6. Aufl., München, 1997
- BAILEY, J. P., BAKOS, Y., An exploratory study of the emerging role of electronic intermediaries. In: International Journal of Electronic Commerce, Vol. 1, online unter <http://www.stern.nyu.edu/~bakos>, 1997, S. 7-20
- BAKOS, Y., The Emerging Landscape for Retail E-Commerce, online unter <http://pages.stern.nyu.edu/~bakos/retail-ecommerce.pdf>, Januar 2001

- BAMER, T., HEIDINGSFELDER, M., Designeffekte in Online-Umfragen. In: THEOBALD, A., DREYER, M., STARSETZKI, T. (Hrsg.): Online-Marktforschung, Gabler Verlag, Wiesbaden, 2001, S. 165-178
- BANDILLA, W., HAUPTMANN, P., Internetbasierte Umfragen: Eine geeignete Datenerhebungstechnik für die empirische Forschung? In: FRITZ, W. (Hrsg.): Internet-Marketing - marktorientiertes E-Business in Deutschland und den USA, 2., überarb. und erw. Aufl., Schäffer-Poeschel, Stuttgart, 2001, S. 239-259
- BATINIC, B., BOSNJAK, M., Fragebogenuntersuchungen im Internet. In: BATINIC, B. (Hrsg.): Internet für Psychologen, Göttingen, 1997, S. 221-243
- BATINIC, B., Fragebogenuntersuchungen im Internet, Shaker Verlag, Aachen, 2001
- BAUER, H. H., GÖTTGENS, O., GREYER, M., eCRM – Customer Relationship Management im Internet. In: HERMANN, A., SAUTER, M. (Hrsg.): Electronic Commerce, Verlag Franz Vahlen, 2001, S. 119-131
- BAUER, H., BRÜNNER, D., GREYER, M., LEACH, M., Die Virtuelle Gemeinschaft als Instrument des Customer Relationship Management. In: FRITZ, W. (Hrsg.): Internet-Marketing, 2., überarb. und erw. Aufl., Schäffer-Poeschel, Stuttgart, 2001, S. 325-371
- BECKER, J., Marketing-Konzeption: Grundlagen des strategischen und operativen Marketing-Managements, 6., vollst. überarb. und erw. Aufl., Verlag Franz Vahlen, München, 1998
- BECKER, T., E-Business in der Agrar- und Ernährungswirtschaft - Implikationen für die Agrarmärkte, Beitrag zur GIL Tagung im April 2002, online unter <http://www.uni-hohenheim.de/~apo420b>, Stand: 19.04.2002
- BENSBERG, F., Web Log Mining als Instrument der Marketingforschung: ein systemgestaltender Ansatz für internetbasierte Märkte, Dissertation, Deutscher Universitäts-Verlag, Wiesbaden, 2001
- BENSBERG, F., WEIß, T., Web Log Mining als Analyseinstrument des Electronic Commerce, WI-Fachtagung, online unter <http://www-wi.uni-muenster.de/aw/mitar/awfrbe/wlm.pdf>, 1998, S. 1-20
- BENSBERG, F., WEIß, T., Web Log Mining als Marktforschungsinstrument für das World Wide Web. In: Wirtschaftsinformatik, Nr. 41, 1999, S. 426-432
- BEREKOVEN, L., ECKERT, W., ELLENRIEDER, P., Marktforschung: Methodische Grundlagen und praktische Anwendungen, 8., überarb. Aufl., Wiesbaden, 1999
- BERG, H.-P., Gewinnung von statistischen Nutzungsdaten aus Logfiles, online unter <http://www.bibliothek.uni-regensburg.de/iuk/berg/logfile.htm>, 25.03.1999
- BERGER, R., The Roland Berger approach to Customer Relationship Management – Strategy Consultants, Marketing & Sales Competence Center, München, 2002
- BICKERT, C., Landhandel – Wie steht es um die Partner der Bauern? In: DLG-Mitteilungen, Heft 8, 2001, S. 14-17
- BLOCK, C. H., Internet, Intranet, Extranet für Manager, Verlag moderne Industrie, 1999
- BOGNER, W., Die Validität von Online-Befragungen. In: Planung & Analyse, Heft 6, 1996, S. 9-12

- BÖHLER, H., Marktforschung, 2. Aufl., Stuttgart/Berlin/Köln, 1992
- BRANDTWEINER, R., Entwicklung und Auswirkung elektronischer Märkte. In: Wirtschaftspolitische Blätter, Heft 5, 1999, S. 420-424
- BRAUNLEDER, J., PAUW, R., Alltag in der HIT-Datenbank eingekehrt. In: LZ Rheinland, Nr. 21, 2002, S. 18-19
- BRUHN, M., Marketing: Grundlagen für Studium und Praxis, 6., überarb. Aufl., Gabler Verlag, Wiesbaden, 2002
- BRUHN, M., Multimedia-Kommunikation, Verlag C. H. Beck, München 1997
- BRUHN, M., Kundenorientierung, DTV-Beck, München, 1999
- BUCHMANN, U., VO-Firmen und Fachhändler bestellen online. In: Ernährungsdienst, 4.5.2002, S. 11
- BUNDESMINISTERIUM FÜR VERBRAUCHERSCHUTZ, ERNÄHRUNG UND LANDWIRTSCHAFT (BMVEL), Statistisches Bundesamt, Agrarbericht der Bundesregierung 2001, Berlin
- BUNDESMINISTERIUM FÜR VERBRAUCHERSCHUTZ, ERNÄHRUNG UND LANDWIRTSCHAFT (BMVEL), Statistisches Bundesamt, Agrarbericht der Bundesregierung 2002, Berlin
- BUNDESMINISTERIUM FÜR VERBRAUCHERSCHUTZ, ERNÄHRUNG UND LANDWIRTSCHAFT (BMVEL), Ernährungs- und agrarpolitischer Bericht der Bundesregierung, Berlin, 2003
- BUNDESVERBAND INFORMATIONSWIRTSCHAFT, TELEKOMMUNIKATION UND NEUE MEDIEN E.V. (BITKOM), Wege in die Informationsgesellschaft, online unter <http://www.bitkom.org>, 2003
- BURGER, H.-G., Wer hat die besten Internet-Seiten. In: dlj-test.de, Heft 2, DLG Frankfurt am Main, 2002, S. 38-39
- BUXEL, H., Customer Profiling im Electronic Commerce, Shaker Verlag, Aachen, 2001
- BUXEL, H., Verschlungenen Pfaden folgend. In: e-commerce magazin, Heft 2, 2002, S. 24-26
- CHIRCU, A. M., KAUFFMANN, R. J., Reintermediation strategies in business-to-business electronic commerce. In: International Journal of Electronic Commerce, Volume 4, Number 4, 2000, pp. 7-42, online unter [http://www.wu-wien.ac.at/am/Download/ae/ck\\_ijec\\_2000.pdf](http://www.wu-wien.ac.at/am/Download/ae/ck_ijec_2000.pdf), Januar 2000
- COGNOS BI GUIDE, Der Business Intelligence Leitfaden, 3. Aufl., Cognos GmbH, 2002
- COMCULT, Online-Nutzung und Zielgruppen 2002, ComCult Panel Report 2002, online unter <http://www.comcult.de>, 2002
- DAMBECK, H., Privacy first. In: c't, Heft 5, 2002, S. 194-197
- DASTANI, P., Data Mining im Database Marketing. In: LINK, J., BRÄNDLI, D., SCHLEUNING, C., KEHL, R. (Hrsg.): Handbuch Database Marketing, 2. Aufl., Ettligen, 1997, S. 253-267
- DASTANI, P., Online Mining. In: LINK, J., Wettbewerbsvorteile durch Online Marketing, Springer-Verlag, 1998, S. 219-241

- DASTANI, P., Data-Mining – Eine Einführung, online unter <http://www.data-mining.de/miningmining.htm>, Stand: 21.09.2000
- DENIC E.G., Wachstum der DE-Domains, online unter [http://www.denic.de/DENICdb/stats/domains\\_simple.html](http://www.denic.de/DENICdb/stats/domains_simple.html), Stand: 17.05.2003
- DEUTSCHER BAUERNVERBAND (DBV), Situationsbericht 2001, Trends und Fakten zur wirtschaftlichen Lage der Landwirtschaft, Bonn, 2001
- DEUTSCHER DIREKTMARKETING VERBAND E.V. (DDV), Customer Relationship Management, online unter [http://www.ddv.de/jobs-karriere/index\\_berufsbilder-crm.html](http://www.ddv.de/jobs-karriere/index_berufsbilder-crm.html), Stand 28.02.2002
- DEUTSCHER GENOSSENSCHAFTS- UND RAIFFEISENVERBAND E.V. (DGRV), Zahlen und Fakten, Deutscher Genossenschaftsverlag e.G., Wiesbaden, 2001
- DEUTSCHER MULTIMEDIA VERBAND E.V. (dmmv), Messgrößen, online unter <http://www.dmmv.de>, Stand: 26.06.2002
- DEUTSCHER RAIFFEISENVERBAND E.V. (DRV), Mitglieder, online unter [http://www.raiffeisen.de/mitglieder/standpunkte/fs\\_standpunkte.htm](http://www.raiffeisen.de/mitglieder/standpunkte/fs_standpunkte.htm), Stand: 27.01.2001
- DEUTSCHER RAIFFEISENVERBAND E.V. (DRV), Raiffeisen, DG Verlag, Wiesbaden, 2001a
- DEUTSCHER RAIFFEISENVERBAND E.V. (DRV), Geschäftsbericht 2002 – Ausblick 2003, DG Verlag, Wiesbaden, 2003
- DICHTL, E., HARDOCK, P., OHLWEIN, M., SCHNELLMHASE, R., Die Zufriedenheit des Lebensmitteleinzelhandels als Anliegen von Markenartikelunternehmen. In: Die Betriebswirtschaft, 57. Jg., Nr. 4, 1997, S. 490-505
- DIEHL, S., Erlebnisorientiertes Internetmarketing, Gabler Verlag, Deutscher Universitäts-Verlag, Wiesbaden, 2002
- DILLER, H., KUSTERER, M., Beziehungsmanagement – Theoretische Grundlagen und explorative Befunde. In: Marketing ZFP, 10. Jg., Heft 3, 1988, S. 211-220
- DOLUSCHITZ, R., Electronic Business in der Agrar- und Ernährungswirtschaft – Ernüchterung und Konsolidierung lösen die anfängliche Euphorie ab. In: Agrarwirtschaft, Nr. 51, Heft 2, 2002, S. 97-98
- DOLUSCHITZ, R., PAPE, J., Erfolgspotenziale für e-Commerce im Agrargewerbe, Hohenheimer Beiträge zur Agrarinformatik und Unternehmensführung, Institut für landwirtschaftliche Betriebslehre (Hrsg.), Band 3, Teil 2, Universität Hohenheim, 2000
- DOLUSCHITZ, R., PAPE, J., DV-Ausstattung und Internetnutzung in Unternehmen der landwirtschaftlichen Primärproduktion. In: KÖGL, H., SPILKE, J., BIRKNER, U. (Hrsg.): Referate der 22. GIL-Jahrestagung in Rostock, Rostock, 2001, S. 105-108
- DOYE, D., JOLLY, R., HORNBAKER, R. et al., Case Studies of Farmer's Use of Informations Systems. In: Review of Agricultural Economics, 22, 2000, S. 567-585
- DULL, S. F., STEPHENS, T., WOLFE, M. T., How Much Are Customer Relationship Management Capabilities Really Worth? What Every CEO Should Know, Executive Summary, Accenture, Palo Alto, online unter <http://www.accenture.com/xdoc/en/services/crm/whatceos.pdf>, Stand: 30.06.2001

- E-COMMERCE-CENTER HANDEL (ECC), Die Begriffe des eCommerce, F.A.Z.-Insitut für Management-, Markt- und Medieninformationen, Frankfurt am Main, 2001
- E-COMMERCE-CENTER HANDEL (ECC), eBusiness im Mittelstand: Ziele und Probleme, online unter <http://www.ecin.de/marktbarometer/zieleundprobleme>, Stand: 01.08.2002
- E-COMMERCE-CENTER HANDEL (ECC), ECC Handel-Newsletter, Köln, 22.05.2003
- ECKSTEIN, P., Angewandte Statistik mit SPSS, Gabler Verlag, Wiesbaden, 2000
- EGGERT, A., Konzeptionalisierung und Operationalisierung der Kundenbindung aus Kundensicht. In: Marketing ZFP, Heft, 2, 2000, S. 119-131
- EGGERT, A., Konzeptionelle Grundlagen des elektronischen Kundenbeziehungsmanagements, online unter <http://www.competence-site.de>, 2001, S. 89-106
- EGGERT, A., FASSOTT, G., Elektronisches Kundenbeziehungsmanagement (eCRM). In: EGGERT, A., FASSOTT, G., (Hrsg.): eCRM – Electronic Customer Relationship Management: Management der Kundenbeziehungen im Internetzeitalter, Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart, 2001, S. 1-11
- ELECTRONIC COMMERCE INFONET (ECIN), Affiliates, online unter <http://www.ecin.de/marketing/affiliate2/index.html>, Stand: 19.04.2001
- ENDERS, A., KAY-ENDERS, B., eCRM-Systeme in der Unternehmenspraxis. In: EGGERT, A., FASSOTT, G. (Hrsg.): eCRM – Electronic Customer Relationship Management: Management der Kundenbeziehungen im Internetzeitalter, Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart, 2001, S. 199-209
- FASSOTT, G., eCRM-Instrumente: Ein beziehungsorientierter Überblick, online unter <http://www.competence-site.de>, 2002, S. 132-157
- FORSCHUNGSGRUPPE WAHLEN, Internet-Strukturdaten, online unter <http://www.fgw-online.de>, Stand: 15.05.2003
- FÖRSTER, A., KREUZ, P., Offensive  
s Marketing im E-Business, Springer Verlag, Berlin, Heidelberg, 2002
- FRAUNHOFER ANWENDUNGSZENTRUM FÜR LOGISTIKORIENTIERTE BETRIEBSWIRTSCHAFT (ALB), online unter <http://www.competence-site.de>, Stand: 15.09.2000
- FRENKO, A., Online-Marketer-Digest, 3. Jg., Nr. 36, online unter <http://www.onlinemarketer.de>, 14.12.2000
- FRIELITZ, C., HIPPER, H., MARTIN, S., WILDE, K. D., CRM-2000. Erfahrungen, Einschätzungen und Bedürfnisse aus Anwendersicht. In: WILDE, K. D., HIPPER, H. (Hrsg.): Marktstudie CRM 2000, Sonderpublikation absatzwirtschaft, online unter <http://www.competence-site.de>, 2000
- FRIELITZ, C., HIPPER, H., MARTIN, S., WILDE, K. D., eCRM 2001 - Innovative Kundenbindung im Internet, Sonderpublikation absatzwirtschaft, online unter <http://www.competence-site.de>, Stand: 01.07.2001

- FRITZ, W., Electronic Commerce im Internet – eine Bedrohung für den traditionellen Konsumgüterhandel? In: FRITZ, W. (Hrsg.): Internet-Marketing, Schaeffer-Poeschel Verlag, Stuttgart, 1999, S. 107-145
- GAWLIK, T., KELLNER, J., SEIFERT, D., Effiziente Kundenbindung mit CRM, Galileo Business, Bonn, 1. Aufl., 2002
- GENTSCH, P., ROTH, M., FAULHABER N. J., Data Mining in der Online-Marktforschung – Auf dem Weg zu gläsernen Märkten und Kunden? In: THEOBALD, A., DREYER, M., STARSETZKI, T. (Hrsg.): Online-Marktforschung. Theoretische Grundlagen und praktische Erfahrungen, 1. Aufl., Gabler Verlag, Wiesbaden, 2001, S. 350-367
- GIAGLIS, G., KLEIN, S., O'KEEFE, R., Disintermediation, Reintermediation, or Cybermediation? The Future of Intermediaries in Electronic Marketplaces. In: KLEIN, S., GRICAR, J., PUCIHAR, A. (Hrsg.): Proceedings of the 12<sup>th</sup> International Bled Electronic Commerce Conference, Kranj, 1999, S. 389-407
- GODIN, S., Permission Marketing: Turning Strangers into Friends, and Friends into Customers, Simon & Schuster, New York, 1999
- GOOS, J., Abteilungsleiter Neue Medien, RCG Nordwest e.G., E-Mail vom 25.05.2003
- GRÄF, H., Online-Marketing – Endkundenbearbeitung auf elektronischen Märkten, DUV, Gabler Verlag, Wiesbaden, 1999
- GROB, H, BENSBERG, F., Das Data-Mining Konzept, online unter <http://www.twocultures.net/epapers/ip-qa-v2.htm>, 1999
- GRONOVER, S., BACH, V., Kundensegmentierung, Bericht Nr.: BE HSG/CC CRM/12, Lehrstuhl: Prof. Dr. H. Österle, Universität St. Gallen, 2000
- GRABNER-KRÄUTER, S., LESSIAK, C., Web-Mining als Ansatzpunkt für personalisiertes Internet-Marketing. In: der markt, 4/2000, 40 Jg., Nr. 159, 2000, S. 123-141
- GROVER, V., MALHOTRA, M. K., Business process reengineering, A tutorial on the concept, evolution, method, technology and application. In: Journal of Operations Management, 15. Jg., Nr. 3, 1997, S. 193-213
- GUBA, A., GEBERT, O., Online-Monitoring – Gewinnung und Verwertung von Online-Daten. In: Arbeitspapiere WI, Nr. 8/1998, Lehrstuhl für allgemeine Betriebswirtschaftslehre und Wirtschaftsinformatik (Hrsg.), Johannes Gutenberg-Universität, Mainz, 1998
- HAGEL, J., ARMSTRONG, A. G., Net.Gain: Expanding Markets through Virtual Communities, Harvard Business School Press, Boston, 1997
- HAMMER, M., The Myth of Disintermediation, online unter <http://www.informationweek.com/794/94uwmh.htm>, Januar 2000
- HARTING, C., Business-to-Business Marketing im Facility Management, Springer-Verlag Berlin, Heidelberg, 2002
- HASSELHORN, M, VATH, N., LÜER, G., Multimedia-Produkte für das Internet, R. Oldenbourg Verlag, München, Wien, 2001
- HAYEK, F. A., The Fatal Conceit: The Errors of Socialism, The Collected Works of F. A. Hayek, Volume 1, University of Chicago Press, Chicago, 1988

- HEIMBACH, P., Nutzung und Wirkung interaktiver Werbung, Gabler Verlag, Deutscher Universitäts-Verlag, Wiesbaden, 2001
- HEIMBACH, P. Werbung in interaktiven Medien, 1. Aufl., Gabler Verlag, Deutscher Universitäts-Verlag, Wiesbaden, 2001a
- HEINRICH, L., Informationsmanagement, 5. Aufl., München, Wien: Oldenbourg, 1996
- HELMKE, S., UEBEL, M., Grundlagen CRM, online unter <http://www.competence-site>, Stand: 15.02.2001
- HENRICHSMEYER, W., WITZKE, H. P., Agrarpolitik, Band 2, Eugen Ulmer, Stuttgart, 1994
- HENZLER, R., Die Entwicklung der Genossenschaft zur Unternehmung. In: Zeitschrift für Betriebswirtschaft (ZfB), 33. Jg., Heft 3, 1993
- HERMANN, A., SAUTER, M., Electronic Commerce – Grundlagen, Potenziale, Marktteilnehmer und Transaktionen. In: HERMANN, A., SAUTER, M. (Hrsg.): Management-Handbuch Electronic Commerce, Verlag Vahlen, München, 1999, S. 13-29
- HERMANN, A., Electronic Commerce – Herausforderung für das Marketing-Management. In: HERMANN, A., SAUTER, M. (Hrsg.): Management-Handbuch Electronic Commerce, Verlag Vahlen, München, 1999, S. 87-100
- HERMANN, A., Online-Marketing im E-Commerce – Herausforderung für das Management. In: HERMANN, A., SAUTER, M. (Hrsg.): Management-Handbuch Electronic Commerce, 2. Aufl., Verlag Vahlen, München, 2001, S. 101-118
- HILDEBRAND, V. G., Kundenbindung im Online-Marketing. In: LINK, J., Wettbewerbsvorteile durch Online-Marketing, Springer-Verlag, 1998, S. 54-74
- HILDEBRAND, V. G., Individualisierung als strategische Option der Marktbearbeitung: Determinanten und Erfolgswirkungen kundenindividueller Marketingkonzepte, Gabler, Wiesbaden, 1997
- HIPPNER, H., LEBER, M., WILDE, K. D., Bewertung von CRM-Prozessen. In: MEYER, M. (Hrsg.): CRM-Systeme mit EAJ – Konzeption, Implementierung und Evaluation, Braunschweig/Wiesbaden, 2002, S. 269-293
- HIPPNER, H., MARTIN, S., WILDE, K. D., eCRM-Studie 2001, absatzwirtschaft, Düsseldorf, 2001, online unter <http://www.mgate.com/proto/products/ecrm2001.pdf>, 2001
- HIPPNER, H., MARTIN, S., WILDE, K. D., Customer Relationship Management – Strategie und Realisierung. In: FRIELITZ, C., HIPPNER, H., MARTIN, S., WILDE, K. D. (Hrsg.): CRM 2002, absatzwirtschaft, Düsseldorf, 2002, S. 9-41
- HIPPNER, H., MERZENICH, M., WILDE, K., Web-Mining – Informationen für das E-Business, absatzwirtschaft, Düsseldorf, 2002
- HOFFMAN, S., Optimales Online-Marketing, Wiesbaden, Gabler, 1998
- HOFFMAN, D. L., NOVAK, T. P., Marketing in Hypermedia Computer-Mediated Environments: Conceptual Foundations. In: Journal of Marketing, Vol. 60, No 3, 1996, S. 50-68
- HOMBURG, C., Quantitative Betriebswirtschaftslehre, 2. Aufl., Gabler, Wiesbaden, 1998

- HORSTHEMKE, A., Ländliche Genossenschaften müssen sich strategisch neu ausrichten. In: Ernährungsdienst, 22.1.2000, S. 6
- HUDETZ, K., E-Commerce – Chancen und Risiken für den Großhandel. In: HAGEDORN, L., Internet im Handel und in ausgewählten Dienstleistungsbereichen, Köln, 1999, S. 161-183
- HÜNERBERG, R., Online-Kommunikation. In: HÜNERBERG, R., HEISE, R., MANN, G. (Hrsg.): Handbuch Online-Marketing – Wettbewerbsvorteil durch weltweite Datennetze, Landsberg/Lech, 1996, S. 107-129
- IBM HIGH-VOLUME WEBSITE-TEAM, Personalisierung von Websites, online unter <http://www-106.ibm.com/developerworks/edu/library/personalization.htm>, Stand: 28.02.2001
- INFORMATIONSGEMEINSCHAFT ZUR FESTSTELLUNG DER VERBREITUNG VON WERBETRÄGERN E.V (IVW), Messung der Werbeträgerleistung von Online-Medien, online unter [http://www.ivw.de/verfahren/mess\\_index.html](http://www.ivw.de/verfahren/mess_index.html), Stand: 22.03.2000
- INFORMATIONSGEMEINSCHAFT ZUR FESTSTELLUNG DER VERBREITUNG VON WERBETRÄGERN E.V (IVW), Proxy-Problematik, online unter <http://www.ivw.de/verfahren/caches.de>, Stand: 04.02.2000a
- INFORMATIONSGEMEINSCHAFT ZUR FESTSTELLUNG DER VERBREITUNG VON WERBETRÄGERN e.V (IVW), Online-Nutzungsdaten, online unter <http://www.ivwonline.de/ausweisung/suche.php>, Stand: 14.02.2003
- JACKSON, T., SCHEER, S., WILKENS, M., Your Privacy is at Risk!, online unter <http://dsa-isis.jrc.it/privacy/index.html>, 25.02.2001
- JAHNKE, B., BAWIDAMANN, H., KERN, M., Customer Relationship Management im E-Commerce, Arbeitsberichte zur Wirtschaftsinformatik, Band 23, Tübingen, 2001
- JANETZKO, D., Statistische Anwendungen im Internet: Daten in Netzumgebungen erheben, auswerten und präsentieren, Addison-Wesley, München, 1999
- JANETZKO, D., Surfer im Visier. In: c't, Heft 20, 1999a, S. 86-92
- JARZINA, K. R., Wirkungs- und Akzeptanzforschung zu interaktiven Multi-Media-Anwendungen im Marketing. In: HÜNERBERG, R., HEISE, G. (Hrsg): Multi-Media und Marketing, Gabler, Wiesbaden, 1995, S. 39-56
- KARGL, H., GUBA, A., Online-Monitoring – Gewinnung und Verwendung von Online-Daten. In: WISU, 28. Jg., Heft 3, 1999, S. 345-351
- KELLY, K., New Rules for the New Economy, New York, 1998
- KERSCHBAUMER, B., Internet und Intranet – Grundlagen und Dienste. In: HÖLLER, J., PILS, M., ZLABINGER, R., (Hrsg.): Internet und Intranet, 2. Aufl., Berlin-Heidelberg-New York, 1999
- KIERZKOWSKI, A., MCQUADE, S., WAITMAN, R., ZEISSER, M., Marketing to the Digital Consumer, The Mc Kinsey Quarterly, No. 3, 1996, S. 180-183
- KLEFFMANN, T., Internet-Ausstattung europäischer Landwirte. In: Ernährungsdienst, 6.3.2002, S. 2

- KOBSA, A., KOENEMANN, J., POHL, W., Personalized Hypermedia Presentation Techniques for Improving Online Customer Relationships, GMD Report 66, Essen, 1999
- KOLLMANN, T., Akzeptanz innovativer Nutzungsgüter und –systeme, Gabler, Wiesbaden, 1998
- KOLLMANN, T., Elektronische Marktplätze – Die Notwendigkeit eines bilateralen One to One Marketingansatzes. In: BLIEMEL, F., FASSOTT, G., THEOBALD, A. (Hrsg.): Electronic Commerce, Gabler, Wiesbaden, 1999
- KOTLER, P., BLIEMEL, F., Marketing-Management. Analyse, Planung, Umsetzung und Steuerung, 9. Aufl., Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart, 1999
- KOTLER, P., BLIEMEL, F., Marketing-Management, Analyse, Planung, Verwirklichung, 10. Aufl., Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart, 2001
- KÖPPEN, V., Genossenschaftswesen, online unter <http://www.agrar.hu-berlin.de/genossenschaftswesen/VL-Genossenschaftswesen.pdf>, 2001
- KRACKLAUER, A., MILLS, Q., SEIFERT, D., Kooperatives Kundenmanagement, 1. Aufl., Gabler, Wiesbaden, 2002
- KRIEBEL, V., Reif für den Marktplatz. In: e-commerce magazin, Heft 4, 2000, S. 76-77
- KRÖBER-RIEHL, W., WEINBERG, P., Konsumentenverhalten, 6. Aufl., München, 1996
- LAKER, M., POHL, A., DAHLHOFF, D., Kundenbindung in neuen Märkten. In: HINTERHUBER, H. H., MATZLER, K. (Hrsg.): Kundenorientierte Unternehmensführung, Wiesbaden, 2002, S. 143-155
- LAMMERSKÖTTER, D., KLEIN, S., Neue Entwicklungen auf elektronischen Märkten. In: EGGERS, B., HOPPEN, G. (Hrsg.): Strategisches E-Commerce-Management, Gabler, Wiesbaden, 2001, S. 45-71
- LAMPE, F., Business im Internet, Vieweg, Braunschweig/Wiesbaden, 1996
- LAUB, J.-T., Analyse der Web-Server-Nutzung: Kriterien, Protokolldateien, Auswertungssoftware, Diplomarbeit, Fachbereich Informatik der Universität Hamburg, 1997
- LIENERT, G. A., RAATZ, U., Testaufbau und Testanalyse, 5. Aufl., Weinheim, Beltz, 1994
- LINCKE, D.-M., ZIMMERMANN, H.-D., Integrierte Standardanwendungen für Electronic Commerce – Anforderungen und Evaluationskriterien. In: HERMANN, A., SAUTER, M. (Hrsg.): Management-Handbuch Electronic Commerce – Grundlagen, Strategien, Praxisbeispiele, Verlag Vahlen, München, 1999, S. 197-210
- LINK, J., Database Marketing. In: LINK, J. (Hrsg.): Wettbewerbsvorteile durch Online-Marketing, Springer Verlag, 1998, S. 194-210
- LINK, J., HILDEBRAND, V., Database Marketing und Computer Aided Selling. In: Marketing, Nr. 2, 1994, S. 107-120
- LINK, J., TIEDTKE, D., Von der Corporate Site zum Databased Online Marketing – Grundlagen und Entwicklungsperspektiven. In: Link, J., Tiedtke, D. (Hrsg.): Erfolgreiche Praxisbeispiele im Online-Marketing, Springer Verlag, Berlin, Heidelberg, 2001, S. 1-25

- MAFF, MAFF's role in e-business, Farmers Voice Survey, 2000, online unter [www.defra.gov.uk/ebus/maffrole/england.htm](http://www.defra.gov.uk/ebus/maffrole/england.htm), Stand: 16.05.2002
- MATZLER, K., STAHL, H. K., Kundenzufriedenheit und Unternehmenswertsteigerung. In: Die Betriebswirtschaft, Nr. 5, 2000, S. 626-640
- MAUCH, W., Bessere Kundenkontakte dank Sales Cycle. In: Thexis, 7. Jg., Nr. 1, 1990, S. 15-18
- MEFFERT, H., Marketing, 7. Aufl., Gabler Verlag, Wiesbaden, 1986
- MEFFERT, H., Marketingforschung und Käuferverhalten, 2., vollst. überarb. und erw. Aufl., Gabler Verlag, Wiesbaden, 1991
- MEFFERT, H., Marketing, 7. Aufl., Gabler Verlag, Wiesbaden, 1992
- MEFFERT, H., Marketing, 8. Aufl., Gabler Verlag, Wiesbaden, 1998
- MEFFERT, H., Marktorientierte Unternehmensführung im Wandel, Gabler Verlag, Wiesbaden, 1999
- MEFFERT, H., Herausforderungen an das Marketing durch interaktive Medien. In: AHLERT, D., BECKER, J., KENNING, P., SCHÜTTE, R. (Hrsg.): Internet & Co. im Handel, Springer Verlag, Berlin, 2000, S. 126-142
- Meffert, H., Bruhn, M., Dienstleistungsmarketing. Grundlagen-Konzepte-Methoden, Gabler, Wiesbaden, 1995
- MENA, J., Data-Mining im E-Commerce – Wie Sie Ihre Online-Kunden besser kennen lernen und gezielter ansprechen, Symposium Publishing, Düsseldorf, 2000
- MERZ, M., Electronic Commerce: Marktmodelle, Anwendungen und Technologien, Heidelberg, 1999
- MEYER, J., Der Einsatz Virtueller Gemeinschaften im Marketing – Eine netzwerkanalytische Betrachtung von Virtual Communities, Arbeitspapier zur Marketingtheorie, Nr. 10, Lehrstuhl für Marketing an der Universität Trier, online unter <http://www.vc.viruteller-wettbewerb.de>, 2000
- MEYER, A., OEVERMANN, D., Kundenbindung. In: KÖHLER, R., TIETZ, B., ZENTES, J. (Hrsg.): Handwörterbuch des Marketing, Stuttgart, 1995, Sp. 1340-1351
- MEYER, M., WEINGÄRTNER, S., JAHKE, T., LIEVEN, O., Webmining und Personalisierung in Echtzeit. In: EfoPlan, Heft 5, Ludwig-Maximilians-Universität München, online unter <http://www.efoplan.de>, 2001
- MOHR, R., Was bleibt übrig? In: DLG-Mitteilungen, Nr. 5, 2002, S. 43-45
- MÜHLBAUER, F., Dünger digital. In: AGRARMARKT, 52. Jg, Ausgabe 3, März 2001, S.36-38
- MÜHLBAUER, F., ZAKRYTA, N., Pflanzenschutz im Service-Paket verpackt an den Abnehmer gebracht. In: Ernährungsdienst, 06.09.2000, S. 4
- MÜLLER, R.A.E., New economics for the new economy? In: 75. European seminar of the EAEE, E-Commerce and electronic markets in agribusiness and supply chains, 14-16.02.2001, Bonn

- MUTHER, A., ÖSTERLE, H., Electronic Customer Care - Neue Wege zum Kunden. In: Wirtschaftsinformatik, 40. Jg., Nr.2, 1998, S. 105-113
- NASS, National Agricultural Statistics Service, US Department of Agriculture (USDA), Farm Computer Usage and Ownership, online unter <http://www.usda.gov/nass>, 2001
- NARVER, J. C., SLATER, S. F., The Effect of Market Orientation on Business Profitability. In: Journal of Marketing, Oktober 1990, S. 20-35
- NEGELMANN, B., Hinter die Kulissen geblickt. In: E-Business, Nr. 6, 2001, S. 60–61
- NFO INFRATEST, Monitoring Informationswirtschaft, 4. Faktenbericht 2002, erstellt im Auftrag des Bundesministeriums für Wirtschaft und Technologie, München, online unter <http://www.infrasearch.de/bmwi>, September 2002
- NIELSEN, J. Designing and Web Usability, Markt + Technik Verlag, München, 2001, autorisierte Übersetzung der amerikanischen Originalausgabe: Designing Web Usability: The Practice of Simplicity, New Riders Verlag, 2001
- NIELSEN, J., TAHIR, M., Homepage Usability – 50 Websites Deconstructed, New Riders Publishing, USA, 2002
- NIESCHLAG, R., DICHTL, E., HÖRSCHGEN, H., Marketing, 18. Aufl., Duncker & Humblot, Berlin, 1997
- NRW MEDIEN GMBH, E-Commerce, online unter [http://www.media-nrw.de/infropool/marktdaten/\\_abb/E-ocmmerce:Januar\\_2003.pdf](http://www.media-nrw.de/infropool/marktdaten/_abb/E-ocmmerce:Januar_2003.pdf), 2003
- OBERWEIS, A., PAULZEN, O., SEXAUER, H. J., Ein wissensbasiertes Vorgehensmodell zur Gestaltung von CRM-Systemen. In: BAUKNECHT, K., BRAUER, W., MÜCK, T. (Hrsg.): Informatik 2001, Wirtschaft und Wissenschaft in der Network Economy – Visionen und Wirklichkeit, Tagungsband der GI/OCG Jahrestagung, Wien 2001, S. 429-236
- o.V., Gabler Wirtschafts-Lexikon, 10. Aufl., Wiesbaden, Gabler, 1993
- o.V., Partnerprogramme, online unter <http://www.onlinemarketer.de/knowhow/hintergrund/partnerprogramme.htm>, Stand: 30.08.2001
- o.V., Statistik regional, Ausgabe 2001, online unter <http://www.brandenburg.de>, 2001a
- o.V., Wirkung ohne Klick, online unter <http://www.absatzwirtschaft.de>, 2002
- o.V., Deutsche Bauern immer besser ausgebildet, online unter <http://www.schweize rbauer.ch>, 13.02.2002a
- o.V., ASCII fixed columns, emafö-Almanach, online unter <http://www.psychonomics.de/article/emafö/almanach.php>, Stand: 5.2.2003
- o.V., Ein Klick und die Ware ist auf dem Weg, online unter <http://www.bayer.de/de/ebusiness/transaktion.php>, 24.1.2003a
- o.V., eBusiness @ Bayer – der Schritt in die Zukunft, online unter <http://www.bayer.de/de/ebusiness/strategie.php>, Stand: 12.03.2003b
- o.V., BASF eröffnet globales Portal, online unter <http://www.handelsblatt.com>, Stand: 12.03.2003c

- PAGÉ, P., EHRING, Th., *Electronic Business and New Economy*, Springer Verlag Berlin Heidelberg, 2001
- PAPST, H., Das genossenschaftliche Regionalprinzip. In: IRU Courier, Nr. 1, April 2001, Internationale Raiffeisen Union, 2001, S. 43-47
- PAUL, C., RUNTE, M., Virtuelle Communities. In: ALBERS, S., CLEMENT, M., PETERS, K. (Hrsg.): *Marketing mit interaktiven Medien. Strategien zum Markterfolg*, Frankfurt am Main, 1998, S. 151-164
- PEPELS, W., *E-Business-Anwendungen in der Betriebswirtschaft*, Verlag Neue Wirtschafts-Briefe GmbH & Co., Herne/Berlin, 2002
- PEPPERS, D., ROGERS, M., *Strategien für ein individuelles Kundenmarketing: Die 1:1 Zukunft*, Droemer Knaur, München, 1996
- PEPPERS, D., ROGER, M., *The One to One Future. Building Relationships One Customer at a Time*, New York, 1999
- PICOT, A., NEUBURGER, R., Grundsätze und Leitlinien der Internet-Ökonomie. In: EGGERS, B., HOPPEN, G., (Hrsg.): *Strategisches E-Commerce-Management*, 1. Aufl., Gabler, 2001, S. 23-43
- PICOT, A., REICHWALD, R., WIGAND, R., *Die grenzenlose Unternehmung*, 2. Aufl., Gabler, Wiesbaden, 1996
- PILLER, F., *Kundenindividuelle Massenproduktion. Die Wettbewerbsstrategie der Zukunft*, München, 1998
- PILLER, F., *Dauerhafte Kundenbindung durch Customer Relationship Management (CRM)*. In: NAGEL, K. (Hrsg.): *Praktische Unternehmensführung*, 2. Aufl., Landsberg, 2000
- PLAKOYIANNAKI, E., TZOKAS, N., *Customer Relationship Management (CRM), A conceptual framework and research agenda*. In: GUMMESSON, E. (Hrsg.): *Proceedings of the 8<sup>th</sup> International colloquium in Relationship Marketing*, Stockholm, 6.-9. Dezember, 2000
- PLAN.NET, ONWW-Studie zur Werbewirkung von Bannern, online unter <http://www.onww.de>, 2001
- PORTER, M. E., *Wettbewerbsstrategie*, 10. Aufl., Frankfurt am Main., New York, Campus Verlag, 1999
- PORTER M. E., *Bewährte Strategien werden durch das Internet noch wirksamer*, Harvard Businessmanager, Mai 2001, S. 64-81
- PRODUKT + MARKT, *Internet-Nutzung in der Landwirtschaft – Ergebnisse aktueller Untersuchungen*. In: DLG (Hrsg.): *Landwirtschaft im Internet-Zeitalter – Erwartungen und Erfahrungen*, DLG-Verlags-GmbH, 2001, S. 27–46
- PRODUKT + MARKT, *Befragung von Internet-Nutzern*, 2000
- RAIFFEISEN-CENTRAL-GENOSSENSCHAFT NORDWEST E.G. (RCG), *Ergebnisse einer schriftlichen Befragung von Landwirten*, März 2002
- RAPP, R., GUTH, S., *Lernende Kundenbeziehungen durch Business Intelligence – Data Warehousing und Data Mining im Relationship Marketing der Deutschen Lufthansa*

- AG. In: GENTSCH, P. (Hrsg.): Wissen managen mit innovativer Informationstechnologie, Wiesbaden, 1999
- RAPP, R., Wettbewerbsvorteil CRM, online unter <http://www.alpha-online.ch>, 8.4.2000
- RAPP, R., DECKER, A., Herausforderungen und Trends im Customer Relationship Management. In: WILDE, K. D., HIPPER, H.-J. (Hrsg.): CRM 2000 – Customer Relationship Management – So binden Sie Ihre Kunden, Düsseldorf, 2000, S. 73-77
- RECKLIEN, D., Porters fünf Wettbewerbskräfte, online unter [http://www.themanagement.de/Ressourcen/P5F.htm#\\_Toc506359951](http://www.themanagement.de/Ressourcen/P5F.htm#_Toc506359951), Februar 2001
- RECKLIEN, D. Beyond Porter – Strategie in der Internet-Ökonomie, online unter <http://www.themanagement.de/ressourcen/beyond%20Porter.htm>, April 2001a
- REIPS, U.-D., Das psychologische Experimentieren im Internet. In: BATINIC, B. (Hrsg.): Internet für Psychologen, Göttingen, Hogrefe, 1997, S. 245-265
- REIPS, U.-D., Theorie und Techniken des Web-Experimentierens. In: BATINIC, B., WERNER, A., GRÄF, L., BANDILLA, W. (Hrsg.): Online Research: Methoden, Anwendungen und Ergebnisse, Göttingen, Hogrefe, 1999, S. 277-295
- REIPS, U.-D., Was ist Online-Forschung, ZUMA Online Research, Newsletter, Ausgabe 18, online unter <http://www.or.zuma-mannheim.de>, 10.05.2000
- RENGELSHAUSEN, O., Online-Marketing in deutschen Unternehmen, Deutscher Universitätsverlag, Gabler, Wiesbaden, 2000
- RESSEL, C., Pionier-Chancen. In: ecommerce magazin, März 2001, S. 32-34
- RIEDL, J. BUSCH, M., Marketing-Kommunikation in Online-Medien: Anwendungsbedingungen, Vorteile und Restriktionen, München: Beck, 1997
- SANDER, R., Mehrgleisig. In: Agrarmarkt, Ausgabe 9, September 2001, 52. Jg., Landbuch Verlagsgesellschaft mbH, 2001, S. 82
- SARKAR, M. B., BUTLER, B., STEINFIELD, C. Intermediaries and Cybermediaries: A Continuing Role for Mediating Players in the Electronic Marketplace, Michigan State University und Carnegie Mellon University, online unter <http://jcmc.huji.ac.il/vol11/issue3/sarkar.html>, Stand: 23.02.2001
- SCHÄFER, A., Kundenakquisition und Kundenbindung über das Internet, Institut für Handelsforschung an der Universität Köln, online unter [www.ecc-handel.de](http://www.ecc-handel.de), Stand: 15.10.2001
- SCHER, A.-W., Die zweite Welle des Internet, FAZ Beilage, Cebit, März 2002
- SCHLÖGEL, M., SCHMIDT, I., E-CRM – Management von Kundenbeziehungen im Umfeld neuer Informations- und Kommunikationstechnologien, Symposium Publishing, Leseprobe online unter <http://www.symposium.de/ecrm-hb/e-crm-02.htm>, 2002
- SCHMIDT-THIEME, L., Online-Marktforschung, online unter <http://viror.wiwi.uni-karlsruhe.de/ebusiness/script/2>, Stand: 25.11.2001
- SCHMIDT-THIEME, L., E-Business, online unter <http://viror.wiwi.uni-karlsruhe.de/ebusiness/script/10/kundenwert.xml>, Stand 19.06.2002

- SCHNEIDER, D., GERBERT, P., e-shopping. Erfolgsstrategien im Electronic Commerce, Gabler Verlag, 2000
- SCHUBERT, P., SELZ, D., HAERTSCH, P., Digital erfolgreich, Springer Verlag Berlin Heidelberg, 2001
- SCHUBERT, P., WÖLFLE, R., E-Business erfolgreich planen und realisieren, München, Hanser Verlag, 2000
- SCHWICKERT, A., WENDT, P., Controlling-Kennzahlen für Websites. In: Arbeitspapiere WI, Nr. 08/2000, Lehrstuhl für allgemeine BWL und Wirtschaftsinformatik (Hrsg.), Johannes-Gutenberg-Universität Mainz, online unter <http://www.wi.bwl.uni-mainz.de>, 2000
- SCHWICKERT, A., WENDT, P., Web Site Monitoring – Teil 1: Einordnung, Handlungsebenen, Adressaten. In: Arbeitspapiere WI, Nr. 6/2000, Lehrstuhl für allgemeine BWL und Wirtschaftsinformatik (Hrsg.), Johannes-Gutenberg-Universität Mainz, online unter <http://wi.bwl.uni-mainz.de>, 2000a
- SCHWICKERT, A., WENDT, P., Web Site Monitoring – Teil 2: Datenquellen, Web-Logfile-Analyse, Logfile-Analyzer. In: Arbeitspapiere WI, Nr. 7/2000, Lehrstuhl für allgemeine BWL und Wirtschaftsinformatik (Hrsg.), Johannes-Gutenberg-Universität Mainz, online unter <http://wi.bwl.uni-mainz.de>, 2000b
- SENNEWALD, N., Massenmedien und Internet, Gabler Verlag, Deutscher Universitätsverlag, Wiesbaden, 1998
- SEXAUER, H. J., Entwicklungslinien des Customer Relationship Management (CRM). In: Wirtschaftswissenschaftliches Studium (WiSt), 31. Jg., Nr. 4, 2002, S. 218-222
- SILBERER, G., Marketing mit Multimedia im Überblick. In: SILBERER, G., (Hrsg.): Marketing mit Multimedia. Grundlagen, Anwendungen und Management einer neuen Technologie, Stuttgart: Schäffer-Poeschel, 1995, S. 3-31
- SKIERA, B., Spann, M., Werbeerfolgskontrolle im Internet. In: Controlling, Nr. 12, 2000, S. 417-423
- STARSETZKI, T., Rekrutierungsformen und ihre Einsatzbereiche. In: THEOBALD, A., DREYER, M., STARSETZKI, T., (Hrsg.): Online-Marktforschung, Gabler Verlag, Wiesbaden, 2001, S. 41–53
- STATISTISCHE ÄMTER DES BUNDES UND DER LÄNDER, Statistik regional, Ausgabe 2001, online unter <http://www.brandenburg.de>, Stand: 09.05.2001
- STAUSS, B., Kundenzufriedenheit. In: Marketing, 21. Jg., Heft 1, Verlage C. H. Beck, Vahlen, 1999, S. 5-24
- STAUSS, B., NEUHAUS, P., Das qualitative Zufriedenheitsmodell (QZM). In: HINTERHUBER, H. H., MATZLER, K. (Hrsg.): Kundenorientierte Unternehmensführung – Kundenorientierung – Kundenzufriedenheit – Kundenbindung, 3., aktualisierte und erweiterte Auflage, Wiesbaden, 2002, S. 81-96
- STEFFEN G., BORN, D., Betriebs- und Unternehmensführung in der Landwirtschaft, Eugen Ulmer Verlag, Stuttgart, 1987
- STOLPMANN, M., Kundenbindung im E-Business, Galileo, Bonn, 2000

- STRAUB, R.E., SCHODER, D., Wie werden die Produkte den Kundenwünschen angepasst? In: ALBERS, S., CLEMENT, M., PETERS, K., SKIERA, B. (Hrsg.): eCommerce: Einstieg, Strategie und Umsetzung im Unternehmen, Frankfurt a.M., 1999, S. 109-122
- STRICKER, S., MÜLLER, R.A.E., SUNDERMEYER, H.-H., Landwirtschaftliche Betriebe auf dem Weg in die New Economy, Arbeitsbericht, November 2001, S.1-59
- TAPSCOTT, D., The digital economy: Promise and peril in the age of networked intelligence, New York, 1996
- TECHCONSULT GMBH, Internet- und E-Business-Einsatz im bundesdeutschen Mittelstand 2002, Eine Untersuchung der TechConsult GmbH im Auftrag der Zeitschrift Impulse und IBM, online unter <http://www.impulse.de>, 2002
- TEGTMAYER, F., Objekthierarchie, online unter <http://www.heise.de>, Stand: 09.05.2001
- KUB, A., TOMCZAK, T., Marketingplanung, Einführung in die marktorientierte Unternehmens- und Geschäftsfeldplanung, 2., überarb. und erw. Aufl., Gabler, 2001
- VOGT, O. J., Relationship Management bei IBM. In: BELZ, C. (Hrsg.): Management von Geschäftsbeziehungen, Konzepte, Integrierte Ansätze, Anwendungen in der Praxis, St. Gallen, 1998, S. 169-182
- VON EIMEREN, B., GERHARD, H., FREES, B., ARD/ZDF-Online-Studie 2001: Internetnutzung stark zweckgebunden. In: Media Perspektiven, Heft 8, 2001, S. 382-397, online unter <http://www.das-erste.de/studie/ardonl01.pdf>, 2001
- VON EIMEREN, B., GERHARD, H., FREES, B., ARD/ZDF-Online-Studie 2002: Entwicklung der Online-Nutzung in Deutschland: Mehr Routine, weniger Entdeckerfreude. In: Media Perspektiven, Heft 8, 2002, S. 346-362, online unter <http://www.das-erste.de/studie/ardonl02.pdf>, 2002
- VON VERSEN, K., Internet-Marketing, dissertation.de, 1999
- WAGNER, P., Das Informationsverhalten der Landwirte und Erwartungen an Hersteller und Aussteller, DLG Aussteller Workshop, Frankfurt am Main, 2002
- WARSCHBURGER, V., JOST, C., Nachhaltig erfolgreiches E-Marketing, Online Marketing als Managementaufgabe: Grundlagen und Realisierung, 1. Aufl., Verlag Vieweg, Braunschweig/Wiesbaden, 2001
- WEIBER, R., Was ist Marketing? Ein informationsökonomischer Erklärungsansatz, Arbeitspapier zur Marketingtheorie Nr. 1 des Lehrstuhls für Marketing und E-Business an der Universität Trier, Trier, 1996
- WEIBER, R., MEYER, J., Virtual Communities. In: WEIBER, R. (Hrsg.): Handbuch Electronic Business, Wiesbaden, 2000, S. 277-295
- WEICK, K. Interview mit Dr. Weick (BASF). In: Agrarmarkt, Ausgabe 9, 52. Jg., Landbuch Verlagsgesellschaft mbH, September 2001, S. 83
- WERNER, A., Marktführerschaft allein entscheidet nicht über den Erfolg, Interview mit D. Bensmann, Verkaufsleiter Deutschland der Syngenta Agro GmbH, Ernährungsdienst, 27.6.2001, Deutscher Fachverlag, Frankfurt, 2001, S. 4

- WEIHOFFEN, C., Potentiale des Internet am Beispiel der Sparte Ackerbau der RCG Nordwest e.G., Diplomarbeit am Institut für Landwirtschaftliche Betriebslehre, Universität Bonn, 1999
- WICK, H.-J., Ländliche Waren- und Dienstleistungsgenossenschaften, Handwörterbuch des Genossenschaftswesens, Wiesbaden, 1980, Spalte 1655f.
- WIRTZ, B.W., Electronic Business, Wiesbaden, Gabler Verlag, 2000
- WORLD WIDE WEB CONSORTIUM (W3C), Logging Control in W3C httpd, online unter <http://www.w3.org/Daemon/User/Config/Logging.html>, Stand: 01.03.2002
- ZERDICK, A., PICOT, A., SCHRAPE, K., et al., Die Internet-Ökonomie. Strategien für die digitale Wirtschaft, Berlin und Heidelberg, 1999
- ZERR, K., Online-Marktforschung – Erscheinungsformen und Nutzenpotentiale. In: THEOBALD, A., DREYER, M., STARSETZKI, T., (Hrsg.): Online-Marktforschung, Gabler Verlag, Wiesbaden, 2001, S. 7-26
- ZICKUHR, A., „Der virtuelle Kundenclub als Marketinginstrument im Agrarbereich – Konzeption eines Online-Clubs für die Landbörse [www.landflirt.de](http://www.landflirt.de), Humboldt-Universität zu Berlin, Institut für Wirtschafts- und Sozialwissenschaften im Landbau, Prof. G. Schade, Fachgebiet für Agrarmarketing und Absatzwirtschaft, 2002
- ZIMMER, A., Vorsicht Ausspäher! In: Internet Professional, Nr. 9, 2000, S. 52-55
- ZINGALE A., ARNDT, M., Das E-CRM Praxisbuch, Wiley Verlag, 2002
- ZWERGER, F., PAULUS, S., E-Business-Projekte, Galileo Business, 2002