

III Bausteinkonzept für Spitzenleistungen im e-business

Die Merkmale erfolgreicher e-business-Unternehmen

Obwohl immer mehr Unternehmen angesichts der Potentiale und in Erwartung eines positiven Return on Investment in den vergangenen Jahren enorme Summen in e-business und damit verbundene Anwendungen investiert haben, sind qualitative als auch quantitative *Erfolge* meist ausgeblieben. In aller Regel beschränkt sich der Erfolg auf die Verbesserung des *Firmenimages*, gefolgt von dem Angebot *neuer Dienstleistungen* und der Erhöhung der *Kundenzufriedenheit* (Abbildung 3). Kaum mehr als ein Drittel der Unternehmen behauptet von sich, mit e-business neue Märkte erschlossen oder die Kundenzufriedenheit erhöht zu haben; von einer Reduzierung der Marketing- oder Vertriebskosten berichten sogar nur knapp 10 % der Manager. Selbst die über das Internet erreichte Kundenbindung ist bislang noch wenig ausgeprägt: Manager verbinden mit dem Engagement mehrheitlich noch keine in irgendeiner Form gesteigerte Kundenbindung. Unmittelbar finanzwirksame Erfolge in Form von *Umsatzerhöhungen* werden nur von einem Fünftel der Führungskräfte berichtet. Sie addieren sich in den meisten Fällen auf kaum mehr als 1 % des Gesamtumsatzes dieser Unternehmen. Die Mehrheit der Unternehmen konnte damit für ihr Internet-Engagement noch keine greifbaren, finanzwirtschaftlichen („harten“) Ergebnisse festhalten.

Vor dem Hintergrund dieser zumeist ernüchternden Ergebnisse werden die Bemühungen im e-business für die Mehrheit der Unternehmen auch in Zukunft vor allem durch das Bedürfnis getragen, mit Wettbewerbern gleichzuziehen, bislang ohne allzu große Aussichten auf die Realisierung von Gewinnen oder die Erzielung von Umsatzsteigerungen. Nur knapp ein Drittel der Unternehmen mit Internet-Präsenz erwartet in den nächsten drei Jahren das Erreichen der *Gewinnschwelle* im e-business.

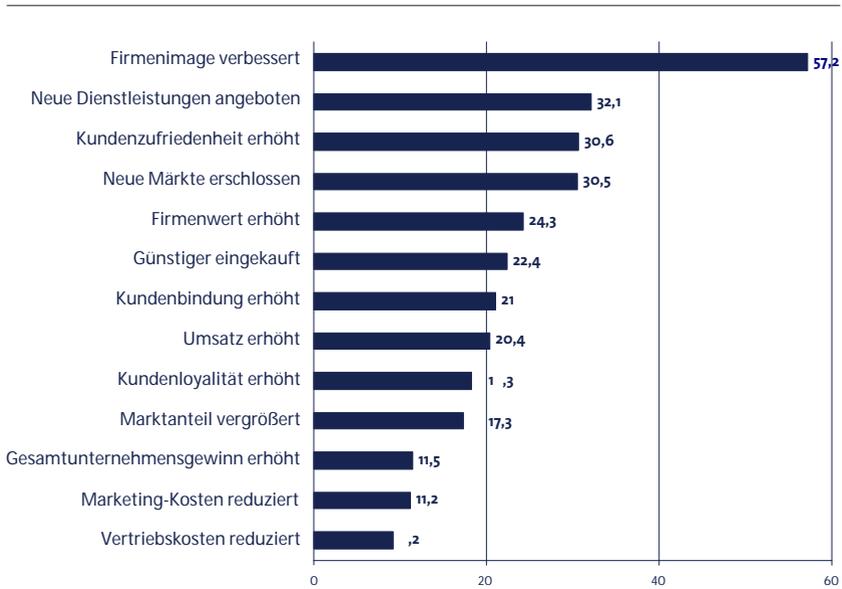


Abbildung 3: Bisherige Erfolge der Web-Präsenz (in Prozent, Selbsteinschätzung der Unternehmen mit e-business-Engagement)

Die empirische Analyse, ergänzende Interviews und Workshops sowie Projektbeispiele bieten jedoch Indizien dafür, daß trotz aller Verschiedenheit zwischen Unternehmen eine Reihe gemeinsamer Merkmale bestehen, die ein „exzellentes“ Unternehmen, d. h. ein Unternehmen mit einer erfolgreichen Umsetzung oder Nutzung von e-business, von weniger guten Wettbewerbern unterscheidet (Ware/Gebauer/Hartman/Roldan, 1998). Mittels einer Clusteranalyse können Gruppierungen identifiziert werden, die sich in bezug auf den bislang realisierten Erfolg von allen (qualitativen und quantitativen) Kriterien unterscheiden (Strauß/Schoder, 2000).

Für den deutschsprachigen Raum kristallisieren sich auf diesem Weg zwei Gruppierungen heraus, die hier entsprechend als *erfolgreiche (Winner)* und *nicht-erfolgreiche (Follower)* Unternehmen charakterisiert werden können. Erfolgreiche Unternehmen konnten bereits deutlicher durch die Nutzung des e-business die Kundenzufriedenheit steigern, neue Dienstleistungen anbieten, neue Märkte erschließen als auch den Um-

satz erhöhen. Im Gegensatz hierzu können „Follower“ kaum Erfolge durch das e-business-Engagement verzeichnen. Steigerungen der Kundenbindung bleiben nahezu vollständig aus, während diese bei den „Winnern“ um 36,8 % gesteigert werden konnte. Fast ein Drittel der zuletzt genannten Gruppe führt Umsatzerhöhungen auf das Engagement im e-business zurück. Erfolgreiche Unternehmen hingegen registrieren keine Umsatzsteigerungen als Ergebnis ihrer bisherigen e-business-Anstrengungen (Abbildung 4).

Je größer der realisierte Erfolg insgesamt ist, desto eher können bereits auch deutliche finanzwirtschaftliche Erfolge ausgewiesen werden.

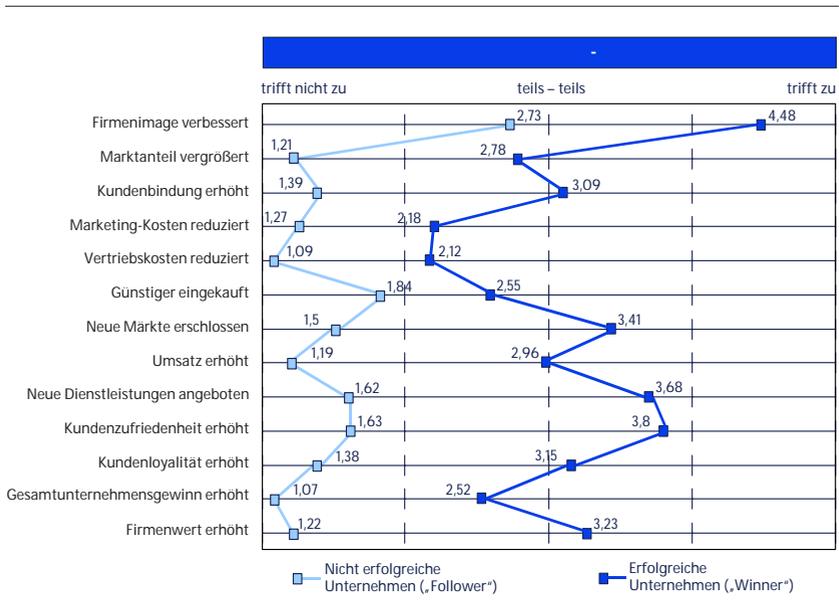


Abbildung 4: Gegenüberstellung erfolgreicher („Winner“) und nicht-erfolgreicher („Follower“) Unternehmen (Basis: 468 Unternehmen; der Wert „1“ entspricht „trifft nicht zu“, „3“ entspricht „teils-teils“ und „5“ entspricht „trifft zu“)

e-business-Strategie

Der Grundstein für den späteren Erfolg oder Nicht-Erfolg im e-business wird bereits bei der Erarbeitung oder Nicht-Erarbeitung einer e-business-Strategie gelegt. Unternehmen, welche die zusätzlichen Anstrengungen zur Erarbeitung einer stringenten e-business-Strategie und Umsetzungskonzeption auf sich genommen haben, sind doppelt so oft erfolgreich wie die übrigen Unternehmen (Abbildung 5). Bei den erfolglosen Unternehmen wird das Engagement im e-business an Stelle einer wohldefinierten Strategie deutlich durch überzogenes Wunschdenken und die Notwendigkeit, „dabei zu sein“, getragen. Grundlegende und durchdachte Konzeptionen zur Nutzung der Möglichkeiten des Internet sind hier nur in wenigen Fällen vorhanden. Damit fehlen in den meisten Unternehmen bereits die konzeptionellen Grundlagen für einen späteren Erfolg. Die unzureichende systematische und strategisch geplante Nutzung des Mediums stellt eine wesentliche Erklärung für die in jüngster Zeit auftretenden Enttäuschungen im e-business dar. Bei den Erfolgreichen ist die Internet-Strategie stets integraler Bestandteil der gesamten Unternehmensstrategie. Sie wird ergänzt durch eine IT-Strategie, die

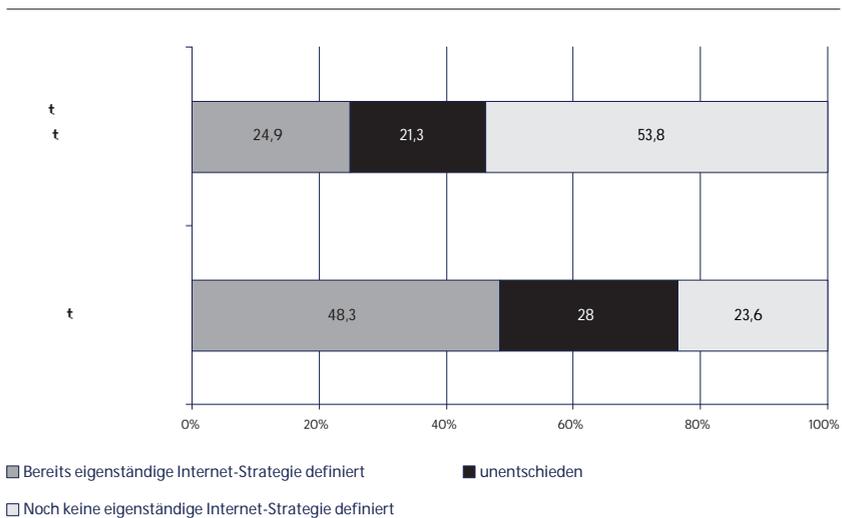


Abbildung 5: Verfügbarkeit einer eigenständigen Internet-Strategie und Erfolg im e-business (in Prozent, 465 Unternehmen)

auch die eingesetzten Anwendungen, IT-Architekturen, den Datenschutz sowie Zahlungsmittel umfaßt.

Differenzierung

Im Mittelpunkt einer erfolgreichen e-business-Strategie steht eine ausgeprägte Differenzierung, d. h. die Abgrenzung von Wettbewerbern durch Einzigartigkeit in bezug auf Qualität, innovative Angebote oder geringe Durchlaufzeiten verbunden mit einer hohen Kundenfokussierung (etwa durch Individualisierung der Kundenbeziehungen oder die Konzentration auf kleinste Kundensegmente). Für einen großen Teil der erfolgreichen e-business-Manager steht gar eine *Hybridstrategie*, die Elemente der Differenzierungs- und Kostenführerschaftsstrategie kombiniert, im Mittelpunkt aller Aktivitäten (Piller/Schoder, 1999). Es kann beobachtet werden, daß bei derartigen Unternehmen deutlich öfter auch die Erarbeitung einer eigenständigen Internet-Strategie im Rahmen eines standardmäßig etablierten, strategischen Planungsprozesses durchgeführt wird.

Realistische Einschätzung der Hürden

In erfolgreichen Unternehmen werden die Hürden des e-business systematisch anders bewertet als in Unternehmen, denen derartige Erfolge bislang versagt geblieben sind. Die Erfolgreichen fühlen sich deutlich durch Probleme wie verfügbare Bandbreiten oder eine zu aufwendige Logistik behindert. Damit stehen eher Schwierigkeiten der operativen Ausgestaltung und Abwicklung des e-business im Mittelpunkt. Erfolgreiche Unternehmen hingegen sprechen ihrem bestehenden Produktportfolio die grundsätzliche Eignung für den e-business ab. Sie bemängeln das Fehlen einer eigenständigen e-Strategie und führen grundlegende Probleme wie eine zu geringe Reichweite und Akzeptanz bei Kunden oder die fehlende Bereitschaft zur Bezahlung via Kreditkarte als möglichem elektronischen Zahlungsmittel an. Die „Follower“ sehen die Hürden hingegen in unzureichenden Rahmenbedingungen oder mangelhaften internen Voraussetzungen. Fehlende Konzeptionen und unzureichendes Wissen verhindern den Erfolg offenbar von Beginn an.

Erwartete Auswirkungen des e-business

Erfolg oder Nichterfolg hängt davon ab, inwieweit die möglichen Folgen des e-business erkannt werden. So verfügen erfolgreiche e-business-Manager über ein ausgeprägtes Verständnis hinsichtlich der Auswirkungen, die e-business haben kann, als weniger Erfolgreiche. Zu den potentiellen Auswirkungen des e-business gehören etwa

- die Möglichkeit, über das Internet neue Geschäftspartner suchen und finden zu können;
- die Notwendigkeit, verstärkt Differenzierungsstrategien anwenden zu müssen;
- die veränderten Möglichkeiten zur Umsetzung eines Preismanagement im e-business aktiv zu nutzen;
- eine stärkere Konzentration auf die Kernkompetenzen vornehmen zu müssen oder
- die Durchlaufzeit als Zeitraum zwischen der Bestellung und der Auslieferung eines Produktes im Rahmen eines e-Supply-Chain-Management-Ansatzes stark verkürzen zu müssen.

Bewußtsein für ein aktives Channel-Management

Ist davon auszugehen, daß ein Grundstein für den Erfolg die frühzeitige Lösung möglicher Konflikte mit den bestehenden Vertriebskanälen ist, präsentieren sich die „Winner“ genau konträr zu dieser Annahme und erwarten sogar deutlich öfter eine Konfrontation mit den traditionellen Vertriebswegen. Die höhere Intensität in der Auseinandersetzung mit den Potentialen und den Auswirkungen des e-business führt dazu, daß die Problematik von Vertriebskanalkonflikten deutlich eher erkannt wird und bereits an differenzierten Lösungsansätzen im Rahmen eines Multi-Channel-Ansatzes gearbeitet wird (Hurth, 2001).

Nutzung der Medienspezifika

Aufbauend auf stringenten strategischen e-business-Konzeptionen gelingt es Unternehmen mit „e-Erfolgen“ deutlich eher, in Marketing und Vertrieb online neue Zielgruppen und Zielmärkte anzusprechen, dop-

pelt so oft eine stärkere Kundenbindung zu realisieren und mehr als dreimal so oft ein systematisches Kundendatenmanagement zu etablieren. Gleichzeitig führt diese Gruppe nachdrücklicher die Möglichkeit zur interaktiven Zusammenstellung individualisierter Informationen an: Die Auseinandersetzung mit den Potentialen des e-business sorgt dafür, daß One-to-One-Marketing eher bekannt ist und auch eingesetzt wird, etwa in Form individualisierter Web-Sites oder E-Mails. Unternehmen, die kein One-to-One-Marketing nutzen, erweisen sich in der Regel bislang auch weniger erfolgreich als Unternehmen mit individualisierter Kundenansprache (Bayers, 1998). One-to-One-Unternehmen haben gegenüber den übrigen Unternehmen deutlich häufiger das Firmenimage verbessert, neue Dienstleistungen angeboten und bis zu fünfmal so oft Umsatzsteigerungen aufgrund ihrer e-business-Aktivitäten realisieren können.

Einsatz von e-CRM

Eine weitere Ursache für den Erfolg oder Nicht-Erfolg findet sich in einer ausgeprägteren Nutzung von e-CRM: Im Vergleich mit den Nicht-Erfolglichen wird fast dreimal so oft eine aktive und passive Erhebung von Kundendaten auf dem Internet durchgeführt. Trotz des Know-how über die Möglichkeiten zum One-to-One-Marketing und den systematischeren Ansatz in der Kundendatengewinnung und -aggregation bewerten erfolgreiche Unternehmen die Probleme einer CRM-Implementierung keineswegs niedriger als die Erfolglosen. Erfolgreiche Unternehmen erweisen sich im Gegenteil als durchweg problembewußter in bezug auf die bei der CRM-Einführung möglichen Hindernisse und Fallstricke und sehen sich eher mit

- einem sehr komplexen Auswahlprozeß für geeignete CRM-Software-Pakete,
- hohen Weiterentwicklungskosten von Standard-CRM-Software,
- einer aufwendigen Integration in die bestehende EDV-Infrastruktur oder mit
- der Verteilung der notwendigen Kundendaten über mehrere EDV-Systeme, ohne einheitlichen Blick auf den Kunden („One-View-to-the-Customer“)

konfrontiert. Die Ursache für die unterschiedliche Bewertung von Problemen liegt in den größeren Erfahrungen erfolgreicher Unternehmen mit der Nutzung und Einführung von CRM-Systemen sowie der während der Implementierung sowohl auf seiten der Prozesse als auch auf der Seite der IT tatsächlich auftretenden Schwierigkeiten. Gleichzeitig verfügen die Erfolgreichen über ein ausgeprägteres Bewußtsein hinsichtlich der Veränderungen der Markenführung im e-business. Eng verbunden mit der verstärkten Kundenorientierung ist eine häufigere Aktualisierung der Web-Sites und ein systematischeres Content-Management.

Prozeßorientierung

Die Systematik in Konzeption und Umsetzung der erfolgreichen e-business-Manager erstreckt sich über den Einsatz in Marketing und Vertrieb bis zur Gestaltung der operativen Geschäftsprozesse. Erfolgreiche Manager realisieren doppelt so häufig eine Verkürzung der Durchlaufzeiten. Sie etablieren eine automatisierte Auftragsbearbeitung oder nutzen

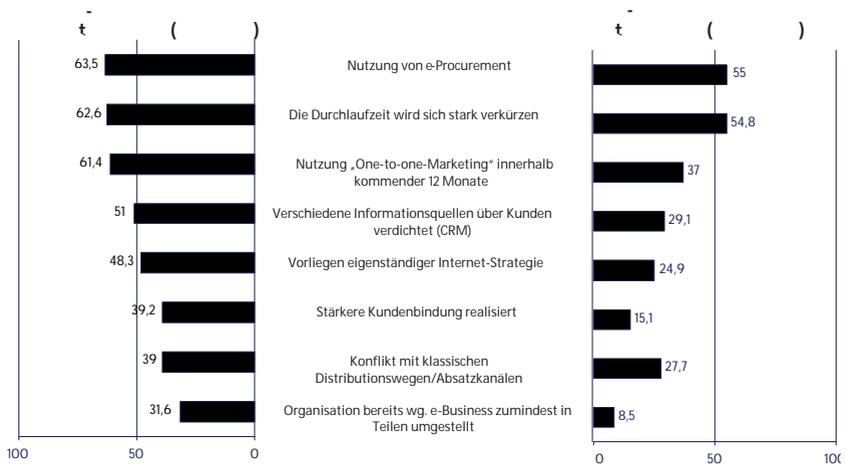


Abbildung 6: Wichtigste Unterschiede zwischen den im e-business erfolgreichen und nicht-erfolgreichen Unternehmen (in Prozent)

das Internet im Bereich Einkauf und Beschaffung (e-Procurement) öfter als im „e-Engagement“ erfolglose Unternehmen (Abbildung 6). Der Vorsprung der Erfolgreichen wird sich in Zukunft eher noch ausweiten, da sie bis Mitte 2002 zu fast 80 % planen, den Einkauf über das Internet zu organisieren. Vorteile eines Web-basierten Einkaufs werden in einer deutlich verringerten Lagerhaltung sowie einer verbesserten Datengewinnung und automatischem Reporting gesehen. Die Hoffnung auf diese Potentiale verstellt bei den erfolgreichen Unternehmen nicht den Blick auf die erforderlichen Grundlagenarbeiten wie ein Re-Engineering des gesamten Beschaffungsprozesses. Am Beispiel von e-Procurement zeigt sich, daß mit der Zunahme der bislang gesammelten Erfahrungen sowie der Nutzung aller möglichen Potentiale und Realisierungsoptionen einer derartigen e-business-Anwendung systematisch der generelle Erfolg im e-business steigt.

Organisationsanpassung

Die Realisierung aller Potentiale und nachhaltiger Erfolge erfordert die Verankerung der „e-Verantwortung“ entweder im Bereich Marketing/Vertrieb oder in eigenständigen e-business-Bereichen. Unternehmen, welche den Besonderheiten des e-business in Form eigener e-business-Bereiche oder sogar Ausgründungen Rechnung tragen, konnten die Potentiale bereits öfter umsetzen und sind konsequenterweise der Gruppe der Winner zuzurechnen. Erfolgreiche Unternehmen hingegen siedeln wie zu den Anfängen des Internet alle mit diesem Thema verbundenen Aufgabenstellungen noch deutlich stärker im Bereich der EDV/Informationsverarbeitung an. Verbunden mit dem Erfolg hat sich die Notwendigkeit ergeben, die bestehende Organisation zumindest in Teilen umzustellen. In Folge einer derartigen Reorganisationsmaßnahme erweisen sich Führungskräfte erfolgreicher Unternehmen deutlich zufriedener mit der bestehenden Organisation und glauben, daß diese bereits die besonderen Anforderungen des e-business zu erfüllen vermag. Im Gegensatz hierzu haben erfolglose Unternehmen ihre Organisation bislang kaum Reorganisationsmaßnahmen unterworfen.

Das Bausteinkonzept: Leitlinien und Gestaltungsfelder

Wie die empirische Analyse der Erfolgsfaktoren des e-business sowie vielfältige Projektbeispiele belegen, folgen erfolgreiche Unternehmen einem systematisch anderen Ansatz und anderen Leitlinien bei der Nutzung Web-basierter Anwendungen als Unternehmen, denen ein derartiger Erfolg bislang versagt geblieben ist. Letztere nutzen seltener e-Procurement, nehmen nur vereinzelt eine umfassende Reorganisation der Prozesse mit dem Ziel der Reduzierung der Durchlaufzeiten vor und setzen weniger oft e-CRM oder One-to-One-Marketing ein. Wesentliches Kennzeichen der erfolglosen Unternehmen ist damit eine bislang nur wenig systematische und insgesamt als unzureichend zu qualifizierende Umsetzung und damit verbunden auch tatsächliche Nutzung der Anwendungen oder Potentiale elektronischer Medien. Der Grundstein für den späteren Erfolg oder Nicht-Erfolg und den Grad der nachfolgenden Nutzung und Umsetzung wird bereits mit der (Nicht-) Erarbeitung einer eigenständigen und ganzheitlichen e-business-Strategie sowie der darauf aufbauenden finanzwirtschaftlichen Operationalisierung in Form eines Business Case gelegt. Die e-business-Strategie ist bei erfolgreichen Unternehmen stets ein integraler Bestandteil der gesamten Unternehmensstrategie.

Fallbeispiele ebenso wie die Analyse der Erfolgsfaktoren demonstrieren eindrucksvoll, daß sich einige übergreifende *Leitlinien für Spitzenleistungen im e-business* herauskristallisieren:

- *Ganzheitliche Betrachtung aller Dimensionen des e-business*

e-business ist weder eine ausschließlich technische, noch eine ausschließlich betriebswirtschaftliche Angelegenheit. Vielmehr bedarf es der Integration dieser unterschiedlichen Sphären im Rahmen eines aktiven Management.

- *Value Creation & Profit-Orientierung*

Jegliche e-business-Initiative eines erwerbswirtschaftlich orientierten Unternehmens muß letztendlich einem ökonomischen Rational folgen. Schlichtes „Lemmingeverhalten“ (*Wir müssen in e-business, warum hat uns keiner gesagt, ...,* sinngemäß nach einem populären Werbespot eines weltbekannten Systemintegrators) ist unangebracht. Im Vordergrund stehen zumindest mittelfristig „harte“, finanzwirt-

schaftliche Kennzahlen, die unternehmerischen Erfolg dokumentieren. Hierfür bedarf es der Mehrwertgenerierung und vom Markt erkennbarer (und bezahlter) Wertschöpfung.

- *Wertschöpfungsketten-Integration und Vernetzung*

Der Fokus erfolgreicher Unternehmen ist weniger auf die Nutzung von e-business-Anwendungen innerhalb einzelner funktionaler Unternehmensbereiche wie etwa Marketing und Vertrieb ausgerichtet, sondern vielmehr auf die Vernetzung und ganzheitliche Betrachtung der Dimensionen des e-business über unterschiedliche Funktionsbereiche hinweg, wie Einkauf, Forschung und Entwicklung, Fertigung und den Kundendienst. Die Integration über die gesamte Wertschöpfungskette beschränkt sich dabei nicht nur auf innerbetriebliche Prozesse, sondern vernetzt – so weit als möglich – auch externe Geschäftspartner in der Wertschöpfung, etwa via Extranet oder durch die Integration elektronischer Marktplätze. e-business hebt damit auf den Prozeßcharakter moderner Wertschöpfung ab. Ein e-business-Unternehmen unterscheidet sich von einem „traditionellen“ Unternehmen nicht nur durch das Anfügen eines „e“ mit Bindestrich. Konsequente Umsetzung und ein Denken in e-business-Konzepten abstrahiert von suboptimalen Abteilungs- und althergebrachten Funktionszuständigkeiten. Vielmehr werden praktisch alle betriebswirtschaftlichen Bereiche von e-business tangiert. e-business ist eben nicht eine „Marketing-Aufgabe“ oder eine Herausforderung ausschließlich für „Logistik-Strategen“. Hinter „Vernetzung“ verbirgt sich eine große Herausforderung für Unternehmen: Die informatonstechnische, organisatorische und gleichzeitig prozeßorientierte Anbindung von Geschäftspartnern, in umfänglicher Deutung von den Zulieferanten bis hin zum elektronisch erreichbaren Abnehmer. Damit wird klar, daß es mit dem Aufsetzen einer ansprechenden Web-Site nicht getan ist. Dies ist zweifellos ein wichtiger Schritt, aber eben nur einer von vielen erforderlichen.

- *Kombination Kernkompetenzen mit innovativen Geschäftsmodellen*

Die Realisierung nachhaltiger Erfolge gründet meist auf der Kombination von Kernkompetenzen in traditionellen Geschäftsfeldern mit innovativen e-business-Anwendungen oder Geschäftsmodellen (sogenannte „Brick & Click“). Die Unterscheidung in „Old-Economy“ und

„New-Economy“-Unternehmen erweist sich als höchst irreführend. Tatsache ist, daß nur ein marginaler Anteil der Unternehmen in Deutschland als sogenannte „pure player“ (d. h. ausschließlich Internet-basierte Firmen) operieren. Die überwältigende Mehrheit der Unternehmen verfügt bereits über Strukturen, Know-how, Märkte und Kunden. Für diese Unternehmen ist es oft eine vorschnelle und nicht tragbare Empfehlung, sich weitgehend in die virtuelle Sphäre zu verlagern, womöglich unter Vernachlässigung angestammter Kernkompetenzen.

Die Erfolgsfaktorenanalyse, Fallstudien sowie Projekterfahrungen zeigen, daß diese Leitlinien durch ein *dreistufiges Baustein-konzept* im Sinne von Gestaltungsfeldern weitergehend operationalisiert werden können (Abbildung 7). Als erster und zentraler Schritt ist eine e-business-Strategie einschließlich des zu verfolgenden Geschäftsmodells zu erarbeiten (1). In einer hierauf aufbauenden Stufe steht vor dem Hintergrund der Leitlinien eine Auseinandersetzung mit den noch übergeordneten Aufgabenstellungen und Anwendungsbereichen des e-business (wie e-CRM oder der IT-Strategie) an (2). Auf dieser Ebene sind alle vom e-business betroffenen betriebswirtschaftlichen und technischen Funktions- und Aufgabenbereiche einzubeziehen oder im Rahmen des e-business-Management zu integrieren. Für die Operationalisierung und praxisrelevante Umsetzung dieser Bausteine bieten sich schließlich auf einer letzten Stufe spezifische Methoden und konkrete Maßnahmen an (3):

- *e-CRM* kann durch Bausteine wie das Kundendaten-, Preis- und Vertriebskanalmanagement sowie durch Werbung und die Markenführung konkretisiert werden;
- die *Individualisierung* erfolgt entweder im Rahmen einer individualisierten Kundenansprache (One-to-One-Marketing) oder durch kundenindividuelle Leistungserstellung (Mass Customization);
- das *Value Chain Management* beschreibt die Gestaltung und Koordination effizienter Prozeßabläufe im Rahmen eines übergreifenden e-Supply-Chain-Management-Ansatzes oder eines spezifischeren e-Procurement. e-Procurement repräsentiert einen wichtigen Teilaspekt des Supply Chain Management;
- der Baustein *Content Management* nimmt im Rahmen des Baustein-konzepts eine Sonderrolle ein. Denn er findet Eingang in alle ande-

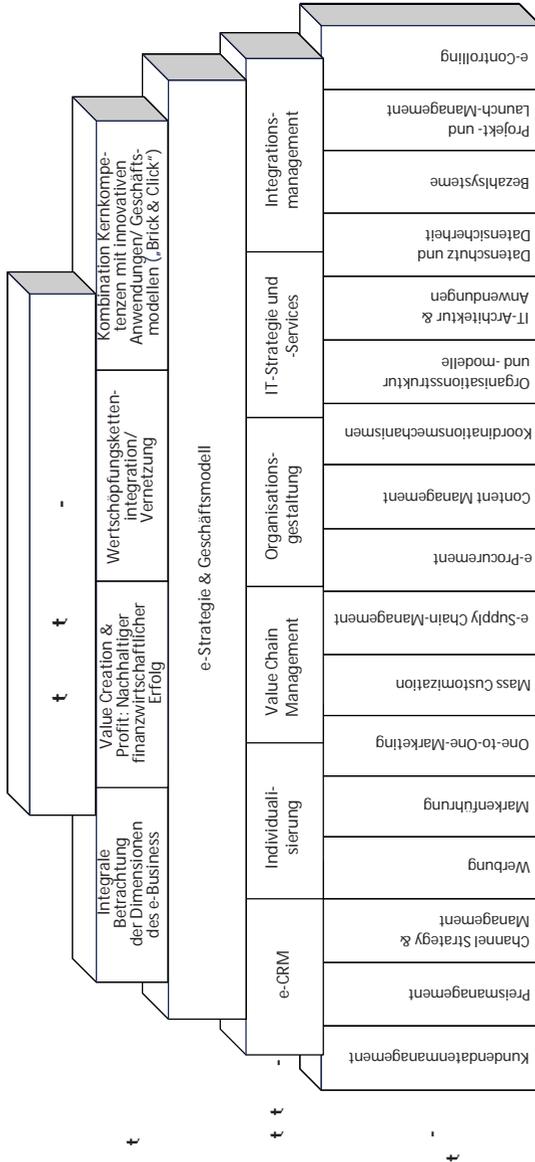


Abbildung 7: Bausteinkonzept des e-business-Management

ren übergeordneten Bausteine, etwa im Rahmen des e-Procurement als Management von Bestellkataloginformationen oder im Rahmen der Individualisierung kommunikationspolitischer Maßnahmen und individueller Leistungserstellung;

- im Rahmen der *Organisationsgestaltung* durch Wahl der eingesetzten Koordinationsmechanismen sowie der grundlegenden Organisationsstruktur;
- *IT-Anwendungen und -Services* weisen Aufgabenstellungen im Bereich von spezifischen e-business IT-Architekturen und Anwendungen, Datenschutz und -sicherheit und Bezahlssystemen auf;
- das *Integrationsmanagement* schließlich kann durch ein Projekt- und Launchmanagement sowie ein e-Controlling operationalisiert werden.

Die hier vorgestellten Bausteine besitzen vielfältige Überschneidungen. Ihr volles Potential erschließt sich häufig durch die Kombination mit anderen Bausteinen. So bildet beispielsweise die eindeutige Identifizierung von Kunden und zugehöriger Nutzerprofile im Rahmen des Kundendatenmanagement die Grundlage für eine nachfolgende Individualisierung im Rahmen des One-to-One-Marketing oder der Mass Customization.

Ein Beispiel für die Verfolgung dieser Leitlinien zur Realisierung von Spitzenleistungen im e-business ist die britische Supermarktkette *Tesco*. Sie vereint die Marktführerschaft im stationären Handel mit einem separaten Internet-Lieferdienst *Tesco.com* (Hämmerling, 2000). Die Kommissionierung bestellter Lebensmittel erfolgt während der regulären Öffnungszeiten in den bestehenden Supermärkten. Die Distributionslogistik basiert damit nicht auf einem Zentrallager, sondern auf den dezentral angesiedelten *Tesco*-Supermärkten in unmittelbarer Kundennähe. Durch die Möglichkeit, von jedem Supermarkt Kunden in einem Radius von ca. 25 Minuten Fahrzeit beliefern zu können, wird eine Abdeckung von knapp 90 % der britischen Bevölkerung erreicht, bei gleichzeitiger Frische der bestellten Lebensmittel und niedrigen Kostenstrukturen der Abwicklung. Alles unter Vorhaltung eines breiten Offline-Sortiments, niedrigem Ausschuß sowie geringstmöglichen (zusätzlichen) Lagerhaltungskosten. Erfolgsfaktoren sind neben der kostengünstigen Kommissionierung in den bestehenden Ladenlokalen auch mobile IT-Systeme sowohl für das „Order Picking“ in den Supermärkten als auch die Distributionssteuerung

