

Anstelle eines Vorworts: Thesen zum strategischen Internetmarketing

Herausgeber und Autoren dieses Buchs haben gemeinsam eine Reihe von Thesen zur Zukunft des Internetmarketing erarbeitet. Die Statements wurden im Juni 2002 für einen geschlossenen Nutzerkreis von Marketingwissenschaftlern und -praktikern im Internet zur Abstimmung gestellt.¹ Auch wenn die Erhebung keinen Anspruch auf Repräsentativität stellt, gibt sie doch Hinweise darauf, welche künftigen Entwicklungen nach Expertenmeinung zu erwarten sind - und auf welchen Feldern Uneinigkeit über die Zukunft des Internetmarketing herrscht. In der folgenden Erläuterung der Thesen werden eine Reihe der zahlreichen und ausführlichen Kommentare der Befragten aufgegriffen, ohne dass im Einzelfall eine Autorenschaft nachweisbar wäre. Wir bedanken uns daher an dieser Stelle für die äußerst engagierte Mitarbeit unseres Expertengremiums!

Die Entwicklung und massenhafte Nutzung des Internet für kommerzielle wie private Zwecke hat Innovationswirkungen, die mit der Erfindung der Dampfmaschine und des Automobils vergleichbar sind. Die technologischen Weiterentwicklungen des Internet, die Verschmelzung mit anderen Medien sowie deren Anwendung und Nutzung sind noch nicht vollständig abschätzbar. Für die nächsten Jahre ist zu erwarten, dass das Internet primär bestehende Technologien und Medien ergänzen wird. In einigen Bereichen ist aber bereits jetzt eine Verlagerung traditioneller Marktmechanismen auf das Internet erkennbar, z.B. beim C2C-Kleinanzeigenmarkt oder der Beschaffung von C-Teilen in der Industrie. Auf das Marketing bezogen kann festgehalten werden, dass das Internet zu einer deutlichen Erhöhung der Komplexität geführt hat. Daher sind integrierte Strategien wie z.B. das Multi-Channel Marketing nötig, um eine effiziente Abstimmung der Vertriebskanäle aufeinander und auf die Kundenwünsche hin zu gewährleisten. Ausführlicher werden die Konvergenz der Medien im Beitrag von Wattendorff, das Multi-Channel Marketing im Aufsatz von Bachem und die Integrierte Kommunikation im Beitrag von Brüne in diesem Buch diskutiert.

These 1: Das Internet hat seine Zukunft noch vor sich. Es wird wie Hörfunk und Fernsehen zu einem Massenmedium, das bestehende Technologien in Teilen ersetzen, primär aber ergänzen wird. Durch die zunehmende Konvergenz der Medien sind künftig integrierte Strategien im Marketing erforderlich (vollständige Zustimmung 69 %, teilweise Zustimmung 29 %, Ablehnung 2 %, n=101)

Die Unterscheidung zwischen dot.com Unternehmen der New Economy und Click-and-Mortar Unternehmen der Old Economy ist weitgehend aus der Diskussion verschwunden. Vielmehr kommt es darauf an, die Potenziale des Internet zur Kostensenkung, aber auch zur Beschleunigung und Optimierung von Geschäftsprozessen zu nutzen. Allerdings muss die Nutzung des Internet strategisch in die Unternehmensplanung mit eingebunden

¹ Die Ergebnisse der Umfrage sind unter <http://www.marketingnetz.de/umfrage.html> abrufbar

sein. Mit den Trends im E-Business beschäftigt sich Winkelmann, mit den strategischen Erfolgsfaktoren in der Net Economy Pörner in ihren jeweiligen Beiträgen zu diesem Buch.

These 2: Die Grenzen von New und Old Economy werden verschwinden. In der Net Economy sind alle Bereiche der Wertschöpfungskette digitalisiert. Nur wer die Digitalisierung und Integration bis dato manueller Geschäftsprozesse durch kontinuierliche Verbesserung zur Kostenreduktion nutzt, kann auf Dauer im Wettbewerb bestehen (vollständige Zustimmung 49 %, teilweise Zustimmung 39 %, Ablehnung 11 %, keine Angabe 1% (n=90)).

In den vergangenen Jahren wurden eine Reihe von Konzeptionen der Unternehmensführung entwickelt, beispielhaft sei hier das Total Quality Management (TQM) genannt, die in den Unternehmen teilweise am Marketing vorbei implementiert wurden. Nachdem beim Thema Internet in vielen Unternehmen zunächst die IT-Abteilungen dominierten, bietet die Krise der Net Economy dem Marketing eine Chance. Und zwar durch eine konsequente Ausrichtung der Internetaktivitäten auf den Kundennutzen - bei gleichzeitiger Beachtung der Unternehmenspotenziale und -ziele. George F. Colony, Chairman und CEO von Forrester Research, nennt das die Zusammenarbeit von „T-Shirts, Turtlenecks and Ties“² (IT, Marketing und Unternehmensstrategen). Daneben ist insbesondere die Zusammenarbeit mit der internen Logistik sowie eine verstärkte unternehmensübergreifende Vernetzung erforderlich. Insbesondere mit dem letzten Aspekt beschäftigt sich der Beitrag von Scheer, Angeli und Thomas in diesem Buch. Ergänzt wird die Thematik durch den Artikel von Scheruhn, der einen innovativen Ansatz im E-Business-Management mit mySAP vorstellt.

These 3: Der grundlegende Gedanke des Marketing - die Generierung von Kundennutzen - wird nach dem Internethype wieder in den Vordergrund rücken. Dem Marketing wächst dadurch wieder eine Führungsrolle im Unternehmen zu. Nur mit funktionsübergreifender, prozessorientierter Teamarbeit kann allerdings die Komplexität der Aufgaben bewältigt werden (vollständige Zustimmung 53 %, teilweise Zustimmung 34 %, Ablehnung 8 %, keine Angabe 5%, n=89)

Vor allem im B2C-Marketing hat das Internet zu einem Paradigmenwechsel im Marketing geführt: weg vom Push-Marketing hin zum Pull-Marketing, bei dem der Kunde aktiv seine Bedürfnisse und Wünsche äußert und der Anbieter darauf reagiert. Diese Umkehrung des Marktmechanismus führt in letzter Konsequenz zu einem „Demand Chain Management“ anstelle des Supply Chain Management. Auch hier hat das Marketing als Vermittler zwischen Nachfrage und Angebot eine Schlüsselrolle im Unternehmen der Net Economy. Zu den Änderungen des Kundenverhaltens im B2C-Marketing und den Konsequenzen, die sich auf Unternehmensseite daraus ergeben, nimmt Wölfer in seinem Artikel Stellung. Veränderte Kommunikationsprozesse werden im Beitrag von Ballwanz diskutiert.

² <http://www.forrester.com/ER/Marketing/0,1503,256,00.html>

These 4: Kommunikations- und Wertschöpfungsaktivitäten im Internet gehen mehr und mehr vom Kunden aus. Er definiert Informationsbedürfnisse und Produktanforderungen, die vom Unternehmen zu erfüllen sind („Reverse Markets“). Dies stärkt die Bedeutung des Marketing als Schnittstelle zwischen Kunden und Unternehmen (vollständige Zustimmung 53 %, teilweise Zustimmung 38 %, Ablehnung 9 %, n=88)

Unbestritten und durch empirische Untersuchungen auch nachgewiesen ist das Internet ein Globalisierungstreiber. Allerdings ist die Bedeutung des Globalisierungspotenzials des Internet branchenabhängig verschieden. Auch werden die Spielregeln des globalen Marketing, nach denen auf relevante länderspezifische Besonderheiten eingegangen werden muss, nicht außer Kraft gesetzt. Daher prognostizieren wir mittelfristig zunächst das Vorherrschen länderspezifischer e-Commerce Anbieter. Ob das Internet langfristig dazu führt, dass ein „Global Village“ entsteht, ist noch offen. Der Thematik Internet und Globalisierung ist der Beitrag von Klaiber in diesem Buch gewidmet.

These 5: Das Internet ist zwar prinzipiell ein Globalisierungstreiber. Doch mittelfristig werden zunächst länderspezifische oder regionale Anbieter im e-Commerce dominieren, da eine global einheitliche Bearbeitung der meisten Märkte nicht möglich ist. Wesentlicher Erfolgsfaktor für global operierende Internetanbieter ist entsprechend die länderspezifische Anpassung der Marketingstrategie und des Marketing-Mix (vollständige Zustimmung 68 %, teilweise Zustimmung 19 %, Ablehnung 12 %, keine Angabe 1 %, n=88)

Über den Einsatz von ERP- (Enterprise Resource Planning) und EDI- (Electronic Data Interchange) Systemen in den 90er Jahren führte in der Beschaffung der Weg hin zum Einkauf über das Internet, dem e-Procurement. Ein unternehmensübergreifendes e-SCM (Supply Chain Management) soll dabei helfen, die Unternehmensprozesse besser auf die Endkundennachfrage abzustimmen. Der Beitrag von Roland und Kleeberg beschäftigt sich mit dem strategischen Beschaffungsmarketing; Godefroid beleuchtet zusätzlich in seinem Artikel Änderungen im Käuferverhalten auf B2B-Märkten durch das Internet.

These 6: Der Einsatz von Internettechnologien wird im Beschaffungsbereich zum Standard. Dabei werden allerdings nicht alle Beschaffungsprozesse grundsätzlich reorganisiert. Erst die Verbindung optimierter traditioneller Beschaffungsprozesse mit den Möglichkeiten der Internettechnologien erschließt neue Kostensenkungs- und Leistungssteigerungspotenziale in der Beschaffung (vollständige Zustimmung 74 %, teilweise Zustimmung 25 %, Ablehnung 0 %, keine Angabe 1 %, n=88)

Multi-Channel Strategien in Vertrieb und Kommunikation werden in immer mehr, keinesfalls aber allen Branchen zur Notwendigkeit und zum Standard. Grund dafür sind wieder die Kundenbedürfnisse, z. B. nach aktueller und umfassender Information, aber auch nach 24/7-Einkaufsmöglichkeiten. Das Internet als Hauptvertriebskanal zu nutzen, liegt zunächst bei digitalisierbaren Produkten wie Software oder Musik nahe. Umstritten ist, ob bei High-involvement Produkten wie etwa Autos eine derartige Entwicklung möglich scheint. Nach Meinung der Herausgeber kommt dies wesentlich auf das jeweilige Geschäftsmodell und die Verzahnung der verschiedenen Kanäle an. So wäre eine Zukunftsvision des Automobilverkaufs etwa die Nutzung des Internet als Informationskanal, die Berücksichtigung der „Touch-and-feel“ Bedürfnisse durch unternehmenseigene

Showrooms und die Bestellabwicklung über das Internet, welche den Automobilherstellern neben anderen Vorteilen auch die Autonomie über die Preisgestaltung wiedergäbe. Zu Multi-Channel Strategien nimmt Bachem in seinem Beitrag ausführlicher Stellung.

These 7: Wesentlicher Erfolgsfaktor des e-Commerce ist die Entwicklung von Multi-Channel Strategien. Zunehmend wird dabei das Internet zur Information genutzt, während im stationären Handel die Produkte angesehen und ausprobiert werden. Der Kaufabschluss kann danach über das Internet oder den stationären Handel getätigt werden. Mittelfristig wird sich das Internet in einigen Branchen zum Hauptvertriebskanal entwickeln (vollständige Zustimmung 60 %, teilweise Zustimmung 33 %, Ablehnung 5 %, keine Angabe 2%, n=88)!

Längere Zeit wurde vielfach postuliert, dass durch das Internet die Disintermediation, also die Ausschaltung einzelner Handelsstufen, zunehmen würde. Wir stellen dazu eine Gegenthese auf, die zugegebenermaßen auch in unserem Expertengremium umstritten war, aber doch größtenteils auf zumindest eingeschränkte Zustimmung stieß: Das Internet wird zunächst nicht zu einer Zunahme der Disintermediation führen, da sich die Aufgaben und Basisfunktionen des Handels auch in der Net Economy nicht ändern. Als zweiter Teil der These sagen wir eine Zunahme des Versandhandels am Handel insgesamt voraus. Dies liegt insbesondere am Erfahrungsvorsprung der Versender bei der Bestellabwicklung und Logistik im Distanzhandel. Zu den Auswirkungen des Internet auf die Wertschöpfungsketten und zur konträren Diskussion der Disintermediationswirkung des Internet siehe den Beitrag von Pörner in diesem Buch.

These 8: Durch das Internet wird es keine signifikante Zunahme des Direktvertriebs geben. Denn die Funktionen des Handels wie z.B. Sortimentsbildung und Beratung sind auch im Netz von Bedeutung. Der Anteil des Versandhandels am Gesamthandel wird durch das Internet dagegen künftig zunehmen (vollständige Zustimmung 45 %, teilweise Zustimmung 41 %, Ablehnung 14 %, n=87)!

Ebenso umstritten sind die Auswirkungen, die das Internet auf Markenpolitik und Markenführung haben wird bzw. hat. Einerseits macht die Anonymität und Informationsflut im Cyberspace die Orientierung und Führung der Kunden über starke Marken nötig. Andererseits sinken im Internet u.a. durch die Unpersönlichkeit der Kontakte die Hemmschwellen eines Anbieter- bzw. Markenwechsels. Die Herausgeber des Buchs, Manschwetus und Rumler, beschäftigen sich in Ihrem Artikel zur Markenführung im Internet mit den Gefahren, die Marken durch das Internet drohen, geben aber auch Empfehlung zur strategischen Markenführung im Netz.

These 9: Es ist offen, ob durch das Internet Markenpolitik und Markenführung zusätzlich an Bedeutung gewinnen. Einerseits sinken Markenvertrauen und Markenloyalität im Netz, und es gibt ein großer werdendes Segment an Verbrauchern, das dem Branding gegenüber skeptisch eingestellt ist. Andererseits ist auch im Netz nur über eine starke Marke die langfristige Kundenbindung erreichbar (vollständige Zustimmung 42 %, teilweise Zustimmung 37 %, Ablehnung 19 %, keine Angabe 2%, n=84)!

Schließlich scheint es im Moment noch offen zu sein, ob über die mobile Nutzung von Internetdiensten auch eine zunehmende Bereitschaft zur Inanspruchnahme kostenpflichtiger Informationen und Dienste erreicht werden kann.

These 10: Mit der verstärkten Einführung des mobilen Internet wird der Anteil bezahlpflichtiger Dienste und Informationen deutlich zunehmen. Dies wird einen hemmenden Faktor für die Entwicklung des Internet und des m-Commerce sein, da die Gruppe der early-adopters zwar höher gebildet, aber weniger finanzkräftig ist. Langfristig wird jedoch die steigende Qualität angebotener Dienste und Inhalte eine neue Klientel an Nutzern anziehen (vollständige Zustimmung 22 %, teilweise Zustimmung 46 %, Ablehnung 23 %, keine Angabe 9 %, n=95)

Schließlich werden in dem Buch auch noch die Änderungen diskutiert, die sich durch das Internet für die Marktforschung ergeben - und zwar in den Beiträgen von Kamenz aus „Theoriesicht“ sowie Langner und Michaelsen aus „Praxissicht“. Reineke und Victor stellen verschiedene strategische Ansätze vor, wie man mit der Preistransparenz im Internet umgehen kann. Boehme-Neßler beschreibt die wichtigsten rechtlichen Rahmenbedingungen des Internetmarketing und Goertz erläutert, wie das Internet Berufsbilder und Aufgabenfelder im Marketing verändert hat.

Wir danken den Autoren der einzelnen Beiträge sowie den weiteren Mitarbeitern im Expertengremium. Daneben bedanken wir uns bei Holger Ballwanz, Sandy Witter, Marco Lipke, Michael Grau und Dirk Kasulke für die tatkräftige Unterstützung bei der Bucherstellung sowie Sebastian Fiebiger für die Realisierung unserer Internetbefragung.

ANDREA RUMLER UND UWE MANSCHWETUS