

Der Open-Access-Publikationsserver der ZBW – Leibniz-Informationzentrum Wirtschaft  
*The Open Access Publication Server of the ZBW – Leibniz Information Centre for Economics*

Riemer, Kai; Totz, Carsten

Working Paper

## Der Onlinemarketingmix - Maßnahmen zur Umsetzung von Internetstrategien

Internetökonomie und Hybridität, No. 19

**Provided in cooperation with:**

Westfälische Wilhelms-Universität Münster (WWU)

Suggested citation: Riemer, Kai; Totz, Carsten (2005) : Der Onlinemarketingmix - Maßnahmen zur Umsetzung von Internetstrategien, Internetökonomie und Hybridität, No. 19, <http://hdl.handle.net/10419/46584>

**Nutzungsbedingungen:**

Die ZBW räumt Ihnen als Nutzerin/Nutzer das unentgeltliche, räumlich unbeschränkte und zeitlich auf die Dauer des Schutzrechts beschränkte einfache Recht ein, das ausgewählte Werk im Rahmen der unter

→ <http://www.econstor.eu/dspace/Nutzungsbedingungen> nachzulesenden vollständigen Nutzungsbedingungen zu vervielfältigen, mit denen die Nutzerin/der Nutzer sich durch die erste Nutzung einverstanden erklärt.

**Terms of use:**

*The ZBW grants you, the user, the non-exclusive right to use the selected work free of charge, territorially unrestricted and within the time limit of the term of the property rights according to the terms specified at*

→ <http://www.econstor.eu/dspace/Nutzungsbedingungen>  
*By the first use of the selected work the user agrees and declares to comply with these terms of use.*



Prof. Dr. Dieter Ahlert, PD Dr. Detlef Aufderheide, Prof. Dr. Klaus Backhaus, Prof. Dr. Jörg Becker, Prof. Dr. Heinz Lothar Grob, Prof. Dr. Karl-Hans Hartwig, Prof. Dr. Thomas Hoeren, Prof. Dr. Heinz Holling, Prof. Dr. Bernd Holznagel, Prof. Dr. Stefan Klein, Prof. Dr. Thomas Langer, Prof. Dr. Andreas Pfingsten.

Nr. 19

**KAI RIEMER, CARSTEN TOTZ**

**Der Onlinemarketingmix –  
Maßnahmen zur Umsetzung von  
Internetstrategien**



**European Research Center  
for Information Systems**



**Westfälische  
Wilhelms-Universität  
Münster**

Gefördert durch:



Bundesministerium  
für Bildung  
und Forschung

Förderkennzeichen:  
01 AK 704

Projektträger:



## **Koordination Internetökonomie und Hybridität**

Dr. Jan vom Brocke  
brocke@hybride-systeme.de  
www.hybride-systeme.de

NR. 19

**Kai Riemer, Carsten Totz**

**Der Onlinemarketingmix –  
Maßnahmen zur Umsetzung von  
Internetstrategien**

KOMPETENZCENTER INTERNETÖKONOMIE UND HYBRIDITÄT  
SPRECHER: PROF. DR. HEINZ LOTHAR GROB, KOORDINATOR: DR. JAN VOM BROCKE,  
LEONARDO-CAMPUS 3, 48149 MÜNSTER, TEL. (0251) 83-38000, FAX. (0251) 83-38009  
EMAIL: BROCKE@UNI-MUENSTER.DE  
<http://www-wi.uni-muenster.de/aw/>

Juni 2005

# Inhalt

<b>Abstract</b>	<b>5</b>
<b>1 Einleitung und Überblick</b>	<b>5</b>
1.1 Zur Rolle des Marketings	6
1.2 Vom klassischen Marketingmix zum Onlinemarketingmix	7
1.3 Weitergehende Einbettung des Onlinemarketingmix	8
<b>2 Produkt- und Leistungsgestaltung</b>	<b>9</b>
2.1 Überblick über die Leistungsgestaltung	9
2.1.1 Ziele und Funktionen der Leistungsgestaltung	10
2.1.2 Besonderheiten des Internets für die Leistungsgestaltung	10
2.1.3 Kernfragen der Leistungsgestaltung	10
2.1.4 Planungsprozess der Leistungsgestaltung	11
2.2 Klassifikation von Produkten und Leistungen	12
2.2.1 Klassifikation physischer Produkte	13
2.2.2 Dienstleistungsklassifikation	15
2.2.3 Merkmale und Klassifikation digitaler Produkte	17
2.3 Gestaltung des Internetleistungssystems	19
2.3.1 Ebenen des Internetleistungssystems	20
2.3.2 Systematisierung von Internetleistungen	21
2.3.3 Die Rolle der Web-Site im Leistungsmix des Unternehmens	22
2.4 Einbindung von Inhalten zur Zielgruppenattraktion	23
2.5 Leistungsindividualisierung	24
2.5.1 Idee der Mass-Customization	25
2.5.2 Produktkonfiguration im Internet	25
2.5.3 Formen der Mass-Customization	25
2.5.4 Die Rolle des Kunden als Prosumer	27
<b>3 Preis- und Konditionengestaltung</b>	<b>28</b>
3.1 Überblick über die Preisgestaltung	29
3.1.1 Ziele und Funktionen der Preisgestaltung	29
3.1.2 Besonderheiten des Internets für die Preisgestaltung	30
3.1.3 Kernfragen der Preisgestaltung	32
3.1.4 Planungsprozess der Preisgestaltung	32
3.2 Bestimmungsfaktoren preispolitischer Strategien im Internet	34
3.2.1 Unternehmensbezogene Faktoren	35

---

3.2.2	Produktbezogene Faktoren	35
3.2.3	Konsumentenbezogene Faktoren	35
3.2.4	Absatzmittlerbezogene Faktoren	36
3.2.5	Wettbewerbsbezogene Faktoren	36
3.2.6	Internetspezifische Faktoren	36
3.3	Formen der Preisdifferenzierung im Internet	37
3.3.1	Ziele der Preisdifferenzierung	37
3.3.2	Voraussetzungen erfolgreicher Preisdifferenzierungsstrategien	40
3.3.3	Besonderheiten der Preisdifferenzierung im Internet	41
3.3.4	Internetspezifische Maßnahmen der Preisdifferenzierung	43
3.3.4.1	Loyalitätsprogramme als Form der Preisdifferenzierung im Internet	43
3.3.4.2	Nachfragebündelung als Form der Preisdifferenzierung im Internet	44
3.3.4.3	Auktionen als Form der Preisdifferenzierung im Internet	44
3.3.4.4	„Name-your-Price“ als Form der Preisdifferenzierung im Internet	45
3.3.4.5	Weblining als Form der Preisdifferenzierung im Internet	46
3.3.5	Gefahren der Preisdifferenzierung im Internet	47
3.3.6	Vergleich von Methoden der Preisdifferenzierung	49
3.4	Möglichkeiten der Preisoptimierung im Internet	51
3.4.1	Bestimmung von Preis-Indifferenzonen zur Preisoptimierung	51
3.4.2	Echtzeit-Pricing aufgrund internetspezifischer Reaktionsschnelligkeit	53
3.5	Fazit	54
<b>4</b>	<b>Platzierung und Distributionsgestaltung</b>	<b>55</b>
4.1	Grundlagen der Distributionsgestaltung	55
4.1.1	Ziele und Funktionen der Distributionsgestaltung	55
4.1.2	Besonderheiten des Internets für die Distributionsgestaltung	56
4.1.3	Kernfragen der Distributionsgestaltung	56
4.1.4	Planungsprozess der Distributionsgestaltung	57
4.2	Absatzkanalstrategie	57
4.2.1	Von der Isolation zur Koordination verschiedener Kanäle	58
4.2.2	Beispiele für Multikanalansätze	59
4.3	Absatzmittlerstrategie	59
4.3.1	Direktvertrieb über einen eigenen Onlineshop	60
4.3.2	Co-Shops, Affiliate-Programme, Shop-in-Shop	60
4.3.3	Electronic Malls	61
4.3.4	Elektronische Marktplätze	62
4.3.5	Onlineauktionsplattformen	63
4.3.6	Bewertung verschiedener Absatzmittler-Optionen	63

---

4.4 Gestaltung des logistischen Systems	64
4.4.1 Übersicht über Bezahlverfahren (Payment)	64
4.4.2 Distributionslogistik	65
<b>5 Promotion und Kommunikationsgestaltung</b>	<b>68</b>
5.1 Grundlagen der Kommunikationsgestaltung	68
5.1.1 Ziele und Funktionen der Kommunikationsgestaltung	68
5.1.2 Besonderheiten des Internets für die Kommunikationsgestaltung	69
5.1.3 Kernfragen der Kommunikationsgestaltung	69
5.1.4 Planungsprozess der Kommunikationsgestaltung	70
5.2 Grundlagen der Kommunikation	71
5.2.1 Der Kommunikationsprozess	71
5.2.2 Kommunikation zur Einstellungsbeeinflussung	72
5.2.3 Ziele der Kommunikation	73
5.2.4 Massen- vs. Dialogkommunikation	74
5.3 Onlinewerbung	76
5.3.1 Vorteile des Internets für die Werbung	76
5.3.2 Banner und Onlinewerbespots	77
5.3.3 Links in Such- und Katalogdiensten	80
5.3.4 Affiliate-Programme	81
5.3.5 Onlinesponsoring und Public Relations	82
5.3.6 Virales Marketing	82
5.3.7 Bewertung der Werbeinstrumente hinsichtlich Zielerreichung	85
5.3.8 Abschließende Bewertung von Onlinewerbeinstrumenten	86
5.3.9 Grenzen und Gefahren der Onlinewerbung	88
5.3.10 Abstimmung von Online- und Offlinewerbung	89
5.4 Dialogkommunikation im Internet	89
5.4.1 Überblick über Dialogkommunikation	89
5.4.2 Permission Marketing	92
5.4.3 Beschwerdemanagement	93
5.4.4 Call-Center	95
5.4.5 Communities	96
5.4.6 Abschließender Überblick über Kommunikationsmaßnahmen	97
<b>6 Prozess- und Interaktionsgestaltung</b>	<b>99</b>
6.1 Grundlagen der Interaktionsgestaltung	99
6.1.1 Ziele und Funktionen der Interaktionsgestaltung	99
6.1.2 Besonderheiten des Internets für die Interaktionsgestaltung	100
6.1.3 Kernfragen der Interaktionsgestaltung	100

---

6.1.4	Planungsprozess der Interaktionsgestaltung	101
6.2	Gestaltung der Web-Interaktion	102
6.2.1	Interaktionsverhalten bei der Nutzung von Web-Sites	102
6.2.2	Anforderungen an die Web-Interaktion	103
6.2.3	Gestaltungsbereiche der Web-Interaktion	104
6.3	Web-Interaktionsprozesse	105
6.3.1	Überblick über Interaktionsprozesse	105
6.3.2	Typischer Ablauf der Onlineshopping Navigation	106
6.3.3	Gestaltung der Warengruppen-Navigation	107
6.3.4	Bestellprozess	109
6.3.5	Customer Decision Support Systeme (CDSS)	109
6.4	Vertrauen in der E-Commerce-Interaktion	109
6.4.1	Der Vertrauensbegriff	110
6.4.2	Unsicherheiten und Risiken des E-Commerce	111
6.4.3	Bildung von Vertrauen in der Interaktion	112
6.4.4	Maßnahmen zur Vertrauensbildung	113
<b>7</b>	<b>Zusammenfassung</b>	<b>116</b>
	<b>Literatur</b>	<b>118</b>
	<b>Arbeitsberichte des Kompetenzzentrums Internetökonomie und Hybridität</b>	<b>123</b>



## Abstract

Der vorliegende Arbeitsbericht beschäftigt sich mit der Planung von (operativen) Maßnahmen im Business-to-Consumer (B2C) E-Commerce, d. h. mit der Umsetzung von Onlinestrategien anhand des Onlinemarketingmix, der aus den fünf Gestaltungsbereichen Produkt, Preis, Platzierung, Promotion und Kommunikation, sowie Prozess besteht. Im Mittelpunkt des Arbeitsberichts stehen der Planungsprozess und die einzelnen Maßnahmen zur Umsetzung, die entsprechend der Unterteilung des Marketingmix strukturiert beschrieben und mit Beispielen unterlegt werden. Dabei werden die vorgestellten E-Commerce-Maßnahmen ausgehend von Methoden und Grundlagen der klassischen BWL motiviert und bewertet. Das in diesem Arbeitsbericht niedergelegte Wissen zur Umsetzung von Onlineanwendungen bildet zugleich die Grundlage für die Bewertung, Evaluation und Verbesserung bestehender Onlineanwendungen. Dabei können die Rubriken des Onlinemarketingmix und die in den fünf Mix-Bereichen vorgestellten Gestaltungsgrundsätze und Maßnahmen zur Ableitung von Evaluations-Leitlinien dienen und so Grundlage von Web-Evaluationsprojekten sein.

## 1 Einleitung und Überblick

Das Internet hat im Zuge seiner internationalen Verbreitung und der zunehmenden Akzeptanz von Seiten der Nachfrager enormen Einfluss auf die Ausgestaltung betrieblicher Aktivitäten gewonnen. Selbst dann, wenn ein Unternehmen als Resultat strategischer Entscheidungen über das Internet nicht mit Endkunden (Business-to-Business E-Commerce) in Kontakt tritt, oder gar vollständig auf die Nutzung des Internets im eigenen Kanalmix verzichtet, kann es sich durch das Verhalten von Nachfragern oder Wettbewerbern zur Auseinandersetzung mit internetspezifischen Gegebenheiten im Rahmen der Unternehmensführung gezwungen sehen.

Ziel dieses Arbeitsberichtes ist es, Gestaltungsbereiche und Maßnahmen zur Umsetzung von Onlinestrategien zu liefern. Unternehmen, die sich für eine aktive Bearbeitung ihres Marktes durch den Onlinekanal, mithin den Aufbau von E-Commerce-Aktivitäten im Internet, entscheiden, müssen diese Aktivitäten unter Berücksichtigung der Besonderheiten des elektronischen Kanals umsetzen. Diese Arbeit liefert mit dem Onlinemarketingmix einen Ordnungsrahmen der die Umsetzung von E-Commerce-Projekten strukturieren kann. Innerhalb des Marketingmix finden sich die relevanten, auf den Onlinekanal abgestimmten Maßnahmen, um diesen Kanal entsprechend zu bearbeiten. Dabei werden die relevanten Maßnahmen und Instrumente so beschrieben, dass stets ein Vergleich mit und eine Abgrenzung von bekannten Maßnahmen zur Bearbeitung traditioneller (Offline-)Kanäle stattfindet. Damit ist eine bessere Einordnung der Maßnahmen in das Strategieflecht von Multikanalunternehmen möglich, die so genannte hybride Strategien verfolgen und auf die Integration und Abstimmung des Onlinekanals mit bereits vorhandenen Kanälen setzen.

Die Zielgruppen dieses Beitrags sind dem entsprechend Unternehmen und Unternehmer, die die Umsetzung von Onlinestrategien verfolgen und einen strukturiert aufbereiteten Rahmen

und Katalog von Maßnahmen des E-Commerce benötigen. Dabei stehen insbesondere kleine und Unternehmen mittlerer Größe (KMU) im Mittelpunkt der Betrachtung. Der Arbeitsbericht ist aber ebenso nützlich für Studierende im Bereich E-Commerce und als Grundlage entsprechender Vorlesungen. Und auch Forscher im Bereich E-Commerce und Onlinemarketing werden einige interessante Anstöße in diesem Bericht finden.

Bevor die einzelnen Maßnahmenbereiche besprochen werden, folgt zunächst eine kurze Einordnung der Arbeit in den Kontext des Marketings, deren Konzepte sie sich mit dem Marketingmix bedient. Zudem wird der hier verwendete, angepasste, Marketingmix für den Onlinebereich abgeleitet und vorgestellt.

### **1.1 Zur Rolle des Marketings**

Marketing kann aus zweierlei Perspektiven betrachtet werden:

1. Der eher philosophische Ansatz sieht das Marketing als marktorientierte Unternehmensführung und somit als Konzept des Aufbaus und der Pflege von (langfristigen und von Kundenseite wahrgenommenen) Wettbewerbsvorteilen.
2. Der eher funktionale Ansatz sieht das Marketing dagegen vor allem als eine mit der Marktbearbeitung betraute Unternehmensfunktion.<sup>1</sup>

Da die Marktbearbeitung nicht unabhängig von der strategischen Unternehmensplanung ist und der Einsatz von Onlinemarketing-Maßnahmen dem Aufbau und der Pflege von Wettbewerbsvorteilen dienen muss, soll in dieser Lerneinheit eher der umfassenderen Interpretation des Marketings gefolgt werden, wobei der Fokus des Moduls auf der Betrachtung des internetspezifischen Marketingmix liegt.

Vor diesem Hintergrund wird auf Aspekte des strategischen Marketings bzw. der strategischen Unternehmensführung nur sehr begrenzt eingegangen. Entscheidungen zur Unternehmensstrategie sowie zu Geschäftsfeld- und Marktteilnehmerstrategien (Wettbewerb) werden in diesem Sinne als getroffen angesehen, so dass sich der Unternehmensführung nur mehr Fragen der internetspezifischen Ausgestaltung der Marktbearbeitung stellen. Fragen, inwiefern über den Onlinekanal die richtigen Kundensegmente angesprochen werden können und welches Umsatz- oder Ertragspotenzial im Rahmen des Electronic Commerce realisiert werden kann, sind in diesem Zusammenhang genauso wenig Bestandteil dieser Lerneinheit wie Aspekte des Marketingcontrollings (z. B. Werbe-Effizienzmessung, Website-Usability-Tests etc.).

---

<sup>1</sup> Vgl. Meffert (1998), S. 31; Backhaus (2000), S. 7.

## 1.2 Vom klassischen Marketingmix zum Onlinemarketingmix

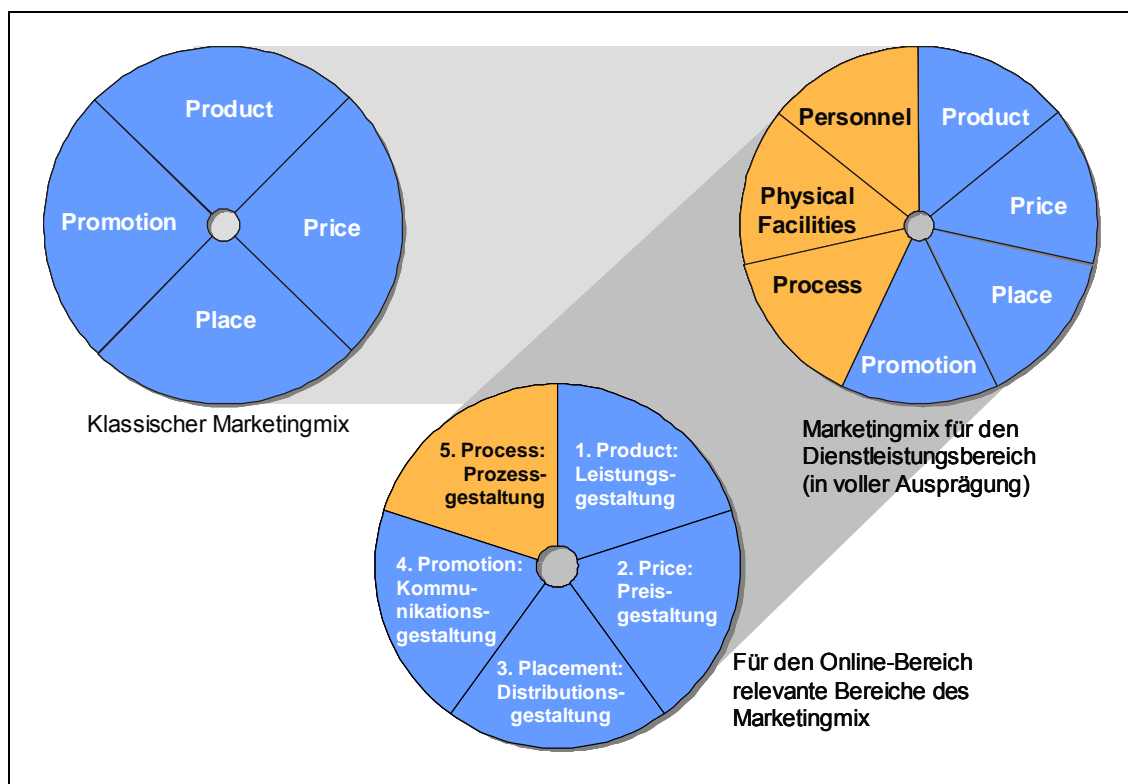


Abb. 1: Ableitung des Onlinemarketingmix<sup>1</sup>

Um den Spezifika des Internets bestmöglich gerecht zu werden, kann der klassische Marketingmix als gedankliche Zusammenfassung aller Instrumente der Marktbearbeitung erweitert werden. Dabei basiert der Onlinemarketingmix auf dem erweiterten Marketingmix für den Dienstleistungsbereich. Durch die zunehmende Bedeutung von Dienstleistungen in der betrieblichen Leistungserstellung wurden die klassischen vier „Ps“ des Marketingmix um die Elemente „Personnel“, „Physical Facilities“ und „Process Management“ zum Dienstleistungs-Marketingmix erweitert. Es sei angemerkt, dass diese Erweiterung von einer Reihe von Autoren kritisch gesehen wird, da im Sinne der klassischen Marketingdefinition nur Aktivitäten zur Verhaltensbeeinflussung Bestandteil des Marketingmix sein sollen<sup>2</sup>. Vor dem Hintergrund der Bedeutung der Web-Site als zentrale Informations-, Kommunikations- und Transaktions-schnittstelle im E-Commerce, kommt der Gestaltung web-basierter Anbieter-Kunden-Interaktionsprozesse in diesem Sinn allerdings große Bedeutung zu. Da durch die Gestaltung der Web-Site als primäre Interaktionsschnittstelle das Nutzerverhalten hinsichtlich Navigation, Kommunikation und Aktion strukturiert und gesteuert wird, können web-basierte Interaktionsprozesse und damit der Bereich „Prozess“ in diesem Kontext ebenfalls als Form der Verhaltensbeeinflussung betrachtet werden. Da darüber hinaus das „Personal“ und die „physische

<sup>1</sup> In Anlehnung an Meffert/Bruhn (1997), S. 287.

<sup>2</sup> Vgl. Meffert (1998), S. 31; Backhaus (2000), S. 7.

Umgebung“ des Dienstleistungs-Mix im virtuellen Interaktionsraum Internet keine direkte Rolle spielen, umfasst der Onlinemarketingmix nur die in Abb. 1 dargestellten 5 Elemente: der klassische Marketingmix wird also um die Komponente „Process“ bzw. Prozess- und Interaktionsgestaltung ergänzt. Diese fünf Bereiche beschreiben somit die primären Gestaltungsbereiche der konzeptionellen Planung von Internetaktivitäten.

### 1.3 Weitergehende Einbettung des Onlinemarketingmix

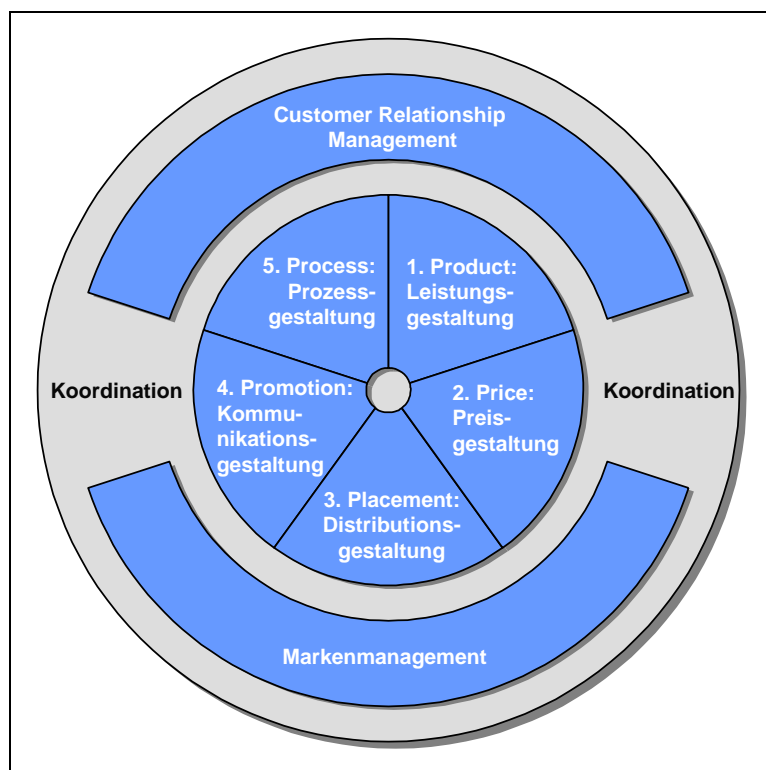


Abb. 2: Einbettung des Onlinemarketingmix in übergeordnete Konzepte

Der Onlinemarketingmix strukturiert und beschreibt die Ausgestaltung der Internetaktivitäten und wird dabei gedanklich umschlossen durch weitergehende Konzepte und Philosophien, die in Abb. 2 beispielhaft durch das Customer-Relationship-Management (CRM) und das Markenmanagement als Mix-übergreifende Konzepte repräsentiert sind. Die Ausgestaltung der Marketingmix-Maßnahmen hat sich sowohl an der Unternehmensstrategie bzw. den Geschäftsfeld- und Marktteilnehmer-, als auch im speziellen an CRM- und Marken-Strategien zu orientieren. CRM bezieht sich dabei auf das gezielte Managen von Kundenbeziehungen, was letztlich jedoch durch die Marketingmix-Instrumente sichergestellt wird. Das Markenmanagement verfolgt den Aufbau von Unternehmens- und Produktmarken, entsprechend der Unternehmensziele und -ausrichtung.

Das CRM und das Markenmanagement bilden damit eine Art Koordinationsrahmen zur ziel-führenden Abstimmung der Marketingmix-Instrumente. Zudem gilt es im Rahmen einer Multikanalstrategie mehrere Marketingmixe verschiedener Absatzkanäle und die übergeordneten

Konzepte CRM und Markenmanagement zu koordinieren. CRM und Markenmanagement als übergreifende Philosophien werden im Rahmen dieses Arbeitsberichts nicht betrachtet; der Arbeitsbericht fokussiert allein auf die Ausgestaltung des Marketingmix für den Onlinekanal und, wo dies gefordert ist, die Abgrenzung und Einbettung in Fragestellungen des Multikanalmanagements.

## 2 Produkt- und Leistungsgestaltung

Der erste der fünf Gestaltungsbereiche des Onlinemarketingmix bezieht sich auf die Gestaltung der über das Internet zu erbringenden Leistungen des Unternehmens. Diese richtet sich im Wesentlichen nach den vom Unternehmen angebotenen Produkten bzw. Dienstleistungen und besteht nur bei reinen Internetunternehmen (sog. „Dot.coms“) aus exklusiv internetspezifischen Leistungen. Aus diesem Grund ist es notwendig, den Einfluss der vom Unternehmen angebotenen Produkte und Leistungen auf die Umsetzung im Internet und deren Integration in den Internetleistungsmix zu betrachten. Hierzu werden zunächst die grundlegenden Ziele, Funktionen und Kernfragen der Leistungsgestaltung vorgestellt.

### 2.1 Überblick über die Leistungsgestaltung

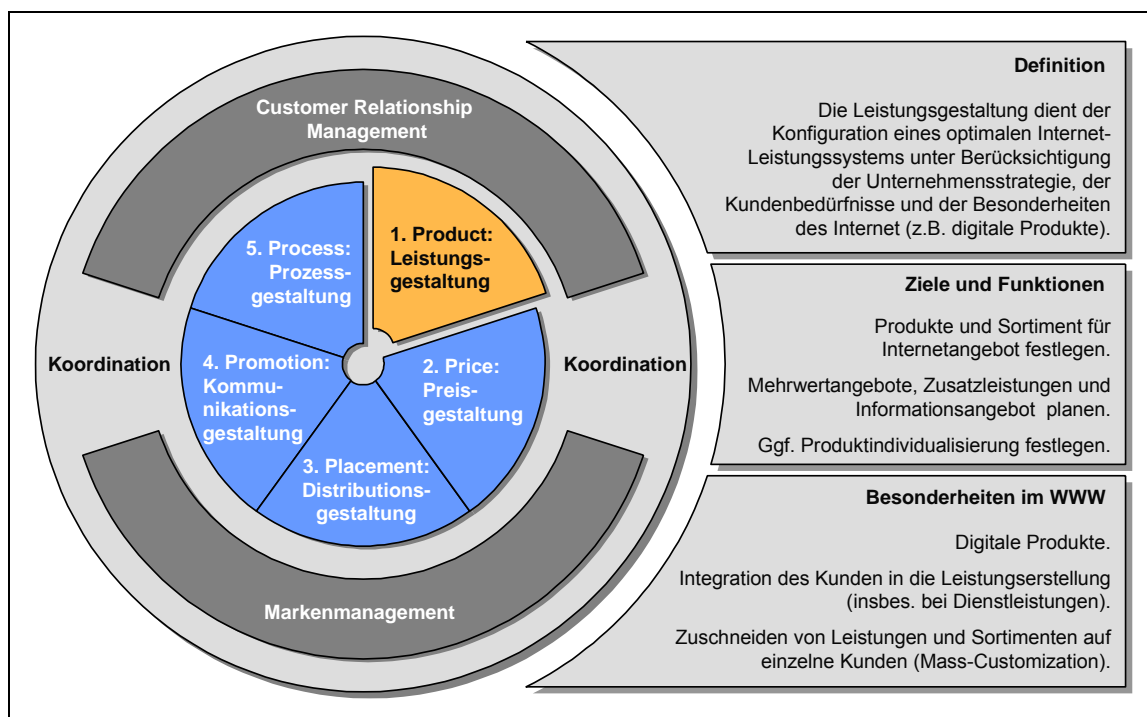


Abb. 3: Leistungsgestaltung Übersicht

### 2.1.1 Ziele und Funktionen der Leistungsgestaltung

Ziel der Leistungsgestaltung ist die Konfiguration des Internetleistungsmix, d. h. die Festlegung des im Internet angebotenen Sortiments an Produkten, Dienstleistungen, Informationen und Mehrwertangeboten. Dabei gilt es, die Rolle des Internets im Leistungsmix des Unternehmens festzulegen. Diese Rolle wird wesentlich von der Art der angebotenen Leistung determiniert, da sich nicht jedes Produkt und jede Dienstleistung unmittelbar für den Vertrieb über das Internet eignet. Aus diesem Grund wird zunächst eine Klassifikation von Produkten und Leistungen mit den daraus abgeleiteten Anforderungen für die Umsetzung im Internet erfolgen. Die primäre Leistung des Unternehmens wird im Internet zudem mit zusätzlichen Serviceleistungen angereichert und zu einem kompletten Leistungssystem ausgebaut. Darüber hinaus werden interessante und zielgruppengerechte Inhalte für die Web-Site identifiziert und Potenziale für eine Individualisierung von Produkten und Leistungen überprüft.

### 2.1.2 Besonderheiten des Internets für die Leistungsgestaltung

Neben der Übertragung klassischer Leistungen ins Internet bietet das Internet neue Möglichkeiten interaktiver Leistungen und digitaler Produkte. Eine wichtige Besonderheit des Internets ist außerdem die Tatsache, dass die Leistungserstellung aus der Distanz stattfindet, d. h. dass Kunde und Anbieter sich nicht am selben Ort befinden. Der Kunde muss vielmehr über die Interaktion mit der Web-Anwendung selbst aktiv an der Leistungserbringung mitwirken. Er kann also insbesondere bei Dienstleistungen als aktiver Teil des Leistungserstellungsprozesses gesehen werden, was Auswirkungen auf die Art und Umsetzung der angebotenen Leistungen hat. Eine weitere Besonderheit des Internets liegt in der kostengünstigen und skalierbaren Möglichkeit des Maßschneiderns von Produkten und Leistungen für einzelne Kunden (sog. Mass-Customization). Dabei können sich Kunden im Internet aus einer Vielzahl von Optionen ihr persönliches Produkt selbst konfigurieren (z. B. Computer bei Dell<sup>1</sup>), das dann nach Absenden der Bestellung für den Kunden individuell angefertigt wird.

### 2.1.3 Kernfragen der Leistungsgestaltung

Die zentralen Fragen, die sich aus den angesprochenen Aspekten ableiten lassen und die im Weiteren behandelt werden, sind:

- Welche Rolle spielt das Internet je nach Art der vom Unternehmen angebotenen Produkte bzw. Dienstleistungen?
- Welche Auswirkungen hat die Art von Produkt oder Dienstleistung auf die Internetaktivitäten, was muss bei der Umsetzung beachtet werden?
- Welche Leistungen werden direkt online erbracht, welche werden nur unterstützt?

---

<sup>1</sup> Siehe [www.dell.com](http://www.dell.com).

- Wie sieht, abhängig von der Strategie des Unternehmens, der Onlineleistungsmix aus?
- Welche Rolle spielen Web-Site-Inhalte bei der Gestaltung der Internetaktivitäten und woher kommen diese (eventuell Fremdbeschaffung)?
- Wie können Leistungen und Produkte für Kunden kostengünstig individualisiert bzw. personalisiert werden?

#### 2.1.4 Planungsprozess der Leistungsgestaltung



Abb. 4: Planungsprozess der Leistungsgestaltung

Zunächst einmal gilt es, die Produkte und Leistungen des Unternehmens auszuwählen, die durch die Internetaktivitäten unterstützt oder im Internet angeboten werden sollen. Hierzu ist es wichtig zu wissen, welche Auswirkungen die Art der Produkte und Leistungen (z. B. erklärungsbedürftige, hochpreisige Produkte etc.) auf die Möglichkeit der Onlineunterstützung haben. Dazu wird im Folgenden zunächst einmal eine Güterklassifikation vorgenommen. Danach können weitere digitale Produkte und Leistungen für das Internetangebot identifiziert werden. Auch hierfür wird im Weiteren eine Typologie digitaler Güter und Leistungen aufgezeigt. Alle angebotenen Leistungen bilden zusammen einen integrierten Leistungsmix, der aus verschiedenen Komponenten bestehen kann. Die Ebenen des Leistungsmix und die relevanten Komponenten werden ebenfalls Gegenstand der weiteren Betrachtung sein. Da in der Regel nicht alle Leistungen selbst erbracht werden, ist es wichtig, eine geeignete Partnerauswahl für die vernetzte Leistungserstellung zu treffen. Diskutiert wird dies am Beispiel Inhalte-Zukauf, der über sog. Content-Syndicator erfolgen kann. Den Abschluss des Planungsprozesses bildet die Betrachtung der Leistungsindividualisierung für einzelne Kunden(gruppen) am Beispiel

des Mass-Customization. Das Pricing der Leistungen, die Platzierung, Umsetzung, Kommunikation etc. leitet über zu den weiteren Gestaltungsbereichen des Onlinemarketingmix.

## 2.2 Klassifikation von Produkten und Leistungen

Im Folgenden werden Produkte und Leistungen klassifiziert, um sie auf ihre Interneteignung und Besonderheiten hin zu untersuchen. Dabei werden im Wesentlichen physische Produkte von Dienstleistungen und digitalen Produkten abgegrenzt.

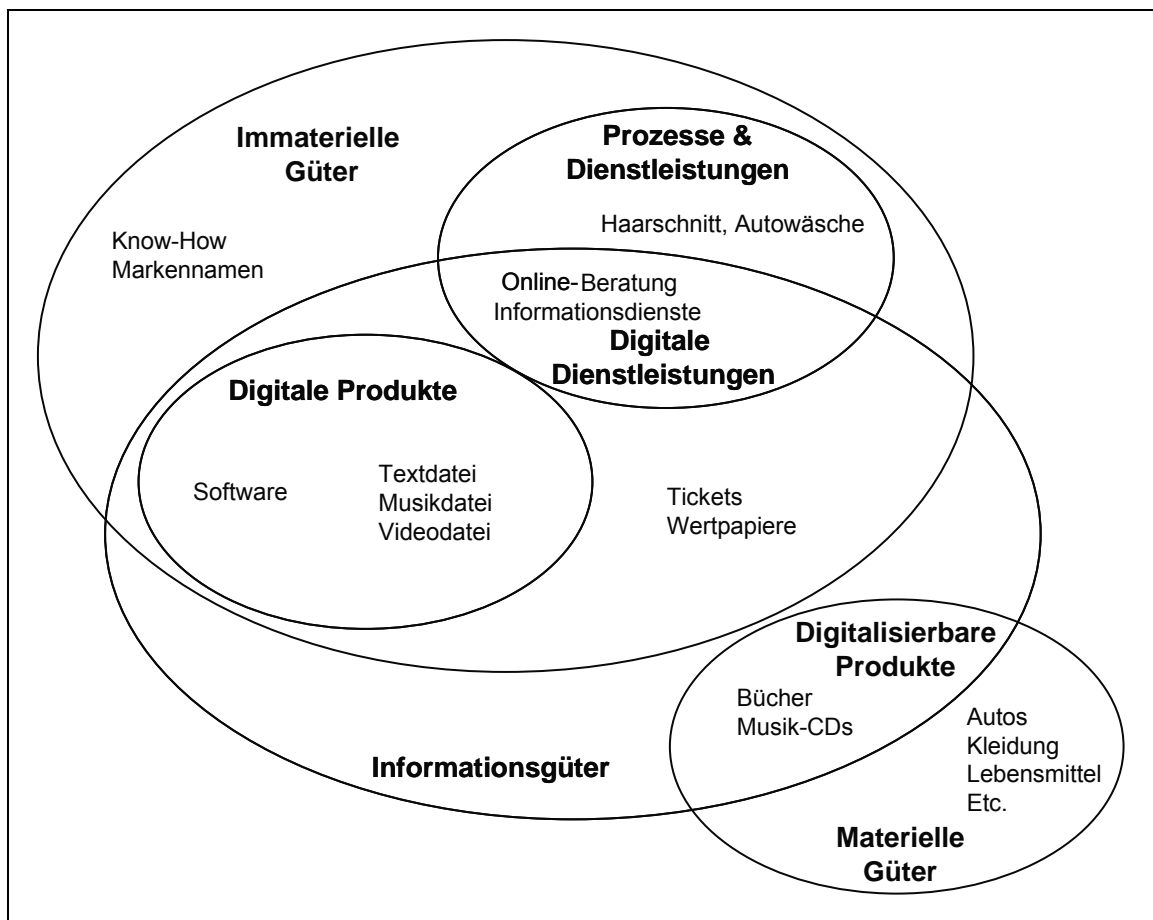


Abb. 5: Güterklassifikation<sup>1</sup>

Zunächst einmal lassen sich Güter in materielle und immaterielle Güter unterscheiden. **Immaterielle Güter** haben im Gegensatz zu materiellen Gütern (auch: physische Produkte) keine physische Existenz und sind damit nicht greifbar (tangible). Einen Grenzfall bilden dabei Tickets und Wertpapiere, die zwar physisch existieren, aber letztlich nur eine materielle Repräsentation einer immateriellen Leistung (z. B. Theaterbesuch, Unternehmensanteil) darstellen. Eine Untermenge von immateriellen Gütern sind **Dienstleistungen**, die sowohl keinen (z. B.

<sup>1</sup> Vgl. Luxem (2000), S. 20.



Autowäsche) als auch einen starken Informationscharakter haben können (z. B. Beratung und Ausbildung).

Diese Betrachtung leitet zur Abgrenzung von sog. **Informationsgütern** über, deren Leistungskern einen starken Informationscharakter aufweist. Charakteristisch ist, dass sich Informationsgüter aufgrund ihres hohen Informationsanteils sehr gut für die Übertragung in das Informationsmedium Internet eignen, wie später gezeigt werden wird. **Digitale Produkte** als Untermenge der Informationsgüter (z. B. Software, MP3-Musikdateien) existieren ausschließlich in immaterieller Form oder in elektronischer Form an Datenträger oder Datennetze gebunden. Ihre Nutzung ist somit an den Einsatz von Informationstechnologie gebunden (eine Software beispielsweise benötigt immer ein computerisiertes Gerät für die Ausführung). In Kapitel 2.2.3 werden eine weitere Systematik digitaler Produkte und deren Besonderheiten für den Vertrieb im Internet folgen.

Neben digitalen Produkten lassen sich **digitalisierbare Produkte** unterscheiden. Diese sind physische Produkte mit starkem Informationsanteil. Hier lassen sich wesentliche Produkteigenschaften (z. B. die Musik bei CDs oder die Texte bei Büchern) digitalisieren und im Internet als Produktprobe anbieten. Digitalisierbare Produkte können zudem für bestimmte Zielgruppen durch digitale Produkte (CDs durch MP3-Dateien) substituiert werden. Da sie jedoch einen für andere Zielgruppen wichtigen physischen Leistungsteil besitzen (z. B. Booklets bei CDs, Sichtbarkeit im Wohnraum) werden sie nicht vollständig verdrängt werden.

Auf ähnliche Weise lassen sich auch **digitale Dienstleistungen** von klassischen Dienstleistungen abgrenzen. Digitale Dienstleistungen können nahezu vollständig im Internet über die Web-Site erbracht werden, eignen sich jedoch nur für Kunden, die auf den direkten persönlichen Kontakt verzichten können. Digitale Dienstleistungen sind zum Beispiel Onlinerecherchen mit Suchmaschinen, Onlineberatung oder E-Mail-Services.

Die Güterklassifikation zeigt, wie wichtig eine eingehende Beschäftigung mit den im Internet anzubietenden Leistungen und Produkten ist, da deren Beschaffenheit wesentliche Auswirkungen auf die Möglichkeiten der Internetnutzung sowie deren Ausgestaltung hat. Deshalb werden in den nächsten Unterkapiteln physische Produkte, Dienstleistungen und digitale Produkte weiter klassifiziert und auf ihre Eignung und Besonderheiten hin untersucht.

### 2.2.1 Klassifikation physischer Produkte

Je nach der Art und Beschaffenheit eignen sich physische Produkte besser oder schlechter für den Vertrieb im Internet. Neben der Eignung für den einfachen Verkauf in einem standardisierten Onlineshop gibt es Produktmerkmale, die einen speziellen Aufwand bei der Umsetzung erfordern oder aber einem Verkauf im Internet eher entgegenstehen. Die folgende Tabelle gibt einen detaillierten Aufschluss über mögliche Produktmerkmale und deren Auswirkungen, sowie Beispiele für die einzelnen Produktarten.

Merkmal	Ausprägungen	
<b>Informationsanteil</b>	<b>Gering: nicht digitalisierbar</b>	<b>Hoch: digitalisierbar</b>
	Nur textuelle Beschreibung und Foto zur Darstellung im Web. Ware von Kunden nur schwer erfahrbar. Vorteilhaft ist, wenn der Kunde das Produkt schon kennt (Standardprod.). Beispiele: Kleidung, Uhren, Autos etc.	Wesentliche Produktbestandteile können über das Internet als Kostprobe angeboten werden (z.B. Musikausschnitte, einzelne Buchkapitel). Beispiele: Bücher, CDs, Poster, Bilder
<b>Wert des Produktes</b>	<b>Gering: niedrigpreisig</b>	<b>Hoch: hochpreisige Produkte</b>
	Online-Vertrieb in der Regel einfach möglich, außer andere Merkmale sprechen dagegen. Beispiele: CDs, Bücher, Lebensmittel, Schreibwaren	Vertrieb über das Internet u.U. schwierig, da das wahrgenommene Risiko des Kunden zu groß ist. Eventuell nur Unterstützungsfunktion des Internet. Beispiele: Autos, Immobilien, Sammleruhren etc.
<b>Erklärungsbedürftigkeit</b>	<b>Gering: einfache Produkte</b>	<b>Hoch: komplizierte Produkte</b>
	Einfache Darstellung in elektronischen Produktkatalogen mit kurzen Produktbeschreibungen und Abbildungen i.d.R. ausreichend. Beispiele: CDs, Bücher, Lebensmittel, Schreibwaren	Darstellung im Internet erfordert ausführliche Erläuterungen bzw. den Einsatz von Customer Decision Support Systems. Eventuell nur Unterstützungsfunktion des Internet. Beispiele: teils el. Geräte, Medizinprodukte, Versicherungen
<b>Komplexität</b>	<b>Gering: Standardprodukte</b>	<b>Hoch: konfigurierbare Produkte</b>
	Einfache Darstellung in elektronischen Produktkatalogen mit kurzen Produktbeschreibungen und Abbildungen ausreichend, da der Kunde das Produkt i.d.R. kennt. Beispiele: CDs, Bücher, Konfektionskleidung, Lebensmittel	Darstellung im Internet erfordert den Einsatz von elektronischen Konfiguratoren. Es bestehen Potenziale für Individualisierung und Mass-Customization. Beispiele: PCs, Maßkleidung, Autos, Telekommunikation
<b>Haltbarkeit</b>	<b>Gering: Verderbliche Produkte</b>	<b>Hoch: haltbare Produkte</b>
	Hohe Anforderungen an die Fulfillment-Prozesse, insbesondere an die Lager- und Transport-Logistik. Darstellung der Warenqualität schwierig, da diese von der Frische abhängt. Beispiele: Blumen, Lebensmittel, Saisonartikel	Lagerlogistik einfacher. Beispiele: Bücher, CDs, Autos, Immobilien

Tab. 1: Auswirkungen von Produktmerkmalen auf die Internettauglichkeit

Neben der Unterscheidung nach dem Informationsanteil, wie er im letzten Unterkapitel bereits angesprochen wurde, können Produkte z. B. nach ihrem Wert, der Erklärungsbedürftigkeit, der Komplexität, sowie der Haltbarkeit differenziert werden. Dabei erfordern insbesondere folgende Merkmale mit Blick auf die Internettauglichkeit eine besondere Beachtung:

- Bei hochpreisigen und komplizierten Produkten ist das vom Kunden wahrgenommene Risiko auf Grund der Distanz zum Anbieter eventuell zu hoch, als dass er die Produkte direkt im Internet kaufen würde, ohne das Produkt vorher begutachtet oder aber persönlich mit einem Händler gesprochen zu haben. Es herrscht hier ein Vertrauensproblem aufgrund der Unsicherheit, dass der Händler das Produkt gar nicht oder nicht in der gewünschten Qualität liefert. Oft kann und will der Kunde die Kaufentscheidung schlicht nicht aus der Distanz treffen, weil eine Darstellung im Internet nicht befriedigend erfolgen kann (z. B. bei Antiquitäten, Autos, Sammlerstücke). Bei erklärungsbedürftigen Produkten kann dieser Umstand eventuell durch die Gestaltung des Beratungsprozesses mittels sog. Customer Decision Support Systemen, die dem Kunden interaktive Produktberatung bieten (siehe hierzu später Kap. 6.3.5), gemildert werden.
- Bei konfigurierbaren Produkten ergeben sich neben ähnlichen Anforderungen an die Gestaltung des Beratungsprozesses wie bei komplizierten Produkten, die Chancen einer Individualisierung (Personalisierung) der Produkte auf die Bedürfnisse und Wünsche einzelner Kunden. Siehe hierzu das Thema Mass-Customization in Kap. 2.5.

- Verderbliche Produkte hingegen müssen möglichst schnell geliefert und können nicht unbegrenzt gelagert werden. Hier kann man unterscheiden zwischen Verderblichkeit hinsichtlich der Produktqualität (z. B. Frischeproblem bei Lebensmitteln) und hinsichtlich des ökonomischen Verfalls bei Saisonartikeln, die nur eine begrenzte Zeit zu vollem Preis absetzbar sind (z. B. Sommermode).

### *Fazit*

Die beste Eignung für einen schnellen und reibungslosen Verkauf im Internet haben niedrigpreisige, einfache und haltbare Standardprodukte (Schreibwaren, Bücher, CDs etc.), die auch noch einen möglichst hohen Informationsanteil haben. Diese lassen sich gut in elektronischen Produktkatalogen darstellen und mittels normaler Internetshops (Warenkorb, Bestellformular) vertreiben. Das Potenzial des Internets gegenüber anderen Formen des Distanzhandels wie Versandkataloge liegt jedoch gerade in der Ermöglichung des Vertriebs auch komplexer und erklärungsbedürftiger Produkte über Konzepte wie Beratungssysteme und Mass-Customization. Die Umsetzung erfordert hier jedoch besondere Sorgfalt und eingehende Zielgruppenuntersuchungen hinsichtlich Akzeptanz und Anforderungen an den Internetvertrieb.

### **2.2.2 Dienstleistungsklassifikation**

Bevor im Weiteren Dienstleistungen klassifiziert werden, wird zunächst einmal eine Definition von Dienstleistungen vorgenommen; dies geschieht über die Merkmale und Charakteristika von Dienstleistungen:

- Dienstleistungen sind immateriell, d. h. sie sind nicht „anfassbar“ (tangible), nicht lagerfähig und nicht transportfähig. Nichtlagerfähigkeit impliziert, dass der Kunde die Leistung nur im Moment der Produktion in Anspruch nehmen kann (z. B. Haarschnitt, Beratung). Nichttransportfähigkeit impliziert, dass keine Dienstleistung an einem anderen Ort konsumiert werden kann, als an dem der Erstellung<sup>1</sup>. Jedoch können gewisse Dienstleistungen im Internet erbracht werden. Hierbei wird natürlich die Möglichkeit der räumlichen Inanspruchnahme ausgedehnt (z. B. Onlineberatung).
- Die Leistungsfähigkeit des Anbieters (Kompetenzen, Ausstattung, Hilfsmittel) ist wesentlicher Bestandteil der Leistung und entscheidend für die erzielte Dienstleistungsqualität. Im Internetkontext gehören hierzu insbesondere die Web-Anwendung, mit der dem Kunden die Internetleistungen erbracht werden, und die auf der Web-Site abgebildeten Prozesse.

---

<sup>1</sup> Vgl. Meffert (1998), S. 1072ff.

- Charakteristisch für Dienstleistungen ist ferner die Integration des Kunden in den Leistungserstellungsprozess (sog. Integration des externen Faktors). Da Internetleistungen einen hohen Dienstleistungsanteil besitzen, hängt die vom Kunden wahrgenommene Qualität der mit der Web-Site erbrachten Leistung sehr stark von seinem Mitwirken und seiner Interaktion mit der Web-Site ab. Aus diesem Grund muss bei der Gestaltung der Internetleistung dem Design der Web-Site und der zugehörigen Prozesse und Interaktionen besondere Bedeutung zukommen, weshalb der Marketingmix gegenüber dem klassischen 4P-Ansatz um das fünfte „P“ (Prozess und Interaktion) erweitert wurde. Die Betrachtung der Prozess- und Interaktionsgestaltung findet in Kap. 6 statt.

*Klassifikationen und Auswirkungen auf die Internetumsetzung*

Dienstleistungen können für die Betrachtung im Internetkontext zunächst sinnvollerweise danach klassifiziert werden, ob der Kunde selbst oder ein Objekt der Empfänger der Dienstleistung ist und ob der Dienstleistungsprozess tangiblen Charakter hat oder vollständig intangible bzw. immateriell ist (siehe Tabelle 2).

		Empfänger der Dienstleistung	
		Mensch, Kunde	Objekt, Gegenstand
Dienstleistungsprozess	Tangible, materiell	Bsp.: Restaurant, Friseur Nur Unterstützung (Informations-, Anbahnungsphase, Abschluss und After Sales Services) durch das Internet, aber nicht eigentliche Erbringung. Kunde und Leistungserbringer haben in jedem Fall physischen Kontakt, physische Präsenz des Kunden notwendig.	Bsp.: Transportunternehmen, Autoreparatur, Reinigung Nur Unterstützung (Informations-, Anbahnungsphase, Abschluss und After Sales Services) durch das Internet, aber nicht eigentliche Erbringung, da diese am Objekt erfolgt. Über Lieferung, Abholung des Objekts kann direkte Einbeziehung des Kunden vermieden werden.
	Intangible, immateriell	Bsp.: Ausbildung, Rundfunk, Theater, Informationsdienste Leistung kann u.U. vollständig im Internet angeboten werden, da oft nur die geistige Präsenz des Kunden erforderlich ist (z.B. Online-Infos, e-Learning). In Fällen, in denen der Kunde trotzdem physisch präsent sein muss (Theater), nur Unterstützungsfunktion.	Bsp.: Bankwesen, Aktienhandel, Steuerberater, Rechtsberatung Geistige Präsenz des Kunden nur teilweise erforderlich. Leistung kann u.U. vollständig im Internet erbracht werden (Beratungshotlines auf Newsgroup-, E-Mail-Basis, Online-Banking).

Tab. 2: Klassifikation von Dienstleistungen nach Empfänger und der Art des Prozesses<sup>1</sup>

Dienstleistungen sind insbesondere dann gut im Internet zu erbringen, wenn der Leistungsprozess keinen tangiblen Charakter hat. Insbesondere dort, wo der Kunde persönlich anwesend sein muss, wie bei einem Restaurantbesuch, kann das Internet nur eine Unterstützungsfunktion einnehmen. Muss der Kunde hingegen nicht anwesend sein, so eignet sich das Internet u.U. für die Umsetzung der Dienstleistung aus der Distanz (z. B. bei der Ausbildung im Sinne des e-Learning). Nicht jede Dienstleistung mit intangiblen Prozess jedoch eignet sich für diese Übertragung; ein Theaterbesuch z. B. erfordert die Anwesenheit des Kunden.

Wird die Dienstleistung jedoch nicht direkt am Kunden erbracht, sondern an einem Objekt, so können u.U. alle für den Kunden notwendigen Kontakte mit dem Anbieter über das Internet abgewickelt werden. Ist der Kunde im Besitz des Objekts (z. B. ein zu reparierendes Auto, zu reinigendes Kleidungsstück), so kann außer der Abholung und Rücklieferung des Objekts

<sup>1</sup> In Anlehnung an Meffert/Bruhn (1997), S. 40.

auch hier eine weitgehende Erbringung von Leistung aus der Distanz erfolgen. Der Kunde kann beispielsweise im Internet einen Reparaturtermin bei seiner Werkstatt festmachen und das Auto abholen lassen. Ist auch der eigentliche Prozess intangible wie bei Bankdienstleistungen, so kann der Prozess vollständig über das Internet abgebildet werden (Onlinebanking).

Weitere sinnvolle Möglichkeiten der Klassifizierung von Dienstleistungen beziehen sich zum einen auf die Beziehung des Kunden zum Anbieter, zum anderen auf die Art und Weise der Erstellung der Leistung. Je nach Ausprägung hat dies Auswirkungen auf die Art der Web-Anwendung, die dem Kunden angeboten wird. Zu den Details siehe Tabelle 3.

		Beziehung zwischen Kunde und Erbringer der Leistung	
		Mitgliedschaft	Keine formale Beziehung
Art der Erstellung	Kontinuierlich	Bsp.: Versicherung, Telefongesellschaft, Banking, e-Mail-Dienst Die Internet-Anwendung hat oft applikationsähnlichen Charakter und steht dem Kunden jederzeit zur Verfügung. Die Software benötigt folglich einen sicheren Bereich für Daten & Leistungserbringung.	Bsp.: Polizei, Öff. Nahverkehr, Internet-Informations-Anbieter In der Regel hat das Internet in diesen Fällen eine Informations-, Aufklärungs- und Imagefunktion. Aber auch kostenlose, indirekt finanzierte Internetleistungen haben diesen Charakter.
	diskret	Bsp.: Abonnement-Leistungen, z.B. regelmäßige Online-Kurse Die Internet-Anwendung hat oft applikationsähnlichen Charakter und entsprechend einen (sicheren) Bereich für die Leistungserbringung. Die Erstellung erfolgt punktuell.	Bsp.: Autoverleih, Friseur, Internet-Suchmaschinen Die in Anspruch genommene Leistung wird z.B. online erbracht und direkt abgerechnet.

Tab. 3: Klassifikation von Dienstleistungen nach Erstellungsart und Kundenbeziehung<sup>1</sup>

Besteht z. B. ein Mitgliedschaftsverhältnis zwischen Kunde und Anbieter, so wird dem Kunden sinnvollerweise ein Login zu einem speziellen Mitgliederbereich auf der Web-Site gewährt, wo ihm u.U. die gesamte Leistung online erbracht werden kann. Findet die Erstellung der Leistung zudem kontinuierlich statt, so kann der Kunde die Leistung dort jederzeit in Anspruch nehmen. Beispielhaft für kontinuierlich erstellte Internetleistungen, die ohne formale Beziehung genutzt werden können, sind alle Internetinformationsdienste, die der Kunde kostenlos nutzen kann und die sich aus indirekten Quellen (z. B. über Werbung) finanzieren. Diskrete, wenn auch automatisierte, Erstellung erfolgt dagegen z. B. bei einer Suchmaschinenabfrage.

### 2.2.3 Merkmale und Klassifikation digitaler Produkte

Digitale Produkte wie z. B. Software, Bild-, Text- und Musikdateien sind nach Krcmar durch folgende Merkmale gekennzeichnet<sup>2</sup>:

- **Leicht, d. h. mit geringem Aufwand speicherbar:** das erleichtert natürlich die Lagerung der Produkte, die elektronisch erfolgt und allenfalls auf physischen Datenträgern auch physischen Lagerplatz beansprucht.

<sup>1</sup> In Anlehnung an Meffert/Bruhn (1997), S. 41.

<sup>2</sup> Vgl. Krcmar (1997), S. 14.

- **Nicht abnutzbar:** Lediglich eine Veralterung durch Fortschritt (z. B. Software-Versionen) ist zu verzeichnen, ansonsten büßen digitale Produkte nichts an Qualität im Zeitablauf ein. Kritisch ist nur, wenn die Nutzbarkeit an Wiedergabeprogramme gebunden ist, deren Weiterentwicklung und Pflege nicht gesichert ist oder wenn die Trägermedien (z. B. CD-Roms) Abnutzungen aufweisen.
- **Leicht veränderbar:** Der positive Aspekt ist, dass Änderungen und Weiterentwicklungen möglich und leicht durchführbar sind. Negativ ist, dass auch Dritte die Produkte häufig ohne Spuren ändern und somit ungewollte Produktnachbildungen in Umlauf bringen können (Produktpiraterie und Urheberrechtsverletzungen).
- **Reproduzierbar:** Positiv ist, dass man nach der einmaligen meist aufwendigen Erstellung der ersten Kopie des digitalen Produktes (hohe sog. First-Copy-Cost) alle weiteren Kopien ohne großen Aufwand erstellen und vertreiben kann. Dies wirft jedoch andererseits urheberrechtliche Probleme durch die Verbreitung von Raubkopien auf.
- **Einfache Verbreitung und Übermittlung:** Die Auslieferung per elektronischer Übertragung (z. B. Download, e-Mail) ist bei digitalen Produkten ein Vorteil, der sie für den direkten Vertrieb im Internet prädestiniert. Nachteilig wirkt sich die einfache Verbreitung jedoch in Kombination mit den oben genannten Problemen wie Reproduzierbarkeit und Veränderbarkeit aus. Dies führt zu besonderen Problemen der Identifizierung von Berechtigten und **Fragen des Datenschutzes**, auf die hier jedoch nicht eingegangen werden soll.
- Ein weiteres Merkmal bezieht sich darauf, dass die Kosten und auch der Wert von digitalen Produkten aufgrund der Immaterialität nicht immer einfach zu ermitteln sind, da zudem die Wertbeurteilung stets subjektiv ist. Zudem ist die **Bestandsbewertung problematisch**, da wie gesagt zwar hohe Kosten für die erste Kopie anfallen, jedoch jede weitere Kopie sehr günstig ist und nicht eine bestimmte Anzahl von Kopien auf Lager liegen, die man bewerten könnte.

Aufgrund der Immaterialität ist zudem die Grenze zwischen digitalen Produkten und digitalen Dienstleistungen fließend. Handelt es sich beispielsweise beim e-Learning um eine Dienstleistung? Oder bekommt der Kunde nicht vielmehr digitale Texte und Informationen als Produkte übermittelt? Das Beispiel zeigt, dass eine Abgrenzung nicht immer einfach ist. Da jedoch jegliche Anforderungen an die Umsetzung im Internet über die Charakteristika und Merkmale definiert werden können, ist die genaue Abgrenzung nicht immer zwingend notwendig.

### *Klassifikation digitaler Produkte und Leistungen*

Digitale Leistungen können beispielsweise danach unterschieden werden, ob sie dem Kunden elektronisch z. B. per Download oder E-Mail geliefert werden (z. B. MP3-Dateien) oder ob sie vom Kunden auf der Web-Site genutzt werden (z. B. Suchmaschine). Im ersten Fall sieht der Verkaufsprozess ähnlich wie bei physischen Produkten aus, mit dem Unterschied, dass auch der Versand elektronisch erfolgt. Im zweiten Fall muss die Web-Site eher auf die Inter-

aktion der Nutzung des Kunden hin gestaltet werden. Sie hat dann nicht Shopcharakter sondern verhält sich wie eine Software-Anwendung, die die Leistung direkt abbildet. Man kann die Leistung dann danach weiter klassifizieren, ob die Nutzung nur einmalig (z. B. Event wie Onlineauktion) oder mehrmals erfolgen kann (z. B. Software, Suchmaschine).

Eine weitere interessante Klassifikationsmöglichkeit unterteilt digitale Leistungen nach der Existenz eines physischen Äquivalents. Hierbei kann es funktionsgleiche, ähnliche oder aber digitale Produkte ohne physische Äquivalente geben. Funktionsgleich sind z. B. MP3-Musik-Dateien als Äquivalent zu Musik-CDs. Funktionsähnlich sind beispielsweise ein elektronischer und ein klassischer Zeitungsartikel. Letzterer bietet im Wesentlichen die gleiche Funktion, kann jedoch nicht mit Verlinkung und Suchfunktionen aufwarten, die einen deutlichen Mehrwert bieten. Keine physischen Äquivalente finden sich z. B. für Suchmaschinendienste oder personalisierte Internetleistungen. Solche digitalen Leistungen können einen echten Mehrwert bieten, der den Kunden an die Internetleistung bindet. Abschließend kann man digitale Produkte nach Medientyp und Anwendungsbereich unterscheiden; siehe Tabelle 4.

Merkmal	Ausprägungen				
Transfermodus	Geliefert: Download, E-Mail			Interaktiv: Nutzung auf Web-Site	
Wertbeständigkeit	Zeitabhängig: z.B. aktuelle Infos			Zeitunabhängig: z.B. Software	
Nutzungshäufigkeit	Einmalig: z.B. Internet-Event			Mehrmalig: z.B. Software	
Medientyp	Audio	Video	Software	Text	Graphik
Anwendungsfeld	Unterhaltung	Bildung	Nachrichten	Information	
Physisches Äquivalent	Nicht möglich		funktionsähnlich	funktionsgleich	

Tab. 4: Morphologischer Kasten digitaler Produkte<sup>1</sup>

### 2.3 Gestaltung des Internetleistungssystems

Wie bereits angedeutet, sind aus Kundensicht alle Inhalte der Web-Site, die Web-Site selbst, sowie die eventuell angebotenen Produkte und die zur Interaktion und Abwicklung notwendigen Prozesse integraler Bestandteil der erhaltenen Gesamtleistung. Egal ob physische Produkte oder digitale Leistungen als Kernleistungen angeboten werden, die erbrachte Gesamtleistung im Internet hat einen hohen Dienstleistungsanteil. Somit ist der Kunde über die Interaktion mit der Web-Site in den Leistungserstellungsprozess eingebunden (sog. Integration des externen Faktors). Neben Kernprodukt oder -leistung gilt es also weitere Leistungsebenen zu unterscheiden.

---

<sup>1</sup> In Anlehnung an Luxem (2000), S. 26.

### 2.3.1 Ebenen des Internetleistungssystems

Im Kern des Leistungssystems steht aus Kundensicht das für ihn relevante (Kern-)Produkt beziehungsweise die (Kern-)Dienstleistung. Dies kann sowohl ein physisches Produkt sein, das über den Onlineshop angeboten wird, aber auch z. B. die Suchmaschinenfunktion bei einem Onlinekatalog (z. B. „Yahoo!“). Eingebettet ist die Kernleistung in ein Sortiment oder komplettes Programm an Dienstleistungen (Yahoo! bietet z. B. weitere Leistungen wie Inhalterubriken, Free-eMail-Accounts etc.).

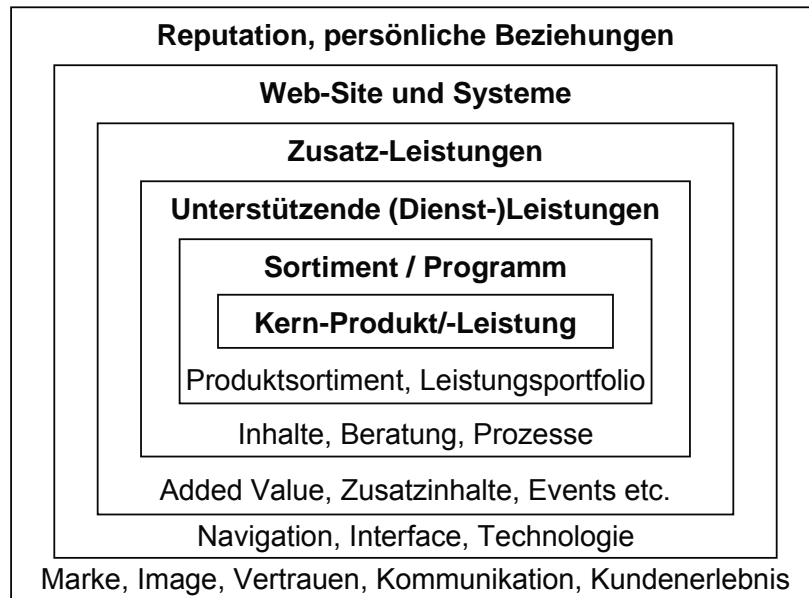


Abb. 6: Internetleistungssystem<sup>1</sup>

Neben den vom Unternehmen online angebotenen Produkten und Leistungen sind weitere unterstützende (Dienst-)Leistungen notwendig, wie Beratung, erklärende Inhalte oder auch Logistikprozesse, die notwendig sind, um die primäre Leistung zu erbringen. Hinzu kommen Mehrwertdienste und Zusatz-Leistungen, die dem Kunden einen erklärten Mehrwert neben den erwarteten Leistungen bieten (Added Value, Events etc.) und besonders auch unter Kundenbindungsaspekten im Sinne des CRM wichtig sind.

Die ersten vier Ebenen des Leistungssystems sind inhaltliche Leistungsebenen, die über die Web-Site und die technischen Systeme erbracht werden. Hierzu gehören eine übersichtliche Navigation, sowie ein kundengerechtes Benutzer-Interface (siehe hierzu P5 = Process). Beziehungsimmanente Faktoren (Reputation, persönliche Beziehungen) kennzeichnen die letzte Ebene des Leistungssystems, die auf den Umstand verweist, dass das Unternehmen über den Aufbau und die Pflege einer Marke und geeignete Kommunikation eine Beziehung und Bindung zum Kunden aufbauen kann. Im Weiteren folgt nun eine Systematisierung von Internet-

<sup>1</sup> In Anlehnung an Belz et al. (1991), S.12.



leistungen, die die Erklärung unterschiedlicher Ausgestaltungen von internetspezifischen Leistungssystemen erlaubt.

### 2.3.2 Systematisierung von Internetleistungen

	Content	Commerce	Context	Connection
<b>Definition</b>	Sammlung, Selektion, Systematisierung und Bereitstellung von Inhalten	Anbahnung, Aushandlung und/oder Abwicklung von Geschäftstransaktionen	Klassifikation und Systematisierung von im Internet verfügbaren Informationen	Herstellung der Möglichkeit eines Informationsaustausches in Netzwerken und Communities
<b>Ziel</b>	Online-Bereitstellung von konsumenten-zentrierten, möglicherweise personalisierten Inhalten	Ergänzung bzw. Substitution traditioneller Transaktionsphasen durch das Internet	Komplexitätsreduktion Navigation	Schaffung von technologischen, kommerziellen oder rein kommunikativen Verbindungen in Netzen
<b>Funktionen, Inhalte</b>	News, Produktinformationen, Zielgruppen-Inhalte, Gewinnspiele, Online-Beratung, FAQs	Produktkatalog, Onlineshop mit Warenkorb, Beratung (CDSS), sicheres Bezahlen, Tracking & Tracing	Link-Listen, Empfehlungen anderer Angebote, Produkt-Tests, Suchfunktionen, Kataloge	(Moderierte) Newsgroups, schwarzes Brett, Chat, Kommunikationsdienste, Events
<b>Partner-Strategien</b>	Einkauf von Content bei Providern oder Syndicatorn, Einbinden von Content von Partnern (Mehrstufige Sites)	Produkte, Leistungen von Partnern integrieren. Outsourcing-Partnerschaft mit Fulfillment-Dienstleistern	Links zu Partner-Sites Enge Vernetzung mit Partnern der Wertschöpfungskette	Partnerschaft mit Anbietern von Community-Diensten. „Der Kunde als Partner“.
<b>Typischer Anbieter</b>	Spiegel.de Financial Times Deutschland MP3.com	Amazon.com eBay Globetrotter.de	Yahoo! Lycos Guenstiger.de	AOL GMX OpenBC

Tab. 5: Systematisierung von Internetleistungen in den vier „C-Dimensionen“<sup>1</sup>.

Internetspezifische Leistungen lassen sich sinnvoll in die vier Dimensionen Content, Commerce, Context und Connection unterscheiden<sup>2</sup>. Dabei gibt Tabelle 5 Auskunft über die genaue Bedeutung der vier Konzepte, der mit ihnen verfolgten Ziele, der Funktionen, sowie eventueller Partnerstrategien zur Realisierung bzw. zum externen Einkauf der Leistungen. Als Beispiel sind zudem typische Anbieter aufgelistet, die eines der vier Cs als Kernleistung im Sinne des eben gesehenen Leistungssystems anbieten. Darüber hinaus kann ein Unternehmen jedes weitere C als unterstützende oder Zusatz-Leistungen im Leistungssystem anbieten. So hat „eBay“ zwar einen „Commerce-Kern“, trotzdem stellt eBay Inhalte bereit und eine umfangreiche Connection-Funktionen über die Einbindung von Community-Funktionen.

Je nach verfolgtem Ziel und je nach Art des Unternehmens und der Produkte und Leistungen können also unterschiedliche Leistungen fokussiert werden. Bei reinen Internetunternehmen (sog. Dot.coms) steht typischerweise eine der internetspezifischen „C-Leistungen“ als Kernleistung im Mittelpunkt, die anderen C-Leistungen können Zusatzleistungen bilden. Bei klas-

<sup>1</sup> Vgl. Wirtz/Kleineicken (2000), S. 629 und Rentmeister/Klein (2001), S. 355ff.

<sup>2</sup> Zum Thema Content siehe auch Kap. 2.4, zum Thema Commerce siehe die Kapitel zu Placement (Kap. 3, Möglichkeiten der Platzierung) und zu Onlineshop-Navigation (Kap.6.3.2) und zu Connection und Communities siehe Kap. 5.4.5.

sischen Unternehmen (sog. Brick-and-Mortar Unternehmen) stehen zunächst die physischen Produkte bzw. klassischen Dienstleistungen im Kern des Leistungssystems. Je nach Strategie kann dabei jedoch eines der Cs als unterstützende Leistung priorisiert werden, die anderen bilden wieder Zusatzleistungen: Bei einer Onlineverkaufsstrategie ist dies z. B. C=Commerce. Bildet das Internet lediglich eine Unterstützungsfunktion, ist dies C=Content. Diese Überlegungen führen zu der Frage, welche Rolle das Internet bzw. die Web-Site im Einzelfall im unternehmensweiten Leistungsmix einnimmt.

### 2.3.3 Die Rolle der Web-Site im Leistungsmix des Unternehmens

Das Internet kann 1) ein integraler Bestandteil der Leistungserstellung und somit das zentrale Medium sein, 2) der Leistungsunterstützung dienen oder aber 3) lediglich als Informationsmedium gesehen werden (siehe Tabelle 6). Dies hat auch Auswirkungen auf die Anwendung der C-Konzepte: Ist das Internet lediglich als Informationsmedium gedacht, steht sicherlich C=Content (allenfalls C=Context) im Mittelpunkt, dient es der Leistungsunterstützung, so kommen alle Cs in Teilen in Frage. Dient das Internet jedoch zur primären Leistungserstellung kann jedes C im Kern der Leistung stehen, insbesondere auch C=Commerce.

Funktion der Website	Informationsmedium	Leistungsunterstützung	Leistungserstellung
Beschreibung	Präsentation der Marke(n)/des Unternehmens in multimedialer Form; Informationen für alle Anspruchsgruppen wie Kunden, Investoren, potentielle Mitarbeiter	Website dient als Werkzeug zur (komfortableren) Konfiguration/ Variation von Leistungen, die abseits der Website in Anspruch genommen werden.	Website ist zentraler Customer Touch Point (CTP) und Ort der eigentlichen Leistungserbringung; kaum darüber hinausgehende Leistungselemente und CTPs
Stellung der Site	„eins unter vielen Medien“	„eins unter wenigen Medien“	„das zentrale Medium“
Beispiele	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Porsche</li> <li>• Rhenus</li> <li>• Rolex</li> <li>• Burton</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lufthansa InfoFlyway</li> <li>• AvantGo-Service für Palm</li> <li>• HP Drucker-Treiber Download</li> <li>• D2 Wap-Portal und SMS</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Expedia/Travelocity</li> <li>• Amazone</li> <li>• Sport1.de</li> <li>• Yahoo!</li> </ul>

Tab. 6: Mögliche Funktionen der Web-Site.

Die Systematisierung in Tabelle 6 greift zudem noch einmal den Umstand auf, dass abhängig von der Art des Produktes oder der Leistung, das Internet manchmal sinnvollerweise nur eine Unterstützungsfunktion einnehmen kann, da sich die Dienstleistung nicht für die Erbringung im Internet eignet oder aber das Produkt nicht für den Onlinevertrieb geeignet ist. Der Anbieter kann jedoch auch aus strategischen Gesichtspunkten auf den Onlinevertrieb verzichten und das Internet bewusst nur als Informationskanal im Rahmen mehrerer Kommunikationskanäle begreifen, eine solche Strategie wird z. B. von Rolex favorisiert, die explizit den Onlineverkauf ihrer Uhren ausschließen und auf die Möglichkeit der Fälschung bei Onlinekauf hinweisen, da ein Onlinevertrieb nicht autorisiert ist.

### *Fazit*

Die Ausführungen in den letzten Kapiteln haben gezeigt, welche Auswirkungen Produkt- und Leistungsarten auf die Internetumsetzung haben und wie ein Internetleistungssystem aussieht. Es wurden verschiedene Ebenen unterschieden und Elemente vorgestellt, die jeweils Schwerpunkte eines Internetleistungssystems darstellen können. Abschließend wurde noch einmal auf die Rolle des Internets im unternehmensweiten Leistungsmix eingegangen.

Dem Planungsprozess der Leistungsgestaltung folgend, werden nun Partnerstrategien betrachtet im Sinne der Entscheidung über fremd zu beziehende Leistungen für den Leistungsmix. Dies erfolgt exemplarisch am Beispiel Content-Einkauf, da der Zukauf von Inhalten für die Web-Präsenz ein gängiges und viel praktiziertes Vorgehen darstellt. Hierbei werden sog. Inhalte-Syndikatoren betrachtet, die Inhalte von verschiedenen Inhalteanbietern zu Komplettpaketen aggregieren und zur Integration in Web-Sites anbieten.

## **2.4 Einbindung von Inhalten zur Zielgruppenattraktion**

Wie in Tabelle 5 bereits gezeigt wurde ist das Ziel der Einbindung von „Content“ konsumenten-zentrierte Inhalte anzubieten, die Interessenten ansprechen und Kunden binden sollen. Dem Kunden soll eine interessante und inhaltlich ansprechende Web-Site geboten werden, die neben den eigentlichen Kernleistungen einen Zusatznutzen hat und den Kunden zu regelmäßigen Folgebesuchen animiert. Hierzu können Zusatzinhalte integriert werden, die über Informationen zu Unternehmen, Produkten und Leistungen hinausgehen. Zusatzinhalte müssen nicht unbedingt direkt zur Domäne des Unternehmens passen. Sie müssen jedoch die zu erreichende Zielgruppe ansprechen und nach deren Bedürfnissen aufbereitet werden. Demnach gibt es zwei Sorten von Inhalten für die Web-Site. Zunächst einmal können Basis-Inhalte aus der inhaltlichen Domäne des Unternehmens integriert werden, wenn diese einen direkten und logischen Bezug zu den Produkten und Leistungen des Unternehmens haben. Die zweite Sorte von Inhalten hat diesen Bezug nicht unbedingt, sie richtet sich nach den angesprochenen Kundensegmenten. Durch diese Auswahl der Inhalte entsteht ein inhaltliches Gesamtkonzept, das das Ziel der Attraktion und Bindung interessanter Kundengruppen an die Web-Site und das Unternehmen verfolgt. Allerdings sind Unternehmen oft nicht in der Lage, diese Inhalte selbst zu erstellen. Für diesen Zweck gibt es so genannte Syndikatoren. Die folgende Abbildung zeigt die Funktionsweise der „Content-Syndication“. Im Mittelpunkt der Betrachtung steht dabei der Syndikator.

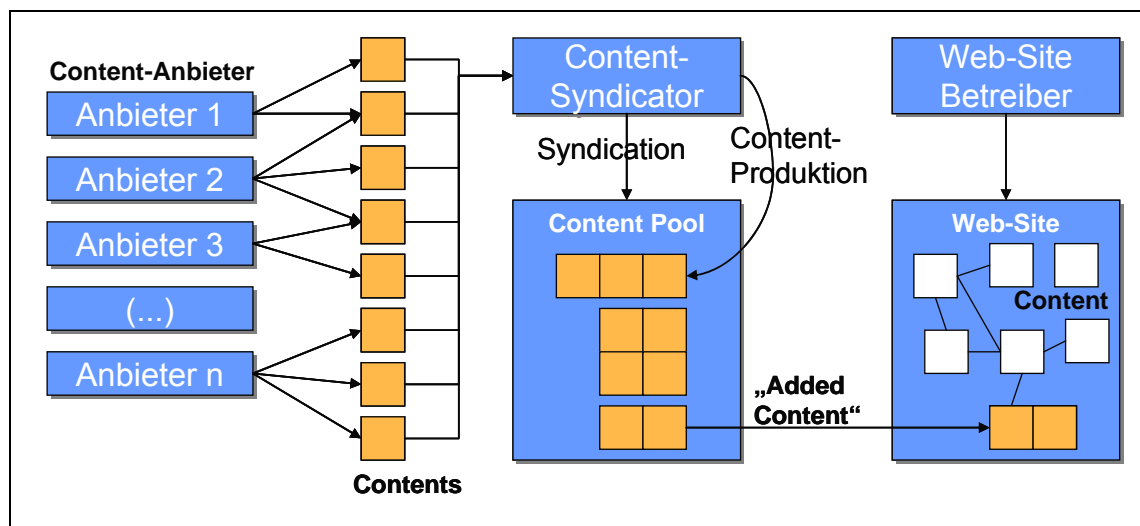


Abb. 7: Das Syndication-Prinzip

Das Geschäftsmodell des Inhalte-Syndikators besteht aus der Integration von Inhalten, die von Drittanbietern angeboten werden. Diesen Vorgang der Verknüpfung, Integration, Aufbereitung und Veredelung der Inhalte zu themen- und zielgruppengerechten Modulen nennt man „Syndizieren“ (engl. Syndication). Daneben kann der Syndikator natürlich auch eigene Inhalte redaktionell erstellen und hinzufügen. Den resultierenden Content-Pool bietet der Syndikator am Markt an. Ein Web-Site-Betreiber, der für seine Web-Site zusätzlichen Inhalt (sog. „Added Content“) sucht, kann diesen bei dem Syndikator erwerben und in seine Web-Site integrieren. Dabei bietet der Syndikator in der Regel fertige Module an, die an das Layout und Design der Web-Site des Betreibers angepasst, integriert und vom Syndikator automatisiert und in Echtzeit aktuell gehalten und gepflegt werden (z. B. ein ständig aktuelles Modul mit regionalen Wetterdaten oder ein Ticker zu großen Sportereignissen). Ein Beispiel für einen solchen Syndikator stellt die Onlineredaktion der Basler Zeitung dar (<http://www.baz.ch>).

## 2.5 Leistungsindividualisierung

Die Individualisierung bzw. Personalisierung von Leistungen dient der Befriedigung der Bedürfnisse einzelner Kunden bzw. immer kleinerer Kundensegmente, die im Rahmen der kundenorientierten Marktsegmentierung entstehen<sup>1</sup>. Der Grund für die Entstehung immer kleinerer Kundensegmente liegt in der Fragmentierung der Märkte durch Zersplitterung von Kundensegmenten durch den in den letzten Jahren beobachtbaren Trends zur Bedürfnisindividualisierung.

<sup>1</sup> Zu Grundlagen, Konzepten und Maßnahmen der Personalisierung siehe Riemer (2003 und 2002), Riemer/Totz (2003) und Klein/Riemer (2002 und 2001).

### 2.5.1 Idee der Mass-Customization

„Mass-Customization (kundenindividuelle Massenproduktion) ist die Produktion von Gütern und Leistungen für einen (relativ) großen Absatzmarkt, welche die unterschiedlichen Bedürfnisse jedes einzelnen Nachfragers dieser Produkte treffen, zu Kosten, die ungefähr denen einer massenhaften Fertigung vergleichbarer Standardgüter entsprechen. Die Informationen, die im Zuge des Individualisierungsprozesses erhoben werden, dienen dem Aufbau einer dauerhaften, individuellen Beziehung zu jedem Abnehmer.“<sup>1</sup> Mass-Customization stellt den zunehmenden Komplexitätskosten der klassischen Variantenstrategie eine konsequente Produkt- und Prozess-Modularisierung entgegen, die eine hohe externe Varietät (Produkte am Markt) mit geringer interner Varietät (Anzahl Module und Varianten) verbinden kann. Dabei kommt der Kommunikationsintensität mit dem Kunden besondere Bedeutung zu, da nur über eine Selbstkonfiguration der Leistungen durch den Kunden im Internet, die Daten kostengünstig in die Produktion gegeben werden können. Information ist somit der wichtigste Umsetzungsfaktor der Mass-Customization, so dass das Internet eine zentrale Rolle spielt, da viele Konzepte ohne das Internet gar nicht möglich wären. Mass-Customization führt zu einem drastischen Anstieg der Kommunikationsintensität zwischen Kunden und dem Hersteller. Der Kunde muss quasi in „Selbstindividualisierung“ das gewünschte Produkt zusammenstellen. Unterstützt wird er dabei von speziellen Produktkonfiguratoren.

### 2.5.2 Produktkonfiguration im Internet

Webgestützte Produktkonfiguratoren dienen der kundenindividuellen Anpassung von Produkten oder Produktbündeln im Rahmen der Mass-Customization. Die Produktkonfiguratoren (interaktive Programme auf der Web-Site) erlauben dem Kunden, Produkte nach eigenen Bedürfnissen interaktiv zu konfigurieren. Konfiguratoren können dabei sowohl grafisch interaktiv, als auch textbasiert als Frage-Antwort-Dialoge realisiert sein. Sie sind anwendbar für maßgeschneiderte Produkte, die kundenspezifisch gefertigt werden, für modulare Produkte und zur Zusammenstellung von Produktbündeln (sich ergänzende Produkte, die häufig zu besonderen Konditionen angeboten werden). Der Vorteil liegt in der kostengünstigen Bereitstellung einer Schnittstelle für die individuelle Fertigung oder Zusammenstellung von Produkten. Die Daten sollten dann im günstigsten Fall direkt in die Produktion des Herstellers übernommen werden (für ein gelungenes Beispiel dieser Integration siehe [www.freitag.ch](http://www.freitag.ch)).

### 2.5.3 Formen der Mass-Customization

Es können verschiedene Formen der Leistungsindividualisierung im Sinne der Mass-Customization unterschieden werden. Die Unterscheidung erfolgt dabei mit Blick auf die Internetunterstützung nach dem Interaktionsgrad des Kunden sowie der Digitalisierbarkeit der Leistungserstellung (siehe Abb. 8).

---

<sup>1</sup> Piller (2001), S. 88.

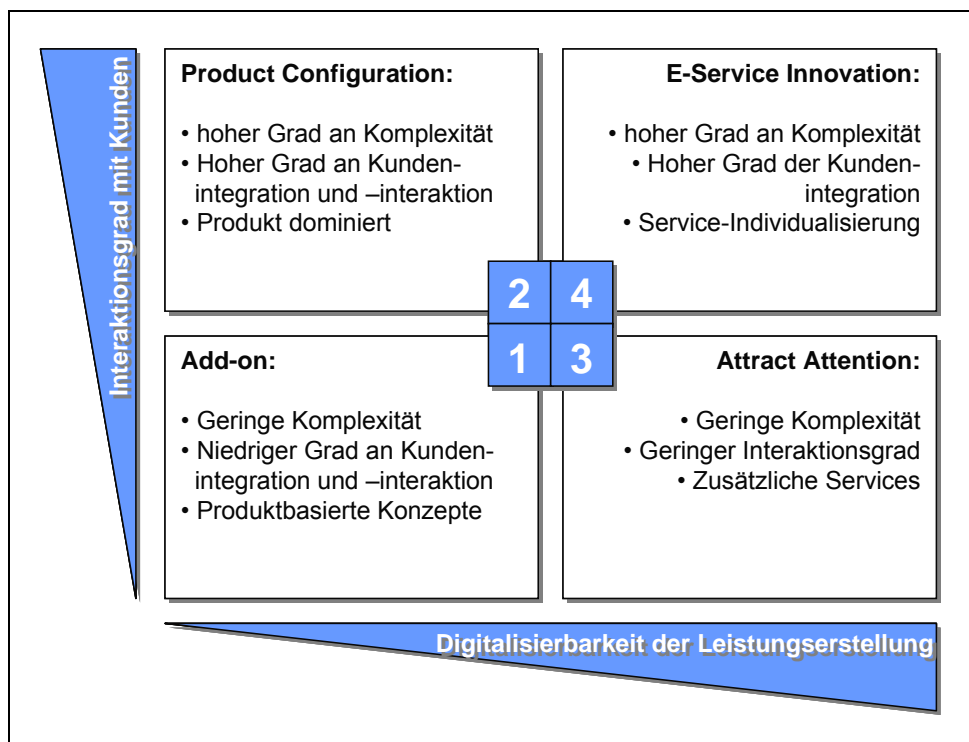


Abb. 8: Arten der Mass-Customization<sup>1</sup>

Die Unterscheidung nach der Digitalisierbarkeit der Leistungserstellung lehnt sich dabei eng an die Güterklassifikation aus Kapitel 2.2 an. Eine hohe Digitalisierbarkeit setzt voraus, dass es sich bei der zu individualisierenden Leistung nicht um physische Produkte, sondern um internetbasierte Dienstleistungen handelt, deren Ausgestaltung an die Kundenbedürfnisse angepasst wird. Folgende Mass-Customization Arten lassen sich im Einzelnen unterscheiden<sup>2</sup>:

1. **Add-On:** Diese Form der Mass-Customization ist produktbezogen und meint die Individualisierung einzelner Produktteile. Hierbei ist aufgrund geringer Individualisierungsmöglichkeiten oder weil der Anbieter die Kundenbedürfnisse gut genug kennt, keine große Kundeninteraktion notwendig. Es wird nicht die Kernleistung individualisiert, sondern nur ein Teil des Produktes oder der begleitenden Dienstleistungen. So können die Kunden eines Sportschuhherstellers im Internet beispielsweise ein Sondermodell hinsichtlich Farben und aufgenähter Applikationen variieren, das dann kundenindividuell produziert wird.
2. **Product Configuration:** Hierbei weisen die zu individualisierenden Produkte einen deutlich höheren Komplexitätsgrad aus Kundensicht auf, was somit zu einem deutlich höheren Abstimmungsbedarf und Interaktionsgrad führt. Hierzu zählt z. B. der Bekleidungsbereich, wo ein genaues Maßnehmen der Körperformen erforderlich ist (z. B. mit 3D-Scannern). Bei der Produktkonfiguration steht häufig das Kernprodukt des Unternehmens

<sup>1</sup> Vgl. Piller (2001), S. 92.

<sup>2</sup> Vgl. Piller (2001), S. 93ff.

im Mittelpunkt der Individualisierungsbemühungen. Aufgrund der Komplexität bei der Abstimmung kommen die schon angesprochenen Internetkonfiguratoren zum Einsatz. Oftmals geht es dabei nicht ohne einen Offlinekontakt zwischen Kunde und Anbieter (z. B. zum Scannen der Körpermaße), so dass eine Integration der Online- und Offlinetätigkeiten im Sinne eines Multikanal-Ansatzes notwendig ist<sup>1</sup>. Die Produktkonfiguration erstreckt sich nicht nur auf physische Produkte, auch Dienstleistungen können Gegenstand der modularen Individualisierung sein; so kann sich der Kunde unter [www.expedia.de](http://www.expedia.de) oder auch [www.flyloco.de](http://www.flyloco.de) Pauschalreiseangebote selbst maßschneidern und direkt buchen.

3. **Attract Attention:** Hierbei stellen die zu individualisierenden Leistungen Informationsgüter, oder sogar im engeren Sinne digitale Leistungen dar. Die Individualisierung verfolgt das Ziel der Differenzierung vom Wettbewerb, der Erlangung von Aufmerksamkeit bei den Kunden, sowie des Angebots von Zusatznutzen. So bietet „Yahoo!“ die Individualisierung der Web-Site unter „myYahoo!“ an, wo sich der Kunde die Auswahl der angezeigten Site-Rubriken, sowie deren Darstellung selbst konfigurieren kann. Dabei ist keine große Interaktion zwischen Kunde und Anbieter notwendig, dieser gibt alle Optionen einmal vor und der Kunde konfiguriert selbst (häufig ist nur eine Initialkonfiguration notwendig).
4. **E-Service-Innovation:** Hierbei handelt es sich um Informationsgüter in Form komplexer Beratungs- und Informationsleistungen, bei denen ein hoher Interaktionsgrad zwischen Anbieter und Kunde notwendig ist. Ein Beispiel stellen Online-Health-Center dar, die dem Kunden z. B. individuelle Fitnesspläne online zur Verfügung stellen, die auf Basis des Feedbacks des Kunden zu seinen Leistungsdaten (Gewicht, Ausdauer, etc.) täglich aktualisiert werden. Zwar können solche Leistungen durch sog. Expertensysteme, die im Frage-Antwort-Modus die Beratung automatisiert übernehmen, unterstützt oder auch elektronisch abgebildet werden, am Anfang steht jedoch bei diesen Services häufig persönliche Beratung im Sinne eines Initialaufwandes. Das Ziel ist, über die Individualisierung im Onlinekanal Leistungen zu erbringen, die eine echte Service-Innovation darstellen.

#### 2.5.4 Die Rolle des Kunden als Prosumer

Wie bereits angesprochen, übernimmt der Kunde bei der Interaktion im Internet und insbesondere bei der Übernahme von internetbasierten Konfigurationsleistungen im Mass-Customization eine aktive Rolle. Der Kunde nimmt durch die Integration in den Produktionsprozess der Dienstleistung nicht mehr nur die klassische Rolle des Konsumenten ein, sondern die eines (Co-)Produzenten. Dies führt zur Bezeichnung „Prosumer“ oder „Prosument“<sup>2</sup>. Mitentscheidend für den Erfolg von Mass-Customization und Onlinekonfiguration sind somit die

---

<sup>1</sup> Siehe hierzu auch P3=Placement.

<sup>2</sup> Zu Prosuming und der Ausweitung der Kundenrolle siehe Klein/Köhne/Totz (2004), Köhne/Klein (2004), Klein/Totz (2004).

Bereitschaft und Fähigkeit des Kunden zur Übernahme von Konfigurationsleistungen. Negative Auswirkungen auf die Bereitschaft zur Konfiguration können der höhere wahrgenommene Aufwand, die entstehende Unsicherheit und Unentschlossenheit durch die Übernahme von Eigenverantwortung und die eigene Auseinandersetzung mit der Konfigurationskomplexität haben.

### 3 Preis- und Konditionengestaltung

Der zweite der fünf Gestaltungsbereiche des Onlinemarketingmix befasst sich mit der Preisgestaltung im Sinne der *„Definition und [des] Vergleich[s] von alternativen Preisforderungen gegenüber potenziellen Abnehmern und deren Durchsetzung unter Ausschöpfung des durch unternehmensinterne und -externe Faktoren beschränkten Entscheidungsspielraums“*<sup>1</sup>.

Der Preisgestaltung kommt im Internet in vielfacher Hinsicht strategische Bedeutung zu: Preise beeinflussen die Kaufentscheidungen von Kunden (die Kaufentscheidung fällt positiv aus, wenn der Preis geringer als der erwartete Produkt- oder Dienstleistungsnutzen ist = positiver Nettonutzen), als auch durch die mit der Höhe des Preises verbundenen Qualitätswahrnehmung des Gutes. Preispolitische Entscheidungen wirken sich aus diesem Grund sowohl auf die Mengen- und die Wertkomponente des Umsatzes, als auch auf das Unternehmensimage aus. Die Preisgestaltung ist vor diesem Hintergrund mitverantwortlich für die Positionierung und Profilierung des Produktes/der Leistung im Wettbewerb, als auch für die Ertragssituation des Unternehmens.

Neben den allgemeinen Implikationen hat das Internet als universales Informations-, Interaktions- und Transaktionsmedium die Bedeutung der Preisgestaltung weiter verschärft. Die globale Verfügbarkeit und Reichweite haben die Möglichkeit zu Preisvergleichen auf regionaler, nationaler und internationaler Ebene verbessert und Maßnahmen traditioneller Preisdifferenzierung erschwert. Andererseits bieten sich aber ebenso aufgrund von Internetspezifika neue Möglichkeiten der Kundenansprache, der Preisfindung und -gestaltung, die es situationsspezifisch und kundenorientiert zu analysieren gilt.

---

<sup>1</sup> Meffert (1998), S. 469.



### 3.1 Überblick über die Preisgestaltung

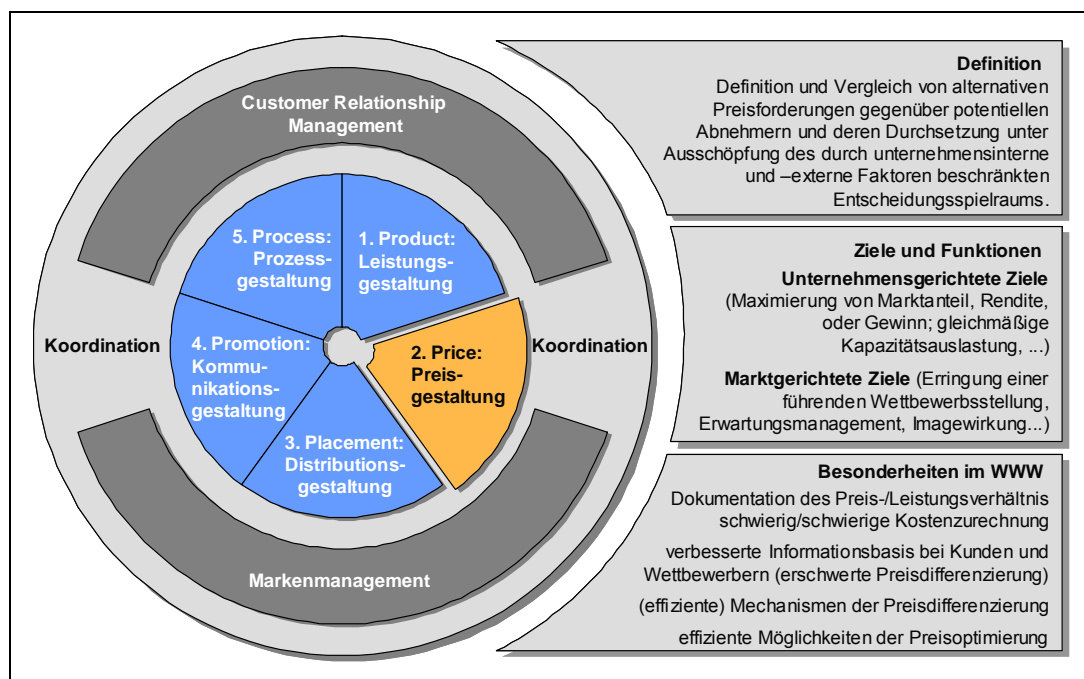


Abb. 9: Preisgestaltung Übersicht

#### 3.1.1 Ziele und Funktionen der Preisgestaltung

Die Ziele und Funktionen der betrieblichen Preisgestaltung sind vielfältig. Auf der einen Seite werden mit der Preisgestaltung unternehmensgerichtete Ziele verfolgt, die sich aus dem nach „innen“ gerichteten Zielsystem der Unternehmung ergeben. Dazu können u. a. die Maximierung des Marktanteils, des Gewinns oder der Rendite, aber auch die Erzielung einer hohen und gleichmäßigen Kapazitätsauslastung oder einer optimalen Kostenposition zählen. Zu den eher nach „außen“ gerichteten unternehmerischen Zielen der Preisgestaltung gehören beispielsweise die Maximierung des Absatzes, das Erreichen einer führenden Wettbewerbsstellung, die schnelle und erfolgreiche Einführung von neuen Produkten oder Dienstleistungen, die Beeinflussung der Preiserwartung und -wahrnehmung von Nachfragern oder der Aufbau eines speziellen Images.

Die Bedeutung und Gewichtung der einzelnen Ziele ergibt sich aus der übergeordneten Unternehmens- oder Produkt-/Leistungsstrategie sowie der spezifischen Unternehmenssituation im Wettbewerb und kann im Zeitablauf durchaus variieren. Ein Unternehmen, das neu in einen Markt mit einem starken Wettbewerber eintritt, kann beispielsweise mit einer aggressiven Niedrigpreispolitik versuchen, dem Marktführer Marktanteile abzurufen (beispielsweise zur Realisation von Erfahrungskurveneffekten). Gelingt es dann, mit der Zeit selbst zum Marktführer zu werden, kann die anfängliche Preisstrategie einer neuen stärker an Gewinn und Rendite orientierten weichen.

Die einzelnen Ziele sind nicht isoliert zu betrachten, da sie vielfältig miteinander verknüpft sind. Ein Unternehmen wird einerseits zwar bestrebt sein, sein Preisimage (z. B. Qualitätsanbieter zu sein) aufrechtzuerhalten, im Hinblick auf ggf. nicht ausgelastete Kapazitäten aber zu Sonderpreisen tendieren, um so eine Deckung der im Verhältnis dominierenden Fixkosten zu erzielen. Das Beispiel macht deutlich, dass sich die preispolitischen Ziele sowohl gegenseitig bedingen (Preisnachlässe → höhere Kapazitätsauslastung → Deckung der Fixkosten → Erhöhung der Erträge → verbesserte Rendite), als auch konfliktär zu einander wirken können (Preisnachlässe → Verwässerung des Qualitätsimages → Verlust der klaren Positionierung → Nachfrageeinbußen aufgrund gesunkener Nachfrager-Präferenzen).

Wie die Preise im Einzelnen genau auszugestalten sind, kann vor diesem Hintergrund nicht allgemeingültig und verbindlich definiert werden. Orientierungspunkte bieten jedoch die Bestimmungsfaktoren der Preisgestaltung (siehe Kapitel 3.2), die es im Planungsprozess der Preisgestaltung (siehe Kapitel 3.1.4) unternehmens- und situationsspezifisch zu analysieren gilt.

### 3.1.2 Besonderheiten des Internets für die Preisgestaltung

Betrachtet man das Internet hinsichtlich seiner Bedeutung für die betriebliche Preisgestaltung, so lassen sich drei zentrale Faktoren mit jeweils einer Reihe von Implikationen ausmachen: die globale Verfügbarkeit und Reichweite des Mediums hat in vielen Branchen zu einer erhöhten Preistransparenz geführt. Geografische Barrieren sind im Internet so gut wie nicht mehr vorhanden (abgesehen von etwaigen sprachlichen Barrieren). Nachfragern, Wettbewerbern oder Intermediären wird das Durchführen von Preisvergleichen erleichtert. Einzelne Märkte oder Kundensegmente lassen sich aufgrund der globalen Verfügbarkeit und Reichweite hinsichtlich geografischer und zeitlicher Dimensionen nur noch schwer voneinander separieren. Klassische Maßnahmen der Preisdifferenzierung lassen sich nur noch bedingt einsetzen, da die Gefahr von Arbitrageprozessen<sup>1</sup> bei signifikanten Preisunterschieden gestiegen, d. h. die Differenzierung für die Nachfrager offensichtlich ist und ggf. als ungerechtfertigt wahrgenommen wird.

Des Weiteren hat sich das Internet auch als globales Transaktionsmedium etabliert und ist damit in direkte Konkurrenz zu traditionellen Vertriebskanälen getreten. Vertriebskanal-Konflikte stellen sich als Aufgabe eines Multi-Kanal-Managements dar und resultieren sowohl aus der Tatsache, dass der Onlinekanal von klassischen Distributionskanälen als direkter Konkurrent im Wettbewerb um die Gunst der Kunden wahrgenommen wird, als auch aus einer häufig preisaggressiven Politik, die auch die (Preis-)Erwartungen der „Offlinekunden“ prägt.

---

<sup>1</sup> Einkauf in der Region mit niedrigerem Preis und anschließender Import, siehe Re-Importe in der Automobilindustrie.

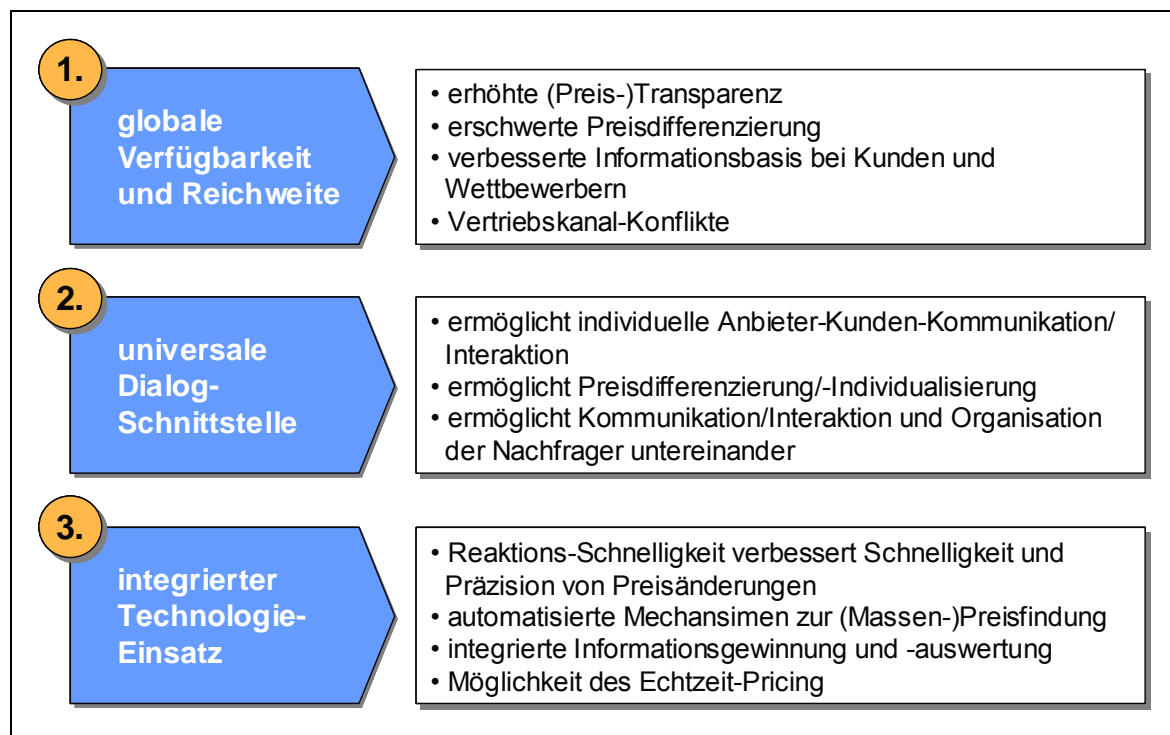


Abb. 10: Besonderheiten der Preisgestaltung im Internet

Neben den gemeinhin als Nachteil erachteten Implikationen der globalen Verfügbarkeit und Reichweite, offenbart das Internet aber aufgrund seines Charakters einer universellen Dialog-Schnittstelle und dem integrierten Technologie-Einsatz eine Reihe Optionen, die es aus Unternehmenssicht zu nutzen gilt. Vergleicht man das Internet mit traditionellen Kommunikations- und Transaktionskanälen, so zeichnet es sich durch einen starken Dialog-Charakter aus. Aufgrund einer gewissen „Intimität“ der Kommunikation zwischen Anbieter und Nachfrager (im Moment des Kontaktes herrscht im Gegensatz zu klassischen Kanälen in der Regel eine 1-zu-1-Beziehung) wird eine kunden-individuelle Kommunikation und Angebotsgestaltung (im Sinne von Personalisierung) und eine „neue“ Form der Differenzierung zwischen Kunden(-segmenten) ermöglicht. Als Gefahr, aber auch als Chance lässt sich weiterhin die Möglichkeit der Kommunikation, Interaktion und Organisation der Nachfrager untereinander verstehen (siehe Kap. 5.4.5 zu Online-Communities).

Schließlich bietet der integrierte Technologie-Einsatz im Umfeld der Web-Schnittstelle (Datenbanken, Datenanalyse-Tools, Waren-Wirtschaftssysteme etc.) eine Reihe von Vorteilen für die betriebliche Preisgestaltung, die im traditionellen Offlinegeschäft nicht zu erzielen waren. Da Produkt- und Preisinformationen im Gegensatz zu traditionellen Kanälen (mit Ausnahme von Terminmärkten etc.) im Internet elektronisch vorliegen, können diese ad-hoc geändert werden. So lassen sich Preise im Sinne eines Echtzeit-Pricing der aktuellen Nachfragesituation unmittelbar und präzise anpassen. Zudem konnten Mechanismen einer effizienten Preisfindung für große und verteilte Nachfragerkreise etabliert werden (Onlineauktionen, Reverse-

Auctions, Demand Aggregation etc.), die in traditionellen Offlinekanälen gar nicht, oder nur sehr spezifisch Anwendung fanden.<sup>1</sup>

### 3.1.3 Kernfragen der Preisgestaltung

Vor diesem Hintergrund stellt sich für die betriebliche Preisgestaltung eine Reihe von Fragen, von denen einige hier aufgeführt sind und im späteren Verlauf behandelt werden.

- Welche Faktoren gilt es bei der Preisgestaltung im Internet zu berücksichtigen?
- Welche Optionen der Preisdifferenzierung bietet das Internet?
- Was sind die Ziele und Voraussetzungen erfolgreicher Preisdifferenzierungs-Maßnahmen?
- Welche Möglichkeiten bestehen, Gefahren der Preisdifferenzierung im Internet zu begegnen?
- Wie lassen sich verschiedene Ansätze der Preisbildung im Internet bewerten?
- Welche Möglichkeiten der Preisoptimierung bietet das Internet?

### 3.1.4 Planungsprozess der Preisgestaltung

Wie die Auswirkungen des Preises auf verschiedene unternehmens- oder marktgerichtete Ziele gezeigt haben, kommt der systematischen Planung der Preissetzung auch im Internet große Bedeutung zu. Welche Auswirkungen eine hinsichtlich Leistungsangebot, Positionierung und preispolitischer Spielräume unkoordinierte und unbedachte Ausgestaltung der Preispolitik haben kann, hat vor allem die Krise und Insolvenz vieler sog. „Dot.coms“ gezeigt. Im Kampf um Kunden und im Vertrauen auf Werbeeinnahmen und sonstige Finanzierungsquellen wurden den Kunden Leistungen im Gegensatz zu traditionellen Kanälen häufig sehr preisaggressiv oder gar kostenlos angeboten, wobei teilweise die eigene Kostensituation als auch Kundenerwartungen unsachgemäß eingeschätzt wurden. Kostenlose oder preisaggressive Angebote konnten zwar Kunden anziehen, doch wurde der Aufbau eines aus Kundensicht wahrnehmbaren Wettbewerbsvorteils hierbei vernachlässigt. Zudem ist ein möglichst niedriger Preis aus Kundensicht nicht notwendigerweise der entscheidende Faktor: Eine McKinsey-Studie hat gezeigt: 89% der Buchkäufer, 84% der Spielzeugkäufer, 81% der Musik-Käufer und 76% der Käufer von Elektronikartikeln kaufen ohne Preisvergleich auf der zuerst besuchten Seite; eine weitere Studie über Onlinekaufverhalten nordamerikanischer Konsumenten zeigte: Weniger als 10% der Endkunden gelten als aggressive Schnäppchenjäger.

---

<sup>1</sup> Vgl. Klein/Loebbecke (2003).

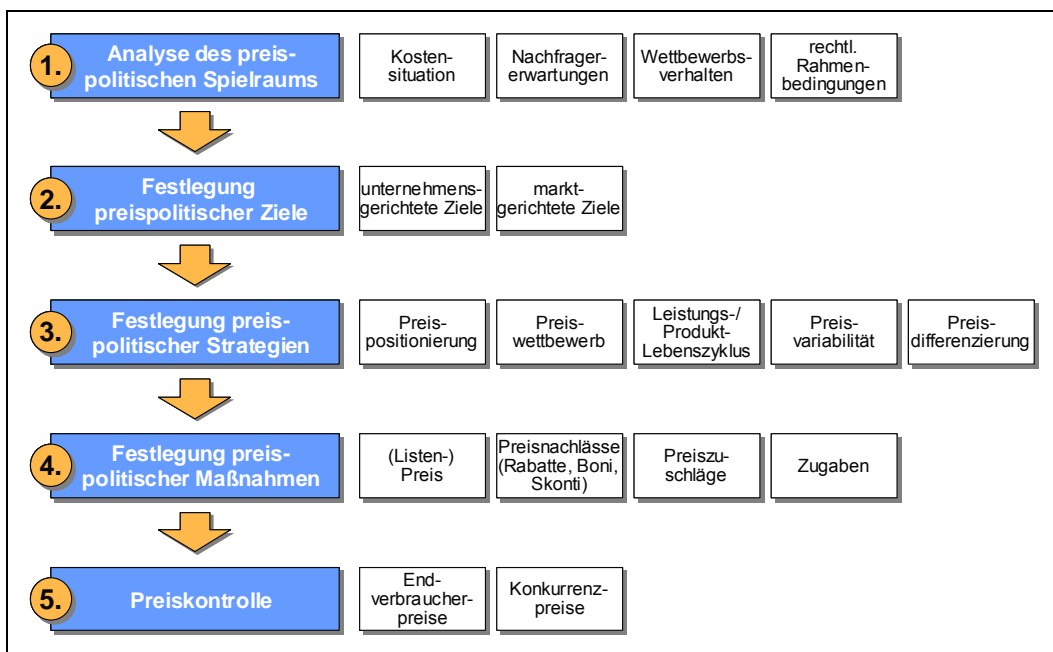


Abb. 11: Prozess der Preisgestaltung im Internet

Ein systematischer Prozess der Preisgestaltung im Internet beginnt mit der Analyse des eigenen preispolitischen Spielraums. Dabei sind folgende Determinanten zu evaluieren:

- die eigene Kostensituation als Determinante der Preisgestaltung im Hinblick auf die Höhe von kurz- und langfristiger Preisuntergrenzen (Verhältnis von Fixkosten zu variablen Kosten),
- die Nachfragererwartungen (Preis als Kaufentscheidungskriterium, erwartete und als gerechtfertigt erachtete Preise im subjektiven Preis-Leistungsverhältnis aus Kundensicht),
- das Wettbewerbsverhalten (Höhe von Konkurrenzpreisen, preispolitische Maßnahmen und Spielräume von Wettbewerbern),
- als auch rechtliche Rahmenbedingungen (beispielsweise Buchpreisbindung, [ehemaliges] Rabattgesetz etc.).

Daran schließt sich die Festlegung preispolitischer Ziele an. Wie bereits in Kapitel 3.1.1 skizziert, geht es dabei auch um die Analyse von Wirkungszusammenhängen zwischen den einzelnen unternehmens- und marktgerichteten Subzielen und eine unternehmens- und wettbewerbssituationsspezifische Gewichtung und Priorisierung. Als Schritt drei im Planungsprozess folgt die Festlegung preispolitischer Strategien. Dabei gilt es folgende Entscheidungen zu treffen:

- Preispositionierung und Teilnahme am Preiswettbewerb (produkt-/leistungsbezogen: hochpreisig, niedrigpreisig; bezogen auf das Wettbewerbsverhalten: preisaggressiv, nischenorientiert),

- Position des Produktes/der Leistung im Produkt-Lebenszyklus (preisaggressiv in der Einführungsphase, Preisnachlässe in der Abschwächungs-/Degenerationsphase),
- Variabilität des Preises im Zeitablauf (konstant – bspw. Uhren, fallend – bspw. Micro-Chips)
- Optionen und Maßnahmen der Preisdifferenzierung (siehe Kapitel 3.3)

Die Festlegung preispolitischer Maßnahmen mittels der Definition von (Basis-/Listen-) Preisen, Preisnachlässen und -zuschlägen, und die Preiskontrolle schließen den Planungsprozess der Preisgestaltung ab. Die Preiskontrolle sollte dabei nicht zwingend als Endpunkt, sondern im Falle von Zielabweichungen als Ausgangspunkt weiterer Planungszyklen verstanden werden. Im Weiteren werden nicht alle Aspekte eingehend betrachtet. Vielmehr werden nur die Bestimmungsfaktoren für die Preisbestimmung im Internet (Kap. 3.2), sowie die Maßnahmen der Preisdifferenzierung (Kap. 3.3) weiter vertieft, da diese Internetspezifisch sind und sich von klassischen Maßnahmen des Marketings durch die Besonderheiten des neuen Kanals unterscheiden.

### 3.2 Bestimmungsfaktoren preispolitischer Strategien im Internet

Im Rahmen der Entscheidung über preispolitische Strategien im Internet gilt es aus Unternehmenssicht eine Reihe von Determinanten zu berücksichtigen (vgl. Abb. 12).

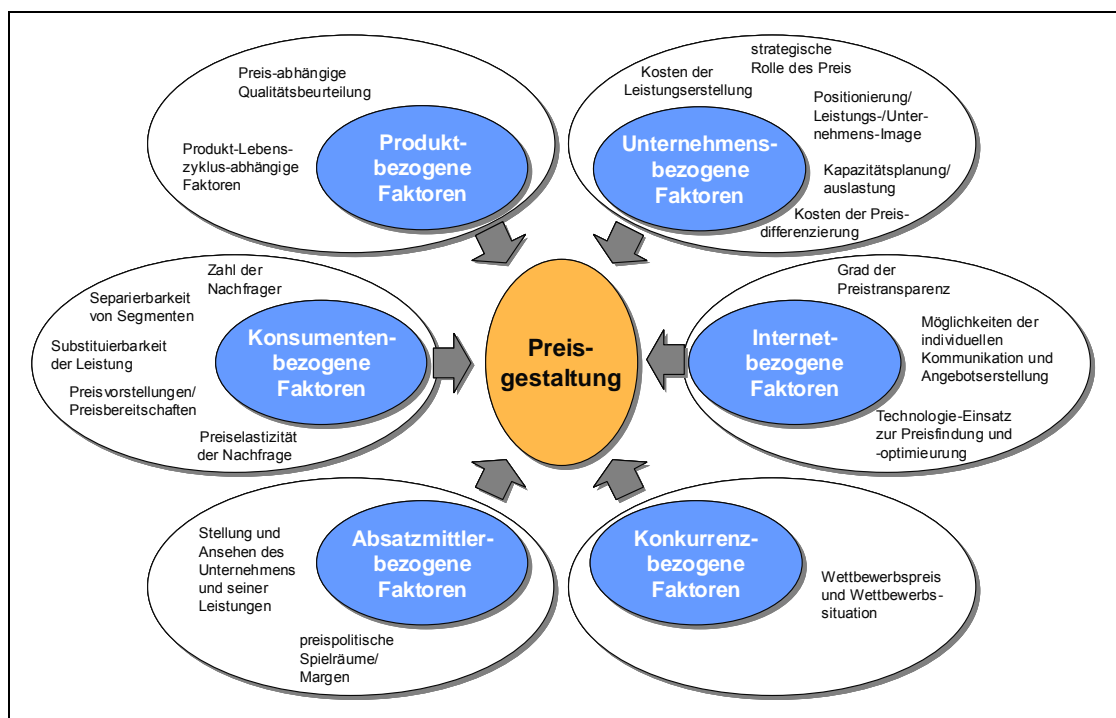


Abb. 12: Bestimmungsfaktoren preispolitischer Strategien im Internet

### 3.2.1 Unternehmensbezogene Faktoren

Zu den unmittelbar vom Unternehmen selbst zu beeinflussenden Faktoren zählen die Kosten der betrieblichen Leistungserstellung (z. B. Produktion), die strategische Rolle des Preises im Hinblick auf die Ertragssituation und die Positionierung der Leistung bzw. des Unternehmens, sowie die Kapazitätssituation, als auch die Kosten der Preisdifferenzierung im Sinne von internen Gestaltungs- und Abwicklungskosten.

### 3.2.2 Produktbezogene Faktoren

Von Relevanz für die Festlegung von Preisstrategien sind vor allem der Grad der preisabhängigen Qualitätsbeurteilung der Produkte aus Kundensicht und die Position des Produktes bzw. der Leistung im Produktlebenszyklus (PLZ). Die Ausprägung preisabhängiger Qualitätsbeurteilungen ist gerade beim Angebot von Dienstleistungen oder digitalen Gütern von großer Bedeutung, da Kunden in diesen Fällen Schwierigkeiten bei der Beurteilung gerechtfertigter Preisniveaus haben und einen Zusammenhang zwischen den (vermuteten) Kosten der Leistungserstellung und dem Bezugspreis unterstellen.

Ein höherer Preis lässt Kunden in diesem Zusammenhang auf höhere Kosten der Leistungserstellung und somit auf eine bessere Leistungsqualität schließen. Zudem dient der Preis als eindimensionale Größe beim Vergleich von Produkten und Leistungen und damit dem Kunden als Entscheidungsvereinfachung im Kaufprozess. Auf produktlebenszyklus-abhängige Faktoren soll im Weiteren nicht näher eingegangen werden, da sich die Position eines Produktes bzw. einer Leistung im PLZ präzise nur ex-post bestimmen lässt und somit primär theoretische aber nicht unmittelbar planerische Relevanz besitzt.

### 3.2.3 Konsumentenbezogene Faktoren

Im Rahmen der Betrachtung konsumentenbezogener Bestimmungsfaktoren gilt es, folgende Aspekte zu analysieren:

- die Zahl der (potenziellen) Nachfrager der Produkte und Leistungen
- die Unterschiedlichkeit und Separierbarkeit von Kundensegmenten (hinsichtlich einer möglichen Preisdifferenzierung)
- die Substituierbarkeit der Leistung aus Nachfragersicht („Ab welcher Preishöhe wählen Kunden alternative Produkte bzw. Leistungen?“),
- die Preiserwartungen und Preisbereitschaften („Welchen Preis halten Kunden für gerechtfertigt? Ab welchem Preisniveau verzichten Kunden auf den Kauf des Produktes/der Leistung?“)
- und die Preiselastizität der Nachfrage („Wie verändert sich die Nachfrage bei alternativen Preisen?“) zu analysieren.

### 3.2.4 Absatzmittlerbezogene Faktoren

Des Weiteren sind ggf. absatzmittlerbezogene Faktoren von Relevanz, die es hinsichtlich der Stellung und des Ansehens des Unternehmens und seiner Produkte bzw. Leistungen, sowie der Höhe preispolitischer Preise und Margen zu untersuchen gilt. So bestimmt die Wichtigkeit der Produkte bzw. Leistungen des Unternehmens für den Absatzmittler oder Händler (Exklusiv-Vertrieb, Hauptumsatzträger, Nischenprodukt etc.) maßgeblich den preispolitischen Spielraum des Unternehmens gegenüber dem Absatzmittler, als auch die Möglichkeit eines Onlineverkaufs bzw. die Schwere von Absatzkanal-Konflikten.

### 3.2.5 Wettbewerbsbezogene Faktoren

Wettbewerbsbezogene Faktoren beziehen sich darauf, dass die Festlegung von Preisstrategien durch die Positionierung und die Anzahl der Wettbewerber im relevanten Markt mehr oder minder stark beeinflusst wird. Eine Preisstrategie mit einem signifikant über dem (durchschnittlichen) Wettbewerbspreis liegenden Preis erfordert beispielsweise eine deutlich andere Positionierung des Produkts bzw. der Leistung, um den Preis aus Sicht der Kunden zu rechtfertigen. Die Marktstruktur (z. B. hinsichtlich monopolistischer, polypolistischer oder oligopolistischer Wettbewerbssituationen) gibt Hinweise auf die zu verteilende Produzentenrente und somit auf vorhandene preispolitische Spielräume für das eigene Produkt.

### 3.2.6 Internetspezifische Faktoren

Schließlich gilt es noch die internetspezifischen Bestimmungsfaktoren zu berücksichtigen, wozu prinzipiell alle in Kapitel 3.1.2 skizzierten Charakteristika des Internets zählen. Beispielsweise sollte der reale Grad der Preistransparenz im Markt analysiert werden, da dieser u. a. die Möglichkeiten der eigenen Preisdifferenzierung beeinflusst. Auch wenn das Angebot des Wettbewerbers ja „nur einen Maus-Click entfernt“ ist und eine Reihe von Intermediären sich um Preisvergleiche bemüht, sollte überprüft werden, wie preistransparent der Onlinemarkt tatsächlich ist. Eine wachsende Anzahl von teilweise stark individualisierten Angeboten im Internet sorgt aus Kundensicht nicht unbedingt für einen höheren Grad an Preistransparenz, sondern u.U. für eine gestiegene Orientierungslosigkeit und Unsicherheit bei der Wahl des geeigneten Leistungsangebots. Dies bietet Möglichkeiten, trotz höherer Preise Marktanteile zu gewinnen.

Des Weiteren ist im Rahmen der Preisstrategie-Bestimmung von Interesse, welche Möglichkeiten zur kundenindividuellen Kommunikation und Angebotserstellung existieren (Personalisierung und Mass-Customization). Bei der Möglichkeit zum Angebot individualisierter Leistungen steigen die Möglichkeiten des Einsatzes von Maßnahmen der Preisdifferenzierung. Zum einen werden Angebote für externe Beobachter (Kunden, Wettbewerber, Intermediäre) weniger vergleichbar und die einzelnen Kunden(-segmente) besser separierbar (vgl. auch Kapitel 3.3.2 – Voraussetzungen erfolgreicher Preisdifferenzierungsstrategien), zum anderen werden die Kunden unterschiedliche Preise eher als gerechtfertigt ansehen, da sie aufgrund



der unterschiedlichen Leistungs-Ausprägungen und der Abstimmung auf die individuellen Bedürfnisse nicht oder nur sehr begrenzt das Gefühl haben werden, übervorteilt zu werden.

Schließlich sollte aus Unternehmenssicht analysiert werden, welche Rolle das Internet bzw. die Web-Schnittstelle im Rahmen der Preisfindung (bspw. durch Auktionen, Demand Aggregation, „Name-your-Price-Systeme“ etc.) oder der Preisoptimierung einnehmen kann (siehe weitere Kapitel). Vor dem Hintergrund der Bedeutung des Preises für die Ertragslage und die Positionierung des Unternehmens und seiner Leistungen, sowie der wahrscheinlichen Irritation von Kunden bei Preisvariationen sollten preispolitische Maßnahmen der Preisfindung und -optimierung im Internet nicht als unbedeutendes „Experimentierfeld“ angesehen werden, sondern im Hinblick auf preispolitische Zielsetzungen und Strategien penibel geplant, durchgeführt und kontrolliert werden.

### 3.3 Formen der Preisdifferenzierung im Internet

Auch wenn Formen der Preisdifferenzierung bereits ein gewisses „wissenschaftliches Alter“ haben<sup>1</sup>, scheinen sie im Zeitalter des Internets aufgrund neuer Formen und Mechanismen eine Renaissance zu erfahren. So geht die OECD in einer Studie davon aus, dass aufgrund der verbesserten Möglichkeiten zur Produkt- und Leistungsindividualisierung zunehmend mehr Produkte und Dienstleistungen zu differenzierten Preisen abgesetzt werden<sup>2</sup>.

Von Strategien oder Maßnahmen der Preisdifferenzierung spricht man, wenn für (mehr oder minder) identische Produkte oder Leistungen von Kunden unterschiedlich hohe Preise verlangt werden.<sup>3</sup> Die Preisdifferenzierung ist somit ein typisches Instrument der differenzierten Marktbearbeitung. Welche Ziele mit der Preisdifferenzierung aus Unternehmenssicht verfolgt werden, welche Voraussetzungen für erfolgreiche Preisdifferenzierungsmaßnahmen gegeben sein müssen, welche Formen der Preisdifferenzierung das Internet fördert und wie verschiedene Maßnahmen der Preisdifferenzierung und -findung zu bewerten und vergleichen sind, soll in den folgenden Unterkapiteln diskutiert werden.

#### 3.3.1 Ziele der Preisdifferenzierung

„Zentrales Ziel der Preisdifferenzierung ist eine Gewinnsteigerung durch Abschöpfung von Konsumentenrente.“<sup>4</sup> Abb. 13 verdeutlicht die Funktionsweise der Preisdifferenzierung. Die Kurvenverläufe in der Abbildung sind wie folgt zu deuten: Die von links oben nach rechts

---

<sup>1</sup> Vgl. bspw. Pigou (1929) oder von Stackelberg (1968).

<sup>2</sup> „[m]ore and more products will be subject to differential pricing associated with customized products, fine market segmentation and auctions as it becomes easier to change prices.“; aus einer Studie zur Preisdifferenzierung der OECD von 1998.

<sup>3</sup> Vgl. Meffert (1998), S. 534ff.

<sup>4</sup> Meffert (1998), S. 534.

unten verlaufende Gerade stellt eine Preis-Absatz-Funktion dar. Sie sagt aus, bei welchem Preis ( $p$ ) sich wie viele Käufer finden bzw. wie viele Einheiten eines Produktes abgesetzt werden können. Ein Anbieter würde bei der von der Kostensituation isolierten Bestimmung des Verkaufspreises das Preisniveau wählen, das zu maximalem Umsatz ( $p$  mal  $x$ ) führt – sprich „das blaue Rechteck maximieren“. Als relevante Kostengröße werden in diesem Modell die Grenzkosten ( $K'$ ) einbezogen. Die Grenzkosten sind jene Kosten, die bei der Produktion und beim Absatz eines Produktes/einer Dienstleistung anfallen, wenn die Produktion bzw. der Absatz von einer Menge  $x_1$  auf die Menge  $(x_1+1)$  ausgedehnt wird. In diesem Fall sei angenommen, die Grenzkosten blieben konstant, sprich die Produktion bzw. der Absatz eines Produktes kostet konstant  $K'^*$  (Erfahrungskurveneffekte etc. können nicht realisiert werden).

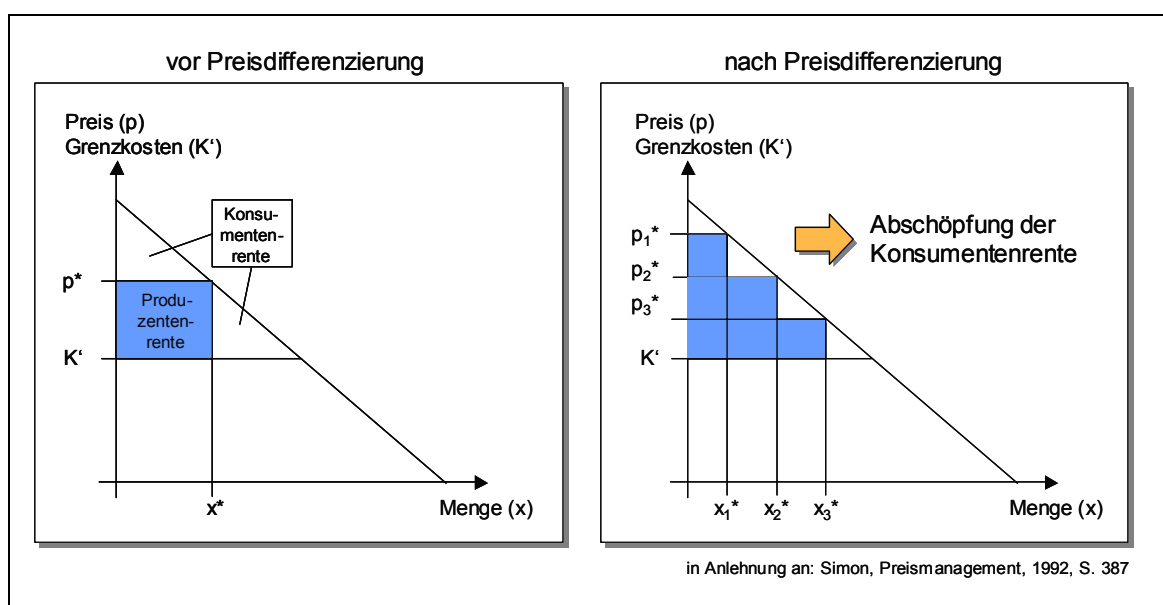


Abb. 13: Modell der Preisdifferenzierung

Gelingt es dem Anbieter dagegen, Kundengruppen zu separieren, so vermag er gegenüber dem ursprünglichen Einheitspreis unterschiedliche Preisbereitschaften auszunutzen. Bei einem Preis von  $p_1^*$  kommt es zu einer Nachfragermenge von  $x_1^*$ , bei  $p_2^*$  zu einer Nachfrage von  $x_2^*$  und bei einem Preis von  $p_3^*$  zu einer Nachfrage von  $x_3^*$  Einheiten. So hat der Anbieter die im Gegensatz zum Einheitspreis höheren Preisbereitschaften von Konsumenten abgeschöpft, auf die er bei Realisation des Einheitspreises hätte verzichten müssen. Genauso wurde einer Nachfrage entsprochen, die eine geringere Preisbereitschaft als der Einheitspreis aufweist und somit im Ursprungsfall nicht realisiert worden wäre. Voraussetzung für das Gelingen der Differenzierung ist jedoch, dass keine Transparenz herrscht, da sonst alle Kundengruppen zum Preis  $p_3^*$  wollen.

Der Anbieter vermag durch eine weitergehende Preisdifferenzierung (über die beispielhaften drei Kundensegmente hinaus) seine Produzentenrente weiter zu steigern. Im Extremfall würde es zu einer kundenindividuellen Aushandlung der Preise kommen (Basar-Modell), bei der die

Grenzkosten des Anbieters als Preisuntergrenze gelten würden, und der Anbieter im Idealfall das in der Grafik über der Grenzkostenlinie ( $K'$ ) aufgespannte Dreieck als Produzentenrente realisieren könnte, die sog. vollständige Abschöpfung der Konsumentenrente. Zur Beurteilung der praktischen Einsatzmöglichkeiten sind die Bestimmungsfaktoren der Preisgestaltung im Internet (vgl. Kapitel 3.2) zu analysieren und die Gegebenheit der Voraussetzungen erfolgreicher Preisdifferenzierungsstrategien zu prüfen (siehe Kapitel 3.3.2). So unterscheiden sich die Möglichkeiten und Potenziale von Preisdifferenzierungsmaßnahmen gerade auch im Hinblick auf die unternehmensspezifische Kostensituation und insbesondere hinsichtlich des Anteils von Fixkosten an der Leistungserstellung.

#### *Preisdifferenzierung ist bei Dienstleistungen sinnvoller*

Dienstleistungsunternehmen weisen in der Regel einen im Vergleich zum produzierenden Gewerbe verhältnismäßig hohen Fixkostenanteil bei gleichzeitig relativ niedrigen variablen Kosten auf. Im Verhältnis zu anderen Branchen kommt es dadurch zu einem niedrigeren Niveau der Grenzkosten ( $K'$ ; siehe Abb. 13) und somit zu einem größeren Potenzial von Preisdifferenzierungsmaßnahmen. Dabei steht aber weniger das Ziel der Abschöpfung von Konsumentenrente, sondern eher das Streben nach einer hohen und konstanten Kapazitätsauslastung im Vordergrund. Jede zu einem Preis oberhalb der Grenzkosten abgesetzte Leistungseinheit trägt zur Deckung der Fixkosten bei, verbessert dadurch die Ertragslage und dient somit Zielen der Gewinnmaximierung.

Neben dem Verhältnis von fixen und variablen Kosten unterscheidet sich die Dienstleistungserstellung von Produktionsunternehmen auch im Hinblick auf die durch die Preisdifferenzierung verursachten Kosten. In der Tourismus-Branche beispielsweise gelingt eine Separation von Leistungen zur Preisdifferenzierung durch die bloße Wahl von verschiedenen Buchungsklassen. Dies liegt zum Teil an der Immaterialität der Dienstleistung (vgl. Kap. 2.2.2). Physische Produkte hingegen müssen meist aufwendig hinsichtlich ihrer physischen Beschaffenheit oder der Verpackung variiert werden. So kann tendenziell davon ausgegangen werden, dass sich die individuelle Aushandlung von Preisen stärker für Dienstleister und weniger für Unternehmen des fertigen Gewerbes rentiert. Da der Internetleistungsmix einen hohen Dienstleistungsanteil aufweist, sind Differenzierungsmaßnahmen in diesem Zusammenhang interessant.

Um die betrieblichen Möglichkeiten des Einsatzes von Preisdifferenzierungsmaßnahmen im Internet fundierter beurteilen zu können wird im folgenden Kapitel auf die Voraussetzungen erfolgreicher – im Sinne ökonomisch sinnvoller – Preisdifferenzierungsstrategien eingegangen. Diese speziellen preisstrategischen Voraussetzungen ergänzen die Bestimmungsfaktoren der Preisgestaltung im Internet (siehe Kapitel 3.2) und ermöglichen so die spezifische Einschätzung und Bewertung von Preisdifferenzierungsstrategien.

### 3.3.2 Voraussetzungen erfolgreicher Preisdifferenzierungsstrategien

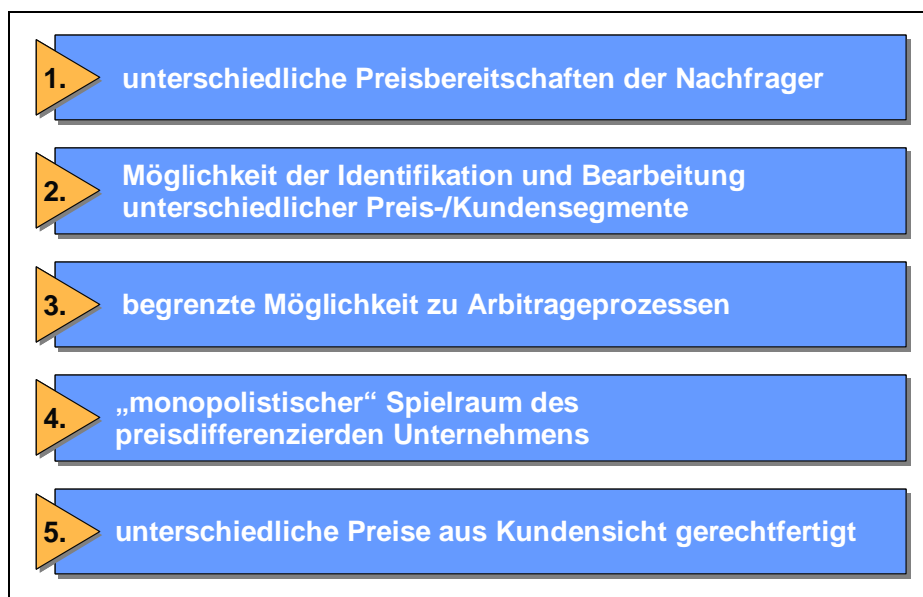


Abb. 14: Voraussetzungen erfolgreicher Preisdifferenzierungsstrategien

Elementare Voraussetzung für den ökonomisch sinnvollen Einsatz von Preisdifferenzierungsmaßnahmen ist die Existenz unterschiedlicher Preisbereitschaften auf Nachfragerseite. Kann davon nicht ausgegangen werden, so würden alle entsprechenden Maßnahmen „ins Leere laufen“ und die Produkte oder Leistungen zum Einheitspreis abgesetzt. Liegen nachfragerseitig unterschiedliche Preisbereitschaften vor, so müssen aus Unternehmenssicht Möglichkeiten der Identifikation und Bearbeitung der unterschiedlichen Preis- bzw. Kundensegmente bestehen. Nur so können die Kundengruppen getrennt werden und die Produkte oder Leistungen segmentspezifisch angeboten werden.

Des Weiteren müssen sich die einzelnen Kundensegmente so entkoppeln lassen, dass zwischen ihnen keine oder nur begrenzte Arbitrageprozesse auftreten können. Andernfalls verzichtet das Unternehmen auf die Abschöpfung von Konsumentenrente, da Segmente mit hohen Preisbereitschaften durch die Angebote für die Segmente mit niedrigeren Preisbereitschaften bedient werden. Die Zusatzgewinne der Preisdifferenzierung dürfen in diesem Sinne nicht durch arbitragebedingte Gewinneinbußen (Verlust von Produzentenrente in Segmenten mit hoher Preisbereitschaft) vollständig kompensiert werden. Ein Beispiel für die Existenz so genannter „Grauer Märkte“ ist u. a. der Neuwagenmarkt. Unterschiedliche Preisniveaus für PKWs im europäischen Markt werden durch Re-Importeure ausgenutzt, die Autos aus Ländern mit niedrigen Preisniveaus in Märkte mit einem verhältnismäßig höheren Preisniveau überführen und dort anbieten. Aus Unternehmenssicht bieten sich eine Reihe von mehr oder minder erfolgreichen Gegenmaßnahmen an. Wurden unterschiedliche Garantieleistungen im Automobilssektor von der EU als rechtlich nicht zulässig eingestuft, so muss diese Maßnahme als wenig erfolgreich gelten. Erfolgreicher vermeidet dagegen die Airline-Industrie Arbitrageprozesse: Aufgrund der Nicht-Übertragbarkeit von Flug-Tickets unterer Buchungsklassen

(Economy-Class), kann deren Aufkauf und Weiterverkauf an Segmente mit höheren Preisbereitschaften (bspw. Business-Class) durch Arbitrageure ausgeschlossen werden.

Weiterhin von Relevanz für den Erfolg von Preisdifferenzierungsstrategien ist die Existenz eines gewissen „monopolistischen“ Spielraums des Unternehmens. Dieser sorgt dafür, dass im Falle einer segmentspezifischen Preiserhöhung die betreffenden Kunden nicht vollständig zu Konkurrenzangeboten wechseln können. Ähnliches gilt auch für den entgegen gesetzten Fall. Das Vorhandensein eines „monopolistischen“ Spielraum bedeutet hier, dass Wettbewerber auf Preissenkungen nicht unmittelbar so reagieren können, dass deren Wirkung „verpufft“ (bspw. durch Werbemaßnahmen, eigene Preissenkungen etc.). Vor dem Hintergrund der verbesserten Möglichkeiten des Preisvergleichs und der steigenden Informationsbasis auf Seiten der Nachfrager und Wettbewerber durch das Internet (vgl. Kapitel 3.1.2), sollte darauf geachtet werden, dass die unterschiedlichen Preise aus Sicht der Kunden gerechtfertigt erscheinen. Andernfalls besteht die Gefahr, dass gerade Kunden mit hohen Preisbereitschaften das Gefühl bekommen können, „übervorteilt“ worden zu sein. Inwiefern die Charakteristika des Internets die Voraussetzungen erfolgreicher Preisdifferenzierungsstrategien unterstützen, ist Inhalt des folgenden Kapitels.

### 3.3.3 Besonderheiten der Preisdifferenzierung im Internet

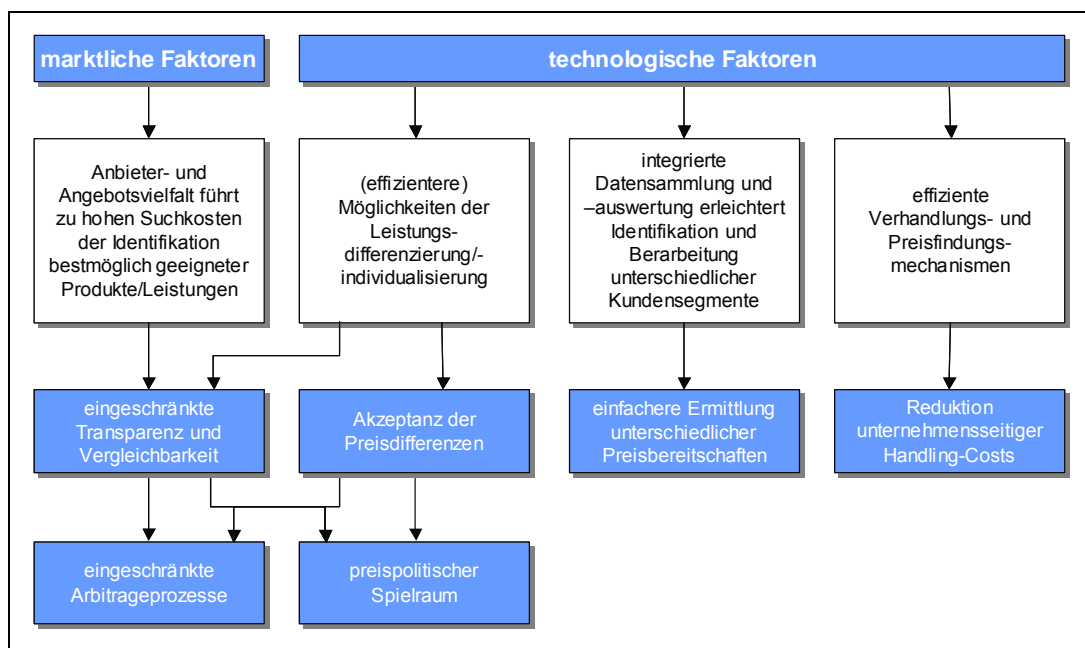


Abb. 15: Besonderheiten des Internets zur Unterstützung der Voraussetzungen von Preisdifferenzierungsstrategien

Preisdifferenzierung im Internet betreiben zu wollen, scheint auf den ersten Blick „undurchdacht“ zu sein. Schließlich sprechen viele Quellen von der enormen Transparenz des Mediums, die problemlose Preisvergleiche von Kunden selbst oder von Intermediären ermöglicht. Wäre die Transparenz in der Realität wirklich so ausgeprägt und die Leistungen leicht zu ver-

gleichen, würden eine Reihe der Voraussetzungen erfolgreicher Preisdifferenzierungsstrategien (vgl. Kapitel 3.3.2) nicht oder nur bedingt erfüllt sein. In der Realität setzen aber eine Vielzahl von Unternehmen Preisdifferenzierungsmaßnahmen ein (vgl. Beispiele in Kapitel 3.3.4). Inwiefern das Internet mit seinen Spezifika diese ermöglicht, soll in diesem Kapitel exemplarisch aufgezeigt werden.

Eine zunehmende Anbieter- und Angebotsvielfalt macht es Kunden und Intermediären immer schwerer, einen vollständigen Überblick über die Angebotsalternativen zu erlangen. Selbst wenn dem Kunden der Vergleich durch Intermediäre in Ansätzen abgenommen wird, so steigt trotzdem sein Aufwand zum Vergleich verschiedener Angebote. Stärker als im stationären Handel sieht sich der Kunde im Internet mit Leistungssystemen bzw. Leistungsbündeln konfrontiert, die sich kaum anhand einer eindimensionalen Zielgröße (bspw. Preis) vergleichen lassen. Neben dem Preis des Produkts können für den Kunden im Internet Informationen über die Ausgestaltung der Liefer- (z. B. Lieferkosten, -zeiten, Logistikanbieter) und Zahlungskonditionen (z. B. Nachnahme, Bankeinzug, Kreditkarte oder Wechselkurse) von enormer Bedeutung sein. All diese Informationen zu ermitteln, zu bewerten und zu vergleichen erhöht die Suchkosten zur Identifikation der besten Alternative für den Kunden. Mit dem Anstieg der Anbieter- und Angebotsvielfalt steigen so auch die Suchkosten des nach Angebotstransparenz strebenden Kunden und reduzieren seine durch den Angebotsvergleich erzielten bzw. angestrebten Einsparungen. Es kann somit davon ausgegangen werden, dass für eine Reihe von Produkt- und Leistungskategorien im Internet eine eingeschränkte Angebotstransparenz und -vergleichbarkeit besteht. Das wiederum reduziert die Möglichkeiten von Arbitrageprozessen und schafft einen gewissen „monopolistischen“ Spielraum für die Preispolitik des Anbieters.

Dies wird zudem noch durch die Möglichkeiten einer einfacheren oder besseren Leistungsdifferenzierung unterstützt. Selbst wenn die Kernleistung nicht Gegenstand der Differenzierung oder Individualisierung ist, so bieten sich doch eine Reihe von Möglichkeiten im gesamten Leistungssystem an (vgl. Kapitel 2.3.1). Beispielsweise kann die Web-Site selbst Gegenstand einer Individualisierung sein und sich so den Bedürfnissen des Nutzers anpassen (Personalisierung). Derartige Möglichkeiten lassen sich ex-ante nur schwer evaluieren und verhindern quasi den umfassenden Vergleich aller möglichen Alternativen. Neben der (weiter) eingeschränkten Transparenz und Vergleichbarkeit der Angebote, rechtfertigt die Individualisierung der Leistung bzw. des Leistungssystems u.U. auch die Preisdifferenzierung aus Kundensicht, so dass dieser sich nicht „überteuert“ fühlt und damit Akzeptanz für die Maßnahmen aufbringt.

Im Gegensatz zum stationären Handel sind Kunden im Internet aufgrund der notwendigen Authentifizierung hinsichtlich Zahlungsverkehr und Lieferdaten häufig „persönlich“ bekannt. Da die persönlichen Daten und die Daten des Kaufverhaltens in relativ integrierter Form gespeichert werden können, erleichtert sich für den Anbieter die Datensammlung und -auswertung. Anbieter können das Kaufverhalten der einzelnen Kunden besser „beobachten“ und so die speziellen Bedürfnisse und Preisbereitschaften ermitteln (vgl. zur Ermittlung individueller Preisbereitschaften Kapitel 3.3.4 und 3.4.1). Darauf aufbauend können die Kunden seg-

mentiert und das Leistungsangebot auf die einzelnen Gruppen und Bedürfnisse abgestimmt werden. Das segmentspezifische Leistungsangebot und eine differenzierte Kommunikation fördern zudem wieder die Intransparenz des Angebots und die Akzeptanz unterschiedlicher Preise.

Des Weiteren können Preisdifferenzierungsmaßnahmen im Internet durch effiziente Preisfindungs- und Verhandlungsmechanismen in Form von Auktionen, „Demand Aggregation-“ oder „Name-your-Price“-Systemen unterstützt werden. Diese ermöglichen verschiedene Arten von Preisdifferenzierungen und das Abschöpfen von Konsumentenrente, wobei durch die internetbasierte Automatisierung der Mechanismen anbieterseitige Abwicklungskosten gering gehalten werden. Welche speziellen Formen der Preisdifferenzierung aufgrund angesprochener Preisfindungs- und Verhandlungsmechanismen im Internet Anwendung finden und wie diese funktionieren ist Inhalt des folgenden Kapitels.

### 3.3.4 Internetspezifische Maßnahmen der Preisdifferenzierung

1.	<b>Loyalitätsprogramme</b>	quantitative Preisdifferenzierung – nach Produkt-/ Leistungsmenge; räumliche Preisdifferenzierung – Wahl der Einkaufsstätte (Online vs. Offline)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• webmiles.de</li> <li>• beenz.com</li> <li>• Lufthansa Miles&amp;More</li> </ul>
2.	<b>Nachfragebündelung</b>	quantitative Preisdifferenzierung – nach Produkt-/ Leistungsmenge	<ul style="list-style-type: none"> <li>• powershopping.de</li> <li>• letsbuyit.com</li> </ul>
3.	<b>Auktionen</b>	personelle Preisdifferenzierung – nutzenorientiert aus Nachfragersicht; räumliche Preisdifferenzierung – Wahl der Einkaufsstätte (Online vs. Offline)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Primusauktion</li> <li>• Ricardo</li> <li>• Lufthansa-Auktion</li> </ul>
4.	<b>„Name-your-Price“</b>	personelle Preisdifferenzierung – nutzenorientiert aus Anbietersicht - u.U. verbunden mit Produkt-/ Leistungsvariationen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• priceline.com</li> <li>• Nameyourpriceauto.com</li> <li>• (travelbids.com)</li> </ul>
5.	<b>Weblining</b>	personelle Preisdifferenzierung – nutzenorientiert aus Anbietersicht; räumliche Preisdifferenzierung – Wahl der Einkaufsstätte (Online vs. Offline)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Finanzdienstleister</li> <li>• Hotel-Ketten</li> <li>• Mobilfunk-Betreiber</li> </ul>

Abb. 16: Maßnahmen der Preisdifferenzierung im Internet

#### 3.3.4.1 Loyalitätsprogramme als Form der Preisdifferenzierung im Internet

Eine aus dem Offlinebereich adaptierte und zunehmend hybrid eingesetzte Form der Preisdifferenzierung sind Loyalitätsprogramme. Sammelte der Kunde früher im stationären Handel „Rabattmarken“ oder erfuhr er im Laufe seiner Kundenbeziehung abhängig von getätigten Kaufvolumina besondere Status und Preisreduzierungen (zum Beispiel im „Bertelsmann Buchclub“), so erhält er heute für Internetkäufe eine Vergütung in Form einer Ersatzwährung. Hinter diesen Vergütungen verbergen sich Preisreduzierungen, die nicht direkt angerechnet, sondern gesammelt und nur gegen ausgewählte Leistungen eingelöst werden können. Je nach

Form des Loyalitätsprogramms kann es sich dabei um eine quantitative oder eine räumliche Preisdifferenzierung handeln. Bei der Preisdifferenzierung nach der Menge der bezogenen Leistung vergütet der Anbieter die Loyalität des Kunden hinsichtlich einer bestimmten Leistungs- oder Anbieterwahl. Prominente Anbieter von primär onlinebasierten Programmen sind beispielsweise Webcent.de, Bonus.net und Webmiles.de, die als Intermediäre mit den eigentlichen Leistungsanbietern kooperieren und für diese die Organisation des Loyalitätsprogramms übernehmen. Als Beispiele für Loyalitätsprogramme, die sowohl im Online- als auch im Offlinebereich eingesetzt werden, können u. a. Payback oder die Lufthansa mit dem Miles & More-Programm genannt werden.

Neben der quantitativen Preisdifferenzierung setzt die Lufthansa ihr Miles & More-Programm aber auch noch im Rahmen einer räumlichen Preisdifferenzierung ein, da bei Onlinebuchungen Sondermeilen gutgeschrieben werden, die den so gebuchten Flug im Gegensatz zur Buchung im stationären Handel verhältnismäßig günstiger werden lassen. Neben der Loyalität zu einem Anbieter (in diesem Fall zur Lufthansa und ihrer Miles & More-Partnerunternehmen), soll so bei Kunden auch eine Präferenz für einen aus Anbietersicht vorteilhaften Vertriebskanal (im Lufthansa-Fall durch Umgehung von Absatzmittlern und dadurch einbehaltener Margen) geschaffen werden.

#### **3.3.4.2 Nachfragebündelung als Form der Preisdifferenzierung im Internet**

Ebenfalls eine Form der quantitativen Preisdifferenzierung stellt die Nachfragebündelung (Demand Aggregation oder Co-Buying) in Form von Sammelkäufen dar. Dabei wird im Gegensatz zu Loyalitätsprogrammen nicht die über den Zeitablauf, sondern die zu einem Zeitpunkt bezogene Leistungsmenge als Basis der Preisdifferenzierung herangezogen. Gibt es diese Form der Preisdifferenzierung beispielsweise in Form von Gruppenkarten in Schwimmbädern oder bei Transportdienstleistungen auch im klassischen Bereich, so dehnt das Internet die Einsatzmöglichkeiten dieser Preisdifferenzierungsmaßnahmen dahingehend aus, dass die Nachfrager raum-unabhängig voneinander die Nachfrage bündeln können. Die Nachfrage wird nur virtuell an einem Platz (Website) gebündelt, während die Nachfrager ihre Bedürfnisse und Preisbereitschaften räumlich, und bis zum gewissen Grad auch zeitlich (im Rahmen der vom Anbieter festgesetzten Aktionsfristen), unabhängig voneinander kommunizieren können. Ein bekanntes Beispiel für diese Form der Preisdifferenzierung ist der Anbieter Letsbuyit.com, bei dem Konsumenten niedrigere Preise erhalten, wenn sich eine bestimmte Anzahl Käufer zum sog. Co-Buying zusammenfinden.

#### **3.3.4.3 Auktionen als Form der Preisdifferenzierung im Internet**

Bei Onlineauktionen verzichtet der Anbieter auf die Definition von Endpreisen und Preisnachlässen indem er seine Ware (mit oder ohne Nennung eines Mindestpreises) anbietet. Den Zuschlag zum Bezug der Ware erhalten die Nachfrager mit der höchsten Preisbereitschaft. Der Anbieter versucht dabei die maximale Zahlungsbereitschaft der Kunden auszunutzen. Implizit möglich ist dabei die Feststellung kundenindividueller Zahlungsbereitschaften, da die



Kunden aufgrund der Verbindlichkeit ihrer abgegebenen Gebote dem Anbieter namentlich bekannt sein müssen. Aus informatorischer Sicht eingeschränkt wird die Aussagekraft der ermittelten Preisbereitschaften aber dadurch, dass die situativen Kontexte der Nachfrager (wirkliches Bedürfnis vs. „Chance auf ein Schnäppchen“, Vorliegen von Alternativen etc.) nicht bekannt sind. Bieten Nachfrager nur so lange, wie der zu erzielende Abgabe- bzw. Bezugspreis einen positiven Nettonutzen in der individuellen Kalkulation ermöglicht, so können Auktionen als eine Form der personellen und nutzenorientierten Preisdifferenzierung verstanden werden. Bekannteste Praxisbeispiele sind eBay.com/eBay.de, Atrada.de oder die Ticketauktion der Lufthansa AG. Auktionen werden aber beispielsweise auch von der Deutschen Bahn und der Bundeswehr genutzt, um Gebrauchtwagen des eigenen Fuhrparks an Unternehmen und Privatleute abzusetzen.

Notwendige Bedingung für eine Preisdifferenzierung durch Auktionen ist das Vorliegen begrenzter Kontingente, da die Funktionsweise von Auktionen einen Nachfrageüberhang voraussetzt. Ist das Angebot größer als die Nachfrage, so können die Kunden ihre Nachfrage zu ihren minimalen Preisbereitschaften realisieren. Im Sinne einer auf Masse ausgelegten Absatzpolitik können Auktionen somit nur sehr selektiv (bspw. für Rest- oder Sonderkontingente) eingesetzt werden (vgl. auch Kapitel 3.3.5 und 3.3.6).

#### **3.3.4.4 „Name-your-Price“ als Form der Preisdifferenzierung im Internet**

Ebenfalls als personelle, nutzenorientierte Preisdifferenzierung können „Name-your-Price“-Maßnahmen angesehen werden. Genauso wie bei Auktionen geben Nachfrager ihre maximalen Preisbereitschaften für ein Produkt oder eine Leistung an, jedoch sind diese im Gegensatz zu Auktionen unterspezifiziert. Der Anbieter bietet dabei nicht eine genau spezifizierte Ware an, sondern ermittelt passende Produkte oder Leistungen erst, nachdem der Nachfrager seine Preisbereitschaft kommuniziert hat. Im Gegensatz zu Auktionen kennt der Nachfrager zum Zeitpunkt der Bekanntgabe seiner Preisbereitschaft die genauen Leistungsspezifikationen nur so weit er sie spezifizieren kann. Zudem herrscht für ihn ein höherer Grad an Unsicherheit, da er nicht absehen kann, ob der Anbieter zu dem von ihm kommunizierten Maximalpreis eine Leistung anbieten kann oder wird.

Bekanntestes Beispiel eines derartigen „Name-your-Price-Systems ist Priceline.com, wo Nachfrager u. a. für Flugreisen bieten können. Dabei können Kunden beispielsweise nur Abflug- und Zielort, ein Zeitfenster und den Maximalpreis definieren. Die Auswahl der Airline, die Anzahl von Zwischenstopps, die Buchungsklasse und die genauen Abflugzeiten werden daraufhin von Priceline im Rahmen der von den Airlines zur Verfügung gestellten Kapazitäten ermittelt.

Nach einem ähnlichen Muster verlaufen so genannte „Reverse Auctions“. Dabei spezifizieren wiederum die Nachfrager die von ihnen gewünschten Leistungen, doch treten die Anbieter miteinander in einen Bieter-Wettbewerb, um den Zuschlag zur Leistungserbringung zu erhalten. Im Gegensatz zu „Name-your-Price“-Maßnahmen, wo der Anbieter selber oder ein In-

termediär versucht, passende Angebote für die unterspezifizierten Kundenbedürfnisse zu ermitteln und das System somit als relativ geschlossen bezeichnet werden kann, sind „Reverse Auctions“ aufgrund des Bietwettbewerbs der Anbieter durch ein höheres Maß an Offenheit gekennzeichnet. Aus Anbietersicht ist es somit ggf. möglich, die Preisniveaus der Wettbewerber zu ermitteln. Darüber hinaus sind die Grenzen zu „Name-your-Price“-Maßnahmen unscharf, weshalb im Weiteren auf eine Unterscheidung verzichtet wird.

### 3.3.4.5 Weblining<sup>1</sup> als Form der Preisdifferenzierung im Internet

Eine weitere Form der personellen Preisdifferenzierung ist Weblining. Im Gegensatz zu Auktionen, „Name-your-Price“-Maßnahmen oder „Reverse Auctions“ gehen derartige Maßnahmen nicht vom Kunden-, sondern vom Anbieternutzen aus. Ausgangspunkt des Weblining ist die Erkenntnis, dass verschiedene Kunden(-segmente) aus Unternehmenssicht unterschiedlich wertvoll sind, was u. a. auf unterschiedliche Kaufvolumina, Cross- und Up-Selling-Potenziale, dem Weiterempfehlungsverhalten, oder auch auf verursachten Aufwand durch Call-Center-Anfragen, Reklamationen, Beschwerden etc. zurückgeführt werden kann.

Anbieter werden bemüht sein, die für sie wertvollen Kunden an sich zu binden, um so den jeweils möglichen Kundenwert mittel- bis langfristig realisieren zu können. Basis der Preisdifferenzierung ist in diesem Sinne der Wert des Kunden für das Unternehmen (sog. Kundenwert-Management), wobei der Anbieter bestrebt ist, Preise so individuell zu gestalten, dass die einzelnen Kundenwerte maximiert werden. Während „wertvolle“ Kunden in gewisser Weise preislich „hofiert“ werden, kann es durchaus sein, dass der Wert „ungeliebter“ Kunden durch preispolitische Maßnahmen (höhere Preise, ungünstigere Zahlungs- und Lieferkonditionen) erhöht, oder die Kunden bei mangelnder Akzeptanz der Konditionen zu einer Abwanderung bewegt werden sollen. Da Weblining unter der Hand auch als „Apartheid Marketing“ bezeichnet wird und das Bekanntwerden derartiger Praktiken in der Öffentlichkeit nicht unproblematisch ist, verzichten Anbieter auf eine offene Kommunikation derartiger Maßnahmen. Zur Schaffung von Intransparenz als Schutz vor einer direkten Vergleichbarkeit der Angebote werden Anbieter in der Praxis bestrebt sein, neben der Individualisierung der Preisforderungen auch Elemente des Leistungssystems zu differenzieren, da dann bei scheinbar nicht vergleichbaren Leistungen die unterschiedlichen Preise nicht als so störend wahrgenommen werden. Vor diesem Hintergrund scheinen Weblining-Maßnahmen vor allem für Dienstleistungen wie den Finanzdienstleistungssektor, den Mobilfunk-Bereich, sowie für Hotel-Ketten und Airlines sinnvoll zu sein.

Das Internet unterstützt bzw. ermöglicht Weblining-Maßnahmen vor allem durch die Möglichkeit zur Ermittlung von individuellen Preisbereitschaften durch die integrierte Datensammlung und -auswertung, sowie durch die Möglichkeit einer individuellen Dialog-Kommunikation mit dem Kunden (siehe auch Kap. 5.4). Leistungsspezifikationen sind somit

---

<sup>1</sup> Vgl. Stepanek (2000).

nur vom direkt angesprochenen Kunden zu erkennen und entziehen sich weitestgehend eines allgemeinen Vergleichs mit Konkurrenzangeboten. Die Voraussetzungen erfolgreicher Preisdifferenzierungsstrategien (vgl. Kapitel 3.3.2) sind somit auch bei dieser Maßnahme weitestgehend erfüllt.

Da die Maßnahmen der Preisdifferenzierung neben ihren Vorteilen auch eine Reihe von Risiken für die Anbieter bergen, soll auf diese im folgenden Kapitel eingegangen werden. Neben der Skizze möglicher Gefahren wird dabei der Versuch unternommen, etwaige Lösungsansätze zu ermitteln.

### 3.3.5 Gefahren der Preisdifferenzierung im Internet

	Gefahr/Problem		Lösungsansatz
Hersteller/Dienstleister	Preis-Qualitäts-Irradiationen	▶	Produkt-/Leistungs-Modifikation
	Absatzkanal-Konflikte	▶	unterschiedliche Zielsegmente online und offline; Leistungsvariation
	Imageschaden	▶	Erhöhung der Intransparenz; Limitierung des Angebots
	Verzicht auf Konsumentenrente	▶	Limitierung des Angebots; Kombination mit Fest-Preis-Modellen
Absatzmittler	Abhängigkeit von Lieferanten	▶	Große Lieferanten-Absatzmittler-Netzwerke; Relationship-Management
	Kunden-Einwilligung (Permission) erforderlich	▶	Vertrauensmanagement
	Komplexitätsmanagement	▶	längerfristige Lieferanten-Beziehungen; Verzicht auf aktive Sortimentspolitik
	unsichere Renditen	▶	Kombination mehrerer Erlösformen

Abb. 17: Gefahren der Preisdifferenzierung im Internet und exemplarische Lösungsansätze

Neben seiner Funktion des monetären Gegenwerts für eine Leistung besitzt der Preis für Nachfrager häufig auch eine Orientierungsfunktion bei der Bewertung der Qualität. Vom Preis der Leistung wird auf die Kosten der Leistungserstellung und auf die erwartete Qualität der Leistung geschlossen. Kunden beziehen den Preis somit nicht nur als Bewertungsgröße, sondern auch als Qualitätsindikator in ihre Auswahlentscheidung mit ein. Ist es für Kunden vor diesem Hintergrund durch erkennbare Preisdifferenzierungsmaßnahmen offensichtlich, dass der Preis variiert, so kann es zu Irritationen kommen. Einerseits wird von Nachfragerseite ggf. unterstellt, dass bei einem niedrigeren Preis auch die Qualität gesunken sein muss

(schlägt sich auch auf die Bewertung des Preis-Leistungsverhältnisses nieder), zum anderen kann das Gefühl entstehen, bei vorangegangenen Käufen übervorteilt worden zu sein.

Ähnlich verhält es sich mit der Gefahr von Imageschäden durch Preisdifferenzierungsmaßnahmen. Diese können sowohl auf ein aus Nachfragersicht gesunkenes Preisniveau, als auch durch eine als ungerecht erachtete Ungleichbehandlung der Kunden (vgl. Webling – Kapitel 3.3.4.5) zurückzuführen sein. Eine Möglichkeit der Begegnung dieser Risiken kann die Kombination von Preis- und Leistungsmodifikation sein, so dass sich die Leistungen einem direkten Vergleich entziehen.

Absatzkanal-Konflikte können entstehen, wenn sich beispielsweise Absatzmittler durch Preisdifferenzierungsmaßnahmen des Anbieters benachteiligt sehen und befürchten, Kunden an den Onlinekanal des Anbieters zu verlieren. Dem kann der Anbieter u.U. dadurch begegnen, dass er Online und Offline unterschiedliche Kundensegmente anspricht oder seine Leistungen kanalspezifisch differenziert (unterschiedliche Marken, ausschließlicher Absatz von Sonder- und Restkontingenten im Internet).

Absatzmittler sehen sich ebenfalls gewissen Gefahren ausgesetzt. So sind sie beispielsweise bei Loyalitätsprogrammen, der Nachfragebündelung, Auktionen oder „Name-your-Price“-Aktionen stark auf die Kooperation der Hersteller bzw. Dienstleistungsanbieter angewiesen. So ist die Attraktivität der Flugreise-Angebote bei Priceline.com dadurch gesunken, dass eine Vielzahl von Airlines ihre zur Verfügung gestellten Kapazitäten reduziert haben. Um nicht in derartig limitierende Abhängigkeitsverhältnisse zu geraten, empfehlen sich u. a. der Aufbau und die Pflege von großen Hersteller-/Dienstleister-Absatzmittler-Netzwerken (Kooperationsstrategien).

Des Weiteren bedarf es bei manchen Formen der Preisdifferenzierung der expliziten Einwilligung des Kunden zur Sammlung und Auswertung von Kundendaten über den eigenen Geschäftsbereich hinaus (z. B. bei Loyalitätsprogrammen). Um diese dauerhaft zu erlangen bedarf eines konsequenten Vertrauensmanagements als Teil einer durchdachten CRM-Strategie<sup>1</sup>. Zudem sehen sich Absatzmittler aufgrund anbieterseitig limitierter und variierender Angebote und nachfragerseitig unbestimmter Verkaufspreise einer hohen Angebotskomplexität und Planungsunsicherheit ausgesetzt. Als Maßnahmen der Komplexitätsreduktion kann der Aufbau und die Pflege von längerfristigen Lieferanten-Beziehungen und der Verzicht auf eine aktive Sortimentspolitik (Absatzmittler bietet nur das an, was der Hersteller/Dienstleister über ihn absetzen möchte und verzichtet auf eine eigene Sortimentsgestaltung) angesehen werden. Um die Planungsunsicherheit bezüglich der zu erwartenden Erträge zu reduzieren, kann es sinnvoll sein, mehrere Erlös- und Preisdifferenzierungsformen zu kombinieren. So kann beispielsweise ein Teil des Sortiments zu Festpreisen, andere Positionen aber im Rahmen von Nachfragebündelungs-Aktionen oder Auktionen angeboten werden. Übergreifend könnte dazu noch ein Loyalitätsprogramm eingesetzt werden, wobei je nach

---

<sup>1</sup> Siehe hierzu Klein/Totz (2001).

Form der Preisdifferenzierung bzw. der Absatzform unterschiedliche Konditionen gelten können.

### 3.3.6 Vergleich von Methoden der Preisdifferenzierung

Abschließend soll der Versuch einer Bewertung und eines Vergleichs der skizzierten Methoden der Preisdifferenzierung unternommen werden. Zur Entscheidungsvorbereitung im Rahmen der Festlegung preispolitischer Strategien (vgl. Kapitel 3.1.4 – Planungsprozess der Preisgestaltung im Internet) sind prinzipiell sämtliche relevanten Bestimmungsfaktoren der Preisgestaltung (vgl. Kapitel. 3.2) zu bedenken. Welche das im speziellen sind und welche Bedeutung sie für die Preisgestaltung haben, kann nur unternehmens- und situations-spezifisch, jedoch keinesfalls allgemeingültig beurteilt werden. Das entwickelte Raster und die dargestellten Urteile sind vor diesem Hintergrund sehr grob und sollen lediglich Anhaltspunkte darstellen, sowie zur Diskussion einladen. Vor diesem Hintergrund wird im Folgenden auch nur auf einige Aspekte der Bewertung und des Vergleichs eingegangen.

	Vermeidung von Imageschäden	Eignung für Massenabsatz	Ausnutzung max. Preisbereitschaften	Vermeidung von Kanal-konflikten	Planungs-sicherheit
Loyalitäts-programme	+	+	-	O	+
Nachfrage-bündelung	O	O	O	-	O
Auktionen	-	-	+	O	-
„Name-your-Price“	O	+	+	+	-
Weblining	O	+	-	O	+

Abb. 18: Vergleich und Bewertung von Formen der Preisdifferenzierung im Internet

Loyalitätsprogramme bergen aufgrund der geringen Höhe und nur indirekt mit der nachgefragten Leistung in Verbindung stehenden Preisreduzierung nur eine geringe Gefahr eines Imageschadens. Problematischer ist die Durchführung von Auktionen, bei denen die erzielten Preisreduzierungen für alle Nachfrager ersichtlich sind. Auch wenn im Rahmen von „Name-your-Price“- oder Weblining-Maßnahmen Preisreduzierungen in ähnlichem Umfang wie bei Auktionen realisiert werden können, sind diese aufgrund der Intransparenz der Systeme (Kunden können nur deren individuelle Preis-Leistungsverhältnisse einsehen und beurteilen)

nicht offensichtlich und somit weitaus weniger risikoreich, können aber bei Bekanntwerden zu ähnlich negativen Image-Effekten wie bei auktionsbedingten Preisreduzierungen führen.

Möchte man Preisdifferenzierungsmaßnahmen nicht nur im Rahmen von Aktionen, sondern „flächendeckend“ einsetzen, so kommen Auktionen aufgrund der Notwendigkeit eines limitierten Angebots nicht in Frage. Eine bessere Eignung weisen „Name-your-Price“-Systeme auf, da diese anbieter- und nicht nachfragerseitig gesteuert werden können. Ähnliches gilt für Loyalitätsprogramme, die ja gerade den Massenabsatz fördern sollen, und für Weblining-Maßnahmen, da diese keine marktlichen Preisfindungsmechanismen einsetzen.

Wird auf marktliche Preisfindungsmechanismen verzichtet, steigt zwar die Möglichkeit der Maßnahme zum Einsatz im Rahmen des nicht-limitierten Absatzes, jedoch sinkt auch die Möglichkeit der Ausnutzung der maximalen Preisbereitschaften auf Nachfragerseite. Durch die anbieterseitige Preisfestlegung kann nur sehr bedingt erkannt werden, ob preispolitische Spielräume wirklich ausgenutzt sind (vgl. zu den Möglichkeiten der anbieterseitigen Preisoptimierung Kapitel 3.4.1)

Kanalkonflikte können auftreten, wenn mehrere Kanäle gleiche Kundensegmente ansprechen und somit zueinander in Konkurrenz treten. Je nach organisatorischer Verankerung im Unternehmen befinden sich die verschiedenen Absatzkanäle u.U. in unterschiedlichen Verantwortungsbereichen. Ein vom „Haupthaus“ gesteuerter Onlinevertrieb (Direkt-Vertrieb) kann somit in Konkurrenz zum klassischen Einzelhandel stehen (indirekter Vertrieb über Absatzmittler). Werden online wie offline die gleichen Kundengruppen angesprochen, „kannibalisiert“ der Onlinevertrieb (im Falle des Erfolgs) bspw. die klassischen Offlinevertriebskanäle. Wird der Onlinevertrieb bspw. aus Kostengesichtspunkten vom Anbieter bevorzugt (Einsparung von Margen, die nicht von Absatzmittlern einbehalten werden, Weitergabe der Kostenvorteile an Kunden in Form von Preisnachlässen), so können die klassischen Absatzmittler sich benachteiligt fühlen und ihre Kooperationsbemühungen reduzieren (Präferenz für den Verkauf von Ware anderer Hersteller). Je nach „Machtposition“ des Anbieters gegenüber den Absatzmittlern oder unterschiedlichen Vertriebskanälen können Kanalkonflikte von enormer Bedeutung sein. Sie müssen dann entsprechend koordiniert werden. Maßnahmen der Preisdifferenzierung wirken dahingehend auf die Entstehung von Kanalkonflikten, dass offensichtliche Preisreduzierungen die Attraktivität des Onlinekanals für preissensible Kunden erhöhen. Können Absatzmittler oder andere Vertriebskanäle ähnliche Preisreduzierungen nicht vornehmen, riskieren sie den Verlust von Kunden an den Onlinekanal. Ähnliches gilt auch für die Abschöpfung maximaler Preisbereitschaften im Rahmen der Preisdifferenzierung.

Durch eine im Offlinevertrieb weitaus weniger flexible Preisfindung lassen sich Preisbereitschaften nicht im gleichen Maße wie im Onlinekanal erkennen und abschöpfen. Der Onlinekanal weist dadurch im Hinblick auf Maßnahmen der Preisdifferenzierung einen Vorteil gegenüber klassischen Vertriebskanälen auf. Kanalkonflikte treten umso deutlicher auf, je offensichtlicher der Vorteil des Onlinekanals ist. Werden die Preisnachlässe bei Maßnahmen der Nachfragebündelung zwangsläufig offen kommuniziert, sind diese für alle – und somit auch für die klassischen Vertriebskanäle – erkennbar. Können die erzielten Preisreduzierun-

gen wie im Falle von „Name-your-price“-Maßnahmen neben dem Anbieter immer nur Einzelfall-spezifisch vom an der Transaktion beteiligten Kunden erkannt werden, kann die Vorteilhaftigkeit des Kanals aus Sicht des Kunden und der klassischen Absatzkanäle nicht pauschal beurteilt werden. Das offensichtliche „Bedrohungspotenzial“ des Onlinekanals ist für andere Vertriebskanäle nur schwer zu erkennen und zu belegen. Die Gefahr von Kanalkonflikten ist in derartigen Situationen weitaus geringer ausgeprägt, aber durchaus noch vorhanden.

Strebt ein Anbieter nach einer hohen Planungssicherheit, so eignen sich Auktionen und „Name-your-Price“-Maßnahmen nur bedingt, da sowohl Verkaufspreise als auch Nachfragemengen bestimmter Güter kaum verlässlich prognostiziert werden können. In abgeschwächter Form gilt das auch für Maßnahmen der Nachfragebündelung, wobei der Anbieter hier aber aufgrund spezifizierter Bandbreiten von Preis-Nachfragerelationen (bei einem Preis  $p$  wird die Nachfrage  $x$  erwartet) ein höheres Maß an Planungssicherheit erzielen kann. Relativ unproblematisch sind Loyalitätsprogramme und Weblining-Maßnahmen, da der Anbieter hierbei die Preise (abzüglich der genau spezifizierten Preisreduktionen) vorab bestimmen kann.

### **3.4 Möglichkeiten der Preisoptimierung im Internet**

Im Rahmen der Maßnahmen der Preisdifferenzierung besteht anbieterseitig der Anreiz zu Abschöpfung von Konsumentenrente durch die Ausnutzung maximaler Preisbereitschaften. Erfolgt die Preisfindung nicht durch marktliche Mechanismen wie bei Auktionen, sondern wird der Preis durch den Anbieter festgelegt, so birgt die Optimierung der Abgabepreise teilweise enormes Optimierungspotenzial. Unter welchen Bedingungen sich in diesem Zusammenhang internetspezifische Maßnahmen einsetzen lassen, soll in den folgenden zwei Kapiteln kurz angerissen werden.

#### **3.4.1 Bestimmung von Preis-Indifferenzonen zur Preisoptimierung**

Bei der Preisoptimierung durch die Bestimmung und Ausreizung von Preis-Indifferenzonen wird davon ausgegangen, dass gewisse preispolitische „monopolistische“ Spielräume des Anbieters bestehen. Diese Spielräume zeichnen sich dadurch aus, dass sie eine nicht preiselastische Nachfrage aufweisen – d. h., dass die Nachfrage bei einer Preiserhöhung konstant bleibt. Die Ausnutzung dieser Indifferenzzone durch den Anbieter hat also direkte Profitabilitätswirkungen, da bei einer konstanten Kosten- und Nachfragesituation höhere Umsätze und somit höhere Gewinne realisiert werden können. In Untersuchungen<sup>1</sup> wurden sowohl die Breiten derartiger Indifferenzonen für verschiedene Güter ermittelt (Marken-Kosmetikprodukte: 17%; industrielle Zulieferteile: 10%; Finanzdienstleistungen: 2%), als auch die Wirkung der Ausnutzung des preispolitischen Spielraums bestimmt. Im Beispiel wurde für einen „Privat-Kredit“ mit Indifferenzzone von 2%, bei dem der Kredit-Zins vor der Optimierung in der Mitte des preispolitischen Spielraums lag, durch Ausnutzung der Indifferenzzone ein 11% höhe-

---

<sup>1</sup> Vgl. Barn et. al. (2001).

res Produkt-Betriebsergebnis erreichte. Neben der produkt- oder leistungsspezifischen kann der Anbieter auch eine kundensegmentspezifische Ermittlung von Indifferenzonen anstreben. So kann die „Breite“ der Indifferenzzone als Ausprägung der Preisbereitschaft als Segmentierungskriterium genutzt und im Rahmen von Preisdifferenzierungsmaßnahmen eingesetzt werden.

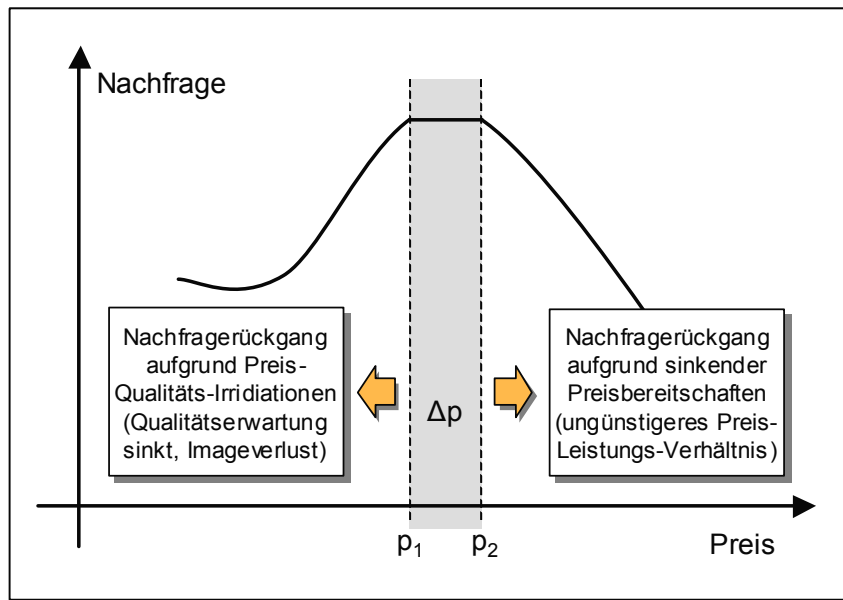


Abb. 19: Preis-Indifferenzzone als Ansatz zur Preisoptimierung im Internet

Im Gegensatz zum Offlinebereich lässt sich die Ermittlung von Preis-Indifferenzonen im Internet relativ leicht durchführen. Während offline langwierige und in der Regel teure Tests durch Marktforschungsinstitute notwendig sind, können Anbieter vergleichbare Tests online zeitnah und weniger aufwendig durchführen. Beispielsweise könnte jeder 25. Nachfrager einen um x Prozent höheren oder niedrigeren Preis für ein bestimmtes Gut kommuniziert bekommen. Bei der Analyse des Kaufverhaltens gilt es dann zu untersuchen,

- inwiefern es zu einem Kauf (bspw. Akzeptanz des höheren Preis – Verbleib des Kunden) oder einem Nicht-Kauf (fehlende Akzeptanz – Abwanderung) gekommen ist,
- welche Preisvariationen sich ergebnisverbessernd durchsetzen lassen, und
- welche Kundensegmente sich hinsichtlich unterschiedlicher Preisbereitschaften identifizieren lassen.

Im Rahmen derartiger Tests sollte immer davon ausgegangen werden, dass die Kunden die Preisvariation durch einen zeitlichen (Kunde kauft zu zwei verschiedenen Zeitpunkten) oder einen inter-personalen Vergleich (Vergleich des Kaufpreises mit Freunden/Bekanntem) erkennen können. Kann man den zeitlichen Vergleich ggf. noch durch die Identifikation des Nutzers (bspw. über Cookies) einschränken, so gibt es jedoch gegen den inter-personalen Austausch in Meinungsforen und Communities keine technische „Abwehrmöglichkeit“. Um die



Kunden durch die Preisvariationen nicht zu irritieren bzw. zu verärgern, sollten derartige Maßnahmen pro-aktiv und offen kommuniziert werden. Haben Kunden während des Tests Produkte oder Leistungen zu überdurchschnittlichen Preisen gekauft, sollte das erzielte Premium bspw. durch Gutscheine etc. „zurückgezahlt“ werden. Neben dem reinen Versuchsaufbau, der Kommunikation und Kompensation etwaiger Mehraufwendungen, sollten die Kunden-Kontaktstellen (Call Center, Post-Beschwerdemanagement, FAQs etc.) zudem über die Tests informiert und hinsichtlich einer entsprechenden Kommunikation geschult worden sein. Ziel dieses pro-aktiven Krisenmanagements ist es, Kundenunzufriedenheit zu verhindern, unerwünschte Mund-zu-Mund-Kommunikation in Meinungsforen und Communities vorzubeugen und eine darüber hinaus gehende negative Presse zu vermeiden.

### 3.4.2 Echtzeit-Pricing aufgrund internetspezifischer Reaktionsschnelligkeit

Eine weitere Form der Preisoptimierung bedient sich der Reaktionsschnelligkeit des Mediums Internet. Kommt es nachfragerseitig zu einer Veränderung der Preisbereitschaften, kann bei Bekanntwerden der Veränderung online quasi in Echtzeit bzw. zeitnah reagiert werden. Bei einem integrierten System (bspw. bei einer Kopplung von Warenwirtschaftssystem und Onlineshop) bedarf es der Preisänderungen gegenüber dem Offlinebereich wenig Aufwand, da keine Kataloge und Preisschilder neu gedruckt, oder die Ware neu ausgezeichnet werden muss. Im Falle des Anstiegs von Preisbereitschaften können die (maximalen) Preisbereitschaften der Kunden ausgenutzt, im Falle gesunkener Preisbereitschaften kann einer Kundenabwanderung vorgebeugt werden. Ursachen kurzfristig veränderter Preisbereitschaften können beispielsweise

- das Verhalten von Wettbewerbern (Preisnachlässe, besondere Promotion-Aktionen etc.),
- eine zu- oder abnehmende Popularität (und Nachfrage) aufgrund von Medienberichten (Reiseziele, Pop-/Rockstars),
- das Auftreten nicht vorhersehbarer Ereignisse (z. B. Titelkämpfe in Sport-Ligen, Finalspiele etc.), oder
- Angebotsschwankungen auf internationalen Beschaffungsmärkten (Energie, RHB-Stoffe etc.) sein.

Beispiele für derart „zeit- oder zufallssensitive“ Güter sind folglich Tickets/Eintrittskarten für Sport- und Musikveranstaltungen (Champions-League-Finale, Madonna-Konzerte), Pauschalreisen in Regionen steigender/abnehmender Popularität (bspw. durch TV-Serie „Traumschiff“, Ausbruch von kriegerischen Auseinandersetzungen etc.), Preise für Micro-Chips (beispielsweise nach Erdbeben in Asien), oder Modeartikel wie Kleidung und Spielwaren (z. B. Pockemons, Film-Merchandising).

### 3.5 Fazit

Die Betrachtung der Preisgestaltung im Internet hat deutlich gemacht, dass mit der Etablierung des neuen Mediums traditionelle Formen der Preisdifferenzierung im Onlinebereich nur noch bedingt erfolgreich sind. Andererseits setzen sich zunehmend eine Reihe von neuen Preisdifferenzierung-Instrumenten durch, die es verstehen, die Spezifika des Mediums zu erkennen und zu nutzen. Mit Auktionen und Möglichkeiten der Bestimmung der Preis-Indifferenzzone stehen zudem interessante Ansätze der Preisfindung und -optimierung zu Verfügung.

Welche Preisstrategien sich aus Unternehmenssicht am besten eignen, ist individuell und situationsspezifisch anhand der Bestimmungsfaktoren zu entscheiden. Die Preisgestaltung ist für Unternehmen aufgrund der Ertrags- und Imagewirkung häufig von strategischer Bedeutung, weshalb alle Maßnahmen sorgsam zu gestalten sind. Anbieter werden u.U. nicht davon absehen können, verschiedene Formen der Preisgestaltung und -differenzierung im Internet zu testen. Aufgrund der mit derartigen „Experimenten“ verbundenen Risiken (bspw. Imagewirkung), sollte versucht werden, das eigene Handeln zu „tarnen“.

Betrachtet man im Rahmen der Preisgestaltung den Kunden, so ist festzustellen, dass er bei ausgewählten Instrumenten der Preisdifferenzierung ein höheres Maß an Kontrolle über den Preisfindungsprozess und mehr Möglichkeiten zur Artikulation seiner Bedürfnisse besitzt. Die größeren Möglichkeiten können aus Kundensicht jedoch auch eine höhere Komplexität und höhere Transaktionskosten bei der Identifikation eines passenden Angebots bedeuten, so dass nicht davon ausgegangen werden kann, dass alle Kunden derartige Preismodelle schätzen werden. Des Weiteren muss der Kunde zunehmend mehr Informationen über seine Bedürfnisstrukturen kommunizieren, die durch Anbieter für Zwecke der Preis- und Leistungsdifferenzierung eingesetzt werden können. Anbieter müssen somit im Sinne eines „Permission Marketing“ (siehe Kap. 5.4.2) verstärkt um die Einwilligung des Kunden zur Übermittlung, Speicherung und Auswertung derartiger Informationen werben.

Das Internet bietet nicht nur Unternehmen effiziente Möglichkeiten der Kommunikation, sondern gerade auch Kunden. Sind diese mit dem Anbieterverhalten unzufrieden, kann der Verbreitungsgrad negativer Werbung gegenüber dem Offlinebereich um ein Vielfaches größer sein (bspw. in Meinungsforen, Online-Communities etc.). Bei allen Chancen der Preisgestaltung im Internet sollte deshalb die Kundenorientierung zu keinem Zeitpunkt des Planungsprozesses aufgegeben werden.

## 4 Platzierung und Distributionsgestaltung

Die Distributionsgestaltung bezieht sich allgemein auf alle Maßnahmen, die der Übermittlung der Leistungen an den Endkunden dienen. Hierzu zählen zum einen die richtige Platzierung der angebotenen Leistungen im Onlinekanal beziehungsweise innerhalb eines Multi-Kanal-Ansatzes und zum anderen die Ausgestaltung der logistischen Systeme, d. h. die Gestaltung der Fulfillment-Leistungen. Das Kapitel fokussiert dabei natürlicherweise eher auf den Absatz von Produkten und weniger auf das Angebot von Dienstleistungen.

### 4.1 Grundlagen der Distributionsgestaltung

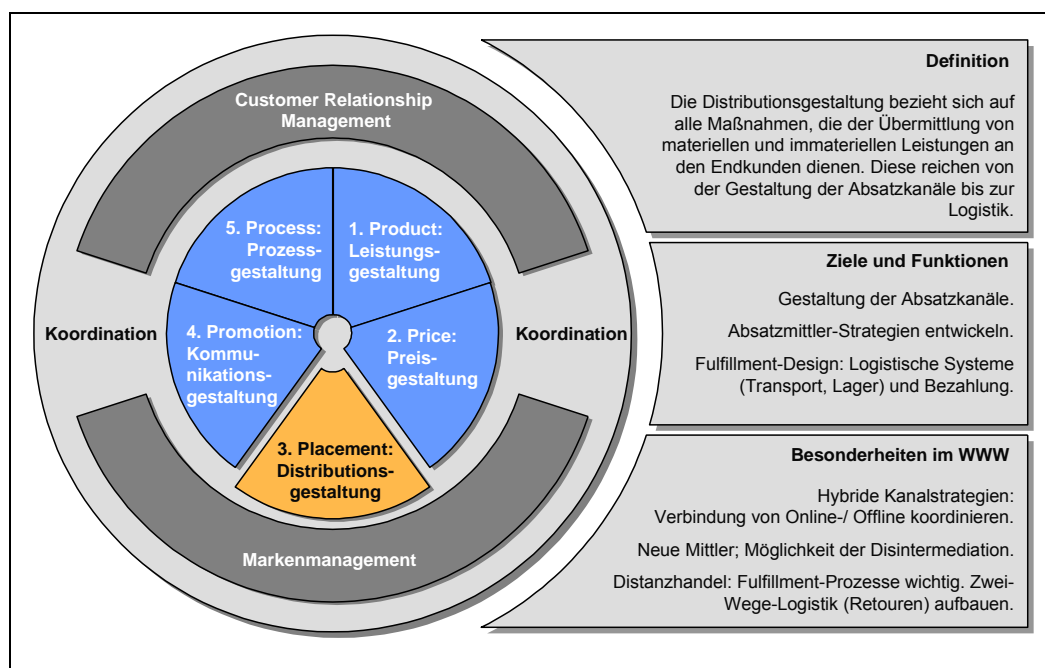


Abb. 20: Distributionsgestaltung Übersicht

#### 4.1.1 Ziele und Funktionen der Distributionsgestaltung

Ziel der Distributionsgestaltung ist die Konfiguration des Distributionsmix in Bezug auf Absatzkanäle, Absatzmittler und Fulfillment-Prozesse. Aus diesem Grund erfolgt zunächst eine Betrachtung der allgemeinen Absatzkanalstrategie. Dabei geht es um die Rolle und Stellung des Internets im gesamten Absatzkanalmix des Unternehmens. Das Internet kann entweder ein exklusiver Absatzkanal sein, oder aber, wie in den meisten Fällen, eine mehr oder weniger wichtige Rolle innerhalb einer Multikanal-Strategie spielen. Die Absatzmittlerstrategie hingegen bezieht sich auf die Entscheidung, ob und welche Absatzmittler im Onlinekanal genutzt werden sollen. Die Fulfillment-Prozesse schließlich beziehen sich auf Bezahlssysteme einerseits und die Logistik im Sinne von Lager, Transport und begleitenden Informationen andererseits und dienen der operativen Ausgestaltung der Leistungsdistribution im Onlinekanal.

### 4.1.2 Besonderheiten des Internets für die Distributionsgestaltung

Das Internet als neuer Kanal muss in die Multikanal-Strategie des Unternehmens integriert werden. Dabei müssen das Angebot der Leistungen, die Preise, Prozesse etc. zwischen Online- und Offlinekanälen koordiniert werden. Im folgenden Kapitel werden exemplarisch an einigen Beispielen Möglichkeiten der Online-Offline-Kanalkombination aufgezeigt. Die eigentliche Koordination verschiedener Kanäle ist allerdings nicht Thema dieses Kapitels. Die Koordination von Multikanal-Systemen kann vielmehr als die Abstimmung und Koordination mehrerer Marketingmixe für die einzelnen Kanäle verstanden werden, bei denen je Kanal individuelle Entscheidungen bzgl. Produkt, Preis, Platzierung, Promotion und Prozessgestaltung getroffen werden. Dabei können Entscheidungen bewusst konfliktär und unterschiedlich oder aber abgestimmt einheitlich sein; dies hängt letztlich von der vom Unternehmen verfolgten Strategie ab; dies wird hier nicht betrachtet. Es geht vielmehr nur um eine Abgrenzung des Onlinekanals von anderen Kanälen.

Bezüglich der Absatzmittlerstrategie gibt es zunächst einmal die Möglichkeit der Disintermediation zu beachten, also des Direktvertriebs von Herstellern und Großhändlern am etablierten Handel vorbei. Da aber auch im Onlinekanal aus Kundensicht zunehmend Komplexität und Intransparenz herrschen, sind eine Reihe neuer Mittler und Mittlerarten (Reintermediation, New Intermediation, Cybermediation<sup>1</sup>) entstanden, die für den Absatz von Produkten und Leistungen genutzt werden können. Diese werden im Folgenden kurz skizziert werden. Darüber hinaus handelt es sich beim Onlinehandel um Distanzhandel, so dass den Fulfillment-Prozessen besondere Bedeutung zukommt. Deshalb wird auch hierzu ein kurzer Überblick erfolgen.

### 4.1.3 Kernfragen der Distributionsgestaltung

Die zentralen Fragen, die sich aus den angesprochenen Aspekten ableiten lassen und die im Weiteren behandelt werden, sind:

- Welche Rolle spielt das Internet innerhalb des Distributionsmix?
- Wie bindet man das Internet in die vorhandenen Absatzkanäle ein (Stichwort Multikanal-Strategien)?
- Wo werden die Leistungen im Onlinekanal platziert (Online-Placement, Absatzmittlerstrategien)?
- Wie wird die Onlinedistribution gestaltet (Fulfillment) hinsichtlich Payment-Systemen und Distributions-Logistik?

---

<sup>1</sup> Siehe z. B. Klein/Selz (2003).

#### 4.1.4 Planungsprozess der Distributionsgestaltung

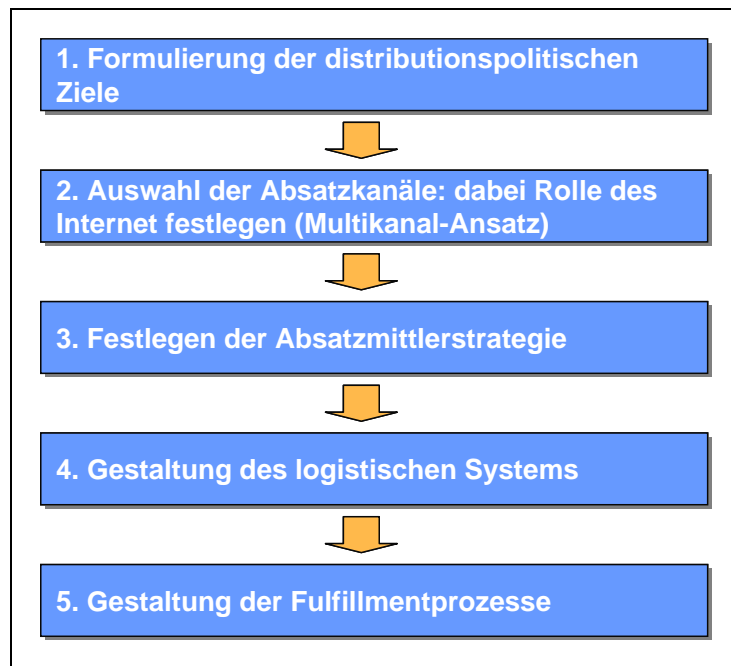


Abb. 21: Planungsprozess der Distributionsgestaltung<sup>1</sup>

Wie jeder Planungsprozess, so beginnt auch dieser zunächst mit der Formulierung der relevanten Ziele. Dies kann z. B. die Erschließung neuer Absatzkanäle im Internet sein. Dem folgen die schon angesprochene Wahl der Absatzkanäle und das Bestimmen der Rolle des Internets im Multikanal-Mix. Der Festlegung der Absatzmittlerstrategie, also der Auswahl der Onlinemittler zur Platzierung der Leistungen im Onlinekanal, folgt dann die Gestaltung des logistischen Systems und der einzelnen Fulfillment-Prozesse.

#### 4.2 Absatzkanalstrategie

Mit der Entstehung des E-Commerce und der Nutzung des Internets für geschäftliche Zwecke erhofften sich die im E-Commerce tätigen Unternehmen deutliche Effizienzgewinne durch die Möglichkeit der Substitution von Offline- durch Onlineaktivitäten. Dieser Blickwinkel hat sich mittlerweile deutlich geändert; Ziel ist es heute, die Onlineaktivitäten möglichst im Rahmen von Multikanalstrategien bestmöglich und zur der Unternehmensstrategie passend, auszugestalten und mit den anderen Kanälen zu koordinieren<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> In Anlehnung an Meffert (1997), S. 585.

<sup>2</sup> Zum Multikanalmanagement siehe beispielsweise Müller-Lankenau/Wehmeyer/Klein (2005a und 2005b), Müller-Lankenau/Wehmeyer (2004) und Müller-Lankenau/Klein/Wehmeyer (2004).

### 4.2.1 Von der Isolation zur Koordination verschiedener Kanäle

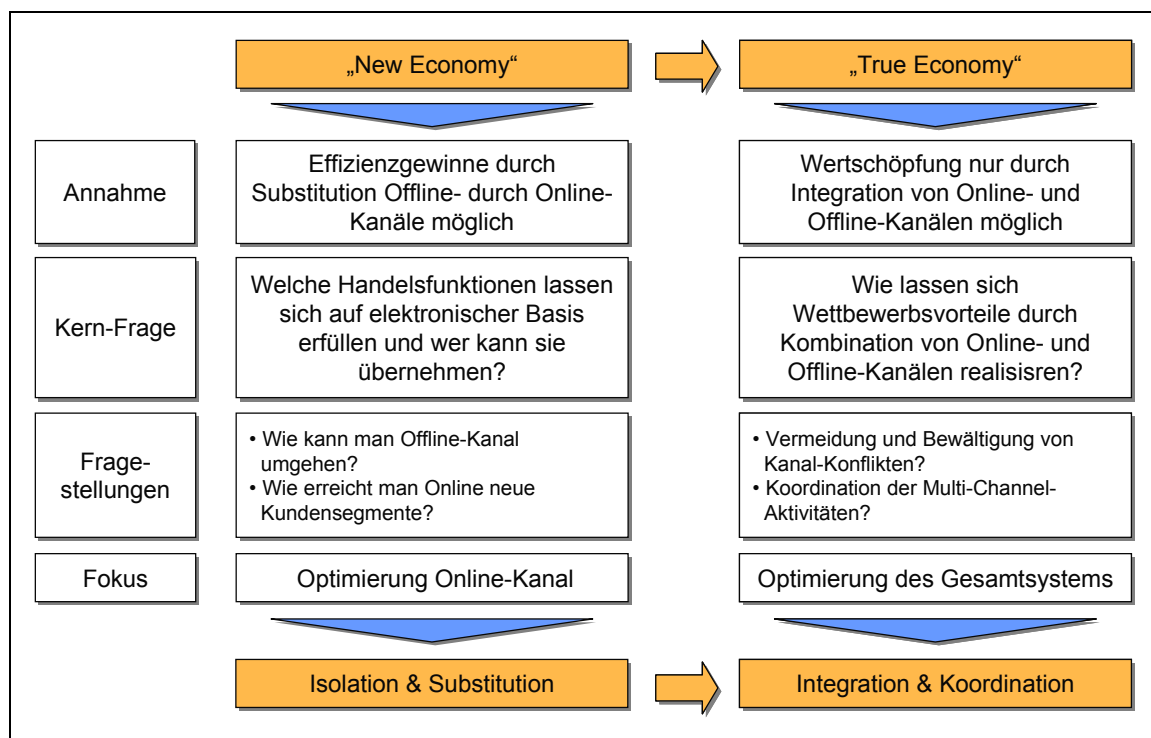


Abb. 22: Von der Konkurrenz zur Integration und Koordination der Absatzkanäle

Der Fokus der sog. „New Economy“ lag auf der Optimierung des Onlinekanals, der in Isolation und Konkurrenz zu etablierten Kanälen betrachtet wurde (siehe Abb. 22). Diese isolierte Sichtweise hat jedoch dazu geführt, dass Unternehmen separate Onlineaktivitäten eingegangen sind, die aus Kundensicht keine integrierte Sicht des Unternehmens erlaubte, da die Aktivitäten nicht aufeinander abgestimmt waren und die Offline- und Onlinewahrnehmung teils weit auseinander lagen. Dies war nicht nur unter Gesichtspunkten der Markenführung bedenklich. Hinzu kam, dass Synergien und Potenziale in der Integration von Online- und Offlinekanälen ungenutzt blieben. Aus diesem Grund hat sich die Sichtweise mittlerweile geändert. Hat man in der New Economy noch von einem Paradigmen-Wechsel weg von den klassischen Erkenntnissen der Betriebswirtschaft geredet, so hat sich mittlerweile herausgestellt, dass dieser Wechsel nie stattgefunden hat, man somit auch nicht von einer „New Economy“ reden kann. Aus diesem Grund wurde der Begriff der „True Economy“ geprägt. Das Internet ist demzufolge nicht das Medium, das die klassischen Kanäle verdrängen wird, sondern im Gegenteil eine wertvolle Ergänzung bietet. Somit kommt es also auf eine Integration des Mediums in eine übergreifende Multi-Kanalstrategie an, bei der die Koordination der Leistungserstellung durch Verbindung von Online- und Offlineansätzen im Vordergrund steht. Somit stehen nun also statt der Substitution des Offline- und der isolierten Betrachtung des Onlinekanals die Integration und Koordination der Kanäle im Mittelpunkt.

### 4.2.2 Beispiele für Multikanalansätze

Sowohl etablierte als auch neu entstandene reine Internetunternehmen streben zunehmend Multikanal-Ansätze im Sinne einer Verbindung von Online- und Offlinekanälen oder durch Kombination mehrerer Offlinekanäle an. Viele Anbieter integrieren den Onlinekanal in ihre klassischen Aktivitäten. Hierzu gehören sowohl klassische Handelsunternehmen (Brick-and-Mortar), als auch Unternehmen, die immer schon Multikanalansätze verfolgt haben, wie Otto (Katalogvertrieb und Ladenvertrieb, z. B. über die Marke Eddie Bauer) oder Lufthansa (Direktvertrieb, Vertrieb über Reisebüros). Eine dritte Gruppe sind Hersteller, die früher keinen direkten Endkundenkontakt hatten und nun durch Internetaktivitäten einen neuen direkten Vertriebskanal eröffnen. Auf der anderen Seite gibt es reine Internetunternehmen wie Pixelnet, die nun ihre Leistungen zusätzlich über den stationären Handel (Pixelnet hat PhotoPorst gekauft) anbieten. Die letzte Gruppe bilden Unternehmen, die verschiedene Formen von Offlinekanälen kombinieren.

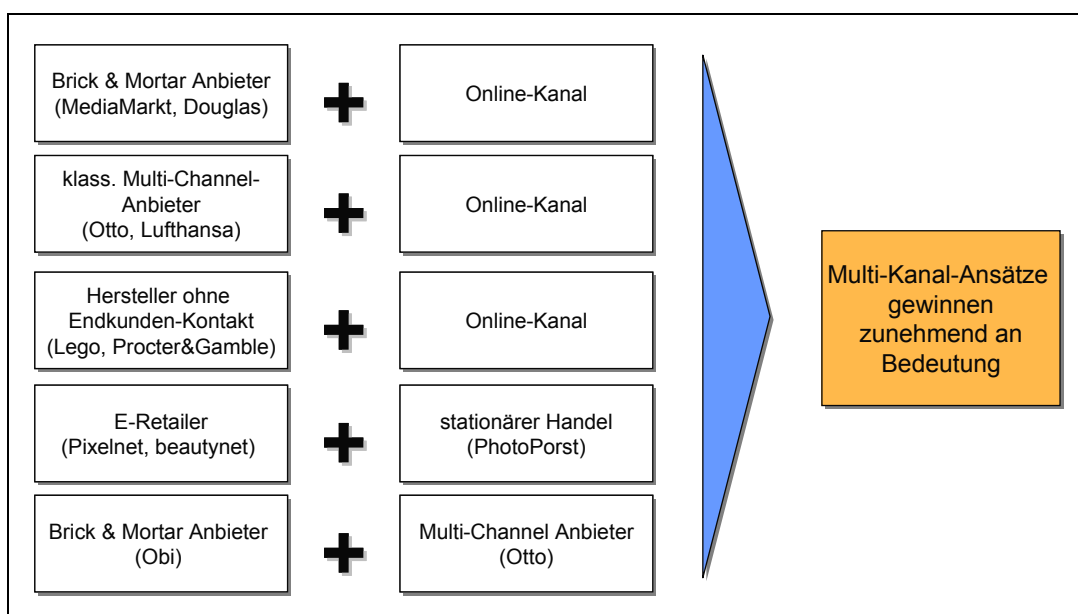


Abb. 23: Beispiele für hybride Kanalstrategien.

Die Ausführungen machen deutlich, dass die Aktivitäten im Onlinekanal mit den Aktivitäten in anderen Kanälen im Einzelfall koordiniert werden müssen; auf die Notwendigkeit zur Koordination sei hier verwiesen, sie wird, wie bereits angesprochen, hier nicht näher untersucht.

### 4.3 Absatzmittlerstrategie

Wurde bisher übergreifend die Platzierung der Angebote in verschiedenen Kanälen skizziert, steht nun die eigentliche Platzierung (Placement) der Leistungen im Onlinekanal im Mittelpunkt. Das Ziel der Absatzmittlerstrategie im E-Commerce ist also die Ausgestaltung des Onlinevertriebsweges. Dabei stellt sich die Frage, ob ein Direktvertrieb über einen eigenen Onlineshop erfolgen soll, oder ob Absatzmittler sinnvoll genutzt werden können; und wenn ja,

welche? Im Weiteren werden deshalb verschiedene Mittler, wie Electronic Malls, elektronische Marktplätze, sowie Onlineauktionsplattformen exemplarisch betrachtet. Zunächst jedoch wird der Direktvertrieb betrachtet, sowie die darauf aufbauende Möglichkeit der Kooperation mit anderen Site-Betreiber in sog. Co-Shop- oder auch Affiliate-Programmen. Hierbei nehmen die fremden Site-Betreiber ebenfalls eine Mittler-Rolle ein.

#### **4.3.1 Direktvertrieb über einen eigenen Onlineshop**

Mit Onlineshop wird der Teil einer Web-Site bezeichnet, der dem Vertrieb von Waren und Dienstleistungen dient. Hierbei werden alle wesentlichen Phasen der Verkaufstransaktion, wie die Information des Kunden, die Anbahnung, sowie Bestellung und Bezahlung unterstützt. Die vom Kunden ausgewählten Produkte werden dabei typischerweise in einem elektronischen Warenkorb gesammelt, dessen Inhalt dann die Grundlage für die abzuschickende Bestellung bildet. Die Integration von Onlinebezahlung via Kreditkarte oder andere Zahlungsformen ist dabei wichtig, aber nicht immer notwendig, da auch per Rechnung oder Nachnahme gezahlt werden kann (zu Zahlungssystemen siehe später in Kap. 4.4.1). Die genaue Funktionsweise, sowie der Aufbau eines Onlineshops sind nicht Thema dieses Kapitels. Typische Onlineshop-Beispiele sind Amazon.de, Computeruniverse.net, Otto.de, myToys.de.

##### *Elektronische Produktkataloge als Grundlage für Onlineshops*

Onlineshops basieren i.d.R. auf elektronischen Produktkatalogen, in denen die Produkte präsentiert werden: Ein elektronischer Produktkatalog (EPK) bezeichnet die Darstellung des Warensortiments auf der Web-Site nach Art eines klassischen Versandhauskataloges. Dabei werden die Daten zweckmäßigerweise in einer Datenbank abgelegt oder direkt aus dem Warenwirtschaftssystem übernommen. Das erlaubt die Präsentation des jeweils aktuellen Sortiments mit tagesaktuellen Preisen im Internet.

Der Kunde sollte in einem EPK möglichst schnell und bequem die für ihn interessanten Produkte finden, weshalb auf eine durchdachte und kundenorientierte Navigation des Produktkataloges Wert gelegt werden sollte (siehe unter Process, Kap. 6). Durch die elektronische Realisierung des Kataloges entfallen Druckkosten und -zeiten. Ein EPK kann im Gegensatz zu gedruckten Katalogen ohne großen Aufwand aktuell gehalten werden. Zudem lassen sich kundenindividuelle Sortiments-Sichten relativ einfach realisieren und somit eine stärkere Orientierung an Kundensegmenten erzielen.

#### **4.3.2 Co-Shops, Affiliate-Programme, Shop-in-Shop**

Co-Shops bezeichnen die Integration des Onlineshops eines Anbieters in die Web-Sites Dritter. Dabei wird nicht nur ein Link gesetzt, sondern der Shop erkennbar (z. B. hinsichtlich Design und Navigation) in die fremde Web-Site integriert. Hierbei handelt es sich um so genann-



te Partner-Programme (Affiliate-Programms<sup>1</sup>), bei denen der Web-Site-Betreiber an den Umsätzen, die über seine Web-Site abgewickelt werden, beteiligt wird. Für den Onlineshop-Betreiber ergibt sich die Möglichkeit, sein Sortiment an vielen Orten im Internet zu platzieren und die Co-Shop-Betreiber als Mittler zu nutzen. Dabei können die Käufe dort generiert werden, wo sich die Kunden aufhalten. So ermuntert beispielsweise der Buchhändler Amazon.com Web-Site-Betreiber dazu, mit dem Affiliate-Programm bestimmte für ihre Zielgruppen interessante Bücher als Auswahl in einem Amazon Co-Shop zu präsentieren. Auf diese Weise sorgt der Web-Site-Betreiber dafür, dass Site-Besucher zu Kunden von Amazon.com werden und zwar indem er den Site-Besuchern genau die auf ihre Bedürfnisse zugeschnittenen Bücher vorschlägt.

Co-Shops sind ein Musterbeispiel für die neuen Möglichkeiten des Internets im Sinne der Vernetzung der Leistungserstellung mehrerer Anbieter. Bei richtiger Anwendung kann dieses Konzept Kunden wesentlich besser erreichen als traditionelle Möglichkeiten der Platzierung. Jedoch muss der Shop-Anbieter in der Lage sein, andere Site-Betreiber zur Kooperation zu bewegen, wozu neben den nötigen Anreizstrukturen in erster Linie eine starke Marke notwendig ist, da es auch eine positive Imagewirkung insbesondere für kleine Site-Betreiber hat, einen Amazon.com-Shop auf der eigenen Web-Site integriert zu haben.

Eine weitere Form der Shop-Integration sind sog. Shop-in-Shop-Lösungen. Hierbei wird ein eigener Shop eines Händlers oder Herstellers sichtbar in einem Onlineshop eines Onlinehändlers platziert. Allerdings findet hier nicht wirklich die Integration eines Shops auf einer fremden Web-Site statt, vielmehr werden die Waren des Herstellers/Händlers innerhalb des Onlineshops besonders dadurch hervorgehoben, dass ein Teil des Onlineshops mit der Hersteller-Marke markiert wird und alle Waren dieses Herstellers in dieser Rubrik zu finden sind. Die Abwicklung (Zahlung, Lager, Lieferung) findet zusammen mit den anderen Waren des Shops statt. Der Web-Site-Betreiber betreibt also quasi einen Onlinehandel für den Hersteller, indem er seine Waren besonders hervorhebt und der Hersteller so auf den Shop als den eigenen Shop verweisen kann. Aus der Sicht des Shop-Betreibers wird lediglich eine Bündelung der Waren des Herstellers innerhalb des Shops vorgenommen, die auf speziell markierten Seiten präsentiert wird. Ein Beispiel liefert Onlineangebots von Globetrotter Ausrüstung ([www.globetrotter.de](http://www.globetrotter.de)), innerhalb dessen es zahlreiche Shop-in-Shop-Lösungen, wie die von Jack Wolfskin, gibt ([www.wolfskin-mailorder.de](http://www.wolfskin-mailorder.de)).

### 4.3.3 Electronic Malls

Mit Electronic Mall bezeichnet man eine Web-Site, auf der – wie in einem echten Einkaufszentrum – mehrere Verkaufsstätten d. h. Onlineshops von verschiedenen Anbietern zusammengefasst sind. Die E-Mall integriert diese unter einem Namen, einer Internetadresse und mit möglichst einheitlichem Aussehen. Eine übergreifende Suchfunktion und Warenkorbfunk-

---

<sup>1</sup> Vgl. zu Affiliate-Programms: Helmstetter/Metivier (2000) und Hoffman/Novak (2000), S. 179ff.

tionalität, sowie einheitliche Zahlungs- und Logistikabwicklung erlauben dem Kunden den Einkauf wie aus einer Hand.

In einer E-Mall gibt es verschiedene Teilnehmer: die Shop-Anbieter, die Kunden und den Betreiber. Für Unternehmen bietet sich die Möglichkeit, als Shop-Anbieter von Marketing-Maßnahmen, dem bereits existierenden Kundenstamm, sowie der technischen und organisatorischen Infrastruktur der E-Mall zu profitieren. Auf diese Weise kann ein Verkauf über das Internet realisiert werden, ohne mit einem eigenen Onlineshop alles selbst aufbauen zu müssen. Die Teilnahme an einer E-Mall ermöglicht die Nutzung der Serviceangebote des Mall-Betreibers (z. B. Geschenkservice, Versicherungen, Zahlungssysteme etc.) ohne eigenen Aufwand für den Aufbau entsprechender Dienste treiben zu müssen. Voraussetzung hierfür ist die Integration des eigenen Onlineshops in die E-Mall und die Vernetzung und Integration der Backend-Systeme und Abwicklungsprozesse in die vorgegebenen Strukturen der E-Mall. Es gibt zwei Varianten von E-Malls: Zum einen lose Verbünde, die bestehende Shops mehr oder weniger eng unter einer Adresse, Marke und übergreifenden Prozessen integrieren. Zum anderen E-Malls, die auch die Shops komplett aus einer Hand aufbauen und anbieten und den Warenanbieter von möglichst vielen Fragestellungen entlasten. Beispiele für E-Malls sind Shopping24.de und die Electronic Mall Bodensee ([www.emb.net](http://www.emb.net)).

#### **4.3.4 Elektronische Marktplätze**

Elektronische Marktplätze bezeichnen Internetplattformen für den Austausch von Gütern und Leistungen zwischen Unternehmen. Ein Marktplatz ist somit eine Web-Site, auf der Unternehmen eigene Angebote einstellen, andere Angebote einsehen, Anbieter kontaktieren und oftmals auch den Geschäftsabschluss direkt tätigen können. Man kann Marktplätze auf zwei Arten unterscheiden: Erstens, ob sie für den Handel von Verbrauchsgütern wie Büromaterial oder für den Handel mit Waren ausgelegt sind und andererseits, ob sie der systematischen oder der punktuellen Nutzung dienen. Marktplätze zur systematischen Nutzung werden von fest angeschlossenen Unternehmen als wichtiger Absatzkanal genutzt. Marktplätze für die punktuelle Nutzung sind offen und können von Unternehmen für den gelegentlichen Absatz von Waren und Gütern genutzt werden. Hierzu gehören z. B. Aktionswaren oder Restposten, wobei der Abverkauf von Überbeständen über elektronische Marktplätze u.U. günstiger ist als deren Lagerhaltung. Marktplätze bieten sich somit als Ergänzung zu bestehenden Verkaufstätigkeiten an, um Sonderposten abzuverkaufen. Sie eignen sich i.d.R. nicht ohne weiteres als primärer Absatzkanal. Es besteht die Möglichkeit, sich fest an Marktplätze zur systematischen Nutzung zu binden, wobei dann häufig ein hoher Abstimmungsaufwand bezüglich der Integration der Prozesse und IT-Systeme notwendig ist. Auf diesen Fall und auf den Fall der Beschaffung über elektronische Märkte soll hier nicht weiter eingegangen werden. Ein Beispiel für einen Marktplatz zur punktuellen Nutzung im B2C E-Commerce sind die „zShops“ bei Amazon.com.

### 4.3.5 Onlineauktionsplattformen

Onlineauktionsplattformen (www.ebay.de) sind Web-Sites für den Vertrieb von Waren, die eine flexible Preisbildung auf Basis von Auktionsmechanismen<sup>1</sup> nutzen. Dabei erfolgt die Preisbildung z. B. auf der Basis von Geboten, bei der das höchste Gebot eines Kunden, das innerhalb einer zeitlichen Frist eingeht, den Zuschlag erhält. Unternehmen (Hersteller, Händler) können auf Onlineauktionsplattformen im Internet als Anbieter von Waren auftreten und die Auktion so als zusätzlichen Vertriebskanal zur Platzierung von Produkten nutzen. Dies macht jedoch ähnlich wie bei Marktplätzen nur selektiv Sinn, um z. B. Überangebote, Sonderposten, Einzelstücke, Auslaufmodelle oder Ladenhüter anzubieten. Da Auktionen nur bei einem knappen Angebot eine zuverlässige Preisfindung garantieren, eignen sie sich nicht unbedingt als primäre oder exklusive Vertriebsform. Werden von einem Produkt zu viele Stücke angeboten, treffen diese also auf zu wenig Nachfrager, müssen diese sich nicht in Auktionen überbieten und können die Stücke zum Mindestgebot abnehmen.

### 4.3.6 Bewertung verschiedener Absatzmittler-Optionen

Die gezeigten Vertriebsformen, insbesondere die Absatzmittler-Optionen werden im Weiteren klassifiziert, um ihren jeweiligen Anwendungskontext einzugrenzen. Dabei wird als zusätzliche Option die simple Platzierung der eigenen Waren in einem Onlineshop eines anderen Anbieters mit betrachtet.

Bewertung der Absatzmittler-Optionen	Eignung als alleinige Vertriebsform	Einfluss auf die Platzierung	Notwendiges E-Commerce Know-How	Abstimmungsbedarf mit dem Mittler
Direkt-Vertrieb mit eigenem Online-Shop	Sehr gute Eignung	Sehr gut. Durch Eigenrealisierung hohe Flexibilität.	Hoch: Alle Maßnahmen werden selbst durchgeführt.	
Online-Shop mit Co-Shop, Affiliate-Program	Nur als Ergänzung zu einem Online-Shop möglich	Von Willigkeit der Partner abhängig. Maßnahme ist jedoch selbstbestimmt.	Hoch: Neben Shop-Betrieb auch Integrationsfähigkeit in andere Web-Sites nötig.	Mittel: Vorgaben werden selbst gemacht, Mittler muss Angebot integrieren.
Teilnahme an einer E-Mall	Sowohl als Ergänzung zu Online-Shop als auch als alleinige Vertriebsform.	Regeln werden meist von Mall-Betreiber vorgegeben, daher nur eingeschränkt.	Mittel bis hoch: Je nach Leistungsübernahme durch den Mall-Betreiber	Teils hoch: Bei intensiver Vernetzung der Prozesse mit dem Mall-Betreiber.
Warenplatzierung auf einem el. Marktplatz	Nicht sinnvoll, nur zur Platzierung von Restposten, Überbeständen etc.	Durch Angebot an Marktplätzen und Regeln des Betreibers determiniert.	Mittel: Funktionsprinzip von Marktplätzen muss bekannt sein. Ev. Datenaustausch.	Mittel bis gering: Nur in Ausnahmen Vernetzung und Datenintegration nötig.
Warenplatzierung in einer Auktionsplattform	Nicht sinnvoll, nur zur Platzierung von Restposten, Überbeständen etc.	I.d.R. flexibel, jedoch durch die Präsentationsvorgaben beschränkt.	Gering: Funktionsprinzip von Auktionsplattformen muss bekannt sein.	Gering: Angebote einstellen und Auktion beobachten.
Warenplatzierung in in fremdem Online-Shop	Gut möglich, erspart eigene Aktivitäten.	Eher gering. Der Shop-Anbieter gibt Platzierung vor.	Gering: Der Shop-Betreiber übernimmt nahezu alle Tätigkeiten.	Mittel: Aktives Bemühen um gute Platzierung notwendig.

Tab. 7: Bewertende Übersicht der Absatzmittler-Optionen

<sup>1</sup> Siehe Möglichkeiten der Preisbildung und -differenzierung in Kap. 3.3.

Als alleinige Vertriebsformen eignen sich lediglich der eigene Onlineshop, die E-Mall oder die Fremdplatzierung der Waren. Alle anderen Konzepte sind als Ergänzung zu anderen Vertriebsformen zu verstehen. Natürlicherweise bietet der Direktvertrieb mittels eines eigenen Onlineshops das höchste Maß an Einflussnahme auf die Platzierung, während diese bei der Fremdplatzierung in einem Web-Shop eines Dritten am beschränktesten ist. Bei den Kooperationsformen E-Mall, Marktplatz und Auktionsplattform kommt es auf die Regeln und Darstellungsmöglichkeiten an, die der Anbieter definiert hat. Beim Co-Shop-Programm liegt die Verantwortung zwar beim Shop-Anbieter, jedoch ist der Einfluss von der Einwilligung potenzieller Kooperationspartner abhängig.

Man kann allgemein sagen: Je mehr mit einem Absatzmittler kooperiert wird, desto weniger eigenes Know-how wird benötigt, desto geringer ist jedoch auch der Einfluss auf die Platzierung der Waren. Der Abstimmungsbedarf mit dem Mittler ist überall dort sehr hoch, wo eine Abstimmung der IT-Systeme und Prozesse notwendig wird (z. B. bei E-Mall und Marktplätzen zur systematischen Nutzung), ansonsten kann die Interaktion gering gehalten werden (siehe Tabelle 7). Abhängig von den gezeigten Eigenschaften und Anforderungen gilt es, die besten Platzierungsformen für den Onlinekanal zu identifizieren und ggf. zu kombinieren. Wurden diese Entscheidungen getroffen, muss als weiterer Schritt das operativ-logistische Distributionssystem konfiguriert und ausgestaltet werden.

#### **4.4 Gestaltung des logistischen Systems**

Die Gestaltung des logistischen Systems umfasst im Wesentlichen die Abwicklungsphase im Verkaufsprozess, hierzu gehören die Auswahl von Bezahlverfahren, sowie die Gestaltung der Logistikprozesse.

##### **4.4.1 Übersicht über Bezahlverfahren (Payment)**

In diesem Kapitel soll keine detaillierte Betrachtung von Bezahlverfahren erfolgen. Vielmehr sollen nur die gängigen Verfahren aufgezeigt werden. Die Zahlungsabwicklung im Internet wird noch immer dominiert von klassischen Bezahlverfahren, die auch schon früher im Distanzhandel angewendet wurden. Neue Onlinebezahlverfahren (sog. E-Payment wie bspw. CyberCoins, MicroMoney), können mittlerweile als ausreichend sicher gelten, jedoch haben sie noch nicht die kritische Masse an Verbreitung gefunden, als dass sich ein Einsatz lohnen würde. Hinzu kommt ein oftmals für den Kunden schwer verständliches Registrierungs- und Abwicklungsverfahren. Auch ist die Funktionsweise nur schwer zu verstehen, so dass es schwer für den Kunden ist, dem Einsatz der Verfahren zu vertrauen. Dies hat bereits dazu geführt, dass erste Systeme (z. B. eCash der Deutschen Bank) eingestellt wurden.

So beschränkt sich die Auswahl bei der Gestaltung der Fulfillment-Prozesse auf bekannte Verfahren wie: Nachnahmezahlung, Rechnung, Bankeinzug oder Kreditkartenzahlung. Hinzu kommen einige zunehmend bekannte und verbreitete Verfahren wie das von Firstgate ([www.firstgate.de](http://www.firstgate.de)), PayPal von eBay und das T-Pay-System von der Telekom

(www.micromoney.de). Der Anbieter bietet bei diesen Systemen eine zentrale Clearing-Stelle für die Bezahlung kleiner Beträge, z. B. für Einzelbeiträge in Onlinemagazinen, für die typischerweise Beträge im 1-2 Euro-Bereich anfallen. So kann der Kunde beispielsweise nach Registrierung und Hinterlegung von Kontodaten bei Firstgate bei kooperierenden Shops (z. B. Stiftung Warentest – www.test.de) mit seinem Firstgatepasswort bezahlen; abgerechnet werden alle aufgelaufenen Beträge monatlich durch Firstgate. Ähnlich funktioniert PayPal, das als Bezahlssystem von eBay betrieben wird und auch die weltweite Zahlung zwischen Endkunden auf der eBay-Plattform erlaubt (www.paypal.de). Im T-Pay-System der Telekom kann der Kunde dagegen sein „MicroMoney“ vorab online oder in Form von PrePaid-Karten erwerben. Zum Bezahlen muss der Kunde dann eine Nummer auf der Karte freirubbeln, die er beim Kaufvorgang online eingibt; das Clearing übernimmt dann die Telekom für die dem System angeschlossenen Shops. Wichtig bei allen zentral abgewickelten Verfahren ist, dass der Anbieter des Services sowohl ausreichend bekannt als auch für Shop-Anbieter und Kunden gleichermaßen vertrauenswürdig ist.

#### 4.4.2 Distributionslogistik

Ziel der Distributionslogistik ist es im Wesentlichen, einen optimalen Lieferservice zu gewährleisten. Dies lässt sich in folgende Einzelziele aufteilen<sup>1</sup>:

- **Kurze Lieferzeiten:** Zeitspanne zwischen Auftragserteilung und Auslieferung sollte möglichst kurz sein, damit der Kunde nicht lange auf das Produkt warten muss.
- **Lieferzuverlässigkeit:** Die Einhaltung des Liefertermins ist abhängig von der Lieferbereitschaft (Produkt ist auf dem Lager, Transportmittel sind verfügbar) und der Zuverlässigkeit der Logistikprozesse (Verpackung, Transport und Warenübergabe funktionieren reibungslos).
- **Lieferbeschaffenheit:** Lieferung erreicht den Kunden in gewünschtem Zustand (Qualität, keine Beschädigungen) und in gewünschter Art und Menge (richtiges Produkt in richtiger Anzahl).
- **Lieferflexibilität:** Fähigkeit, Sonderwünsche des Kunden zu erfüllen, z. B. hinsichtlich Lieferzeitpunkt, Art der Verpackung, Transportvarianten etc.

#### *Fulfillment-Irrtümer im E-Commerce*

Viele E-Commerce-Unternehmen der ersten Stunden haben zu Beginn der E-Commerce-Welle beim Auf- und Ausbau ihres Geschäftes viel Zeit auf die Leistungs- und Sortimentsgestaltung, auf Werbung, sowie Platzierung der Leistung im Onlinekanal verwendet. Sie sind

---

<sup>1</sup> Vgl. Meffert (1997), S. 636.

jedoch dann in Stoßzeiten oft nicht in der Lage gewesen, alle Bestellungen rechtzeitig auszuliefern, mit der Folge, dass wertvolle Umsätze beispielsweise im wichtigen und geschäftigen Saisongeschäft (z. B. Weihnachten) verloren gingen. Die Gründe hierfür liegen in der mangelnden Planung bei der Gestaltung des logistischen Systems. Gängige Irrtümer hierbei waren:

- **Die Integration der Backend-Systeme kann später erfolgen:** Dabei entstehen jedoch Medienbrüche, so dass beispielsweise Bestellungen manuell eingegeben werden müssen. Hinzu kommt, dass dann oftmals keine Lagerdeckung für eingehende Bestellungen vorliegt, so dass die Lieferbereitschaft nicht gegeben ist.
- **Die bestehende Logistik ist ausreichend** (bei Brick-and-Mortar-Unternehmen: z. B. Herstellern, die neu in den Direktvertrieb einsteigen) und in der Lage die Web-Aufträge zu bearbeiten: Dabei sind jedoch die vielfach vorhandenen hoch automatisierten Lager nicht geeignet für Kleinstlieferungen im E-Commerce. Außerdem ist die Konfektionierung von Kleinstaufträgen zu aufwendig.
- **Jeder kann im E-Commerce global verkaufen:** Dabei werden oft länderspezifische Importzölle und Versandkosten nicht bedacht oder Ausfuhrbeschränkungen nicht beachtet.

Die Beispiele zeigen, dass dem Thema Fulfillment, wie allen anderen Themen auch, genügend Aufmerksamkeit gewidmet werden muss, und dass es keine untergeordnete Rolle einnimmt.

#### *Einordnung des Logistikprozesses in den Verkaufsprozess*

Die eigentlichen Logistikdienstleistungen (Verpackung und Transport) zum Endkunden hin finden zwar in der Abwicklungsphase statt, jedoch müssen parallel zum gesamten Verkaufsprozess logistiknahe Leistungen ausgeführt werden, um beispielsweise die Auskunftsfähigkeit hinsichtlich Verfügbarkeitsprüfungen zu gewährleisten. Abbildung 24 zeigt beispielhaft den Logistikprozess und die Wechselwirkung mit dem Verkaufsprozess. Der gesamte Logistikprozess oder auch Teile können an externe (Logistik-)Dienstleistungen übertragen werden (Outsourcing), die oftmals sogar standardisierte Servicepakete für E-Commerce-Anbieter bereithalten.

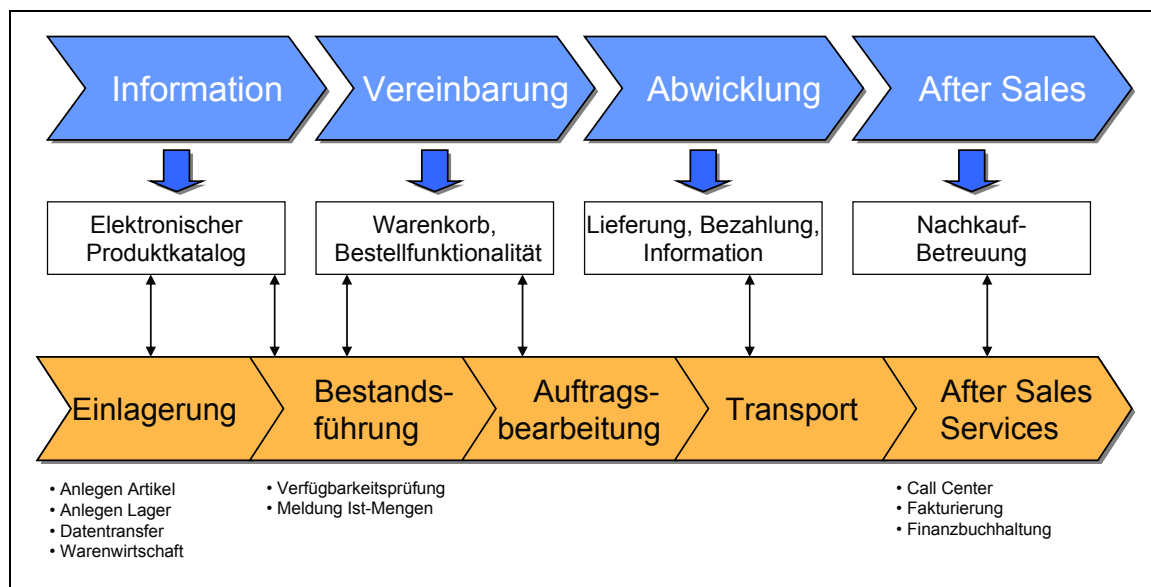


Abb. 24: Der Logistikprozess

Der typische Logistikprozess beginnt mit dem Wareneingang bzw. der Einlagerung der im Onlineshop angebotenen Waren<sup>1</sup>. Hierfür müssen die Artikel im Warenwirtschafts- und im Lagerinformationssystem angelegt bzw. eingetragen, sowie die angelieferten Mengen eingebucht werden. Dazu können die relevanten Daten auch mittels Datentransfer direkt vom Lieferanten übernommen werden. Die Produktbeschreibungen und Preise müssen dann natürlich in den elektronischen Produktkatalog übernommen werden, wo sie dem Kunden in der Informationsphase seines Kaufprozesses zur Verfügung stehen. Die Bestandsführung ist die nächste Phase des Logistikprozesses. Hierzu gehören eine Verfügbarkeitsprüfung, sowie die Meldung von im Lager verfügbaren Produktmengen, die dem Kunden in der Vereinbarungphase im Warenkorb oder im Produktkatalog angezeigt werden sollten.

An die eigentliche Bestellung des Kunden schließt sich die dritte Phase des Logistikprozesses an, die Auftragsbearbeitung. Hierzu gehören Kommissionierung, Verpackung, Etikettierung, sowie die Sendungserfassung beim Warenausgang, damit die Ware beim Transport verfolgt werden kann. Aus Kundensicht stellt diese Phase, sowie die folgende Transport-Phase die Abwicklungsphase dar, in der die Lieferung, die Bezahlung, sowie begleitende Informationsleistungen anfallen. In der Transportphase erfolgen also die Zustellung der Waren, die Zahlung (z. B. bei Zustellung per Nachnahme), sowie transportbegleitend die elektronische Sendungsverfolgung (Tracking). Bei Verlust einer Sendung kann außerdem der Weg der Ware verfolgt und der Aufenthalts- bzw. Verlustort bestimmt werden (Tracing, von Trace = Spur). Dem Kunden bietet sich mit Tracking & Tracing die Möglichkeit, auf der Web-Site des Anbieters den Status der Abwicklung (z. B. „Paket ist mit Wagen xy auf dem Weg zu Ihnen, Lieferung erfolgt gegen 14:00h“) einzusehen. Dies erfordert aus Anbietersicht jedoch eine

<sup>1</sup> Konkrete Beispiele zur Ausgestaltung des logistischen Systems und der Fulfillment-Aktivitäten von E-Commerce-Unternehmen finden sich in Riemer (2001), Spiller/Klein (2001) und Voß (2001).

enge Vernetzung des eigenen Systems mit denen des ausliefernden Logistikers (z. B. Deutsche Post, UPS, German Parcel etc.). Die letzte Phase schließlich, sowohl im Logistikprozess als auch aus Kundensicht, ist die After Sales Phase. Hier kann der Anbieter, auch in Kooperation mit einem Logistikdienstleister, begleitende Services wie den Betrieb von Call Centern zur Nachkaufbetreuung des Kunden anbieten. Zudem finden in dieser Phase die Fakturierung der Bestellungen und die Verbuchung statt.

## 5 Promotion und Kommunikationsgestaltung

Die Kommunikationsgestaltung bezieht sich allgemein auf alle Maßnahmen, die der Kommunikation des Unternehmens mit den verschiedenen Anspruchsgruppen (sog. Stakeholdern) dienen. Dabei fokussiert der Beitrag auf die Kommunikation mit Interessenten und Kunden. Die Kommunikation mit anderen Gruppen wie Aktionären (Investor Relations) oder der Öffentlichkeit (Public Relations) werden hier nicht näher betrachtet.

### 5.1 Grundlagen der Kommunikationsgestaltung

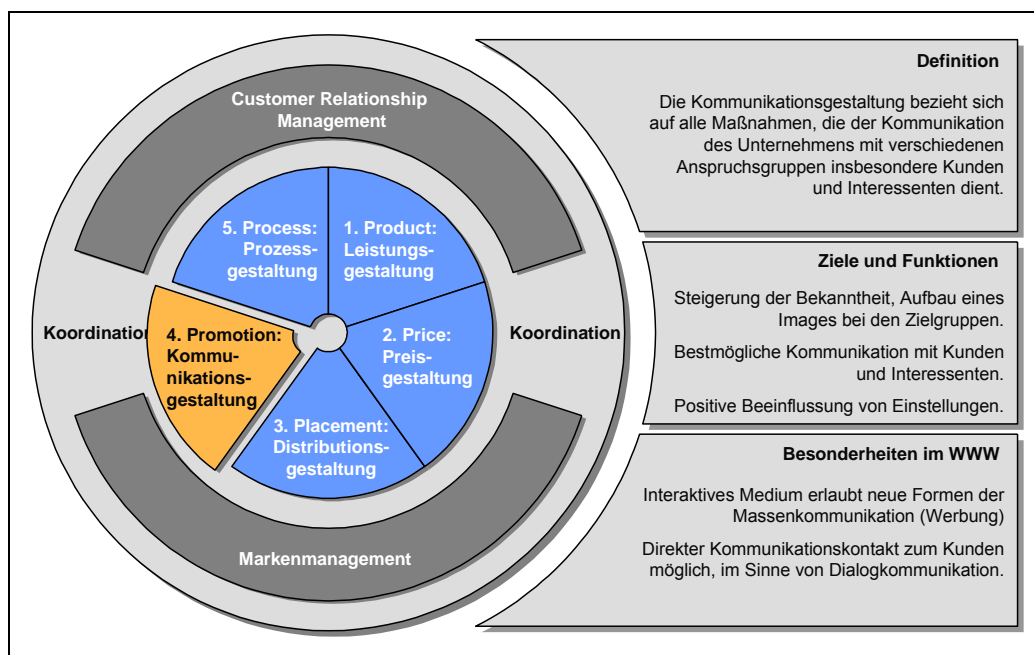


Abb. 25: Kommunikationsgestaltung Übersicht

#### 5.1.1 Ziele und Funktionen der Kommunikationsgestaltung

Ziel der Kommunikationsgestaltung ist die Konfiguration des Kommunikationsmix in Bezug auf die Steigerung der Unternehmens- und Produktbekanntheit, den Imageaufbau, sowie auf die Kommunikation mit den Kunden. Hier kann die Massenkommunikation (Werbung) von der Dialogkommunikation unterschieden werden. Im ersten Fall steht die positive Beeinflussung



sung von Kundeneinstellungen zur Schaffung positiver Wahrnehmung (Bekanntheit und Image) sowie von Kaufanreizen im Vordergrund, im letzteren Fall die optimale Betreuung von Kunden (Information und Beratung), z. B. über die Beantwortung von Kundenanfragen.

### **5.1.2 Besonderheiten des Internets für die Kommunikationsgestaltung**

Das Internet als interaktives Medium erlaubt neue und interaktive Formen der Werbung und der Massenkommunikation. Insbesondere die Möglichkeit, die Werbebotschaft und die Leistungserbringung eng zu vernetzen, ist neu und in klassischen Medien nicht oder nur bedingt realisierbar. So kann der Kunde von einem Werbebanner mit einem Klick die Web-Site und somit das Leistungsprogramm des Anbieters erreichen. Neuere Banner erlauben sogar die Bestellung von Produkten direkt aus dem Banner heraus. In klassischen Medien wie Fernsehen oder Printmedien ist immer ein Medienbruch notwendig (z. B. Ansage von Telefonnummern von Bestellhotlines im Fernsehen), um den Kunden zum Kauf zu bewegen.

Für die Dialogkommunikation stellt das Medium Internet ein schnelles und flexibles Medium der Kundenbetreuung dar. Hier steht jedoch der Möglichkeit einer schnellen Beantwortung von Kundenanfragen auch deren Notwendigkeit gegenüber. Der Kunde erwartet im Internet die Beantwortung einer e-Mail innerhalb von 24h oder schneller. Dies stellt erhebliche Anforderungen an die Organisation und die Gestaltung der Kommunikationsprozesse. Darüber hinaus hat die Kommunikation im Internet einen starken One-to-One-Charakter, im Gegensatz zum One-to-Many-Charakter der Massenmedien wie TV und Print. Das Internet erlaubt die persönliche oder automatisiert personalisierte Ansprache und Betreuung von Kunden (Personalisierung), wie sie sonst nur per Telefon möglich ist, jedoch mit dem Unterschied, dass das Internet ein wesentlich mächtigeres, weil visuelles bzw. multimediales Medium ist.

Eine weitere Neuigkeit und Besonderheit ergibt sich aus der Kombination von Interaktivität und Transparenz des Mediums. Im Internet ist der Anbieter in der Lage, die Kommunikation von Kunden untereinander für sich zu nutzen. Einerseits kann er sog. virtuelle Communities (Onlinegemeinschaften) nutzen, z. B. zur Beobachtung der Kundendiskussionen zu seinen Produkten und Leistungen oder auch zur Kundenbetreuung (siehe Kap. 5.4.5). Zum anderen kann er Kunden dazu animieren, Produkte direkt und schnell per e-Mail anderen Kunden weiter zu empfehlen, wodurch ein Schneeballeffekt in der Kommunikation entstehen kann (sog. virales Marketing, siehe Kap. 5.3.6).

### **5.1.3 Kernfragen der Kommunikationsgestaltung**

Die zentralen Fragen, die sich aus den angesprochenen Aspekten ableiten lassen und die im Weiteren behandelt werden, sind:

- Was ist Kommunikation, wie funktioniert sie und warum wird sie kommerziell genutzt?
- Welche Ziele verfolgt die Kommunikation?

- Welche Arten der Kommunikation lassen sich unterscheiden? Welche Möglichkeiten der Internetkommunikation gibt es?
- Welche Werbeformen gibt es im Internet und welche gänzlich neuen Konzepte ermöglicht das Internet? Wie funktionieren diese?

#### 5.1.4 Planungsprozess der Kommunikationsgestaltung

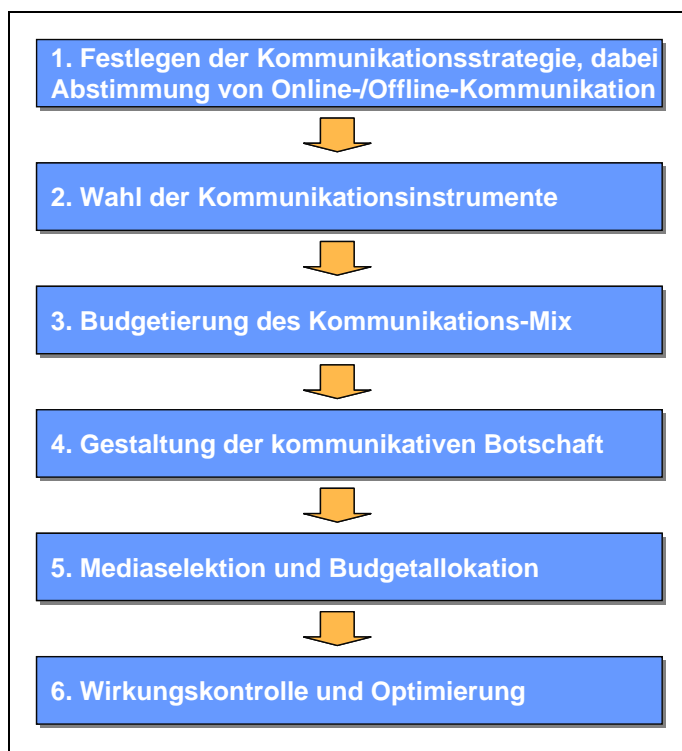


Abb. 26: Planungsprozess der Kommunikationsgestaltung

Der Planungsprozess beginnt mit der Festlegung der Kommunikationsstrategie, wozu u. a. auch die Festlegung der Kommunikationsziele gehört. Wichtig hierfür ist das Verständnis der Wirkungen von Kommunikation, wie sie in den folgenden Kapiteln erläutert werden wird. Zur Festlegung der Strategie mit Blick auf die Onlinekommunikation gehört natürlich wieder die Abstimmung zwischen Online- und Offlinekommunikation. Hierauf wird im Weiteren kurz verwiesen, ohne das Thema jedoch zu vertiefen.

Der zweite Schritt des Planungsprozesses gilt der Wahl der Kommunikationsinstrumente. Die Diskussion der verschiedenen Instrumente der Onlinewerbung einerseits, sowie der Dialogkommunikation im Internet andererseits bildet den Hauptteil dieses Kapitels. Die weiteren Schritte beschäftigen sich mit der Budgetierung des Kommunikationsmix, also der Zuweisung finanzieller Mittel für die Kommunikation (sog. Werbebudget), der Gestaltung der kommunikativen Botschaft, die häufig in Zusammenarbeit mit einer Werbeagentur erfolgt, sowie der Mediaselektion und Budgetallokation. Letztere beziehen sich auf die Auswahl von Werbeträgern (z. B. Auswahl der Web-Sites, auf denen Banner geschaltete werden sollen), sowie die

Verteilung des Werbebudgets auf die einzelnen Medien bzw. Werbeträger. Abschließend folgt als letzte Phase die Wirkungskontrolle und ggf. Optimierung der Kommunikationsmaßnahmen. Zwar ist dieser Ablauf in der Planungspraxis wichtig, jedoch wird auf die vier letztgenannten Phasen im Weiteren nicht näher eingegangen, da sie nicht Internetspezifisch sind.

## 5.2 Grundlagen der Kommunikation

Bevor auf Maßnahmen der Kommunikationsgestaltung im Onlinekanal eingegangen wird, werden kurz einige grundlegende Begriffe und Konstrukte aus der Kommunikationstheorie vorgestellt, um die im Weiteren vorgestellten Maßnahmen besser verorten zu können. Kommunikation dient dem Austausch von Informationen und kann als Prozess wechselseitiger Einwirkung oder auch Interaktion gesehen werden<sup>1</sup>. Die Begriffe Kommunikation und Interaktion können dabei in etwa synonym gebraucht werden. In der weiteren Betrachtung ist der Prozess der Kommunikation von Interesse, da das Einwirken von Kommunikationsbotschaften auf den Kunden deutlich gemacht werden soll.

### 5.2.1 Der Kommunikationsprozess

Der Kommunikationsprozess umfasst im Wesentlichen die folgenden Komponenten:

- **Wer** (Kommunikator)
- sagt **was** (Kommunikationsinhalt)
- über welchen **Kommunikationskanal**
- zu **wem** (Kommunikant)
- unter welchen **Bedingungen** (Kommunikationssituation)
- mit welcher **Wirkung** (Kommunikationseffekt)
- mit welchem **Ziel** (Kommunikationsintention)?

Im Mittelpunkt der weiteren Betrachtung steht das Unternehmen als Kommunikator. Hinsichtlich der Kommunikationsinhalte kann man unterscheiden in kognitive und affektive Informationen. Kognitive Informationen stellen z. B. sachliche argumentative Botschaften dar, die vom Empfänger aufgenommen werden. Affective Informationen wirken unterbewusst, d. h. emotional und entsprechen allgemein eher zusätzlichen Reizen wie Gesten, Geräuschen, Geruch, Farben etc. Ein Werbespot im Fernsehen beispielsweise vermittelt eine kognitive Botschaft (das Produkt ist preisgünstig und gut) und versucht zusätzlich mit affektiven Reizen zu

---

<sup>1</sup> Vgl. hier und im weiteren Kroeber-Riel/Weinberg (1998), S. 487ff.

überzeugen (die Menschen im Spot wirken sympathisch, die Farben, die Musik sollen ansprechend sein).

Der betrachtete Kommunikationskanal wird im Weiteren das Internet sein, hinsichtlich des Kommunikanten muss natürlich bei der konkreten Planung von Kommunikationsmaßnahmen nach verschiedenen Kundensegmenten unterschieden werden. Des Weiteren kann man verschiedene Kommunikationssituationen unterscheiden, z. B. ob der Kunde Produktinformationen vor dem Kauf oder eine weiter gehende Beratung zum Produkt nach dem Kauf wünscht. Mit der Frage, welche Wirkungen die Kommunikation auf das Verhalten von Kunden hat, beschäftigt sich die sog. pragmatische Kommunikationsforschung<sup>1</sup>. Sie besagt, dass Kommunikation immer ein konkretes Ziel verfolgt (Kommunikationsintention), z. B. im ökonomischen Kontext die Verkaufsförderung, der Aufbau von Bekanntheit oder allgemein die positive Beeinflussung von Einstellungen. Dieser Aspekt wird nun näher beleuchtet.

### 5.2.2 Kommunikation zur Einstellungsbeeinflussung

Kommunikation verfolgt also ein Ziel und möchte eine bestimmte Wirkung erzielen, die sich in einem erwünschten Verhalten des Empfängers äußern soll (z. B. soll der Kunde durch die Werbung bewegt werden, ein Produkt zu kaufen). Dieser Wirkungszusammenhang wird durch das sog. S-O-R-Schema (Stimulus-Organismus-Reaktion) beschrieben (siehe Abb. 27).

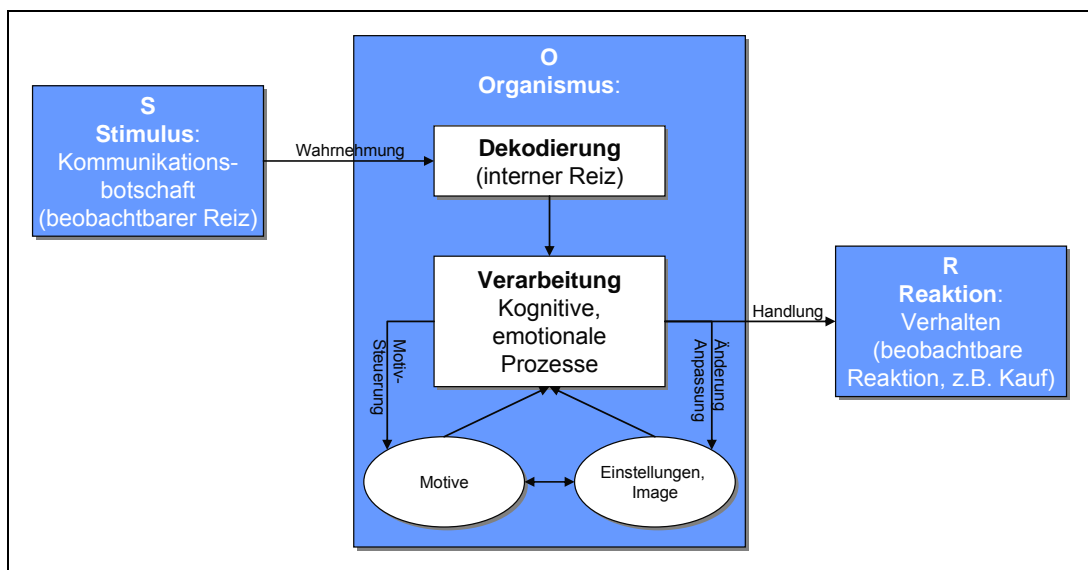


Abb. 27: Das S-O-R-Schema<sup>2</sup>.

Der Stimulus als sog. beobachtbarer Reiz ist die Kommunikationsbotschaft (z. B. Werbespot). Dieser wird vom Kunden (Organismus) zunächst dekodiert (im Sinne der Wahrnehmung und

<sup>1</sup> Vgl. Kroeber-Riel/Weinberg (1998), S. 488.

<sup>2</sup> In Anlehnung an Kroeber-Riel/Weinberg (1998), S. 490.

Aufnahme) und dann verarbeitet. Die Verarbeitung erfolgt dabei, wie eben schon angesprochen, sowohl kognitiv bzw. rational über das Verstehen einer Aussage als auch affektiv bzw. emotional über Sympathie und Empfinden. Darüber hinaus erfolgt die Verarbeitung auf der Basis von Motiven und Einstellungen. Motive sind spezielle Absichten des Kunden (z. B. Kaufabsicht), Einstellungen sind grundsätzlicher und beziehen sich z. B. auf die Einstellung des Kunden ggü. einem Unternehmen (Imageaspekt). Die Reaktion äußert sich im beobachtbaren Verhalten des Empfängers, d. h. des Kunden (z. B. die Durchführung eines Kaufes).

Die Kommunikation verfolgt nun verschiedene Ziele: Neben dem kurzfristigen Ziel, über die Steuerung der Motive des Kunden eine konkrete Reaktion (z. B. den Kauf) herbei zu führen, stehen vor allem die Beeinflussung der grundsätzlichen Einstellungen im Mittelpunkt. Ziel ist es, durch Schaffung positiver Einstellungen, die Schwelle für die Bereitschaft zu einer Handlung (eines Kaufes) langfristig zu senken. Hat das Unternehmen in den Augen des Kunden ein positives Image, so ist der Kunde auch viel eher geneigt, zu kaufen; hier setzt die sog. Imagewerbung an.

#### *Zielgruppenorientierung bei der Botschaftsgestaltung*

Dabei muss beachtet werden, dass nicht jeder Kunde aufgrund seiner Vorprägung und bereits erworbenen Einstellungen durch die gleichen Kommunikationsbotschaften gleich gut erreicht werden kann. Bezüglich der Botschaftsgestaltung und der Wahl der Kommunikationsform sind folgende Fragestellungen wichtig:

- Wie wirken gleiche Reize (z. B. gleiche Banner) auf unterschiedliche Zielgruppen? Muss je nach Zielgruppe unterschiedliche Werbung geschaltet werden?
- Wie wirken unterschiedliche Reize (z. B. unterschiedliche Banner) auf die gleiche Zielgruppe? Welches ist die richtige Werbeform für die jeweilige Zielgruppe?

Die Gestaltung der Kommunikationsbotschaft muss sich also an den zu erreichenden Zielgruppen orientieren, da diese hinsichtlich kognitiver als auch affektiver Elemente unterschiedliche Meinungen und Empfindungen haben können.

#### **5.2.3 Ziele der Kommunikation**

Neben den gerade aufgezeigten Zielen der Motivsteuerung und Einstellungsbeeinflussung können weitere konkrete Ziele der Kommunikation unterschieden werden. Das oberste Ziel ist natürlich immer das ökonomische Grundziel der Gewinnmaximierung, woraus sich Ziele wie Umsatzsteigerung durch Neukundengewinnung und die Generierung von Wiederholungskäufen ableiten lassen. Folgende Ziele der Kommunikation lassen sich im Einzelnen ableiten:

- **Bekanntheit:** Steigerung der Bekanntheit des Unternehmens bei den relevanten Zielgruppen, um einen möglichst großen Kreis potenzieller Interessenten zu erlangen.

- **Image:** Da Bekanntheit allein nicht ausreicht, sollten Kunden wie Interessenten ein möglichst positives Bild (Image) des Unternehmens haben.
- **Web-Site Traffic:** Internetspezifisch ist die Generierung von Kundenverkehr auf der Web-Site des Unternehmens, wo die potenziellen Kunden von den dort platzierten Kommunikationsbotschaften wesentlich besser erreicht werden können.
- **Kaufanreize:** Konkrete Kaufanreize sollen den Kunden unmittelbar zum Kauf bewegen. Hier eignet sich das Internet, wie bereits angesprochen, aufgrund der Vernetzung von Werbung und Leistungserbringung (über Verlinkung) sehr gut, den Kunden direkt zur beworbenen Ware zu führen.
- **Information:** Bestmögliche und unkomplizierte Versorgung des Kunden mit allen für ihn relevanten Informationen zu Unternehmen, Produkten und Leistungen vor dem Kauf erhöht die Wahrscheinlichkeit eines positiven Kaufabschlusses, da die Suchzeiten gering bleiben und die Unsicherheit vor dem Kauf abgebaut wird. Bestmögliche Information nach dem Kauf erhöht die Zufriedenheit des Kunden im Umgang mit dem Produkt und die Wahrscheinlichkeit des Wiederholungskaufs.
- **Beratung:** Beratung bezieht sich auf das Lösen eines Kundenproblems. Dies kann sowohl vor, als auch nach dem Kauf auftreten. Dabei wirkt Beratung ähnlich wie Information (siehe oben).

Zur Erreichung der Ziele werden verschiedene Instrumente der Kommunikation eingesetzt, Unterscheiden kann man diese, wie schon angesprochen, im Wesentlichen in Massen- und Dialogkommunikation. Verfolgt die Massenkommunikation eher das kurzfristige Ziel der Neukundengewinnung, so ist das Ziel der Dialogkommunikation im Wesentlichen die langfristige Bindung der Kunden über eine gute Betreuung. Eine Differenzierung anhand ihrer Charakteristika folgt im nächsten Kapitel.

#### 5.2.4 Massen- vs. Dialogkommunikation

Massenkommunikation dient der Bewerbung des Unternehmens, seiner Leistungen und Produkte mit dem Ziel der Einstellungsbeeinflussung sowie des Kaufanreizes (siehe Tab. 8). Sie folgt dem Paradigma des Transaktionsmarketings und richtet sich an ein Massenpublikum, d. h. der Empfängerkreis ist sehr groß, was zu geringer Kontaktfrequenz und -intensität führt. Die Distanz zum Empfänger ist ebenfalls groß und die Rückkopplung gering, was sich jedoch im Internet durch den Einsatz von Bannern mit Verlinkung ändern kann. Der zeitliche Horizont ist kurzfristig. Klassische Beispiele sind Fernsehen und Radio, Online zählen hierzu Banner sowie Onlinewerbespots.

Dialogkommunikation dagegen dient der Interaktion mit dem Kunden und der Beratung mit dem Ziel des Vertrauensaufbaus, der Kundenzufriedenheit und Kundenbindung. Dialogkommunikation richtet sich an den einzelnen Kunden als Individuum nach dem Paradigma des

Beziehungsmarketing (Customer Relationship Marketing – CRM). Der Empfängerkreis der Botschaft ist also gering (oft ein Kunde), wobei die Kontaktfrequenz und -intensität groß sein kann. Die Distanz von Sender und Empfänger wird als geringer wahrgenommen, die Rückkopplung ist aufgrund der Interaktion groß, der zeitliche Horizont langfristig (langfristige Kundenbindung). Beispiele sind Verkaufsgespräche und Telefonberatung, Online entspricht dem z. B. e-Mail oder Chat.

Merkmale	Massenkommunikation	Dialogkommunikation
Funktion	Werbung, Leistungsdarstellung	Kommunikation, Interaktion, Beratung
Ziel	Kauf, Kenntnisse, Einstellungen	Kundenzufriedenheit, Vertrauen, Commitment, Kundenbindung
Paradigma	Transaktionsmarketing	Beziehungsmarketing
Zielgruppe	Massenpublikum	Individuum
Umfang des Empfängerkreises	groß	gering
Kontaktfrequenz	gering	groß
Kontaktintensität	gering	groß
Distanz Sender-Empfänger	groß	gering
Rückkopplung	gering	groß
Zeitlicher Horizont	kurzfristig	langfristig
Klassische Beispiele	Fernsehen, Radio	Telefon, Verkaufsgespräch
Online-Beispiele	Banner, Online-Werbespots	Chat, E-Mail

Tab. 8: Merkmale von Massen- und Dialogkommunikation<sup>1</sup>

*Fazit*

Nachdem der Prozess der Kommunikation vorgestellt, ein kurzer Einblick in die Kommunikationsforschung gegeben und das S-O-R-Schema zur Veranschaulichung der Kommunikationswirkung dargestellt wurde, folgte die Ableitung von Kommunikationszielen sowie im letzten Abschnitt die Unterscheidung von Massen- und Dialogkommunikation. Nachdem also Intentionen von Kommunikation und deren Wirkungszusammenhänge deutlich gemacht wurden, werden im Weiteren die einzelnen Kommunikationsinstrumente im Mittelpunkt stehen. Dabei wird zuerst auf Instrumente der Massenkommunikation (Onlinewerbung) eingegangen, gefolgt von einem Kapitel zur Dialogkommunikation im Internet.

---

<sup>1</sup> In Anlehnung an Kroeber-Riel/Weinberg (1998), S. 491 und Bruhn (2000), S. 15.

## 5.3 Onlinewerbung

Onlinewerbung ist Werbung im Internet. Hierzu zählen alle Maßnahmen von der Anzeigenschaltung bis zu Sponsoring, sowie neuere internetspezifische Werbeformen wie Einträge in Suchmaschinen. Ähnlich wie bei Anzeigen in Printmedien lassen sich auch auf Internetseiten Werbefläche buchen, um für Produkte oder eine Marke zu werben. Besonders attraktiv ist Onlinewerbung auf Internetseiten, die entweder von besonders vielen Nutzern aufgerufen werden oder deren Besuchergruppe möglichst gut mit der anvisierten Zielgruppe übereinstimmt. Im Folgenden werden einzelne Onlinewerbeformen<sup>1</sup> vorgestellt, die danach hinsichtlich der Ziele der Kommunikation und weiterer Kriterien wie Glaubwürdigkeit und Reichhaltigkeit der Werbebotschaft beurteilt werden. Die vorzustellenden Werbeformen sind: Banner und Onlinewerbespots, Links in Suchmaschinen, Affiliate-Programme, wie sie schon im Bereich Placement vorgestellt wurden, Onlinesponsoring und Online-PR, sowie Virales Marketing (Weiterempfehlungen von Kunden untereinander) als Sonderform der Werbung. Zunächst werden kurz einige Vorteile der Werbung im Internet im Gegensatz zu klassischer Werbung aufgezeigt.

### 5.3.1 Vorteile des Internets für die Werbung

Die Besonderheiten des Mediums Internet bieten einige spezifische Vorteile für die Umsetzung von Werbe-Maßnahmen:

- **Preisgünstige Werbemittel:** Verglichen mit der Produktion von TV- und Radio-Spots oder Materialien für die Außen- und Mail-Werbung ist die Herstellung von Onlinewerbeanzeigen wie Banner äußerst kostengünstig.
- **Schnelligkeit:** Das Internet ist ein sehr schnelles Medium. Werbung lässt sich häufig sehr kurzfristig schalten, die Gestaltung der Werbemittel kann extrem schnell angepasst werden (z. B. beim Entdecken werblicher Fehler oder dem Auftreten einer veränderten Situation).
- **Umfangreiche und ansprechende Multimedia-Darstellungsformen:** Onlinewerbung kann grafisch aufwendig gestaltet werden. Im Gegensatz zu vielen Printmedien sind farbige Anzeigen ohne Mehrpreis möglich. Darüber hinaus kann mit animierten Graphiken für zusätzliche Aufmerksamkeit gesorgt werden.
- **Interaktion:** Das Internet ist ein interaktives Medium. Der Nutzer bleibt daher nicht darauf beschränkt, Werbung zu konsumieren. Er kann auch selbst aktiv werden, indem er sich z. B. durch einen Mausklick auf eine Anzeige zusätzliche Informationen anzeigen lässt oder direkt zur Web-Site des Werbenden wechselt.

---

<sup>1</sup> Zu einer Übersicht von Onlinewerbeformen siehe auch: <http://www.werbeformen.de>.



- **Zielgenauigkeit** („targeting by content“): Bei herkömmlicher Werbung ist die Definition der Zielgruppe noch sehr stark von demographischen Merkmalen (Alter, Geschlecht, Einkommen) bestimmt. Dies ist immer dann unbefriedigend, wenn man speziell Konsumenten mit bestimmten Interessen ansprechen will, da demographische Merkmale hier nur eine unzureichende Fokussierung erlauben. Onlinewerbung ermöglicht eine starke Reduktion werblicher Streuverluste, etwa indem Fahrrad-Werbung auf einer Internetseite mit Informationen zu Radtouren präsentiert wird, oder indem Pharma-Anzeigen nur solchen Internetnutzern angezeigt wird, die in einer Suchmaschine nach einem medizinischen Begriff gesucht haben.
- **Große Auswahl von Werbeträgern**: Anders als in TV und Radio ist die Zahl der Werbeträger nicht auf eine geringe Zahl begrenzt. Onlinewerbefläche ist auf Internetseiten verfügbar, deren Zahl und Vielfalt auch die von Printmedien bei weitem übersteigt: Das Angebot reicht von Internetportalen mit vielen Tausend Werbekontakten täglich bis zu äußerst spezialisierten Sites mit einer sehr eng abgegrenzten Zielgruppe.
- **Optimaler Nutzungskontext**: Gerade für Unternehmen, die ihre Waren auch über das Internet vertreiben, bietet Onlinewerbung einen entscheidenden Vorteil: Es genügt ein Mausklick, um von der Internetanzeige (Banner) für einen Onlineshop zur Bestellfunktion zu gelangen. Mittlerweile kann die Bestellfunktionalität sogar in die Werbung integriert werden. Bei keinem anderen Werbe-Medium liegen Aufmerksamkeitsgewinnung und Kaufmöglichkeit näher beieinander.
- **Umfangreiches Werbe-Controlling**: Die Möglichkeiten des Internets zur Werbeerfolgskontrolle gehen weit über die der klassischen Werbemedien hinaus: Die verwendeten Techniken erlauben es nicht nur, die Zahl der Werbekontakte äußerst präzise zu messen. Es lässt sich auch ermitteln, wie viele Konsumenten durch Internetwerbung dazu veranlasst wurden, die Web-Site des werbenden Unternehmens zu besuchen oder gar eine Bestellung auszulösen. Adserver, Click-Through-Server und Logfile-Analysen ermöglichen es sogar, Zusammenhänge zwischen Werbeplatz/-medium, Profil der erreichten Nutzer und spezifischen Produktinteressen zu ermitteln.
- **Schnelles Controlling**: Informationen zur Werbeerfolgskontrolle sind nicht nur umfangreicher, detaillierter und genauer als bei allen anderen Medien, sie können auch extrem schnell erhoben und genutzt werden: Die meisten Werbeträger liefern entsprechende Angaben (Adreporting) schon während der Kampagne; eigene Logfile-Analysen können darüber hinaus Just-in-time durchgeführt werden. Die dabei gewonnenen Erkenntnisse lassen sich nutzen, um die Kampagne innerhalb kürzester Zeit anzupassen.

### 5.3.2 Banner und Onlinewerbepots

Als typische Werbeform im Internet gelten die Banner-Ads, kleine, oft animierte Bilder auf der Web-Site, über die man durch Anklicken auf die beworbene Web-Site gelangen kann. Mittlerweile jedoch gibt es eine ganze Reihe neuer und innovativer Werbeformen, die alle in

ihrer Anwendung dem Banner ähneln, jedoch eine größere mediale Reichhaltigkeit (im Sinne von Multimedia und Interaktivität) bieten. Die gängigen Werbeformen werden im Weiteren vorgestellt.

### *Klassische Bannerwerbung*

Klassische Banner haben meist ein gängiges rechteckiges Format und werden als GIF-Bilder in die Web-Site als Werbeträger eingebettet. Sie erzielen ein Mindestmaß an Aufmerksamkeit durch Animationen, die im Endlos-Modus ablaufen. Die einzige Aktion, die sie bieten ist die Verlinkung zu einer anderen, meist der beworbenen Web-Site. Eine besondere Form dieser Werbung sind Banner, die in einem kleinen zusätzlichen Browserfenster (sog. Popup-Windows) erscheinen und so die Aufmerksamkeit des Benutzers erzielen, weil sie sich in den Vordergrund drängen und zumindest geschlossen oder weggeklickt werden müssen, damit der Benutzer fortfahren kann. Hierbei sollte allerdings bedacht werden, dass diese Form der Werbung schnell lästig werden und damit unerwünschte negative Imageeffekte erzielen kann; zudem erlauben eine Vielzahl von Tools und moderne Browser, diese Popup-Fenster zu unterdrücken, wodurch der Werbeeffect ins Leere läuft.

### *Interaktive Banner und Micro-Sites*

Interaktive Banner und Micro-Site erscheinen, wie klassische Banner, in kleinen Bereichen der Web-Site oder im Popup-Fenster. Es handelt sich jedoch nicht um GIF-Bilder, sondern um kleine Programme (z. B. Java-Applets) oder eingebettete Web-Sites (sog. Micro-Sites), die einen höheren Grad an Interaktivität bieten. Sie können Entertainment-Charakter haben, so dass man direkt im Banner ein kleines Onlinespiel oder ein Gewinnspiel durchführen kann. Micro-Sites können aber auch Transaktionscharakter haben, indem man direkt aus dem Banner Produkte bestellen kann, wobei der Nutzer in diesem Fall auf die ausführende Shop-Site geführt wird, um die Bestellung zu vollenden. Der höhere Grad an Interaktivität macht die Werbeform attraktiver für Kunden, da es sich nicht mehr nur um einfache Werbung handelt, sondern mit der Werbung gleichzeitig ein gewisser Nutzwert verbunden ist.

### *Onlinewerbespots und Rich Media*

Onlinewerbespots sind kleine Werbefilme, die entweder in die Web-Site eingebettet sein können, im eigenen Fenster laufen oder als Vollbild gezeigt werden können. Hierbei kommen sog. Rich Media Technologien zum Einsatz, die multimediale und interaktive Darstellungsformen erlauben. Dies sind z. B. Flash, DynamicHTML, Java, RealMedia etc<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> Mehr zu Rich Media findet sich im Beitrag „Tease me, squeeze me“ in der Zeitschrift Page, 03 (2001), S. 34ff.

Vollbild-Werbespots werden auch „Interstitials“ genannt, da es sich um Unterbrecherwerbung handelt, die dem Nutzer das Weiterarbeiten erst nach Zeigen der Werbung erlaubt. Diese Form der Werbung muss jedoch äußerst kritisch beurteilt werden, da sie dem Nutzungskontext des Internets widerspricht, bei dem der Benutzer die Kontrolle der Interaktion innehat und die Aktionen, die ausgeführt werden, selbst bestimmt. Es handelt sich also um ein Pull-Medium, daher dürfte die Konfrontation mit Push-Werbung, die seine momentanen Aktionen unterbricht und ihm die Kontrolle für eine gewisse Zeit entzieht, zwangsläufig zu Akzeptanzproblemen führen. Insbesondere weil der Benutzer die Onlinenutzung meist zeitabhängig bezahlt (wenn er keine Flatrate gemietet hat), und ihn somit jeder Werbespot Geld kostet. Ob sich diese Werbeform durchsetzen und vom Kunden akzeptiert werden wird, bleibt abzuwarten.

### *Platzierung von Bannern und Spots*

Die Auswahl von Web-Sites als Werbeträger für Banner und Spots kann anhand folgender Kriterien erfolgen:

- **Reichweite:** Wie viele Internetsurfer werden in einem Zeitraum erreicht?
- **Spezifität:** Über General-Interest-Anbieter (z. B. Onlinetageszeitungen) werden sehr unterschiedliche Nutzer zu vergleichsweise geringen Kosten erreicht. Special-Interest-Anbieter (z. B. Fachinformationsdienste einer bestimmten Branche) werden dagegen von einer sehr eng eingegrenzten Kundengruppe frequentiert und erlauben die Streuverluste zu begrenzen.
- **Thematische Ausrichtung:** Je spezialisierter die Web-Site ist, desto wichtiger ist die Frage, ob die angestrebte Zielgruppe darüber erreicht wird. Mediadatenbanken können helfen, hierüber Aufschluss zu gewinnen.
- **Clickrate:** Wichtiger als die Wahrnehmung der Werbung ist oft die Frage, wie viele Nutzer tatsächlich veranlasst werden, die Web-Site des werbenden Unternehmens zu besuchen. Hierüber gibt die so genannte „Clickrate“ Aufschluss.
- Die **Preise für die Schaltung von Onlinewerbung** sind u. a. abhängig von der Qualität der darüber erreichbaren Kunden. Berechnet wird häufig der Tausenderkontaktpreis (TKP), der im Onlinekontext CPM = Clicks per Mille (in Anlehnung an das lateinische Mille = Tausend) heißt.
- **Umfang des Reporting:** Welche Daten stellt der Werbeträger für die Werbeerfolgskontrolle zu Verfügung? Wie schnell werden diese geliefert? Wie zuverlässig sind die Angaben (Prüfung durch die IVW)?

### 5.3.3 Links in Such- und Katalogdiensten

Wenn ein Benutzer nicht aus der Offlinewelt von Freunden und Bekannten oder aus der klassischen Werbung von einem Web-Angebot erfährt und somit die Internetadresse direkt in seinen Browser eingibt, so folgt er zumeist einem Link von einer anderen Web-Site, um auf ein für ihn neues Internetangebot zu stoßen. Hierbei spielen Suchmaschinen (wie Google.com) oder Web-Kataloge (wie Yahoo!, Web.de) eine Schlüsselrolle. Einträge in solchen Diensten stellen ein geeignetes Mittel dar, Nutzer auf das eigene Web-Angebot zu führen und so die Bekanntheit zu erhöhen. Dabei können natürlich auch Links auf anderen Web-Angeboten (z. B. von Partner-Unternehmen) helfen, Nutzer auf das Angebot zu ziehen. Im Weiteren stehen jedoch die professionellen Dienste im Vordergrund.

#### *Einträge in Suchmaschinen*

Suchmaschinen sind Web-Sites, die dem Benutzer erlauben, das Internet nach Schlagworten zu durchsuchen. Die Suchmaschinen gibt dem Benutzer darauf hin eine Liste mit Links zu Internetseiten zurück, die die betreffenden Suchbegriffe enthalten. Dabei wird die Liste nach bestimmten Kriterien (wie Relevanz = Genauigkeit der Treffer) sortiert. Dabei durchsucht die Suchmaschine in dem Moment der Anfrage nicht wirklich das gesamte Internet, sondern eine zuvor angelegte und ständig aktualisierte Datenbank. Diese Datenbank wird gefüllt durch sog. „Spider“ oder „Robots“, die das Web systematisch durchkämmen und Schlüsselworte und zugehörige Links in die Datenbank schreiben. Dabei hat jede Suchmaschine eigene, spezielle Algorithmen, die als das Kernwissen des Unternehmens gelten.

Unternehmen, die Suchdienste über einen Sucheintrag nutzen wollen, können dies tun, indem sie zunächst ihre Seite speziell für die Katalogisierung durch die Suchmaschinen-Spider/Robots aufbereiten. Dabei können im HTML-Code der Internetseiten an einer speziell dafür vorgesehenen Stelle (sog. META-Tag<sup>1</sup>) relevante Schlüsselworte platziert werden. Diese müssen jedoch zum tatsächlichen Inhalt (den dort vorhandenen Begriffen) passen, da einige Suchmaschinen ansonsten die Seiten nicht aufnehmen. Wichtiger jedoch als die META-Tags ist der tatsächliche Inhalt der Internetseiten, der ebenfalls von den Spidern durchsucht wird. Zusätzlich zur Aufbereitung von Seiten, bieten manche Suchmaschinen an, die eigenen Seiten anzumelden, so dass diese dann möglichst schnell durch den Spider erfasst werden. Eine wirkliche Garantie, dass die eigenen Seiten in den Suchmaschinen angezeigt werden, bieten aber nur gekaufte Links, die bei manchen Suchmaschinen auch als solche gekennzeichnet werden und dann bei bestimmten Schlüsselworten als oberstes angezeigt werden (z. B. Sponsored Links bei Google.com). Darüber hinaus bieten Suchdienste auch den Verkauf von Bannern abhängig vom Suchbegriff an, so dass der Banner dann auf den Suchergebnis-Seiten zu bestimmten Schlüsselworten gezeigt wird.

---

<sup>1</sup> Mehr hierzu unter: <http://www.rankwrite.com/metakeyword.htm>.

### Einträge in Web-Katalogen

Anders als Suchmaschinen, werden Web-Kataloge von Mitarbeitern des Anbieters redaktionell gepflegt und aufbereitet. Der Mitarbeiter sucht im Internet nach relevanten und interessanten Seiten zu bestimmten Themen, bewertet die gefundenen Angebote und fügt diese dem Web-Katalog (dem sog. Directory Server) hinzu. Der erstellte Suchindex kann vom Kunden dabei genutzt werden wie eine Suchmaschine. Jedoch enthält dieser Index natürlich nur einen Bruchteil der Einträge einer Suchmaschine, da hier ja die Pflege durch Menschen erfolgt. Dafür ist die Qualität der Einträge und die Relevanz der Suchergebnisse u.U. höher. Die Aufnahme in unabhängige, redaktionelle Web-Kataloge ist für Web-Site-Betreiber meist nicht beeinflussbar, insbesondere wenn diese nicht nur Links zusammenstellen, sondern eine redaktionelle Aufbereitung durchführen und Empfehlungen aussprechen. Bei manchen Anbietern jedoch kann man immerhin die eigenen Seiten für die Aufnahme vorschlagen (z. B. bei Yahoo!). Zudem kann der Site-Betreiber in manchen Katalogen oder auch Portalen Einträge nach Art von Kleinanzeigen mieten, oder in reinen Linklisten basierten Katalogen, seinen Link einfach über ein Internetformular anmelden.

### 5.3.4 Affiliate-Programme

Affiliate-Programme wurden bereits unter dem Co-Shop-Aspekt der Platzierung von Leistungen im Onlinekanal besprochen (siehe Kap. 4.3.2). Neben dem Platzierungsaspekt haben Affiliate-Programme einen starken Advertising- und Werbecharakter, da relevante Zielgruppen direkt auf den für sie interessanten Web-Sites angesprochen und zum Kauf animiert werden. Die Integration von Co-Shops, die z. B. als interaktive Banner oder Micro-Sites mit Transaktionscharakter implementiert werden können (siehe oben), kann in manchen Fällen wesentlich sinnvoller und Nutzen stiftender sein, als die einfache Banner-Schaltung; jedoch ist der Einsatzbereich ein anderer: Für ein Affiliate-Programm müssen spezielle Partner gefunden werden, die bereit sind, Co-Shops zu integrieren, während die Schaltung von Bannern ein standardisierter Vorgang ist, der auch von externen Dienstleistern angeboten wird. Affiliate-Programme jedoch müssen durch eigene Akquisition von Partnern aufgebaut werden, denen für die Kundengewinnung z. B. eine Werbekostenpauschale erstattet wird (siehe Abb. 28).

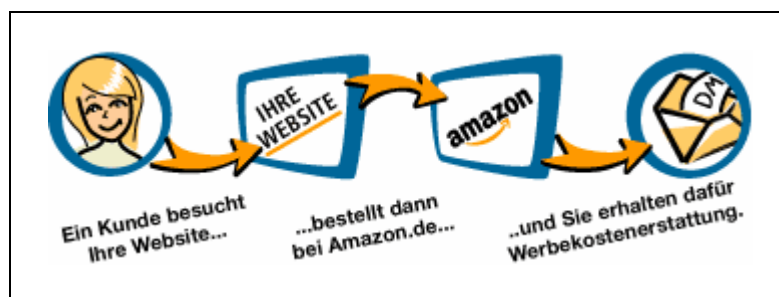


Abb. 28: Kommunikation der Funktionsweise des Amazon-Partnerprogramms

Dafür ist die Steuerbarkeit und der Nutzen des Programms sehr hoch, wenn es also gelingt, Partner zu finden, die einen Co-Shop integrieren und dafür z. B. am Umsatz beteiligt werden<sup>1</sup>. Als Beispiel dient hier das Affiliate-Programm des Onlinemusikhändlers CDNow, der das sog. Cosmic Music Network, einen Verbund von Affiliate-Web-Sites gegründet hat, die alle CDNow-Shops und Informationsangebote integriert haben; dieses Angebot wurde mittlerweile von Amazon.com akquiriert und in das eigene Programm integriert.

### 5.3.5 Onlinesponsoring und Public Relations

Onlinesponsoring gestaltet sich durch die Einbindung von textlichen, grafischen oder akustischen Elementen in die Site des Sponsoringnehmers gegen Geld-, Sach- oder Dienstleistungen von Seiten des Sponsors. Kennzeichnend ist die langfristige Gestaltung der Partnerschaft, um das vorrangige Ziel des Sponsorings, die Realisation eines Imagetransfers, zu erreichen<sup>2</sup>. Onlinesponsoring kann sich auf die ganze Web-Site, auf einzelne Rubriken oder einzelne Seiten beziehen und entweder nur durch eine simple Nennung wie („sponsored by...“) und Integration eines Logos oder aber durch die Integration weitergehender Inhalte geschehen. Gerade für Markenartikler als Know-how-Träger bietet sich hier ein enormes Potenzial, um positive Imagepflege zu betreiben. Wird dieses Expertenwissen in eine Special-Interest-Site integriert, erhält der Sponsor eine ideale Plattform um Zielgruppen gerecht seine Kompetenz darzustellen, den Bekanntheitsgrad zu steigern und das eigene Image positiv zu beeinflussen.

Auch Public Relations-Maßnahmen zielen bewusst auf einen positiven Image-Effekt ab. Genau wie mit klassischen PR-Maßnahmen versucht man auch hier, redaktionelle Beiträge in Onlinemagazinen und anderen redaktionell gepflegten Web-Angeboten zu bekommen (z. B. Produktbesprechungen). Hierbei helfen, wie in der klassischen PR, die Herausgabe vorformulierter Presstexte und das Versenden von Produktproben an die Adressen der Herausgeber.

### 5.3.6 Virales Marketing

Virales Marketing beruht auf der Weitergabe von Meinungen und Empfehlungen zwischen Kunden und stellt die Übertragung der Mund-zu-Mund-Propaganda auf das Internet dar (sog. Word-of-Mouth auf elektronischer Basis)<sup>3</sup>. Dabei sollen sich weitergegebene Nachrichten ausbreiten wie ein Virus (viral). Das Konzept beruht zwar eigentlich auf Dialogkommunikation, es instrumentalisiert diese aber zu Zwecken der Massenkommunikation.

Unternehmen können das Word-of-Mouth-Phänomen gezielt nutzen, indem sie es anstoßen oder den Kunden Möglichkeiten und Anreize geben, Botschaften weiter zugeben. Dabei hilft

---

<sup>1</sup> Bei der Auswahl von Partnern gelten ähnliche Kriterien wie für die Platzierung von Bannern und Spots (siehe oben, Kap. 5.3.2).

<sup>2</sup> Vgl. <http://www.werbeformen.de/bereich/sonder.html>.

<sup>3</sup> Zu Viralem Marketing siehe Riemer/Totz (2002).

die elektronische Umsetzung durch die Schnelligkeit und Vernetztheit des Mediums, die Potenziale des Konzepts noch wesentlich besser auszuschöpfen, als dies Offline möglich wäre, da eine wesentlich schnellere Ausbreitung möglich wird. Die von der Vereinfachung der Kommunikation durch elektronische Post ausgehende Hebelwirkung liegt somit begründet

- in den sehr geringen variablen Kosten für e-Mails
- im einfachen Versand an eine Vielzahl von Empfängern
- in der schnellen Zustellzeit
- in der einfachen Weiterleitung von e-Mails.

Bei der exponentiellen Verbreitung von Nachrichten im viralen Marketing können zwei Formen unterschieden werden: *Frictionless* und *Active Viral Marketing*<sup>1</sup>.

#### *Frictionless Viral Marketing*

In der reibungslosen (frictionless) Variante des viralen Marketings verbreitet der Kunde die Information über ein Angebot allein durch die Nutzung desselben. Ein Beispiel hierfür ist der e-Mail-Dienst Hotmail<sup>2</sup>, bei dem unter jeder e-Mail ein kurzer Hinweistext auf den Anbieter und ein Link zu einer Informations- und Anmeldeseite steht. Andere e-Mail-Nutzer erfahren so von der Existenz des Hotmail-Angebots durch einen bestehenden Kunden allein dadurch, dass dieser ihnen eine e-Mail schreibt. Der Kunde, der die Nachricht übermittelt, muss hierfür nichts weiter tun, als den Dienst zu nutzen. Dabei muss natürlich die implizite Erlaubnis, d. h. die Akzeptanz des Kunden vorliegen, der Nachricht die Werbezeilen anhängen zu dürfen. Dies wird bei Hotmail akzeptiert, da der Dienst ansonsten kostenlos ist.

#### *Active Viral Marketing*

Im Gegensatz zum Frictionless Viral Marketing wird bei dieser Form die aktive Beteiligung des Nutzers bei der Informationsverbreitung bzw. Neukundengewinnung benötigt. Aus diesem Grund ist hier eine wesentlich engere Verwandtschaft zum Word-of-Mouth festzustellen. Dabei ist der Mechanismus, Kunden eine Anregung zu geben, automatisiert Produkte, Leistungen oder Inhalte per e-Mail weiter zu empfehlen, der am weitesten verbreitete virale Mechanismus. Der Anbieter kann z. B. auf seinen Internetseiten Links vorsehen, mit denen Nutzer ihren Bekannten die gerade betrachteten Inhalte oder einen Link darauf per e-Mail zuschicken können, wenn sie meinen, diese seien für sie interessant. Dies wird von vielen Onlinezeitschriften mittlerweile praktiziert.

---

<sup>1</sup> Zur Unterscheidung vgl. Zien (1999).

<sup>2</sup> [www.hotmail.com](http://www.hotmail.com).

### *Die Rolle des Kunden im Viralen Marketing*

Der Kunde nimmt beim Active Viral Marketing die aktive Rolle des Kommunikators ein. Die Botschaft erreicht den Empfänger also von einem Freund oder Bekannten und nicht durch das Unternehmen. Dies erhöht die Glaubwürdigkeit der Botschaft im Gegensatz zu herkömmlichen Werbeformen. Kommt die Botschaft von einem Freund, so erhöht sich damit auch die Chance, dass der Empfänger seinerseits die Botschaft weitergibt. Eine Untersuchung hat gezeigt, dass 92% der Konsumenten, zumindest einem weiteren Freund von einer Web-Site berichten, wenn die Empfehlung von einem Freund kommt. Immerhin 69% berichten daraufhin sogar 2 bis 6 weiteren Bekannten<sup>1</sup>. Somit eignet sich Virales Marketing ausgezeichnet für die in Kapitel 5.2.2 aufgezeigte Einstellungsbeeinflussung.

Es wird deutlich, dass die Motivation des Kunden, aufgrund der von ihm zu übernehmenden Funktion des Kommunikators, ein zentraler Erfolgsfaktor des Konzepts ist. Folgende Anreize existieren für den Kunden, zum Träger einer Botschaft im Rahmen des Active Viral Marketing zu werden:

- Nutzen bringender Dienst oder Inhalt (natürliches Word-of-Mouth)
- Prestige, mit einer Marke assoziiert zu werden
- Unterhaltung, Spaß (Animationen, Postkarten, Spiele)
- Prämien (monetäre Vergütung für Empfehlung)
- Steigerung des persönlichen Nutzens durch die Weiterempfehlung (Netzeffekte).

Der letzte Punkt bezieht sich auf Produkte und Leistungen mit sog. Netzeffekten, die einen umso größeren Nutzen für den Einzelnen entfalten, je mehr Nutzer die Leistung nutzen. So bietet beispielsweise der Kommunikationsdienst ICQ („I seek you“) von Mirabilis eine Einladungsfunktion, mit dem Nutzer des Dienstes andere Personen per e-Mail zur Nutzung einladen können. Hier steigt der Nutzwert des Dienstes mit der Zahl der im Bekanntenkreis erreichbaren Personen. Somit besteht bei Leistungen mit Netzeffekten ein natürlicher Anreiz zur Weiterempfehlung. Allgemein lässt sich sagen, dass auch beim Active Viral Marketing, die Reibung (Friction), d. h. der Aufwand für den Kunden verringert werden sollte, um die Weiterempfehlung so bequem und kostengünstig wie möglich zu gestalten.

Abschließend sei gesagt, dass das Funktionieren des Viralen Marketings von der vom Empfänger wahrgenommenen Ehrlichkeit der Botschaft abhängt. Geschieht die „Empfehlung“ offensichtlich nur auf der Basis von Prämien oder handelt es sich erkennbar nur um eine automatisierte e-Mail, die verschickt wurde, so hat die Botschaft einen wesentlich geringeren oder keinen positiven Effekt, als wenn es sich um eine wirkliche Empfehlung im Sinne einer

---

<sup>1</sup> Quelle: Jupiter Communications (2001).



persönlichen e-Mail handelt<sup>1</sup>. Daraus lässt sich ableiten, dass das Konzept umso besser funktioniert, je nutzbringender und interessanter die zu empfehlende Leistung ist. Positive Kundenmeinungen für schlechte Leistungen kann man zwar kaufen, einen viralen Effekt wird man aber voraussichtlich nicht erzielen.

### 5.3.7 Bewertung der Werbeinstrumente hinsichtlich Zielerreichung

Nachdem die Onlinewerbeinstrumente im Einzelnen vorgestellt wurden, werden diese nun kurz auf ihren Einfluss bezüglich der Erreichung der in Kap. 5.2.3 vorgestellten Kommunikationsziele hin beleuchtet (siehe auch Abb. 29).

Ziele der Kommunikation	Online-Werbekonzepte					
	Banner- und Spots	Links und Suchdienste	Affiliate-Programme	Online-Sponsoring	Online-PR	Viral Marketing
	Bezahlte Werbeflächen auf Web-Sites Dritter.	Links auf die eigene Site von Web-Sites Dritter (z.B. Suchmasch.)	Direkter/vergünstigter Kauf für Nutzer fremder Web-Sites.	Sponsoring einer fremden Web-Site (oder eines Teil).	Platzierung redaktioneller Beiträge in Online-Magazinen	Ermöglichen von Kunde-zu-Kunde Empfehlungen der eigenen Leistung.
<b>Bekanntheit</b>	●	○		○	●	●
<b>Image</b>	○		○	●	●	●
<b>Web-Site Traffic</b>	●	●		○		●
<b>Kaufanreize</b>	●		●			●
<b>Information</b>			○	○	●	
<b>Beratung</b>			(Nur über Dialog-Kommunikation)			

Direkter Einfluss
  Sekundärer Einfluss

Abb. 29: Bewertung von Onlinewerbeinstrumenten

Bezahlte Werbeflächen auf fremden Web-Sites in Form von Bannern und Spots sollen die Bekanntheit von Unternehmen, Marken und Web-Sites steigern, Kunden auf die Web-Site locken oder direkt zum Kauf animieren. Abseits dessen verfolgen manche Werbe-Spots ohne konkreten Produktbezug auch eher Imageaspekte. Eintragungen in Suchmaschinen und Web-Kataloge als zweite Werbeform dienen, wie schon oben angesprochen, dem Ziel, Web-Site-Traffic zu generieren und die Web-Site bekannt zu machen.

Partnerprogramme (sog. Affiliate-Programme) hingegen sollen konkrete Kaufanreize geben und darüber hinaus Nutzer auf die Web-Site ziehen. Abseits dessen können Partner-Programme auch einen gewissen Image-Effekt haben, wenn die Leistungen innerhalb der Partner-Site adäquat platziert und positiv kommuniziert werden. Hinzu kommt die Möglichkeit der Informationsvermittlung an die Zielgruppe, wenn neben der Shop-Funktionalität auch

<sup>1</sup> Vgl. Shirkey (2000).

Informationsangebote eingebettet werden. Dies leitet direkt über zu Onlinesponsoring als weiterer Werbeform, da die Integration fremder Inhalte in die Web-Site auch als Inhaltesponsoring bezeichnet werden kann (siehe oben). Neben diesem Informationsaspekt, verfolgt Sponsoring aber eher das Ziel des Aufbaus einer positiven Wahrnehmung (Image). Hinzu kommt die Steigerung der Bekanntheit und über die Verlinkung von platzierten Logos die Generierung von Web-Site-Traffic. Imageaspekte und Bekanntheitssteigerung verfolgen auch die Online-PR und das Virale Marketing. Während man jedoch mit PR über redaktionell aufbereitete Inhalte versucht, die Zielgruppen über Produkte und Leistungen zu informieren, dienen Weiterempfehlungen von Kunden im Viralen Marketing eher dazu, andere Kunden zum Besuch der Web-Site oder zum Kauf von Produkten zu bewegen.

Es fällt auf, dass die Informationsziele durch Massenkommunikationsmittel nur unterdurchschnittlich und die Beratung gar nicht adressiert werden. Dies ist auch nicht weiter verwunderlich, ist dies doch die Aufgabe der Dialogkommunikation, die im nächsten Kapitel behandelt wird.

### 5.3.8 Abschließende Bewertung von Onlinewerbeinstrumenten

Abschließend werden die vorgestellten Onlinewerbeinstrumente anhand der Kriterien Verlinkung zur Leistung, mediale Reichhaltigkeit, Glaubwürdigkeit der Botschaft und Steuerbarkeit des Instruments bewertet (siehe Abb. 30).

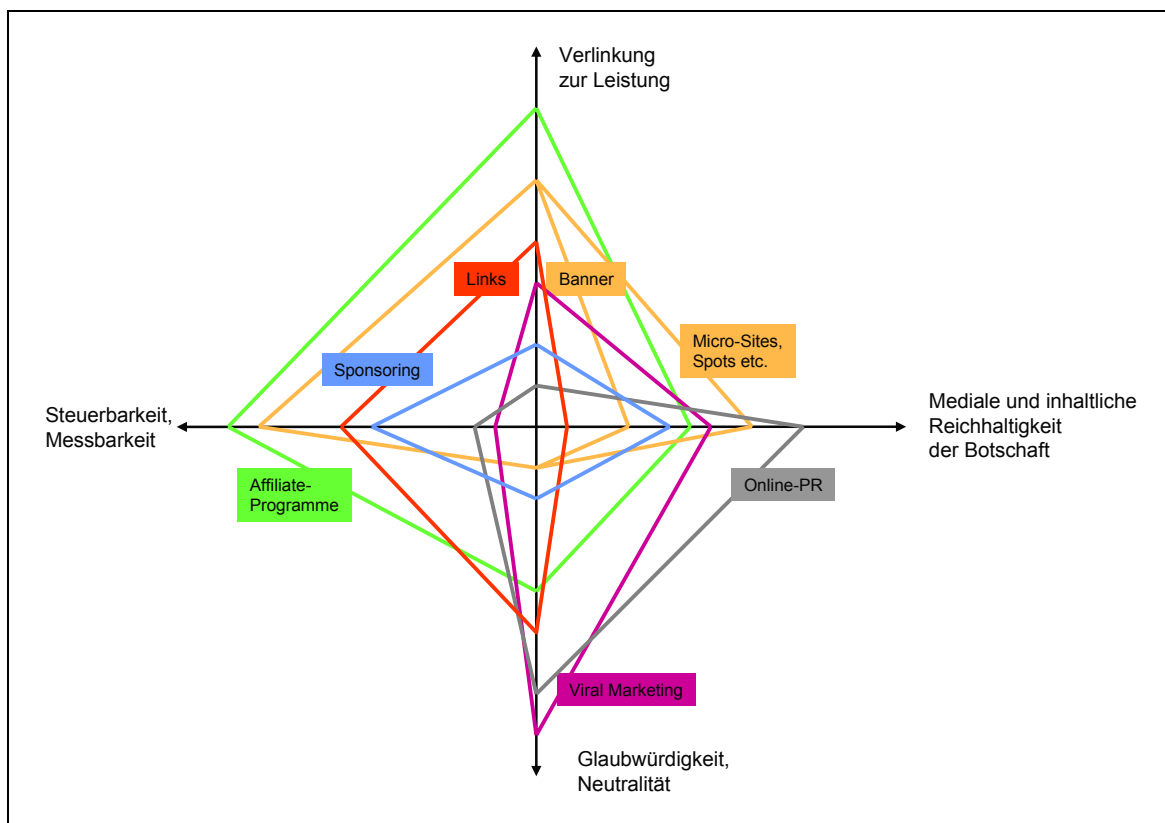


Abb. 30: Bewertung der Onlinewerbekonzepte

Die beste **Verlinkung** zur eigentlich beworbenen Leistung, mithin der Web-Site und der dort zu kaufenden Produkte, haben Partner-Programme (Co-Shops), da hier der Internetnutzer direkt zum Kauf animiert und geführt wird. Banner und Spots sind ebenso in der Lage, direkt auf die beworbenen Produkte und Leistungen innerhalb der Web-Site bzw. im Onlineshop zu verlinken, wo hingegen die Verlinkung bei Suchmaschinen-Einträgen nicht ganz so genau ist, da sie meist auf die Web-Site zeigen und nicht direkt auf die (Kern-)Leistungen verlinkt sind. Die Verlinkung bei Sponsoring-Maßnahmen geschieht meist nur über platzierte Logos und steht nicht im Mittelpunkt dieses Werbe-Instruments, während auch bei Online-PR-Maßnahmen meist höchstens eine Nennung des Anbieters, aber nicht unbedingt Links zur Web-Site vorgenommen werden. Beim Viralen Marketing ist die Verlinkung davon abhängig, ob die Nachricht vom Anbieter vorgegeben wird, die der Kunde als Empfehlung weiterschickt (und somit Links enthalten kann). Da Empfehlungen aber häufig von den zu empfehlenden Inhalte- oder Produktseiten aus versendet werden, wird eine Verlinkung zu diesen Seiten vorgenommen. Auf den nächsten Stufen der viralen Verbreitung kann aber nicht immer von einer direkten Verlinkung ausgegangen werden. Zudem verfolgt das Konzept häufig nur Imageziele, ohne auf konkrete Produkte zu verweisen.

Bezüglich der **medialen und inhaltlichen Reichhaltigkeit** der übermittelten Botschaft stehen PR-Maßnahmen im Vordergrund, da hier Produkte und Leistungen ausführlich inhaltlich beschrieben werden können. Micro-Sites und multimediale Spots sind ebenfalls in der Lage, komplexere Botschaften zu transportieren, ebenso virale Botschaften. Bei Affiliate-Programmen ist die Reichhaltigkeit davon abhängig, ob zusätzlich zur Co-Shop-Funktionalität auch Informationen mit eingebunden werden. Das gleiche gilt für Sponsoring-Maßnahmen. Wird hier eine Inhaltsrubrik durch Lieferung der Inhalte gesponsort, so kann u.U. über die Inhalte eine kommunikative Botschaft platziert werden, während die simple Platzierung von Logos keine direkte Botschaft enthält. Banner und Links schließlich sind nicht in der Lage eine komplexere Botschaft zu transportieren.

Die **Glaubwürdigkeit** einer Botschaft ist immer dann sehr hoch, wenn Sie von einem vertrauenswürdigen Dritten (**Neutralität**) stammt. Aus diesem Grund sind Virales Marketing (Botschaft von Freunden), PR-Maßnahmen (redaktionelle Botschaft von Inhaltsanbieter) und Links in Suchdiensten, besonders in neutralen Web-Katalogen glaubwürdiger als andere Maßnahmen. Besonders Virales Marketing sticht hier, wie oben bereits angesprochen, hervor. Partner-Programme werden als glaubwürdig wahrgenommen, weil sie offen und ehrlich dem Ziel des Verkaufes dienen und i.d.R. keine versteckten Botschaften transportieren. Reine Werbemaßnahmen wie Sponsoring und Banner bzw. Spots werden vom Kunden als Werbung erkannt und dem entsprechend beurteilt.

Hinsichtlich der **Steuerbarkeit und Messbarkeit** der Maßnahmen, sind Affiliate-Programme die besten, da sie in eigener Regie durchgeführt werden und der Erfolg direkt an den Käufen messbar ist. Auch bei Bannern und Spots können die auf Banner zurückzuführenden Site-Besuche und Käufe leicht über Web-Log-Analysen erfasst und ausgewertet werden. Die Platzierung kann ebenfalls bewusst vorgenommen und somit gesteuert werden. Bei Links in

Suchmaschinen kann zwar der Erfolg auf ähnliche Weise gemessen werden, aber die Aufnahme z. B. in Web-Kataloge kann meist nicht beeinflusst werden. Da bei Sponsoringmaßnahmen die Verlinkung nicht im Vordergrund steht, kann hier auch der Erfolg der Maßnahme (häufig Imageziele) nicht direkt gemessen werden. Die schlechteste Steuerung und Messbarkeit ergibt sich bei PR-Maßnahmen und besonders bei Viralem Marketing. Ist die Platzierung von PR-Texten schon schwierig und der werbliche Effekt schwer feststellbar, so entzieht sich bei Viralem Marketing der virale Verbreitungsvorgang jeglicher Steuerung durch das Unternehmen. Selbst die Verbreitung negativer oder abgewandelter Nachrichten kann hier nur schwer vermieden werden, so dass besondere Sorgfalt beim Einsatz des Instruments gefragt ist.

### 5.3.9 Grenzen und Gefahren der Onlinewerbung

Onlinewerbung wird von vielen Internetnutzern ähnlich wie die Werbung im Privatfernsehen nicht als Bereicherung, sondern als Belästigung empfunden. Vielfach werden Banner von Surfern lediglich ignoriert und nicht angeklickt. Von einigen Surfern werden Banner, Pop-Up Fenster etc. als Verschwendung von Bandbreite angesehen, für die sie bezahlen müssen. Mit spezieller Software (z. B. *webwasher*<sup>1</sup>) werden die Internetseiten gefiltert, so dass Banner und Pop-Up Fenster aus dem HTML-Code entfernt werden, bevor sie von dem Browser des Benutzers herunter geladen und angezeigt werden. Durch die starke Zunahme von Internetangeboten haben zudem die möglichen Werbeplätze so stark zugenommen, dass bei nur leicht steigendem Werbebudget der Werbetreibenden nicht alle Werbeplätze ausgefüllt werden können. Dies sind zentrale Gründe, warum die Wirkung von Banner-Werbung umstritten ist.

Große Onlinemarketing-Agenturen verfügen über eine Vielzahl von Web-Sites, die sie mit Bannern beliefern. Beim ersten Besuch einer solchen Site wird dem Rechner eines Surfers ein eindeutiger Stempel in Form eines sog. persistenten Cookies aufgedrückt. Mit Hilfe dieses Stempels kann das Surf-Verhalten überwacht und daraus ein Benutzer-Profil erstellt werden. Dieses Profil lässt zwar keine Rückschlüsse auf die persönlichen Daten des Nutzers zu, kann aber für eine zielgruppengenaue Werbung mit geringen Streuverlusten eingesetzt werden. Datenschutzrechtlich sehr bedenklich wurde die Situation vor allem dadurch, dass Double-Click, einer der weltweit größten Anbieter von Onlinewerbung, die anonymen Nutzerprofile mit einer zugekauften, personalisierten Datenbank zusammenführen wollte. Nach Protesten vieler Datenschutz-Organisationen wurde das Vorhaben allerdings wieder eingestellt. Das Beispiel zeigt aber, dass das Bild vom gläsernen Surfer bereits heute Realität ist, wodurch die Angst der Nutzer vor Datenmissbrauch steigt.

Eine weitere Gefahr für den Datenschutz besteht in der Weitergabe persönlicher Daten, die ein Benutzer einem Web-Site Betreiber mitgeteilt hat, an Dritte. Die meisten Onlineanbieter sichern zwar zu, diese Daten nicht weiterzugeben, doch es tauchen immer wieder gegenteilige

---

<sup>1</sup> [www.webwasher.com](http://www.webwasher.com).

Beispiele auf. So hatte z. B. auch Toysmart.com eine Weitergabe von persönlichen Daten an Dritte ausgeschlossen, doch nach dem Konkurs wurden die Daten dann offen zum Verkauf angeboten. Für Unternehmen ist in diesem Zusammenhang wichtig, sich durch eindeutige Privacy Aussagen (Privacy Policies) zum vertrauensvollen Umgang mit den Nutzerdaten zu verpflichten und sich auch an die Verpflichtung zu halten, da ein Vertrauensbruch u.U. irreparable Imageschäden nach sich ziehen kann.

### 5.3.10 Abstimmung von Online- und Offlinewerbung

Genau wie bei der Platzierung von Leistungen (siehe Kap. 4.2.1), muss auch bei Kommunikationsmaßnahmen der Onlinekanal in den übergeordneten Maßnahmen-Mix im Rahmen eines Multi-Kanal-Ansatzes eingebettet werden (i.S.d. Koordination mehrerer Marketingmixe und ihrer Maßnahmen). Dabei ergeben sich insbesondere die folgenden Interdependenzen:

- **Onlinewerbung für physische Produkte und Leistungen:** Die Onlinewerbung wird in übergeordnete Offlinemaßnahmen integriert und hinsichtlich des Auftritts und der Botschaften koordiniert. Dabei können z. B. bekannte Bilder aus der Fernsehwerbung verwendet werden. Diese Maßnahme bietet sich für traditionelle Unternehmen an.
- **Offlinewerbung für Onlineleistungen und Web-Sites:** Offlinewerbung wird in übergeordnete Onlinemaßnahmen integriert und hinsichtlich Auftritt und Botschaften koordiniert. Dabei können z. B. das Aussehen der Werbung und die Kommunikation „internet-like“ erfolgen. Hinzu kommt die Angabe von Internetadressen, um das Web-Angebot adäquat bekannt zu machen und die Leser und Zuschauer zum Besuch der Seiten anzuregen. Diese Maßnahme bietet sich für Internetunternehmen an.

## 5.4 Dialogkommunikation im Internet

Im Gegensatz zur Massenkommunikation richtet sich die Dialogkommunikation an den einzelnen Kunden. Dabei geht es meist nicht mehr um die Erzielung von Aufmerksamkeit bzw. das Bekanntmachen von Leistungen, sondern um Information, Beratung, Beantwortung von Fragen etc. Im Weiteren wird zunächst ein Überblick über Instrumente der Dialogkommunikation gegeben, bevor dann einzelne Instrumente und Aspekte näher erläutert werden.

### 5.4.1 Überblick über Dialogkommunikation

Bei der Kommunikation zwischen Unternehmen und Kunden bedarf es zunächst einmal der Ansprache des Kunden durch das Unternehmen. Die **Ansprechfunktion** bezieht sich auf die Abgabe von Informationen durch das Unternehmen (vgl. Abb. 31). Dies sollte sich an den Bedürfnissen und dem Kommunikationsverhalten des Kunden orientieren und möglichst indi-

vidualisiert erfolgen<sup>1</sup>. Hierzu dienen sog. **proaktive Instrumente** wie Direct-Mailings per e-Mail, vom Kunden erwünschte e-Mail-Newsletter (mit der Erlaubnis des Kunden, sog. Permission Marketing), die Kommunikation im Gespräch per Telefon, Chat oder Web-Telefonie, sowie die Kommunikation über die Informationsangebote auf der Web-Site. Proaktive Instrumente wie Direct-Mailings und Telefonmarketing zielen dabei auf die gezielte Anbahnung von Kundenkontakten. Dabei werden häufig gekaufte Adress-Dateien genutzt, mit denen dann die sog. Kaltakquise zur Gewinnung von Neukunden durchgeführt wird. Auf diesen Aspekt wird im Weiteren jedoch nicht näher eingegangen, da der Erfolg solcher Maßnahmen kritisch beurteilt werden muss, da Kunden unaufgeforderte e-Mails (sog. Spam-Mails) meist als Belästigung empfinden. Interessant sind e-Mail-Rundschreiben aber, wenn der Kunde seine Erlaubnis (engl. Permission) hierfür gegeben hat (siehe später). Die Individualisierung der Kommunikation im Sinne einer One-to-One-Kommunikation stellt eine besondere Form der Personalisierung dar und folgt dem Paradigma des Beziehungsmarketing (CRM).

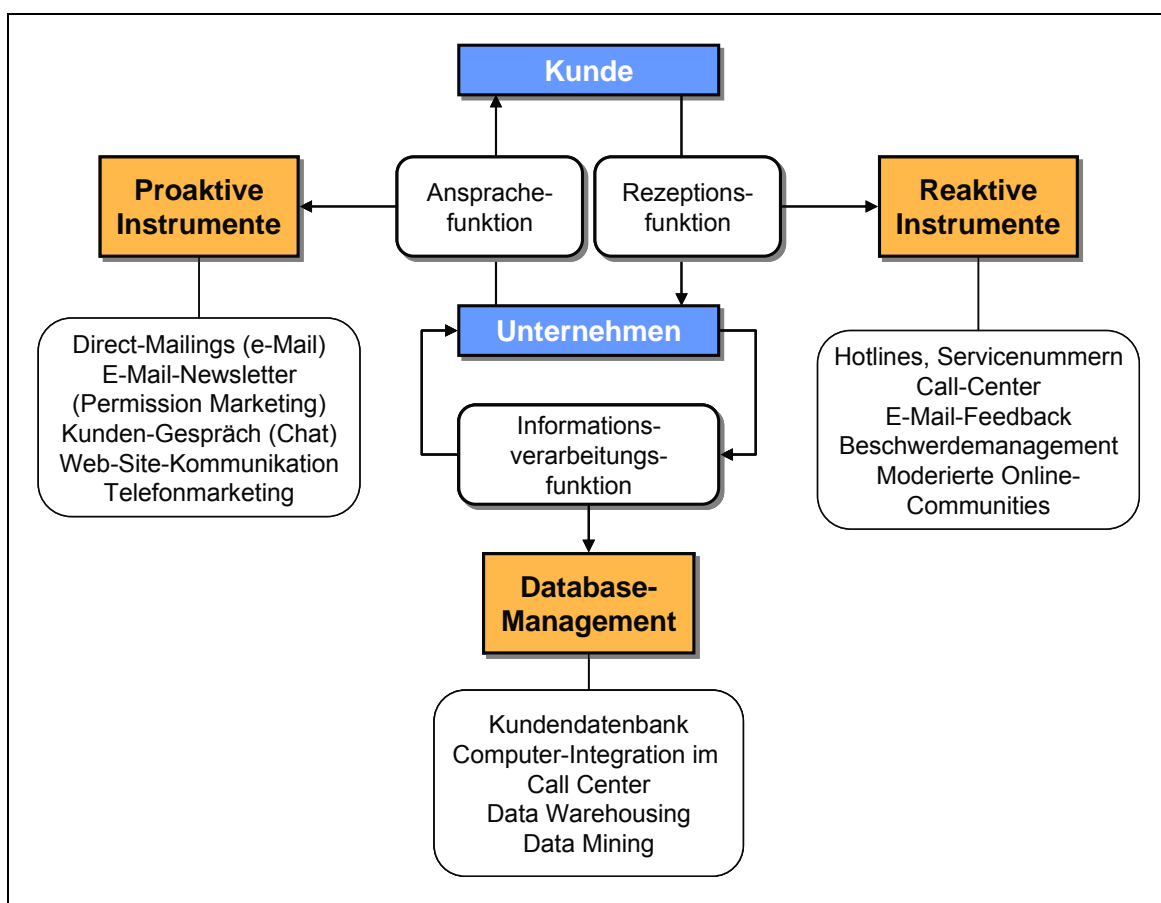


Abb. 31: Überblick über Instrumente der Dialogkommunikation<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Vgl. hierzu und im weiteren Lischka (2000), S. 59ff.

<sup>2</sup> In Anlehnung an Lischka (2000), S. 59 und 61.

Damit aus der Kommunikation zwischen Unternehmen und Kunde ein Dialog bzw. eine Interaktion im Sinne von Gegenseitigkeit wird, braucht es neben der Ansprache- auch eine **Rezeptionsfunktion** zur Reaktion auf Kundenanfragen. Demnach handelt es sich hierbei um **reaktive Instrumente**. Hierzu gehört zunächst einmal der Kontakt per Telefon über Hotlines und Servicenummern, die beispielsweise über ein Call-Center entgegen genommen werden können. Daneben muss natürlich auch auf e-Mail-Anfragen geantwortet werden. Allgemein gehört hierzu das Aufsetzen eines funktionierenden Beschwerdemanagements, um Kundenprobleme zu lösen und aus wertvollem Kundenfeedback zu lernen, im Hinblick auf die kontinuierliche Verbesserung von Prozessen und Produkten. Ein internetspezifisches Instrument ist die Nutzung von Onlinegemeinschaften (Communities), in denen Kunden die Anwendung von Produkten diskutieren und Probleme artikulieren. Unternehmen können solche Communities auf den eigenen Seiten aufbauen und ggf. moderieren. Auf diese Weise kann zum einen aus den Aussagen der Kunden gelernt werden, auf der anderen Seite können Kundenfragen sichtbar für alle Kunden beantwortet und Probleme gelöst werden.

Voraussetzung für den Aufbau und die Aufrechterhaltung eines individuellen Dialogs zwischen Unternehmen und Kunden ist eine zentrale sog. **Informationsverarbeitungsfunktion**, die auf einer Kundendatenbank basiert. Hierzu dient das **Database Management**. Die Kundendatenbank nimmt alle relevanten Informationen zu Kunden auf (Adressdaten, Kaufhistorie, Probleme, Fragen, Status von Bestellungen etc.), die dann an allen Kundenkontaktpunkten zur Verfügung gestellt werden, um den Kunden in jedem Kanal gleich gut zu betreuen, egal ob er anruft, sich im Internet einloggt oder eine e-Mail schreibt. Auch hier wird wieder der Multikanal-Gedanke verfolgt. Über die sog. Computer-Integration im Call-Center wird den Mitarbeitern dort beispielsweise der Zugang zu den Kundendaten ermöglicht. Eine weitere Funktion des Database-Managements ist die Auswertung der in den Kundendatenbanken und den weiteren Unternehmensdatenbanken (Data Warehouses) gespeicherten Kundendaten mittels Data Mining Verfahren. Auf diese Weise sollen z. B. gezielt Kundensegmente mit bestimmten Vorlieben ermittelt werden, denen dann, wiederum proaktiv, per e-Mail für sie interessante Informationen geschickt werden. Das Database-Management nimmt also bei richtiger Anwendung eine Integrationsfunktion zwischen proaktiven und reaktiven Instrumenten wahr<sup>1</sup>.

Im Weiteren wird zunächst auf proaktive Kommunikation am Beispiel des Permission Marketing eingegangen, bevor dann die reaktiven Instrumente Beschwerdemanagement, Call Center und Communities besprochen werden. Abgeschlossen wird das Kapitel mit einer zusammenfassenden Betrachtung von Kommunikationsmaßnahmen im bekannten Modell des Verkaufsprozesses.

---

<sup>1</sup> Vgl. Lischka (2000), S. 62.

### 5.4.2 Permission Marketing

Anders als bei klassischer Massenwerbung wird der Konsument beim Permission Marketing (PM) erst dann mit einer Werbung kontaktiert, wenn er sein Einverständnis hierfür bekundet hat. Das Ziel der Permission Marketing Philosophie ist es, die Aufmerksamkeit des Konsumenten für das Produkt langfristig zu erhöhen bzw. zu erhalten, anstatt ihn kurzfristig mittels unterbrechender Werbung (Banner, Interstitials, siehe oben) zu Käufen zu animieren. Wenn man erst einmal die Aufmerksamkeit erlangt hat, fällt es dem Anbieter leichter, den Konsumenten über seine Produktpalette zu informieren. Außerdem kann er seine Nachricht durch die erhaltenen Informationen über den Konsumenten persönlicher und somit effektiver gestalten. Das Ziel ist „einen Fremden langfristig zu einem guten und loyalen Kunden zu machen“<sup>1</sup>. Sein Einverständnis zu geben, bedeutet für den Kunden, einem Unternehmen zu erlauben, ihm e-Mails zu bestimmten Interessensgebieten zuzuschicken. Dabei hat er oft auch die Möglichkeit anzugeben, wie oft und in welchen Abständen er die e-Mails erhalten möchte. Zur Erteilung der Erlaubnis gibt es verschiedene Möglichkeiten bzw. Mechanismen.

#### *Stärke und Intensität der Erlaubnis*

Folgende Möglichkeiten der Erlaubniserteilung lassen sich anhand der Stärke der erteilten Erlaubnis unterscheiden:

- **Opt-out:** Beim Opt-out wird nach Versenden einer unaufgeforderten Nachricht dem Kunden die Möglichkeit gegeben, sich per e-Mail von der Verteilerliste auszutragen (engl.: „to opt out“). Beim Partial Opt-out kann der Empfänger sich von einem Teil der Nachrichten befreien, während die anderen beim nächsten Mal erneut versandt werden. Der Opt-out ohne vorheriges Erlauben des Versands stellt die schwächste Form der Erlaubnis dar, da eine Spam-Nachricht erforderlich ist, um herauszufinden, ob ein Interesse seitens des Kunden besteht.
- **Opt-in:** Das Opt-In ist die am häufigsten verwendete Form der Erlaubnis an einen Anbieter. Durch einmaliges Eintragen der e-Mail-Adresse wird der Aufnahme in die Mailliste des entsprechenden Anbieters zugestimmt. Später kann sich der Kunde dann durch Opt-out von seiner Eintragung lösen. Auch beim Opt-in bestehen große Unterschiede im Grad der Erlaubnis. Auf einer Website kann beispielsweise explizites Markieren eines oder mehrerer beschriebener Felder erforderlich sein, um eine Erlaubnis zu erteilen. Auf Websites mit geringem Erlaubnisgrad müsste der Nutzer ein schon markiertes Feld anklicken, um die Markierung zu entfernen und damit zu verhindern, dass die Erlaubnis vergeben wurde.

---

<sup>1</sup> Vgl. hierzu und allgemein zu Permission Marketing: Godin (1999).



- **Double Opt-in:** Doppeltes Opt-in oder bestätigtes Opt-in stellt die stärkste Form der Vergabe von Erlaubnis dar. Nach dem normalen Eintragen seiner Daten und dem Anklicken des Erlaubnisfeldes bekommt der Benutzer beim doppeltem Opt-in noch eine Bestätigungs-Mail zugeschickt, die er beantworten (oder auf einen Link klicken) muss, um sich endgültig einzutragen. Dieses Verfahren verschafft dem Anbieter sehr große Sicherheit über die Absichten des Benutzers, da in der Regel eine Beantwortung einer e-Mail ausschließlich dem Benutzer selbst möglich ist. Es kann somit vermieden werden, dass eine Person ohne eigenes Wissen von Dritten eingetragen wurde.

Es bleibt anzumerken, dass die vom Kunden gegebene Erlaubnis nicht auf andere Unternehmen übertragbar ist, da man die Erlaubnis durch Weitergabe der vertraulichen Informationen missbrauchen und den Kunden womöglich verlieren würde. Permission-Marketing kann darüber hinaus nur dann funktionieren, wenn das Unternehmen dem Konsumenten die Möglichkeit bietet, sein Einverständnis auch wieder zu entziehen. Bei Entzug des Einverständnisses (Opt-out), kann man ebenfalls zwei Formen unterscheiden:

- Zum einen gibt es „partial Opt-out“, welches bedeutet, dass der Kunde sich gegen den Erhalt von e-Mails einer vorher angegebenen Interessenskategorie entschieden hat.
- Zum anderen gibt es „complete Opt-out“, wobei der Kunde sein Einverständnis für jede weitere e-Mail von dem Unternehmen entzogen hat<sup>1</sup>.

Dem Kunden wird in der Regel mit jeder e-Mail, die Möglichkeit des Opt-out gegeben, indem an die Mail ein Link angehängt wird, über den man sich aus der Mailing-Liste austragen kann.

### 5.4.3 Beschwerdemanagement

Zu den reaktiven Instrumenten der Dialogkommunikation gehört das Beschwerdemanagement. Beschwerden von Kunden sollten von Unternehmen nicht als lästig und zeitraubend angesehen sondern vielmehr als Chance begriffen werden<sup>2</sup>, da der Kunde kostenlos Feedback zu möglichen Verbesserungen gibt. „Das zentrale Ziel des Beschwerdemanagements ist es, eine hohe Beschwerdezufriedenheit (beim Kunden) zu generieren und darüber hinaus umfangreiche Informationen hinsichtlich betrieblicher, marktbezogener sowie prozessbezogener Leistungsdefizite zu gewinnen, deren systematische Auswertung als strategisches Frühwarnsystem dienen kann.“<sup>3</sup> Um ein wirksames Beschwerdemanagement zu implementieren müssen die zugehörigen Tätigkeiten geplant und umgesetzt werden.

---

<sup>1</sup> Vgl. Krishnamurthy (2000), S. 11.

<sup>2</sup> Vgl. Hermanns/Thurm (2000), S. 474.

<sup>3</sup> Vgl. Hermanns/Thurm (2000), S. 474.

*Gestaltung des Beschwerdemanagements*

Der Aufbau eines Beschwerdemanagements beginnt damit, **Beschwerdekanäle** für die Kunden zu eröffnen und die Kunden auf die Kanäle mit kommunikativen Maßnahmen hinzuweisen (siehe Abb. 32). Dabei kommt es darauf an, die Kunden zu Beschwerden zu motivieren (Beschwerdestimulierung), da Untersuchungen gezeigt haben, dass Kunden, die sich bei einem wahrgenommenen Mangel beschwerten, höhere Zufriedenheits- und Bindungswerte aufweisen, als Kunden, die sich nicht beschwerten. Im Sinne der Kundenzufriedenheit, sollten Kunden also animiert werden, sich zu beschwerten, da ihnen nur so geholfen werden kann. Dabei kann die Beschwerde über verschiedene Kanäle erfolgen: per Telefon im Call-Center, per e-Mail oder auch in den unten diskutierten Online-Communities.

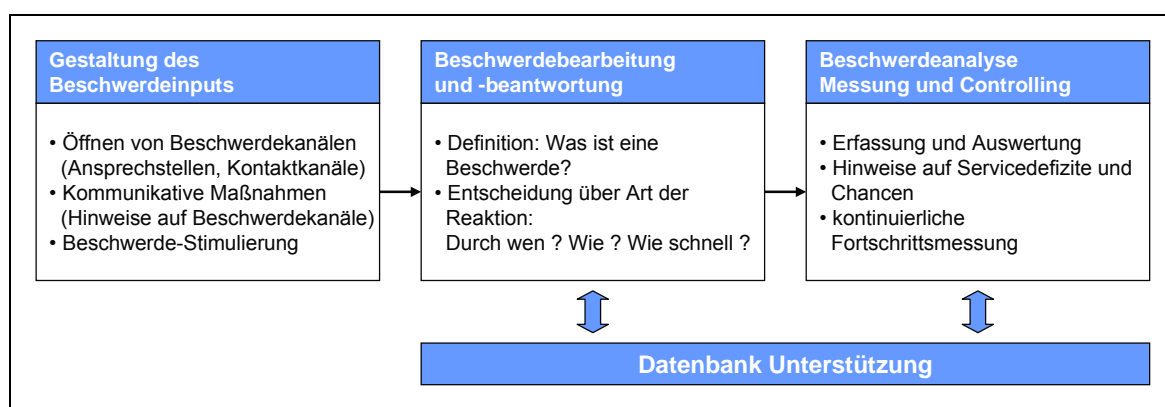


Abb. 32: Aufbau eines Beschwerdemanagements<sup>1</sup>

Damit die Beschwerdeabwicklung reibungslos funktioniert, muss die **Beschwerdebearbeitung und -beantwortung** definiert werden. Hierzu gehört die Identifikation und Definition verschiedener Beschwerdearten, sowie die Entscheidung einer adäquaten Reaktion. Hinzu kommt, dass die Organisationseinheiten und Personen, die die Beschwerden bearbeiten können, bestimmt und benannt werden müssen, sowie die einzuhaltende Reaktionszeit festgesetzt werden muss. Dabei können **Standardfälle** bereits im Vorhinein identifiziert und mit entsprechenden Lösungen versehen werden, um damit einen Großteil der zu erwartenden Kundenanfragen einfach abarbeiten zu können. Diese bekannten Fragen sollten zudem im Internet als häufig gestellte Fragen mit Antworten (sog. Frequently Asked Questions – FAQs) veröffentlicht werden. Bekannte Probleme weisen zudem auf generelle Produktprobleme oder Probleme mit Anleitungen und Produktinformationen hin. Hier bieten sich Verbesserungspotenziale.

Um weitere Verbesserungspotenziale und auch weitere häufig gestellte Fragen zu identifizieren, folgt als dritte Phase beim Aufbau die **Beschwerdeanalyse**, die Messung und das Controlling. Hierbei geht es also um die Erfassung und Auswertung aller eingehenden Beschwer-

<sup>1</sup> In Anlehnung an Kehl/Zipser (2000), S. 65.

den, um Defizite und Chancen zu erkennen und den kontinuierlichen Verbesserungsprozess im Unternehmen zu speisen. In Anlehnung an die in Abb. 31 bereits angesprochene Kundendatenbank, erfolgt auch hier wieder eine **Datenbank-Unterstützung**, um häufig auftretende Probleme festzuhalten und zu speichern, sowie die Historie einzelner Kunden (z. B. „Kunde reagiert sensible auf Lieferverspätungen, da schlechte Erfahrungen. Kostenlose Express-Lieferung anbieten.“) zu speichern und dem jeweiligen Berater für die Bearbeitung zur Verfügung zu stellen. Daneben bildet die Datenbank die Grundlage für systematische Auswertungen, um Verbesserungspotenzial zu identifizieren.

Als Kundenkontaktkanal für Beschwerden eignet sich neben dem Internet insbesondere der telefonische Kontakt über das Call-Center. Dabei kommt es insbesondere darauf an, das Call-Center in die restlichen E-Commerce-Aktivitäten zu integrieren (wieder im Sinne eines Multikanal-Ansatzes).

#### 5.4.4 Call-Center

Ein Call-Center bündelt kompetente Mitarbeiter, um Anfragen an das Unternehmen von Kunden (und auch Lieferanten) schnell und zentral beantworten zu können. Es bietet den organisatorischen Rahmen für alle Tätigkeiten, die mit der Betreuung, Beratung und dem Service von Kunden zu tun haben und integriert dabei verschiedene Zugangswege. Qualifizierte Mitarbeiter nehmen Anfragen sowohl telefonisch, per Fax oder über das Internet (bspw. als E-Mail) entgegen. Vorstrukturierte Abläufe ermöglichen dabei eine teilautomatisierte Bearbeitung, die es den Mitarbeitern ermöglicht, sich vollständig auf den Dialog mit dem Kunden zu konzentrieren (siehe hierzu auch IVR – Interactive Voice Response). Ein Call-Center ist darüber hinaus in der Lage, die Mitarbeiter in den Fachabteilungen zu entlasten. Schwierige Anfragen können dabei auch bei Bedarf in die Abteilungen weitergeleitet werden. Potenziale bietet die Anbindung eines Call-Centers an den Onlineshop, um eventuelle Fragen der Kunden während des Internetshoppings direkt zu klären (sog. CTI – Computer Telephony Integration). So kann vermieden werden, dass der Kunde die Transaktion abbricht, weil er keinen Ansprechpartner für dringende Fragen findet.

#### *Computer Telefon-Integration*

Unter Computer Telephony Integration – CTI (dt.: Computer-Telefon-Integration) versteht man die Integration von sprachbasierter Kommunikation und Internet. Um dem Kunden bei der Informationssuche oder dem Einkauf im Internet die Möglichkeit zusätzlicher telefonischer Anfragen oder Beratung zu geben, kann der Anbieter auf seiner Web-Site Internettelefonie anbieten. Hierzu wird ein Link eingefügt, der eine Internettelefonieanwendung auf dem Computer des Kunden aufruft. Der Kunde kann dann direkt während des Onlineshoppings über das Internet mit einem Mitarbeiter im Call-Center des Onlinehändlers telefonieren. Es entsteht dabei kein Medienbruch, d. h. der Kunde muss nicht von seinem Telefon aus das Unternehmen anrufen und er benötigt auch keine weitere Telefonleitung, da die Telefonie über Mikrofon, Kopfhörer und Soundkarte des Computers funktioniert. Der Vorteil des Konzepts

liegt in der Reintegration persönlicher Beratung in den eigentlich unpersönlichen Vertriebskanal Internet und der Möglichkeit, dem Kunden die Beratung genau dann anzubieten, wenn er sie benötigt, nämlich während der Produktsuche auf der Web-Site.

Zusätzlich findet beim Berater im Call-Center ebenfalls Computer-Telefonintegration statt, d. h. der Berater hat direkt die Daten des Kunden (z. B. dessen Kundenhistorie und seine aktuelle Produktauswahl im Onlineshop) auf dem Bildschirm, damit das Beratungsgespräch ohne weitere Erklärungen direkt beginnen kann.

### *Interactive Voice Response*

Mit Interactive Voice Response – IVR (dt.: Interaktive Sprachsteuerung) bezeichnet man Systeme zur interaktiven Sprachsteuerung von Telefonanrufen der Kunden. Dabei sorgt die interaktive Sprachsteuerung dafür, dass Kunden über die Tonwahl des Telefons selbständig Informationen auswählen und abrufen können. Bei Bedarf kann der Kunde zusätzlich zu einem Berater im Call-Center weiter verbunden werden. IVR kann so auch zur Vorselektion von Kunden eingesetzt werden: Standard-Probleme (FAQ, siehe oben) können vom Sprachcomputer erledigt werden, so dass die Berater im Call-Center entlastet werden und die Erreichbarkeit des Unternehmens kostengünstig verbessert werden kann. Ein verwandter Service ist der Faxabruf, der Kunden den Abruf wichtiger (Standard-) Informationen mit dem Faxgerät ermöglicht. IVR erlauben einerseits dem Kunden, wichtige Standardinformationen mit Hilfe klassischer Kommunikationstechnik (Telefon und Fax) abrufen zu können und andererseits die Entlastung der Mitarbeiter im Call-Center durch eine effektive Vorselektion der Kunden.

### **5.4.5 Communities**

Online-Communities<sup>1</sup> (dt.: Onlinegemeinschaften) sind Gruppen von Internetnutzern mit ähnlichen Bedürfnissen oder Interessen, die zum Ziel des Gedankenaustauschs und der Gemeinschaftsbildung kommunizieren. Benötigt wird dazu eine Web-Site als „virtueller Ort“ des Zusammentreffens mit Funktionen zur Kommunikation, wie z. B. Chat, d. h. direkte Kommunikation über Tastatur und Bildschirm ohne Zeitverzögerung; oder Diskussionsforen zur Veröffentlichung von Nachrichten zu bestimmten Themen. Das ökonomische Potenzial von Online-Communities liegt in der Bündelung von Interessensgruppen, die für Werbe- und Handeltreibende als Zielgruppe interessant sind, und in der Nutzung als Datenquelle für verbesserte Identifikation von Kundenwünschen und -problemen, sowie Potenzialen für Produktverbesserungen. Für Unternehmen interessant sind folgende Formen von Communities:

- **Produktbezogene Communities** dienen dem Austausch von Erfahrungen zu Produkten und Leistungen. Dabei kann es unabhängige Communities geben oder aber solche, die vom Anbieter der Produkte selbst auf seiner Web-Site aufgebaut und unterhalten werden

---

<sup>1</sup> Zu Communities vgl. auch Hagel/Armstrong (1999).

(siehe Klassifikation nach Betreiberfokus). Diese Art von Community eignet sich für die schon angesprochene Betreuung von Kunden, sowie die Identifikation von Kundenproblemen und Produktverbesserungspotenzialen.

- **Kommerzielle Klubs** sind Zusammenschlüsse von Benutzern mit dem Ziel, bestimmte Leistungen zu beziehen oder vergünstigt zu bekommen (ein klassisches Beispiel sind Buchklubs). Diese Form wurde bereits im Kapitel zu den Affiliate-Programmen angesprochen (Kap. 5.3.4). Dabei können bestehende Communities mit einem inhaltlichen Bezug zu den angebotenen Produkten und Leistungen gezielt für den Absatz genutzt werden, da in diesem Fall ein qualitativ hochwertiges Bündel potenzieller Kunden vorliegt, für die es Sinn macht, im Rahmen von Partnerprogramme Vergünstigungen zu gewähren. Darüber hinaus kann es sinnvoll sein, Kunden über den Eintritt in eine exklusive Community das Gefühl der Besonderheit zu geben, und ihn so an das Unternehmen zu binden (z. B. der exklusive BMW-Klub für Fahrer der 7er-Modellreihe, für die es auch spezielle Internetangebote gibt).
- **Kommerzielle Lifestyle-Communities** bilden sich rund um bestimmte inhaltliche Themen wie z. B. Sportarten (z. B. Mountainbike-, BMX-Communities). Für Unternehmen bietet sich in solchen Communities die Möglichkeit der Produktpräsentation und der Platzierung inhaltlicher Beiträge mittels PR-Maßnahmen und darüber hinaus insbesondere der Weg des Onlinesponsorings an. Aber auch die Integration von Co-Shops kann interessant sein. Des Weiteren stellen solche Internetangebote, die eine Zielgruppe mit durchaus kommerziellem Interesse an bestimmten Produkten an sich bindet, als Special-Interest-Sites eine interessante Platzierungsmöglichkeit für Banner und Spots dar (siehe zu allen Onlinewerbemaßnahmen Kap. 5.3).

#### *Voraussetzungen für den Betrieb einer Community*

Wichtigste Voraussetzung für den Betrieb einer Community ist das Erreichen einer „**kritischen Masse**“ von Mitgliedern, damit die Diskussionen in Schwung kommen. Eine bestehende gut frequentierte Web-Präsenz ist hierfür hilfreich. Ebenso müssen die Kunden ein Bedürfnis zum gegenseitigen Austausch haben. Dies ist insbesondere bei erklärungsbedürftigen Produkten zu erwarten. Ähnlich wie in einem Kaufhaus sollten auf der Web-Site ständig neue Angebote verfügbar sein, um die Community attraktiv zu halten und beim Nutzer keine Langeweile aufkommen zu lassen. Dies erfordert **personelle Kapazität** und entsprechende technische Infrastruktur. Wenn die Community auch zur Beantwortung von Kundenanfragen genutzt wird, so ist die Akzeptanz wesentlich von **Qualität und Geschwindigkeit der Beantwortung** abhängig.

#### **5.4.6 Abschließender Überblick über Kommunikationsmaßnahmen**

Nachdem nun im letzten Kapitel Onlinewerbeinstrumente und in diesem Kapitel Instrumente der Dialogkommunikation vorgestellt wurden, soll abschließend eine Einordnung von Kom-

munikationsmaßnahmen in das bekannte Modell einer Verkaufstransaktion erfolgen (siehe Abb. 33).

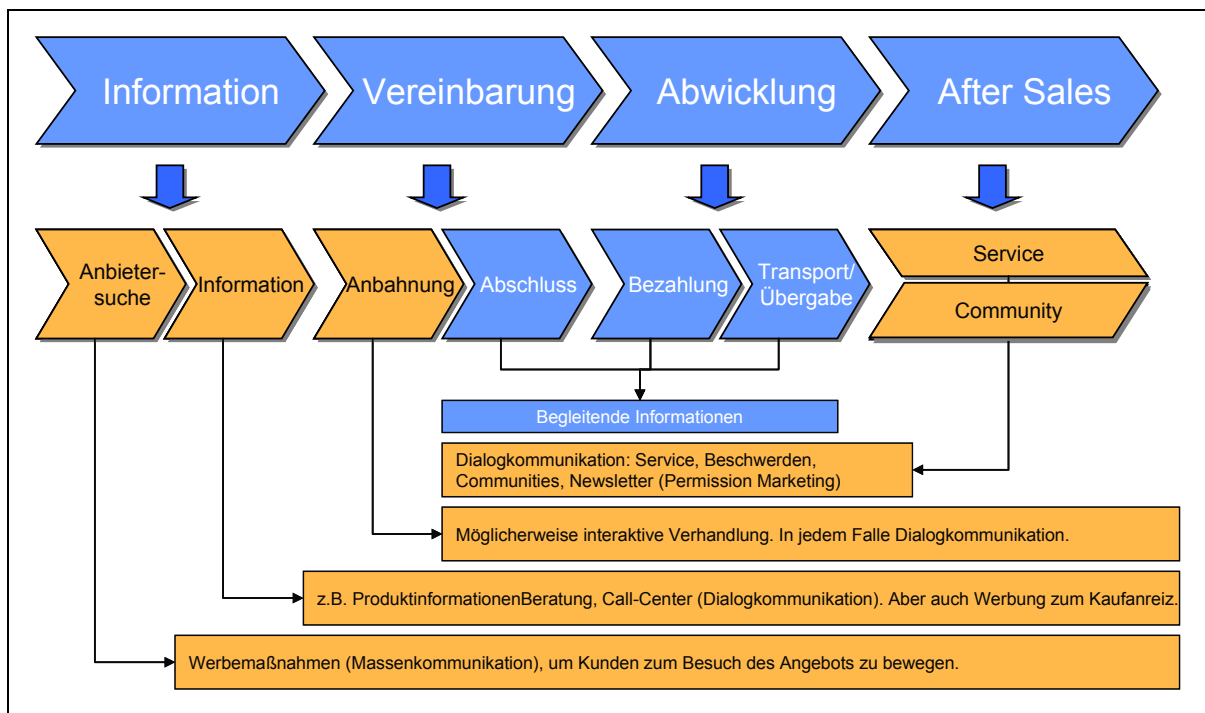


Abb. 33: Einordnung von Kommunikationsmaßnahmen in den Verkaufsprozess

Werbemaßnahmen und **Massenkommunikation** dienen in erster Linie dazu, Aufmerksamkeit und positive Wahrnehmung zu schaffen, sowie Kaufanreize zu geben. Aus diesem Grund gehen sie der eigentlichen Transaktion mit dem Anbieter voran bzw. bilden den Auftakt. Sie lassen sich somit in die Suchphase einordnen. In der Informations- wie auch Vereinbarungsphase findet weitgehend **Dialogkommunikation** statt, da sich der Kunde über Produkte und Leistungen des Unternehmens informiert und eventuellen Beratungs- und Verhandlungsbedarf hat (Web-Site, Call-Center, Chat). Zusätzliche Werbebanner auf den Seiten des Anbieters können aber auch hier den Kaufanreiz verstärken.

In der After-Sales-Phase wiederum findet das eben näher erläuterte Beschwerdemanagement statt. Hier haben auch Communities ihren Platz. Über e-Mail Newsletter (Permission Marketing) halten Kunden zudem Kontakt zu den Produkten und Leistungen des Anbieters und werden so vielleicht zum Wiederholungskauf animiert. In den übrigen Phasen (im Wesentlichen in der Abwicklungsphase) finden lediglich begleitende Informationsprozesse statt (siehe z. B. Fulfillment-Prozesse in Kap. 4.4.2).

## 6 Prozess- und Interaktionsgestaltung

Der letzte der fünf Gestaltungsbereiche des Onlinemarketingmix erweitert den klassischen Marketingmix und bezieht sich auf die Gestaltung der Interaktion mit dem Kunden. Da es sich bei Onlineaktivitäten um Leistungserbringung aus der Distanz ohne den direkten Kontakt zum Kunden handelt, muss der Gestaltung der Interaktionsprozesse im Vorfeld eine hohe Aufmerksamkeit gewidmet werden, damit ein reibungsloser Ablauf der Leistungserbringung (z. B. des Verkaufsprozesses) gewährleistet ist.

### 6.1 Grundlagen der Interaktionsgestaltung

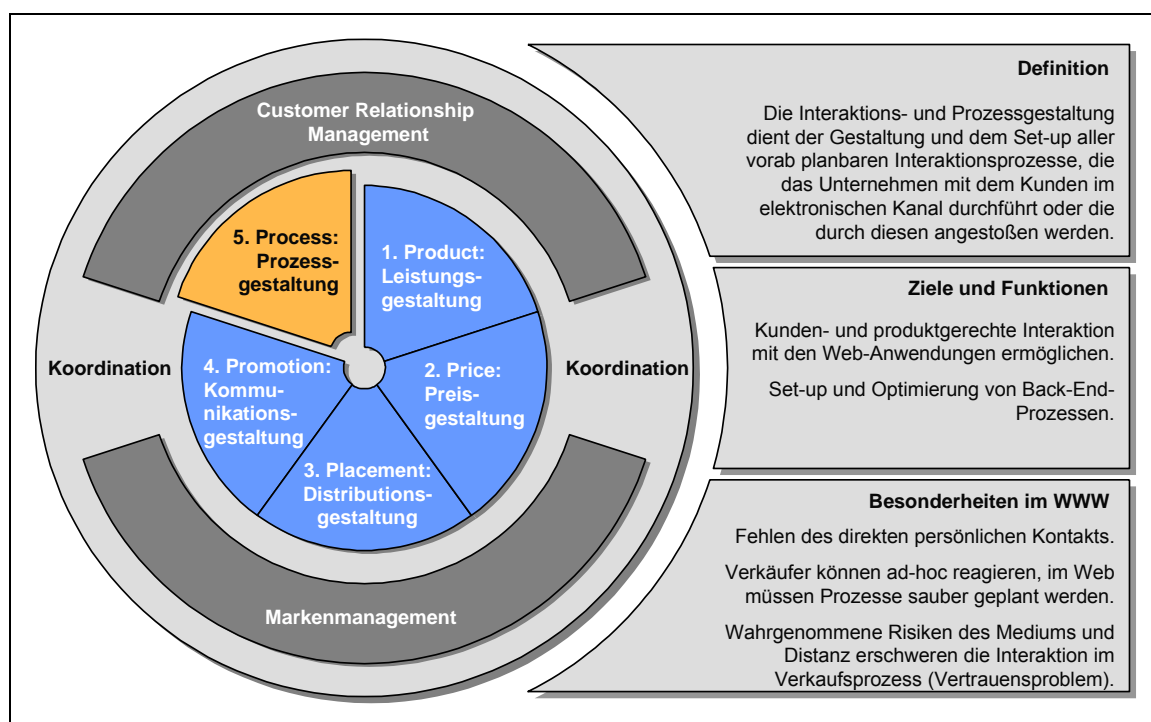


Abb. 34: Interaktionsgestaltung Übersicht

#### 6.1.1 Ziele und Funktionen der Interaktionsgestaltung

Das Ziel der Interaktionsgestaltung ist die bestmögliche Gestaltung aller für die Web-Interaktion notwendigen Prozesse. Hierzu gehören sowohl die auf der Web-Site ausgeführten Prozesse, sowie die durch die Onlineaktivitäten angestoßenen oder betroffenen Backend-Prozesse. Dabei müssen die Prozesse sowohl an den relevanten Kunden(-Gruppen), ihren Bedürfnissen und Fähigkeiten, sowie an den Produkten und deren Anforderungen an die Internetdarstellung ausgerichtet werden. Im Weiteren wird im Wesentlichen auf die Gestaltung der Web-Interaktion, d. h. der Gestaltung der Prozesse an der Kundenschnittstelle im Internet eingegangen. Dabei werden verschiedene generische Prozesse beispielhaft unterschieden.

### 6.1.2 Besonderheiten des Internets für die Interaktionsgestaltung

Die durch die Nutzung des Internets entstehende Distanz zwischen Anbieter und Kunden macht die Hinzunahme dieses fünften Bereichs in den Marketingmix notwendig. Der fehlende persönliche Kontakt während der Leistungserbringung und die Tatsache, dass der Kunde mit einer Maschine statt mit einer Person interagiert, verlangt eine sorgsame Gestaltung der Interaktionsprozesse für die Web-Site. Verkäufer können – eine entsprechende Schulung und Erfahrung vorausgesetzt – flexibel auf Kundenwünsche und Probleme reagieren. Dies ist im Internet so nicht möglich, so dass verschiedene möglicherweise auftretende Situationen antizipiert und geplant werden müssen. Hinzu kommt, dass der Kunde durch die Distanz zum Anbieter und die Nutzung des öffentlichen Netzes Internet Unsicherheiten und Risiken in Bezug auf den Anbieter, sowie die Sicherheit des Mediums verspüren kann. Diese beziehen sich z. B. auf die Existenz und Glaubwürdigkeit des Anbieters, die Angst vor Datenverlust oder -missbrauch. Hier ist der Anbieter gefordert, durch die Signalisierung von Vertrauenswürdigkeit, die wahrgenommenen Unsicherheiten zu reduzieren, die einem Onlinekauf im Wege stehen könnten.

### 6.1.3 Kernfragen der Interaktionsgestaltung

Die zentralen Fragen, die sich aus den angesprochenen Aspekten ableiten lassen und die im Weiteren behandelt werden, sind:

- Welche Interaktionsprozesse auf der Web-Anwendung sind wichtig und wie muss die Web-Interaktion gestaltet werden?
- Welche Anforderungen bestehen an die Navigation und das Benutzerinterface?
- Welche Back-End-Prozesse sind wichtig?
- Wie kann in der Web-Interaktion Vertrauen geschaffen werden?
- Welche Anforderungen stellt die Interaktion an den Kunden, was muss in diesem Zusammenhang beachtet werden?



### 6.1.4 Planungsprozess der Interaktionsgestaltung

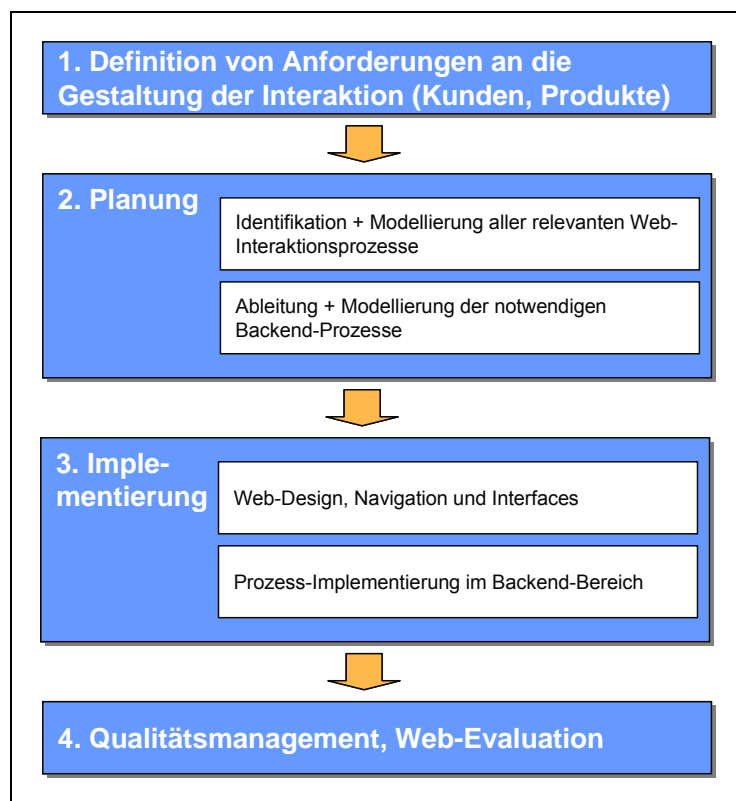


Abb. 35: Planungsprozess der Interaktionsgestaltung

Zunächst gilt es, die speziellen Anforderungen der verschiedenen angesprochenen Kundensegmente und der anzubietenden Leistungen und Produkte an die Web-Interaktion zu identifizieren. Hier ist z. B. wichtig, ob die Kunden erfahren im Umgang mit dem Internet sind, oder ob es sich eher um Internetneulinge handelt, die ein weniger komplexes Benutzerinterface benötigen. Weiterhin erfordern z. B. komplexe und erklärungsbedürftige Produkte zusätzliche Interaktionsprozesse für Beratung und ggf. Konfiguration<sup>1</sup>.

In der zweiten Phase erfolgt die Identifikation und Modellierung der wichtigsten Web-Interaktionsprozesse. Hierzu wird im Folgenden exemplarisch der Ablauf der Shop-Navigation gezeigt. Aus den zu erbringenden Web-Prozessen werden die notwendigen Backend-Prozesse abgeleitet. Diese müssen ebenfalls modelliert werden. Hierauf wird im Weiteren nicht näher eingegangen, da Prozessmodellierungsmethoden nicht Gegenstand dieser Arbeit sind. Phase drei umfasst die Implementierung der zuvor geplanten Web- und Backend-Prozesse. Dabei erfolgt das Design der Web-Navigation und des Interfaces. Deren genaue

<sup>1</sup> Siehe auch Kap. 2.5 zu Mass-Customization.

Methoden führen jedoch über die Gestaltung des Onlinemarketingmix hinaus<sup>1</sup>. Abgeschlossen wird der Prozess von einer Qualitätskontrolle und einer Erhebung und ggf. Verbesserung der Prozessqualität (sog. Methoden des Web-Qualitätsmanagements und der Web-Evaluation)<sup>2</sup>. Im Weiteren wird zunächst auf die Gestaltung der Web-Interaktion eingegangen, bevor dann einzelne Interaktionsprozesse, sowie die Signalisierung von Vertrauenswürdigkeit im Internet im Mittelpunkt stehen.

## 6.2 Gestaltung der Web-Interaktion

Um der Frage nachzugehen, wie die Web-Interaktion hinsichtlich Navigation und Benutzerinterface gestaltet sein sollte, muss zunächst einmal das Interaktions- oder auch Surfverhalten der Benutzer betrachtet werden, um hieraus Anforderungen für die Gestaltung abzuleiten.

### 6.2.1 Interaktionsverhalten bei der Nutzung von Web-Sites

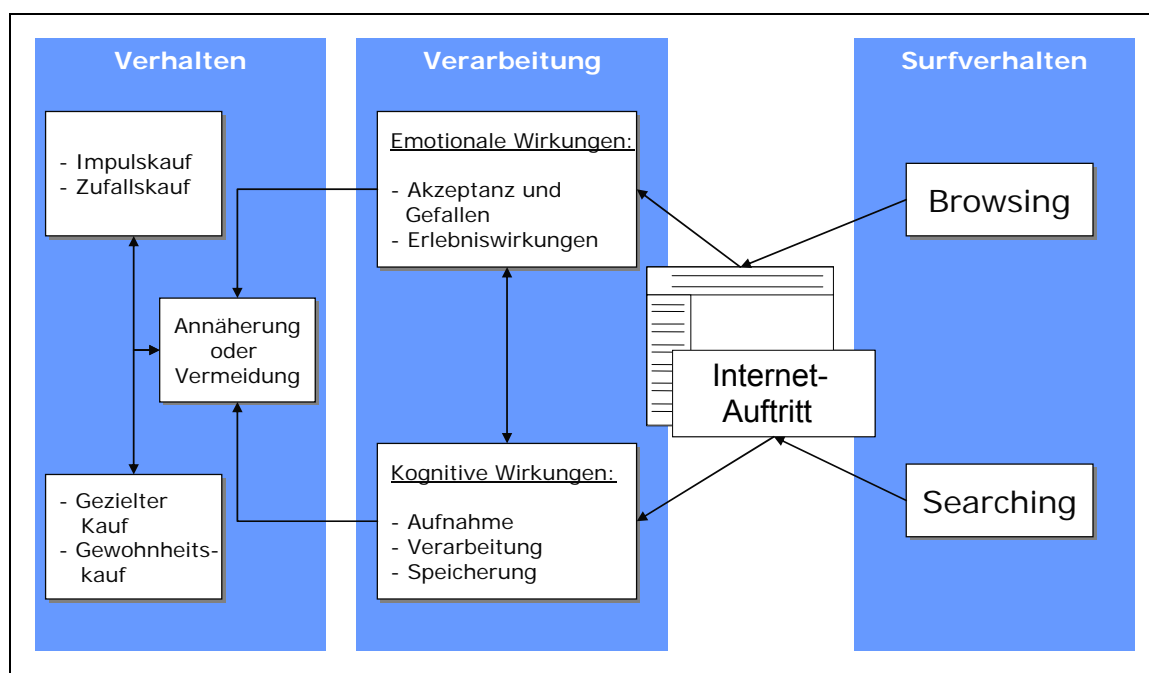


Abb. 36: Wirkungsmodell des Web-Nutzungsverhaltens<sup>3</sup>

<sup>1</sup> Grundlagen und Maßnahmen des Web-Designs sind Gegenstand eines weiteren Arbeitsberichtes in dieser Reihe (Nr. 20 – Riemer 2005). Im vorliegenden Arbeitsbericht werden lediglich einige Konzepte skizziert um eine Anknüpfung zu dem genannten Nachfolge-Bericht zu gewährleisten.

<sup>2</sup> Methoden und Maßnahmen der Web-Evaluation sind ebenfalls Gegenstand nachfolgender Arbeitsberichte in dieser Reihe; siehe z. B. Riemer/Müller-Lankenau (2005), Arbeitsbericht Nr. 21. Zu Web-Evaluation siehe auch Totz/Riemer/Klein (2001).

<sup>3</sup> In Anlehnung an Esch et. al. (2000), S. 11.

Man kann zwei unterschiedliche Verhaltensweisen in der typischen Benutzung einer E-Commerce-Web-Site unterscheiden:

- Das **Searching** beschreibt das bewusste Benutzen der Web-Site im Sinne eines Suchens nach Informationen und Produkten. Informationen werden in diesem Zusammenhang kognitiv verarbeitet. Es kommt zu gezielten Käufen oder auch bei vermehrter Nutzung zum Gewohnheitskauf. Emotionale Wirkungen spielen bei dieser Form der Nutzung nur eine untergeordnete Rolle. Als Beispiel sei die gezielte Suche und Zusammenstellung eines neuen Fahrrads durch den Kunden genannt.
- Das **Browsing** beschreibt im Gegensatz dazu das Stöbern im Angebot der Web-Site ohne genaue (explizite) Ziele. Diese Form der Nutzung unterscheidet eine Web-Site ganz klar von klassischer Software. Im Vordergrund stehen hier das Erlebnis und die Lust am Surfen und Stöbern. Emotionale Wirkungen treten sehr stark in den Vordergrund. Web-Angebote sollten hierauf Rücksicht nehmen und nicht nur der gezielten Suche eine optimale Plattform bieten, sondern auch die Potenziale des Browsing nutzen. Hierbei kommen die so genannten Spontan-, Zufalls- oder Impulskäufe zustande. In diese Kategorie gehören sowohl Schnäppchen, als auch der zufällige Kauf von Dingen, deren Nutzen dem Kunden vorher nicht bewusst war.

Zu bemerken ist, dass jeder Kunde Phasen und Kontexte des Suchens und des Stöbern durchläuft und zwischen diesen auch häufig wechseln kann. Navigation und Interface einer Web-Anwendung sollten beiden Verhaltensweisen genüge tun. Hinzu kommen weitere Anforderungen.

### 6.2.2 Anforderungen an die Web-Interaktion

Wie gerade gezeigt, sollte beiden Arten von Benutzerverhalten (Browsing und Searching) Rechnung getragen werden (siehe Abb. 37). Alle Informationen sollten auffindbar sein, die Suche sollte möglichst schnell gehen und auch das Stöbern sollte unterstützt werden. Darüber hinaus ist es notwendig, verschiedene Benutzerqualifikationen zu unterstützen, die Erwartungen der Benutzer zu erfüllen und für eine einfache Bedienbarkeit der Web-Site zu sorgen. Dazu gehört auch, dass die Orientierung auf der Site leicht fällt und der Benutzer die Struktur der Site begreift und die Übersicht bei der Navigation behält.

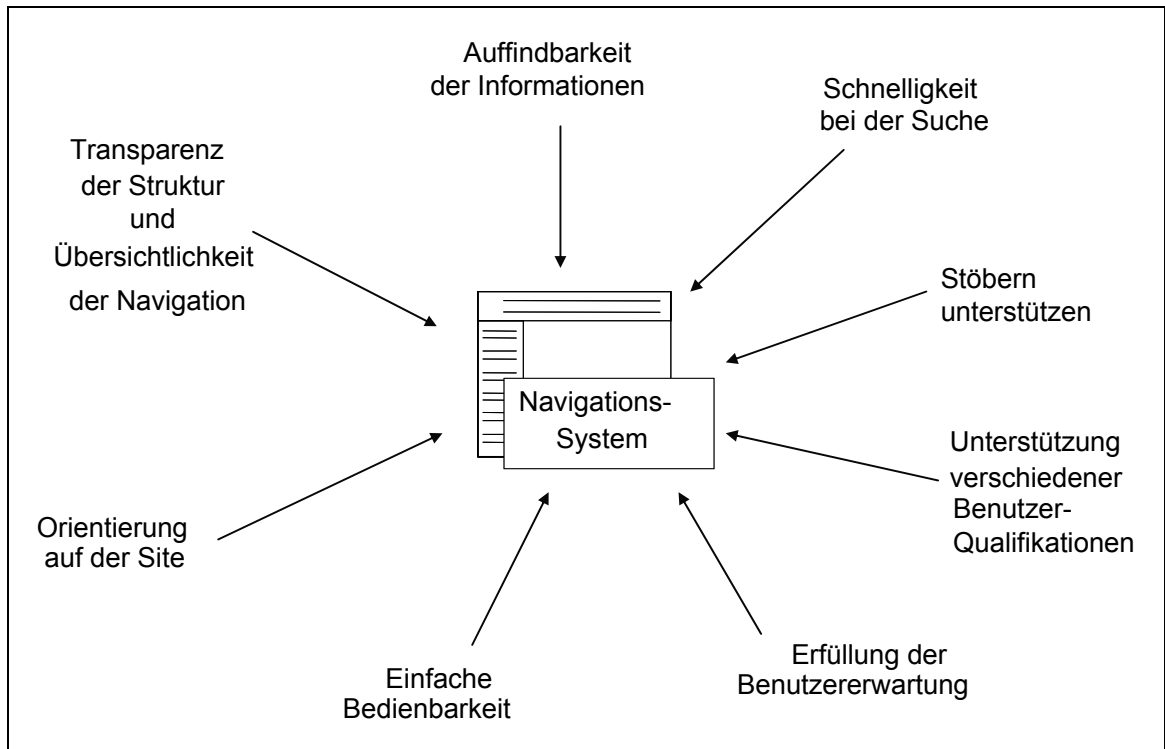


Abb. 37: Anforderungen an Navigationssysteme

### 6.2.3 Gestaltungsbereiche der Web-Interaktion

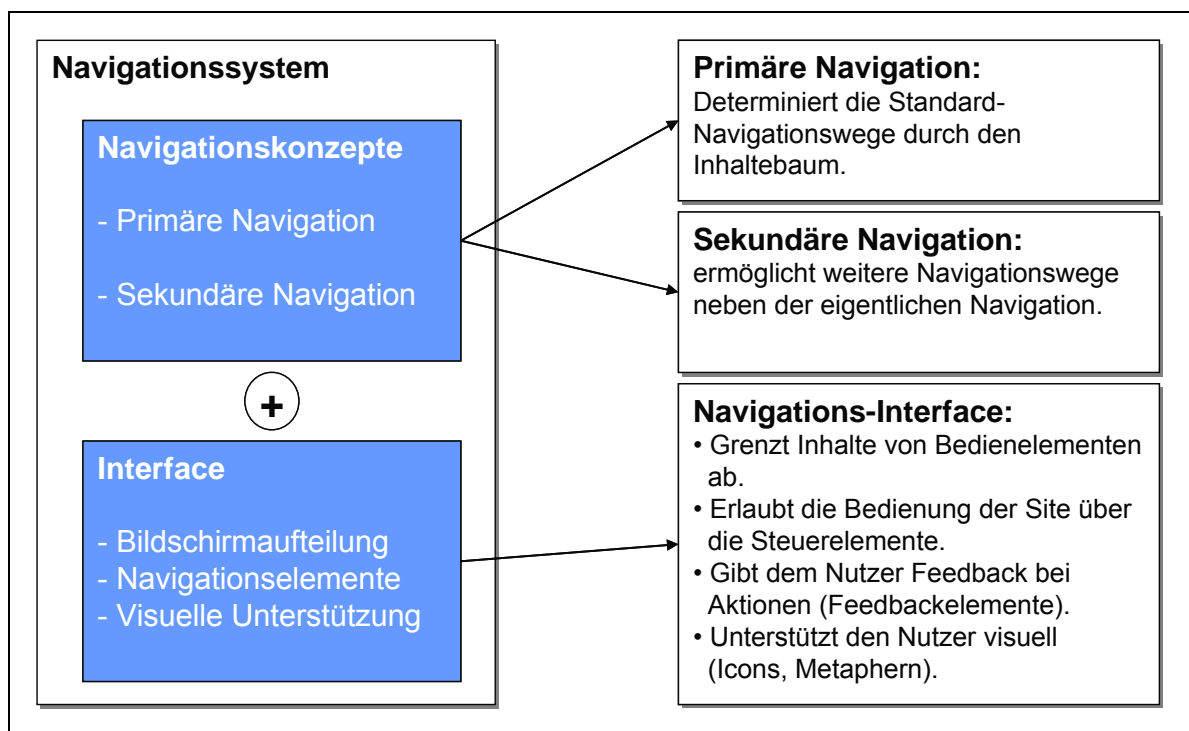


Abb. 38: Überblick über Gestaltungsbereiche der Web-Interaktion

### *Navigation*

Der wichtigste Gestaltungsbereich der Web-Interaktion ist das Design der Navigation (siehe Abb. 38). Dabei wird, aufbauend auf einer zuvor festgelegten Struktur der zu präsentierenden Inhalte, entschieden wie sich der Kunde durch die Inhalte bzw. den Baum von Inhalten bewegen kann und welche Möglichkeiten der Verzweigung er zu welchem Zeitpunkt besitzen soll. Damit der Nutzer im Inhalte- und Funktionsbaum nicht immer nur vor und zurück navigieren kann, muss entschieden werden, welche Rubriken höherer Ebenen und welche Rubriken niedrigerer Ebenen er ständig erreichen können soll. Es wird also auf einer logischen Ebene ein Navigationskonzept festgelegt. Zu diesem primären Navigationskonzept können dann noch weitere alternative Konzepte hinzugefügt werden, die im Sinne unterschiedlicher Benutzervorlieben und -kenntnisse einen anderen Weg zu den gesuchten Informationen anbieten. Hierzu gehört beispielsweise auch die Integration einer Suchfunktion. Diese alternativen Zugänge werden auch sekundäre Navigationskonzepte genannt.

### *Interface*

Zu einem benutzerfreundlichen Navigationssystem einer Web-Site gehört neben einem gelungenen Navigationsdesign auch die Gestaltung eines übersichtlichen Benutzerinterfaces<sup>1</sup>. Aufbauend auf den festgelegten Navigationskonzepten steht hier die Gestaltung und Anordnung der Navigationselemente im Vordergrund. Zu den Navigationselementen zählen Navigations-Buttons (Steuerungselemente), die zu Navigationsmenüs zusammengefasst werden; aber auch Überschriften und visuelle Hilfsmittel, die dem Nutzer seine jeweilige Position im Hierarchiebaum anzeigen. Ergänzt wird dies durch visuelle Elemente wie beispielsweise Icons oder graphische Metaphern, die eine zusätzliche Orientierungshilfe geben können.

*Anmerkung: Diese Inhalte sind Gegenstand des Nachfolge-Arbeitsberichts „Web-Design“.*

## **6.3 Web-Interaktionsprozesse**

Nachdem im letzten Kapitel eher allgemeine Anforderungen an die Web-Interaktion kurz aufgezeigt, sowie die entsprechenden Gestaltungsbereiche erläutert wurden, sollen nun einige konkrete Interaktionsprozesse exemplarisch betrachtet werden.

### **6.3.1 Überblick über Interaktionsprozesse**

Die folgende Abbildung zeigt exemplarisch sowohl einige Backend-Prozesse (grau) als auch Web-Interaktionsprozesse, eingeordnet in den schon bekannten Verkaufsprozess.

---

<sup>1</sup> Zu Anforderungen an die Gestaltung von User-Interfaces zur Unterstützung komplexer Online-Prozesse siehe Tötz/Riemer (2001).



Abb. 39: Exemplarische Übersicht über Backend- und Web-Interaktionsprozesse

Im Folgenden wird zunächst auf die Navigation während des Onlineshoppings, also die Benutzung von elektronischem Produktkatalog und Onlineshop eingegangen, sowie auf den Bestellprozess. Darüber hinaus wird kurz die Systemklasse der Customer Decision Support Systeme (CDSS) zur Unterstützung von Beratungsprozessen vorgestellt. Im nächsten Kapitel wird dann auf Maßnahmen der Vertrauensbildung im Verkaufsprozess mittels des Signaling eingegangen. Auf alle anderen in der Abbildung aufgeführten Prozesse sowie auf Backend-Prozesse wird, wie schon gesagt, nicht näher eingegangen, ein beispielhafter Logistikprozess wurde bereits in Kapitel 4.4.2 vorgestellt.

### 6.3.2 Typischer Ablauf der Onlineshopping Navigation

Der Prozess des Onlineeinkaufs beginnt typischerweise mit dem Aufruf des Shopping-Bereichs der Web-Site (siehe Abb. 40). Der Kunde kann dabei auf verschiedenen Wegen Produkte vergleichen, anschauen und auswählen. Zunächst einmal kann er durch den elektronischen Produktkatalog und die dort abgebildeten Warengruppen navigieren und so zu den Produktseiten kommen. Die Warengruppennavigation wird im nächsten Unterkapitel noch näher betrachtet. Es ist aber auch die Nutzung von sekundären Navigationskonzepten wie einer Suchfunktion möglich. Darüber hinaus können speziell platzierte Produkte auch direkt ausgewählt werden.

Die schon angebotenen Beratungs- und Konfigurationsprozesse stellen weitere Alternativen der Produktauswahl dar. Bei der Beratung wird die Auswahl der angebotenen Produkte z. B. durch Frage-Antwort-Interaktion eines CDSS (Kap. 6.3.5) schrittweise eingegrenzt, um dem Kunden abschließend das oder die für ihn passenden Produkte zu präsentieren. Alle bisher

vorgestellten Möglichkeiten führen zur Produktseite eines Standardproduktes. Der Konfigurationsprozess jedoch endet mit einer individualisierten Seite, die ein individuell konfiguriertes Produkt präsentiert (siehe zu Mass-Customization auch Kap. 2.5). Natürlich ist sowohl von hier aus als auch von jeder Standardproduktseite aus, jederzeit eine weitere, neue Suche oder Konfiguration möglich.

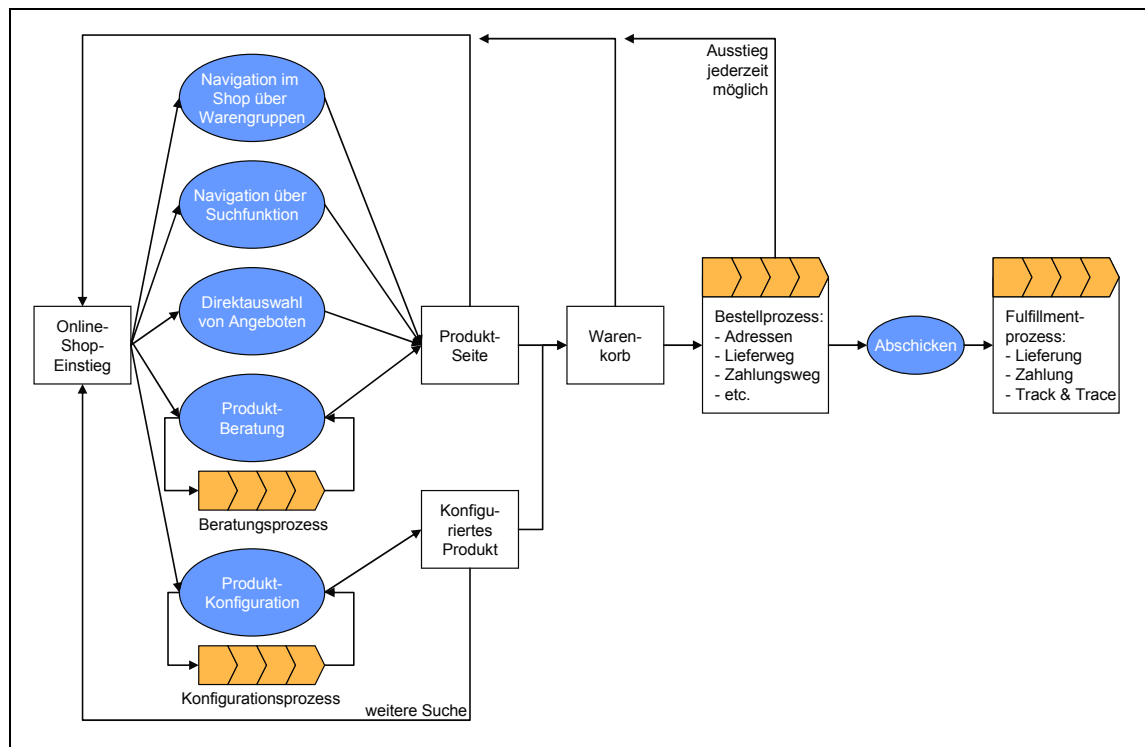


Abb. 40: Ablauf der Onlineshopping Navigation

Hat sich der Kunde für ein Produkt entschieden, so legt er es in den Warenkorb, in den er durch Iteration des gerade geschilderten Produktinformationsprozesses noch mehrere Produkte legen kann. Dem folgt nach Abschluss der Produktsuche der Bestellprozess (siehe Kap. 6.3.4), aus dem ebenfalls jederzeit ein Ausstieg möglich ist, wenn sich der Kunde doch noch gegen einen Kauf entscheidet. Hier setzen im Übrigen die in Kap. 6.4 betrachteten Vertrauensmaßnahmen an, um zu vermeiden, dass Kunden den Prozess z. B. aufgrund von Sicherheitsbedenken abbrechen. Der Prozess endet nach dem Abschicken der Bestellung mit dem schon in Kap. 4.4 betrachteten Fulfillment-Prozess.

### 6.3.3 Gestaltung der Warengruppen-Navigation

Die weitere Betrachtung lehnt sich an die Gestaltung klassischer Ladengeschäfte an, deren Regalanordnung auf die Vernetzung von Warengruppenbereichen übertragen werden kann.

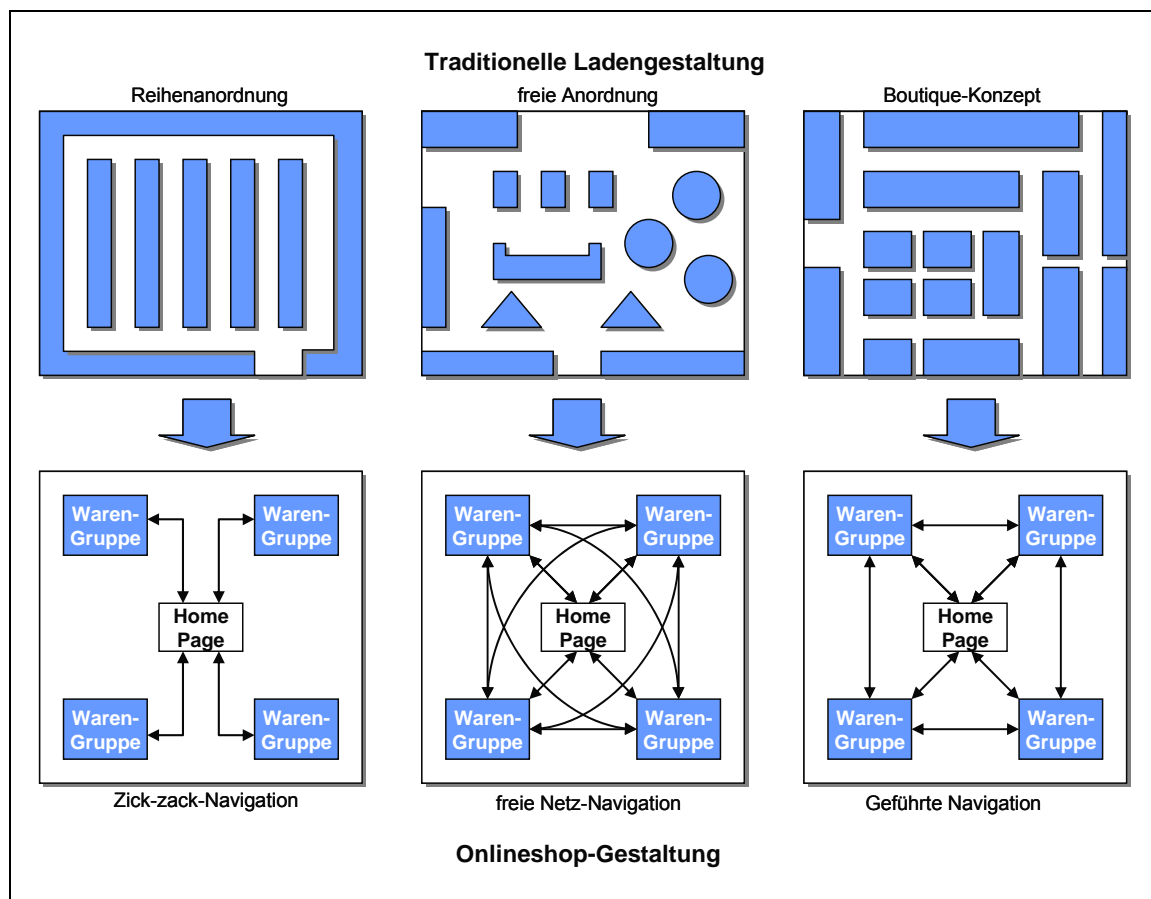


Abb. 41: Übertragung klassischer Ladenkonzepte auf elektronische Produktkataloge in Onlineshops<sup>1</sup>.

Die Übertragung der aus Supermärkten bekannten Reihenordnung von Regalen führt zu einer sog. Zickzack-Navigation zwischen den Warengruppen, bei der die Kunden nach der Suche innerhalb einer Warengruppe (in einer Reihe) stets die Homepage bzw. Übersichtsseite des Shops aufsuchen müssen, um eine neue Warengruppe (Reihe) zu wählen. Eine freie und lockere Anordnung von Waren in der Ladenfläche kann mit einer freien Netz-Navigation verglichen werden, wo der Kunde von jeder Warengruppe zu einer anderen springen kann.

Das dritte Konzept überträgt das Boutique-Konzept ins Internet. Hier kann der Kunde von jeder Warengruppe zu thematisch verwandten Gruppen gelangen, da diese wie die Boutiquen neben einander angeordnet sind. Dieses Konzept stellt einen Kompromiss aus den anderen beiden dar, bei dem dem Kunden einerseits möglichst viel Freiheit bei der Navigation durch die Produktbereiche gegeben werden soll, er aber andererseits geleitet wird. Für den Anbieter kann es im Sinne von Verkaufsförderung und Cross-Selling interessant sein, den Kunden, der ein bestimmtes Produkt oder eine Warengruppe besucht hat, auch zu weiteren thematisch verwandten Produkten und Kategorien zu leiten.

<sup>1</sup> Vgl. Vrechopoulos et. al. (2000), S. 454.



### 6.3.4 Bestellprozess

Das Wichtigste bei der Gestaltung des Bestellprozesses ist, dem Kunden die Schritte des Prozesses deutlich zu machen und ihn so schrittweise durch den Prozess zu führen. Dem Kunden sollte von Anfang an klar sein, welche Schritte zu erwarten sind. Deshalb beginnt der Prozess sinnvoller Weise mit einer Erläuterung (siehe Abb. 42: „Bestellen so geht's“). Das schafft Transparenz und Sicherheit, eine sich schrittweise aktualisierende grafische Visualisierung des Prozesses hilft dem Kunden, den Überblick zu behalten. Wichtig ist zudem, dem Kunden deutlich zu machen, wann die Bestellung tatsächlich erfolgt ist (sog. Confirmation Feedback). Hierzu sollte zudem eine Bestätigungs-e-Mail geschickt werden.



Abb. 42: Ablauf eines Bestellprozesses am Beispiel von Amazon.de.

### 6.3.5 Customer Decision Support Systeme (CDSS)

Ein Customer Decision Support System (CDSS)<sup>1</sup> ist ein automatisiertes System zur Produktberatung von Kunden auf der Web-Site des Händlers. Ein CDSS ermittelt Präferenzen und Bedürfnisse des Kunden durch „Frage-Antwort-Systeme“, um darauf aufbauend das für den Kunden beste Produkt zu ermitteln. Der Kunde wird durch das CDSS schrittweise und interaktiv beraten und findet so im Optimalfall das geeignete Produkt (oder eine passende Produktvariante). Dabei können CDSS die Auswahl des richtigen Angebots durch differenzierte Produktvergleiche erleichtern. CDSS eignen sich besonders für den Internetvertrieb von konfigurierbaren und erklärungsbedürftigen Produkten, die vom Kunden meist nicht ohne Beratung gekauft werden und somit zunächst für den Vertrieb im Internet ungeeignet erscheinen. CDSS stellen also in den beschriebenen Fällen eine sinnvolle Ergänzung zu elektronischen Produktkatalogen und Onlineshops dar und bilden die angesprochenen Beratungsprozesse ab.

## 6.4 Vertrauen in der E-Commerce-Interaktion

Getrübt wird die Euphorie im E-Commerce nach wie vor durch ein weit verbreitetes Misstrauen gegenüber der neuen (virtuellen) Realität vor allem von der Kundenseite. Dabei verstärkt sich das Vertrauensproblem im Internethandel gegenüber dem klassischen Handel. Die vom Kunden wahrgenommenen Unsicherheiten beruhen vor allem auf der mangelnden Ver-

<sup>1</sup> Siehe hierzu auch: O'Keefe/McEachern (1998), S. 71ff.

trautheit im Umgang mit elektronischem Handel („Vertrautheit schafft Vertrauen“) und auf der durch die Virtualität und der schon angesprochenen räumlichen Distanz erschwerten Einschätzung der Vertrauenswürdigkeit des Anbieters. Das Verständnis des Vertrauenskonstrukts und die Kenntnis von Maßnahmen zur positiven Beeinflussung des Vertrauens in den Anbieter in einer internetbasierten Verkaufssituation gewinnen daher an Bedeutung.

#### 6.4.1 Der Vertrauensbegriff

Es existiert keine einheitliche und allgemeingültige Definition für den Begriff Vertrauen. Vielmehr wird Vertrauen immer situationsspezifisch bzw. kontextbezogen betrachtet<sup>1</sup> und in der Literatur – ob explizit oder implizit – jeweils vor dem Hintergrund eines bestimmten Kontextes definiert. Deshalb folgt zunächst eine Betrachtung der wesentlichen Aspekte:

- Vertrauen dient der **Reduktion der Komplexität** von Entscheidungssituationen (Handlungs- und Informationskomplexität)<sup>2</sup>, sowie der Kompensation eines Risikos in einer Unsicherheitssituation<sup>3</sup>. Unsicherheit besteht aufgrund unvollständiger Information, die sich im Internetkontext durch die Distanz und Virtualität des Geschäfts ergibt.
- Vertrauen kann in eine **emotionale und eine kognitive Komponente** unterschieden werden, d. h. einerseits als Gefühl erlebt und empfunden werden. Andererseits ist Vertrauen Ergebnis rationaler Erwägungen und Risikoabschätzungen. So werden Wahrnehmungen kognitiv erfasst, verarbeitet und bei der Entscheidungsfindung zusätzlich durch Emotionen (Affekte) beeinflusst<sup>4</sup>.
- Es ist notwendig zwischen **situativem und gewachsenem Vertrauen** zu unterscheiden, d. h. zwischen Vertrauen in einer konkreten (Entscheidungs-)Situation (auch Vertrauenssituation genannt), und dem schrittweisen Aufbau von Vertrauen durch Erfahrungen der Vergangenheit.
- Vertrauen kann sich auf **verschiedene Bezugsobjekte** wie Personen, Organisationen, die Umwelt oder auf Technik beziehen. Man kann dabei grundsätzlich unterscheiden in interpersonales Vertrauen (zwischen Anbieter und Kunde) und Systemvertrauen, in diesem Fall Vertrauen in den E-Commerce allgemein<sup>5</sup>.

---

<sup>1</sup> Vgl. Blomqvist (1997), S. 283.

<sup>2</sup> Vgl. Luhmann (1989), S. 20ff.

<sup>3</sup> Vgl. Blomqvist (1997), S. 283.

<sup>4</sup> Vgl. Ripperger (1998), S. 97f.

<sup>5</sup> Vgl. Luhmann (1989), S.54ff.

#### 6.4.2 Unsicherheiten und Risiken des E-Commerce

Nach der Art der Ereignisse, auf die sich unsichere Erwartungen beziehen, kann in exogene und endogene Unsicherheit unterschieden werden<sup>1</sup>. Als relevante exogene Unsicherheiten im E-Commerce Kontext sollen im Weiteren Unsicherheiten in Bezug auf das Medium Internet betrachtet werden. Endogene Unsicherheit ist durch Handlungsentscheidungen der Akteure beeinflussbar und bezieht sie sich auf Handlungen und Verhalten des Anbieters.

##### *Unsicherheiten des Kunden gegenüber dem Medium Internet*

Die Unsicherheiten des Kunden gegenüber dem Medium ergeben sich einerseits aus einer mangelnden Vertrautheit im Umgang mit dem Internet und andererseits aus den höheren strukturellen Risiken des offenen Mediums Internet: Unerlaubte Transaktionen können schneller, mit weniger Spuren und mit größerer Reichweite und viel mehr Beteiligten ausgeführt werden. Verstärkt werden Verunsicherungen durch häufige Medienberichte. Für einen einzelnen Anbieter ist die Reduzierung der vom Kunden wahrgenommenen Unsicherheiten im Umgang mit dem Medium schwierig und nur in Teilen zu bewerkstelligen.

##### *Unsicherheiten des Kunden gegenüber dem Anbieter*

Im Mittelpunkt der Betrachtung stehen Unsicherheiten des Kunden gegenüber dem Anbieter, da sich diese durch geeignete Maßnahmen seitens des Anbieters beeinflussen lassen. Neben den Problemen der Virtualität fehlt im Internet zudem der direkte Kontakt zu einer Person, die das Unternehmen repräsentiert und so Vertrauen schafft. Das erschwert die Überprüfung der Seriosität und Kompetenz des jeweiligen Geschäftspartners, sowie der Leistungs- bzw. Produktqualität. Der Kunde kann sich nicht sicher sein, ob der Anbieter kompetent und willig ist, das Lieferversprechen einzuhalten oder seine Daten vertraulich zu behandeln (Kompetenz- und Motivationsproblem).

---

<sup>1</sup> Vgl. Ripperger (1998), S. 17ff.

<b>Klassifikation von Risikoarten aus Sicht des Kunden</b>	
<b>Endogene Risiken</b>	
<b>Risiken der Kunde-Anbieterbeziehung</b>	
Repräsentationsrisiken	Die Leistung entspricht nicht den in der elektronischen Beschreibung zugesicherten oder den darauf aufbauend vom Kunden erwarteten Eigenschaften.
Fulfillmentrisiken	Die Leistung wird nicht wie vertraglich vereinbart erbracht.
Netzwerkrisiken	Bei verteilter Leistungserstellung: Unsicherheit, ob alle an der Leistungserstellung beteiligten Partner des Anbieters vertrauenswürdig sind bzw. ihre Leistungen erbringen (Bank, Logistiker ect.).
Privacy-Risiken	Risiko der Preisgabe und des Missbrauchs der vom Anbieter gewonnenen Kundeninformationen.
<b>Exogene Risiken</b>	
<b>Risiken des Mediums</b>	
Kommunikationsrisiken	Verlust, Dopplung, Modifikation, Ausspähen, mangelnde Verbindlichkeit der Nachricht.
Authentifizierungsrisiko	Der Transaktionspartner ist nicht der, der er zu sein vorgibt.
Medienbedingt höhere strukturelle Risiken	Unerlaubte Transaktionen können schneller, mit weniger Spuren, mit größerer Reichweite und mit viel mehr Beteiligten ausgeführt werden.
Risiko mangelnder Vertrautheit	Transaktionsbezogene Risiken des Mediums können schlechter abgeschätzt werden
<b>Rechtliche Risiken</b>	
Vertragsrisiken	Risiko der Ungültigkeit von Transaktionen und Verträgen aufgrund unterschiedlicher nationaler Rechtslagen.
Verbraucherschutzrisiken	Unterschiede und Unsicherheiten in Bezug auf national verschiedene Verbraucherschutz- und Datenschutzstandards
Durchsetzungsrisiken	Die Durchsetzung berechtigter Ansprüche erweist sich als aufwendig oder unmöglich, z. B. aufgrund grenzüberschreitenden Handels und unterschiedlicher nationaler Rechtslagen.

Tab. 9: Risiken im E-Commerce aus Sicht des Kunden<sup>1</sup>

### 6.4.3 Bildung von Vertrauen in der Interaktion

Die Vertrauenserwartung des Vertrauensgebers beruht auf der subjektiven Einschätzung der Vertrauenswürdigkeit des Vertrauensnehmers<sup>2</sup>. Dabei ist der Vertrauensgeber gerade im Internetkontext darüber nicht genau genug informiert, um erfolgssicher handeln zu können. Die vom Kunden wahrgenommenen Unsicherheiten hängen dabei von der **Wahrnehmung der in der Situation vorhandenen Informationen und Reize** sowie deren Verarbeitung ab (siehe Abb. 43). Hierzu zählen die Wahrnehmung von Informationen zu Anbieter, Produkt und Leis-

<sup>1</sup> Vgl. Riemer/Klein (2001), S. 712.

<sup>2</sup> Vgl. Ripperger (1998), S. 99.

tungsversprechen etc., sowie die unterbewusste Aufnahme von emotionalen Reizen zu Web-Site Gestaltung, Farben, Logos etc. (Imageaspekte).

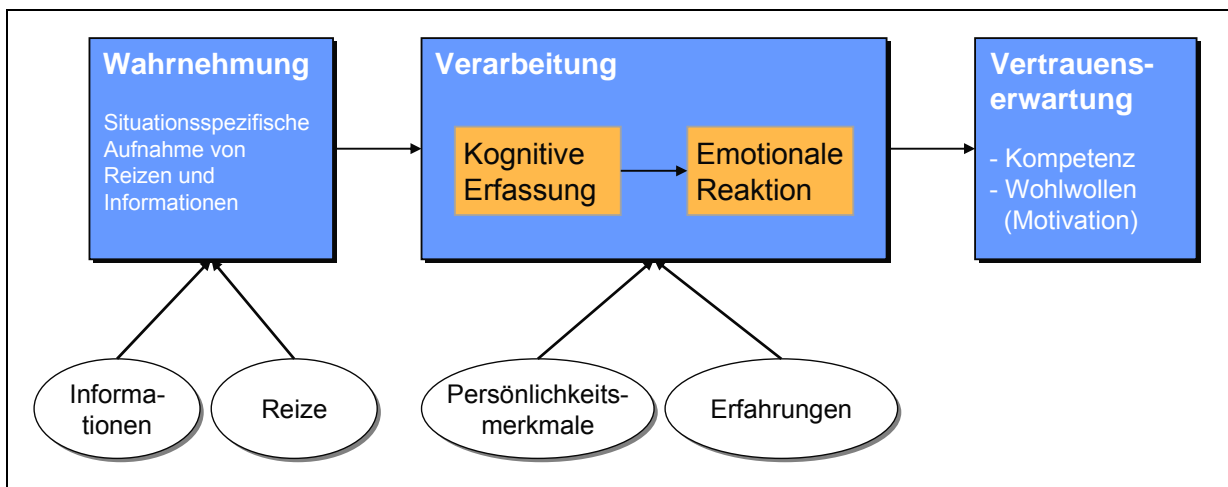


Abb. 43: Prozess der Vertrauensbildung in der E-Commerce-Interaktion<sup>1</sup>

Die **Verarbeitung** von Informationen und Reizen erfolgt dabei, wie schon in Kap. 5.2.2 besprochen, **sowohl kognitiv als auch affektiv**. Der kognitiven Erfassung der Informationen und Reize folgt die emotionale Reaktion, die in der Gesamtheit zur Bildung der Vertrauens-erwartung beitragen<sup>2</sup>. Man kann dies auch mit Nutzenüberlegungen und Sympathieempfinden umschreiben. Die Verarbeitung erfolgt auf der Basis von bereits gesammelten Erfahrungen und Informationen, sowie persönlichkeitspezifischen Merkmalen des Kunden (z. B. Charaktereigenschaften). Die Vertrauens-erwartung bezieht sich auf die Kompetenz des Anbieters, sein Wohlwollen bzw. seine Motivation und seine Verlässlichkeit.

Kauft der Kunde schließlich beim E-Commerce-Anbieter, weil er ihm in der Situation vertraut, so spricht man von einer **Vertrauenshandlung**, wenn also der positiven Vertrauens-erwartung die entsprechende risikoreiche Handlung folgt.

#### 6.4.4 Maßnahmen zur Vertrauensbildung

Mit sog. Signaling-Maßnahmen versucht der Anbieter die vom Kunden wahrgenommenen Unsicherheiten gezielt zu reduzieren. Die folgenden Maßnahmen können allesamt in diese Kategorie von Maßnahmen eingeordnet werden. Darüber hinaus lassen sich die Maßnahmen in kognitiv wirkende und eher emotional wirkende Maßnahmen unterteilen, wobei kognitiv wirkende Maßnahmen technikbasierte oder kommunikative Maßnahmen sein können.

<sup>1</sup> Vgl. Riemer/Klein (2001), S. 713.

<sup>2</sup> Vgl. Ripperger (1998), S. 98.

### *Technikbasierte Maßnahmen*

Als technikbasiert werden alle Maßnahmen bezeichnet, die mittelbar oder unmittelbar auf dem Einsatz von Hard- und Software beruhen. Als wirksame Signale können beispielsweise die Implementierung eines „Trusted Operating System“ (zertifizierte Betriebssysteme mit besonderen Sicherheitskonzepten) auf der Plattform-Ebene, sowie der sichtbare Einsatz von Verschlüsselungstechnologie und die einwandfreie Funktion der Website auf der Applikations-Ebene sein. Darüber hinaus ist generell der Einsatz kundenadäquater Technik (zur Vermeidung der Überforderung des Kunden) wichtig.

### *Kommunikative Maßnahmen*

Kommunikative Maßnahmen umfassen zunächst eine offene Kommunikations- und Informationspolitik, z. B. hinsichtlich „Privacy-Policy“, sowie den Einsatz von Gütesiegeln. Letztere werden von Institutionen wie TRUSTe für Unternehmen angeboten, die gewisse Sicherheits- oder Privacy-Kriterien erfüllen. Das Siegel soll bspw. glaubhaft machen, dass vertrauensvoll mit Kundendaten umgegangen wird<sup>1</sup>. Dadurch gelingt ein Vertrauenstransfer, vorausgesetzt der Kunde vertraut der Institution und dem Siegel.

Damit der Kunde das Unternehmen nicht nur als unpersönliches Institut wahrnimmt, ist es sinnvoll, über die Beschreibung von Mitarbeitern, Unternehmen und Management dem Kunden einen Blick hinter die Kulissen zu gewähren, um dem Unternehmen „ein Gesicht zu geben“. Im Sinne von Transparenz und Erwartungsmanagement ist es zudem sinnvoll, dem Kunden den nach dem Bestellklick stattfindenden Abwicklungsprozess möglichst genau zu schildern. Das erhöht die Verbindlichkeit und Glaubwürdigkeit des Anbieters und kann sich dadurch positiv auf die wahrgenommene Vertrauenswürdigkeit auswirken.

### *Emotional wirkende Maßnahmen*

Unter emotional wirkenden Maßnahmen werden all jene Instrumente subsumiert, die die unterschwelligsten, affektiven Wahrnehmungsprozesse des Kunden beeinflussen. Dazu zählen u. a. das „Look & Feel“ der Website, die Qualität der Navigation und die Form der Kundenansprache auf der Website. Insbesondere einer sauberen und intuitiv nutzbaren Navigation kommt hier eine Schlüsselrolle zu. Hinzu kommen Personalisierungsmaßnahmen, die eine persönlichere Anmutung der Web-Site erreichen sollen, um dem Fehlen der persönlichen Dimension im elektronischen Handel entgegen zu wirken<sup>2</sup>.

Ergänzt werden können diese Maßnahmen durch den Aufbau der schon angesprochenen Communities (Kap. 5.4.5), die den Kunden signalisiert, dass sich auch andere Kunden für den

---

<sup>1</sup> Vgl. Kuhlen (2000), S. 222.

<sup>2</sup> Vgl. Klein/Riemer (2001), S. 359-377.

entsprechenden Anbieter und seine Produkte oder Leistungen entschieden haben. Letztendlich bieten sich auch markenpolitische Aspekte für das Signaling an, so kann bspw. das „Co-Branding“ (Markenmanagement) eine ähnliche Wirkung haben wie der Einsatz von Gütesiegeln (beispielsweise „Fulfillment managed bei Deutsche Post Kontraktlogistik“, „Sicherheits-technologie by XY“).

Signaling-Maßnahmen	
<b>Technisch</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Einsatz von „Trusted Operating Systems“</li> <li>▪ Sichtbarer Einsatz von Sicherheits- und Verschlüsselungstechnologie</li> <li>▪ Einwandfreie Funktionsweise der Website (Zuverlässigkeit)</li> <li>▪ Einsatz kundenadäquater Technik (Überforderung vermeiden)</li> </ul>
<b>Kommunikation</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Offene Informations- und Kommunikationspolitik</li> <li>▪ Self Reports: Informationen über Organisation und Management</li> <li>▪ Kommunikation der „Privacy-Policy“</li> <li>▪ Einsatz von Gütesiegeln &amp; Zertifikaten</li> <li>▪ Entwicklung und Implementierung kundenorientierter Prozesse, für Prozesstransparenz sorgen (Erwartungsmanagement)</li> <li>▪ Liefer- und Rücksendeversprechen (Erwartungsmanagement) oder sogar Garantien</li> </ul>
<b>Emotional</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Anmutung der Website</li> <li>▪ Kommunikationsform/persönliche Ansprache, Reintegration der persönlichen Dimension in den elektronischen Kanal</li> <li>▪ Interface- und Navigationsgestaltung</li> <li>▪ Markierung von Partnern/Lieferanten (Co-/ Ingredient-Branding)</li> <li>▪ „Sichtbare“ Anwesenheit anderer Kunden über Kundenforen, Produktbesprechungen etc.</li> <li>▪ Kundenreferenzen, Reputation, Testimonials</li> </ul>

Tab. 10: Signaling-Maßnahmen<sup>1</sup>

Die genannten Maßnahmen sollten maßvoll und mit Umsicht eingesetzt werden. Übertriebene Kommunikation kann dazu führen, dass der Kunden misstrauisch reagiert und das Vorhandensein von Problemen vermutet. Wird dem Kunde jedes im Abwicklungsprozess möglicherweise auftretende Problem präsentiert, um ihm zu zeigen, dass man jede Eventualität im Griff hat, kann er den Eindruck gewinnen, der Anbieter beherrsche den eigentlichen Prozess nicht und habe deshalb umfangreiche Zusatzmaßnahmen entwickelt. Ähnliches gilt für die zu offensive Kommunikation von Sicherheitsstandards. Das kann dazu führen, dass der Kunde nicht die Maßnahmen honoriert, sondern erst auf mögliche Unsicherheiten aufmerksam wird. Der direkte Kontakt zum Kunden, z. B. durch Testen in Laborexperimenten zur Überprüfung seiner Wahrnehmung, kann helfen, das richtige Maß zu finden.

<sup>1</sup> Zu Maßnahmen vgl. Totz/Riemer (2001), S. 352ff.

## 7 Zusammenfassung

Der vorliegende Arbeitsbericht begann mit der Erörterung der Rolle des (Online-)Marketings im übergeordneten Marketingprozess, sowie der Ableitung des fünfteiligen Onlinemarketingmix und der kurzen Erläuterung der fünf „P-Bereiche“ Product, Price, Placement, Promotion und Process.

Danach folgten in Kapitel 2 bis 6 die detaillierte Vorstellung der Konzepte und Instrumente der fünf Mix-Bereiche. Hierbei wurde jedes Kapitel einheitlich mit Zielen und Funktionen, Besonderheiten des Internets für den Mix-Bereich, den zu beantwortenden Kernfragen, sowie dem jeweiligen Planungsprozess eingeleitet. Die vorgestellten Aspekte, Instrumente und Konzepte waren im einzelnen:

- **P1=Product:** Güterklassifikation und Eignung von Produkten für die Internetdistribution, digitale Güter, Internetleistungen (4C-Konzept) und Konfiguration des Internetleistungssystems, die Rolle von Content und Content-Syndication, sowie Leistungsindividualisierung und Mass-Customization.
- **P2=Price:** Bestimmungsfaktoren preispolitischer Strategien, Preisdifferenzierung im Internet mit internetspezifischen Maßnahmen wie Onlineauktionen, Demand Aggregation, Web-Lining, Loyalitätsprogrammen etc., sowie Möglichkeiten der Preisoptimierung im Internet.
- **P3=Placement:** Multikanal-Ansätze und Möglichkeiten der Kanalabstimmung, Mittlerkonzepte im Onlinekanal (E-Malls, Marktplätze, Co-Shops, Auktionsplattformen etc.), sowie die Gestaltung des logistischen Systems (E-Fulfillment mit Payment und Logistik).
- **P4=Promotion:** Trennung in Massen- und Dialogkommunikation. Instrumente der Massenkommunikation wie Banner und Werbespots, Suchmaschineneinträge, Affiliate-Programme, Sponsoring, PR und Viral Marketing. Proaktive Dialogkommunikation am Beispiel Permission Marketing mit E-Mail-Newslettern, sowie reaktive Dialogkommunikation mit Beschwerdemanagement, Call-Centern und dem Community-Konzept.
- **P5=Process:** Gestaltung der Web-Interaktion, Kundenverhalten (Browsing, Searching), Gestaltungsbereiche (Navigation, Interface, Layout), Navigation am Beispiel des Shoppingprozesses und des Bestellprozesses, sowie die Rolle des Vertrauens in der Web-Interaktion und Maßnahmen zur Vertrauenssignalisierung.

In einem konkreten E-Commerce-Projekt sollten nach dem Durchlaufen der 5 Planungsbereiche das inhaltliche Feinkonzept, sowie die durchzuführenden Maßnahmen und zu implementierenden Maßnahmen identifiziert sein. Wie Abbildung 44 deutlich macht, schließt sich diese



eher operative Konzeption an die Ausarbeitung der E-Business-Strategie<sup>1</sup> an, die sich wiederum natürlich an der Unternehmensstrategie orientiert. Je nach Strategie des Unternehmens, kommen dann die in diesem Bericht vorgestellten Maßnahmen zum Einsatz. Die nächsten Projektschritte in einem E-Commerce-Projekt sind dann entsprechend die Design-technische, EDV-technische, sowie organisatorische Umsetzung und Implementierung der Konzepte und Maßnahmen. Parallel dazu erfolgt die Qualitätssicherung und -überprüfung (Web-Evaluation<sup>2</sup>), sowie die Anbahnung geeigneter Kooperationen mit Partnern (z. B. IT-, Webdesign-, Logistik-Partner). Dieser Arbeitsbericht findet, entsprechend dieser Logik, seine Fortsetzung in den Arbeitsberichten zum Web-Design und zu Web-Evaluation und Internetqualitätsmanagement, die in derselben Reihe erscheinen.

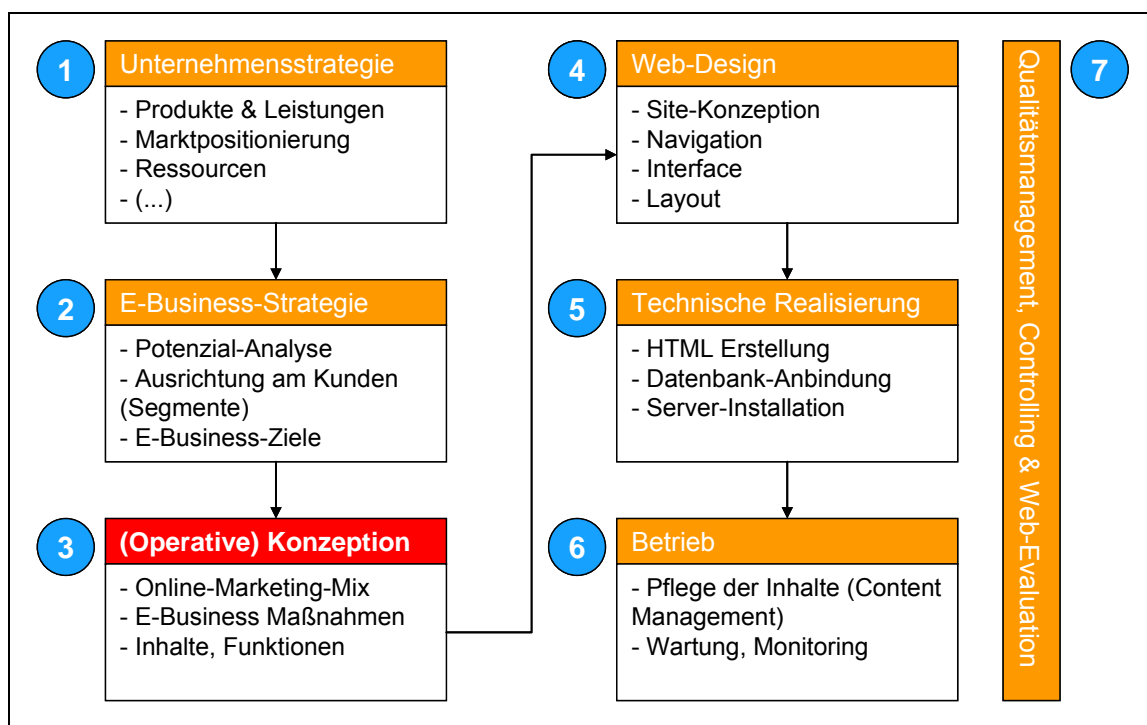


Abb. 44: Einordnung in den typischen Prozess von E-Commerce-Projekten

<sup>1</sup> Zur Ausgestaltung von E-Business-Strategien mittels der Potenzialanalyse siehe den in dieser Reihe erschienenen Arbeitsbericht Nr. 18: Riemer/Gutweniger (2005).  
<sup>2</sup> Zu Web-Evaluation siehe auch Totz/Riemer/Klein (2001) und Riemer/Müller-Lankenau (2005).

## Literatur

- Avenarius, H. (1995): Public Relations: die Grundformen der gesellschaftlichen Kommunikation; Darmstadt 1995.
- Backhaus, Klaus (2000): Investitionsgütermarketing, 6. Aufl., München 2000.
- Barn, Walter; Marn, M.; Zawada, Craig (2001): Price smarter on the Net, in: Harvard Business Review, 1 (2001), S. 122-127.
- Beaven, M. H.; Scotti, D. J., Service-Oriented Thinking and Its Implications for the Marketing Mix, in: Journal of Services Marketing, Vol. 4, No. 4, 1990, S. 5-19.
- Belz, Christian; et al. (1991): Erfolgreiche Leistungssysteme, Stuttgart: Schäffer Verlag, 1991.
- Blomqvist, K: The many Faces of Trust. In: Scandinavian Journal of Management, Vol. 13, 3 (1997), S. 271-286.
- Bruhn, Manfred (2000): Integrierte Kommunikation und Relationship Marketing, in: Bruhn, Manfred; Schmidt, Siegfried; Tropp, Jörg (Hrsg.), Integrierte Kommunikation in Theorie und Praxis, S. 3-20, Wiesbaden: Gabler, 2000.
- Corsten H. (1999): Der Integrationsgrad des externen Faktors als Gestaltungsparameter in Dienstleistungsunternehmen – Voraussetzungen und Möglichkeiten der Externalisierung und Internalisierung; in: Bruhn, M.; Stauss, B.: Dienstleistungsqualität: Konzepte – Methoden – Erfahrungen; 3. Aufl., Wiesbaden: Gabler, 1999, S. 152f.
- Cowell, D. W., The Marketing of Services, Oxford u. a., 1993.
- Esch, F.-R.; Hardiman, M.; Langner, T. (2000): Wirksame Gestaltung von Markenauftritten im Internet, in: Thexis, 3 (2000), S. 10-16.
- Godin, Seth (1999), „Permission Marketing: Turning Strangers Into Friends, And Friends Into Customers“, New York: Simon & Schuster.
- Hagel, John; Armstrong, Arthur G. (1999): Net Gain. Profit im Netz. Märkte erobern mit virtuellen Communities. Gabler, Wiesbaden, 1999; ISBN: 3409189599.
- Helmstetter, Greg; Metivier, Pamela (2000): Affiliate Selling – Building Revenue on the Web, New York, John Wiley and Sons, 2000.
- Hermanns, Arnold; Thurm, Manuela (2000): Customer Relationship Marketing. Die Wiederentdeckung des Kunden im Marketing., in: Controlling, 10 (2000), S. 469-476.
- Hoffman, Donna L.; Novak, Thomas P. (2000): How to acquire Customers on the Web, in: Harvard Business Review, May-June, 3 (2000), S. 179-188.

- Kehl, Roger E.; Zipser, Andreas (2000): Kundenzufriedenheit als wichtiger Erfolgsmaßstab für CRM-Prozesse, in: Information Management & Consulting, 15 (2000), 1, S. 61-67.
- Klein, Stefan; Köhne, Frank; Totz, Carsten (2004): Extending customer's roles in eCommerce – Promises, challenges and some findings, in: Shaw, Michael, J. (ed.): Electronic Commerce and the Digital Economy, 2004, Armonk, NY: M.E. Sharpe, 2004.
- Klein, Stefan; Loebbecke, Claudia (2003): Emerging Pricing Strategies on the Web: Changing Roles and Responsibilities of Suppliers, Intermediaries and Customers, in: EM – Electronic Markets, 13 (1), 2003, 46-58.
- Klein, Stefan; Riemer, Kai (2002): Potenziale und Herausforderungen der Personalisierung im Internet-Handel; in: Wilde, Klaus D.; Hippner, Hajo: Web Mining – Informationen für das E-Business, Verlagsgruppe Handelsblatt, 2002, ISBN 3-7754-0184-9, S. 49-62.
- Klein, Stefan; Riemer, Kai (2001): Personalisierung – und aus Distanz wird Nähe, In: Internetshopping Report 2001. Käufer, Produkte, Zukunftsaussichten. Düsseldorf 2001, S. 359-377.
- Klein, Stefan; Selz, Dorian (2003): Cybermediation in Auto Distribution: Channel Dynamics and Conflicts, in: Steinfield, Charles (ed.): New Directions in Research on Electronic Commerce, West Lafayette, IN: Purdue University Press, 2003, 187-206.
- Klein, Stefan; Totz, Carsten (2004): Prosumers as service configurators – vision, status and future requirements, in: Preissl, B.; Bouwman, H.; Steinfield, C. (eds.): ELife after the DOT.com bust, Heidelberg, New York: Physica, 2004, 119-135.
- Köhne, Frank; Klein, Stefan (2004) Prosuming in der Telekommunikationsbranche: Konzeptionelle Grundlagen und Ergebnisse einer Delphi-Studie, Arbeitsbericht Nr. 97 des Instituts für Wirtschaftsinformatik, Münster.
- Krcmar, Helmut (1997): Informationsmanagement, Berlin usw. 1997.
- Krishnamurthy, Sandeep (2000): „A critical analysis of permission marketing“, in: Proceedings of the Second INFORMS Conference on Marketing Science and the Internet. University of Washington, 2000.
- Kroeber-Riel, Werner; Weinberg, Peter (1998): Konsumentenverhalten, München: Verlag Vahlen, 1998.
- Kuhlen, R.: Vertrauenssicherung auf elektronischen Märkten. In: Wisu, 2 (2000), S. 220-226.
- Lischka, Andreas (2000): Dialogkommunikation im Rahmen der Integrierten Kommunikation, in: Bruhn, Manfred; Schmidt, Siegfried; Tropp, Jörg (Hrsg.), Integrierte Kommunikation in Theorie und Praxis, S. 47-63, Wiesbaden: Gabler, 2000.

- Luhmann, N.: Vertrauen: ein Mechanismus der Reduktion sozialer Komplexität. 3. Aufl., Stuttgart 1989.
- Luxem, Redmer (2000): Digital Commerce – Electronic Commerce mit digitalen Produkten, Köln: Josef Eul Verlag, 2000.
- Magrath, A. J. (1986), When Marketing Services, 4 Ps Are Not Enough, in: Business Horizons, Vol. 29, May/June 1986, S. 44-50.
- Meffert, Heribert (1998): Marketing – Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung, 8. Auflage, Wiesbaden, Gabler Verlag, 1998.
- Meffert, Heribert; Bruhn, Manfred (1997): Dienstleistungsmarketing, 2. Auflage, Wiesbaden, Gabler Verlag, 1997.
- Müller-Lankenau, Claas; Wehmeyer, Kai (2004): Mind the Gaps – A Model of Web Channel Service Quality in Click and Mortar Retailing. In: Klein, S. (ed.): Relationships in Electronic Markets. Proceedings of the Eleventh Research Symposium on Emerging Electronic Markets (RSEEM 04), Dublin, Ireland, September 11-13, 2004.
- Müller-Lankenau, Claas; Wehmeyer, Kai; Klein, Stefan (2005a): Serving Customers in a Hybrid World: Multi Channel Strategies in Retailing, in: Saarinen, T.; Tinnilä, M.; Tseng, A.: Managing Business in a Multi Channel World: Success Factors for e-Business, Idea Group Publishing, pp. 180-199.
- Müller-Lankenau, Claas; Wehmeyer, Kai; Klein, Stefan (2005b): Strategic Channel Alignment – Perspectives on the Combination of Physical and Virtual Distribution Channels, in: Ferstl, O. K.; Sinz, E. J.; Eckert, S.; Isselhorst, T.: Wirtschaftsinformatik 2005: eEconomy, eGovernment, eSociety, Physica-Verlag, Heidelberg, pp.171-189.
- Müller-Lankenau, Claas; Klein, Stefan; Wehmeyer, Kai (2004): Developing a Framework for Multi Channel Strategies – An Analysis of Cases from the Grocery Retail Industry, in: Tan, Yao-Hua et al. (Eds.): Proceedings of the 17th Bled eCommerce Conference, Bled, Slovenia, June 21-23, 2004.
- O’Keefe, Robert M.; McEachern, Tim (1998): Web-based Customer Decision Support Systems, in: Communications of the ACM, Vol. 41, 3 (1998), S. 71-78.
- OECD (1998): The Economic and Social Impacts of Electronic Commerce, OECD: [http://www.oecd.org/subject/e\\_commerce/summary.htm](http://www.oecd.org/subject/e_commerce/summary.htm) , 1998 [Zugriff 12.06.2001].
- Pigout, A. C. (1929): Economics of Welfare, 3. Aufl., London, 1929.
- Piller, Frank; Zanner, Stefan (2001): Mass Customization und Personalisierung im Electronic Business, in: WISU (Das Wirtschaftsstudium), (1) 2001, S. 88-96.

- Rentmeister, Jahn; Klein, Stefan (2001): Geschäftsmodelle in der New Economy, in: WISU (Das Wirtschaftsstudium), 3, 2001, S. 354-361.
- Riemer, Kai (2005): Web-Design: Konzeptionelle Gestaltung von Internet-Anwendungen, Arbeitsbericht Nr. 20 des Kompetenzzentrums Internetökonomie und Hybridität Münster, Münster 2005.
- Riemer, Kai (2003): Grundzüge der internetbasierten Personalisierung, in: Piller, F. T.; Stotko, C. M.: Mass Customization und Kundenintegration, Symposium Publishing, 2003.
- Riemer, Kai (2002): Personalisierung am Beispiel des Internet-Handels; in: Ahlert, D.; Becker, J.; Knackstedt, R.; Wunderlich, M.: Customer Relationship Management im Handel, Springer, Berlin et al., 2002, ISBN 3-540-42902-6, S. 103-128.
- Riemer, Kai (2001): Adorishop/PickPoint (Fallstudie), in: Schubert, Petra; Wölfle, Ralf; Dettling, Walter (Hrsg.): Fulfillment im E-Business. Praxiskonzepte innovativer Unternehmen, Hanser Verlag, München Wien, 2001, S. 159-172.
- Riemer, Kai; Gutweniger, Andreas (2005): Potenzialanalyse – Methoden zur Formulierung von E-Business-Strategien, Arbeitsbericht Nr. 18 des Kompetenzzentrums Internetökonomie und Hybridität Münster, Münster 2005.
- Riemer, Kai; Klein, Stefan (2001): E-Commerce erfordert Vertrauen, in: WISU (Das Wirtschaftsstudium), 5, 2001, S. 710-717.
- Riemer, Kai; Müller-Lankenau, Claas (2005): Web-Evaluation: Einführung in das Internet-Qualitätsmanagement, Arbeitsbericht Nr. 21 des Kompetenzzentrums Internetökonomie und Hybridität Münster, Münster 2005.
- Riemer, Kai; Totz, Carsten (2003): The many faces of personalization – an integrative overview of mass customization and personalization, in: Tseng, M. M.; Piller F. T. (Hrsg.), The Customer Centric Enterprise: Advances in Mass Customization and Personalization, S. 35-50, New York/Berlin: Springer Verlag, 2003.
- Riemer, Kai; Totz, Carsten (2002): Virales Marketing – Eine Werbebotschaft breitet sich aus; in: Schögel, M.; Schmidt, I. (Hrsg.): eCRM – mit Informationstechnologien Kundenpotenziale nutzen, symposium Verlag, 2002, S. 415-442.
- Riemer, Kai; Totz, Carsten (2001): Nachhaltige Kundenbindung durch Vertrauensmanagement, in: Klietmann, Markus: Kunden im E-Commerce, Düsseldorf, Symposium Verlag, 2001, S. 175-200.
- Ripperger, T.: Ökonomik des Vertrauens. Analyse eines Organisationsprinzips, Tübingen 1998.

- Shirkey, Clay (2000): The Toughest Virus of all, in: Business 2.0, Ausg. 25.07.2000, [<http://www.business2.com/content/magazine/breakthrough/2000/07/11/17963>]. [Zugriff: 25.03.2001].
- Spiller, Peter; Klein, Stefan (2001): myToys (Fallstudie), in: Schubert, Petra; Wölfle, Ralf; Dettling, Walter (Hrsg.): Fulfillment im E-Business. Praxiskonzepte innovativer Unternehmen, Hanser Verlag, München Wien, 2001, S. 187-202.
- Stepanek, M. (2000): Weblinig, in: Business Week, 3 (2000), S. 14-20.
- Totz, Carsten; Riemer, Kai (2001): The effect of interface quality on success- an integrative approach on mass customization design, in: Proceedings of the 1st World Congress on Mass Customization and Personalization, Hong-Kong, 2001.
- Totz, Carsten; Riemer, Kai (2001): Vertrauensmanagement – Loyalität als Schlüsselgröße. In: Internetshopping Report 2001. Käufer, Produkte, Zukunftsaussichten. Düsseldorf 2001, S. 339-358.
- Totz, Carsten; Riemer, Kai; Klein, Stefan (2001): Web-Evaluation, in: Lowry, Paul B.; Cherrington, J. Owen; Watson, Ronald R.: The E-Business Handbook, St. Lucie Press, ISBN/ISSN 1574443054, 2001, p. 45-66.
- von Stackelberg, H. (1968): Preisdiskrimination bei willkürlicher Teilung des Marktes, in: Archiv für mathematische Wirtschafts- und Sozialforschung, Bd. 5, 1939, S. 1-11, wieder abgedruckt in: Ott, A.E. (Hrsg.), Preistheorie, 3. Aufl. Köln, Berlin, 1968, S. 326-353.
- Voß, Andreas (2001): Fleurop/Paybox (Fallstudie), in: Schubert, Petra; Wölfle, Ralf; Dettling, Walter (Hrsg.): Fulfillment im E-Business. Praxiskonzepte innovativer Unternehmen, Hanser Verlag, München Wien, 2001, S. 173-186.
- Vrechopoulos, Adam P.; O'Keefe, Robert M.; Doukidis, Georgios I. (2000): Virtual Store Atmosphere in Internet Retailing, in: Klein, Stefan; et. al. (Hrsg.), Proceedings of the 13th Bled Conference, S. 445-458, Bled, Slovenija: 19-21 June, 2000.
- Wirtz, Bernd W.; Kleineicken, Andreas (2000): Geschäftsmodelltypologien im Internet, in: Wirtschaftswissenschaftliche Studium, (11) 2000, S. 628-635.
- Zien, Jason (1999): Viral Marketing for Internet Web Sites, in: About. The Human Internet., [<http://internet.about.com/industry/internet/library/weekly/1999/aa092799.htm>]. [Zugriff: 06.06.2001].

## **Arbeitsberichte des Kompetenzzentrums Internetökonomie und Hybridität**

Grob, H. L. (Hrsg.), Internetökonomie und Hybridität – Konzeption eines Kompetenzzentrums im Forschungsverbund Internetökonomie, Nr. 1.

Brocke, J. vom, Hybride Systeme – Begriffsbestimmung und Forschungsperspektiven für die Wirtschaftsinformatik, Nr. 2.

Holznapel, D., Krone, D., Jungfleisch, C., Von den Landesmedienanstalten zur Ländermedienanstalt – Schlussfolgerungen aus einem internationalen Vergleich der Medienaufsicht, Nr. 3.

Zimmerlich, A., Aufderheide, D., Herausforderungen für das Wettbewerbsrecht durch die Internetökonomie, Nr. 4.

Ahlert, D., Evanschitzky, H., Erfolgsfaktoren des Multi-Channel-Managements, Nr. 5.

Freund, A., Kuhn, T., Usability-Analysen von Wissensmanagementsystemen, Nr. 6.

Bröcher, J., Domain-Names und das Prioritätsprinzip im Kennzeichenrecht – Nochmals shell.de & Co., Nr. 7.

Trauten, A., Zur Effizienz von Wertpapieremissionen über Internetplattformen, Nr. 8.

Aufderheide, D., Hybridformen in der Internetökonomie – Gegenstand und Methode eines rechtswissenschaftlichen und institutionenökonomischen Forschungsprogramms, Nr. 9.

Grob, H. L., Brocke, J. vom, Hermans, J., Wissensplattformen zur Koordination verteilter Forschungs- und Entwicklungsprozesse – Ergebnisse einer Marktstudie, Nr. 10.

Becker, J., Brelage, C., Falk, T., Thygs, M., Hybrid Information Systems – Position the Web Information Systems Artefact, Nr 11.

Brocke, J. vom, Hermans, J., Kontextkonstruktion in Wissensmanagementsystemen – Ordnungsrahmen und Ergebnisse einer Marktstudie, Nr. 12

Holznapel, B., Jungfleisch, C., Die Verwirklichung von Zuschauerrechten im Rundfunk – Regulierungskonzepte zwischen Theorie und Praxis, Nr. 13.

Bröcher, J., Hoffmann, M.-L., Sabel, T., Der Schutzbereich des Markenrechts unter besonderer Berücksichtigung ökonomischer Aspekte, Nr. 14.

Holling, H., Kuhn, J.-T., Freund, P. A., Anforderungsanalysen für Wissensmanagementsysteme: Ein Methodenvergleich, Nr. 15.

Becker, J., Hallek, S., Brelage, C., Fachkonzeptionelle Spezifikation konfigurierbarer Geschäftsprozesse auf Basis von Web Services, Nr. 16.

Brocke, J. vom, Hybridität – Entwicklung eines Konstruktionsprinzips für die Internetökonomie, Nr. 17.

Gutweniger, A., Riemer, K., Potenzialanalyse – Methoden zur Formulierung von E-Business-Strategien, Nr. 18.