

Wie beeinflusst das Internet den Handel?

Das Internet bietet dem Handel neue Herausforderungen und Chancen. Strategie wird es sein, Leistungen individueller und kundenfreundlicher in einem Mehrkanalsystem anzubieten. Letztlich wird das Internet aber die traditionellen Absatzwege ergänzen und nicht ersetzen.

VON RUEDI ERGENZINGER

Wir stehen mitten in einer fundamentalen gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Transformation. Begriffe wie New Economy, Customer Relationship Management, Internet-Business, Integrated Commerce, E-Markets, E-Business prägen unsere Gesellschaft. Mit dem Internet besteht nun die Möglichkeit, global zu kommunizieren. Jeder, der im Internet präsent ist, ist im weitesten Sinne ein «global player». Die Konsequenzen aus diesen Entwicklungen betreffen alle – Gesellschaft wie Wirtschaft, Industrie- wie Dienstleistungsbetriebe.

Mit dem Einsatz neuer Technologien werden sich in einer Welt der Komplexität und vielfach beobachteten Ineffizienz auch die Geschäftsbeziehungen verändern. Im Handel konnten die Konsumenten bislang das Marktangebot kaum überblicken. Sie bevorzugten deshalb einzelne Geschäfte (etwa Discounter oder Fachgeschäfte) und griffen auf vertraute Marken zurück. Damit übernahmen Handel und Hersteller weitgehend die Suchfunktion und setzten hierfür die bekannten Marketing-Instrumente ein.

Verstärkt durch den zusätzlichen Vertrieb via Internet (Vorläufer ist der Versandhandel), wird nun ein zusätzlicher Distributionskanal geschaffen. Dieser ortsunabhängige Vertriebskanal beinhaltet Vorteile wie Preistransparenz, zeitliche und örtliche Unabhängigkeit (anywhere/anytime), Vergleichbarkeit der Leistungen, Kostenvorteile, Interaktionen, Personalisierung, Convenience, Kundennähe, neue Märkte, tiefere Kosten. Ein interaktives Marketing wird möglich. Obschon die Gefahr des Ausschaltens des Handels besteht, muss dem entgegengehalten werden, dass der Handel seine Leistungen (Problemlösung) nicht einzig und allein distribuiert, sondern Waren kollektiert (Sortimentszusammenstellung) und wesentliche Zusatzdienste anbietet. Er ist aber heute zusätzlich in der Lage, seine traditionelle Rolle als Vermittler seiner Angebote durch Internet-Leistungen neu zu definieren.

Ziel des Händlers wird es sein, verschiedene Vertriebskanäle im Sinne eines Multi-Channel-Managements zu führen, um so mehrere Kundensegmente anzusprechen. Dabei ist unter Multi-Channel-Management die Nutzung, das Handling sowie die aktive Gestaltung verschiedener Betriebs-/Vertriebsformen beziehungsweise Absatzkanäle zu verstehen. Es geht allgemein darum, dass der Handel seine Leistungen künftig 1. stationär (traditionell), 2. via Katalog (Versandhandel) und 3. online (Internet) anbietet (Beispiel: UBS-Bankkunden können Geschäfte via Schalter, Call-Center, Internet, Multimat, Mobiltelefon tätigen). Eine optimale Kombination und gegenseitige Unterstützung (etwa Werbehilfenweise) von Off- und Online-Aktivitäten wird die Zukunft sein,

denn der Online-Handel kann auch für die übrigen Vertriebskanäle positive Auswirkungen haben.

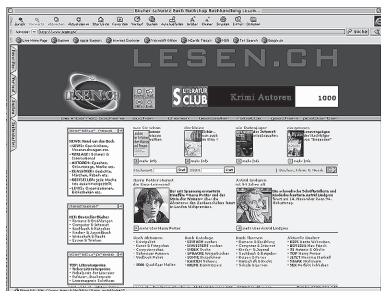
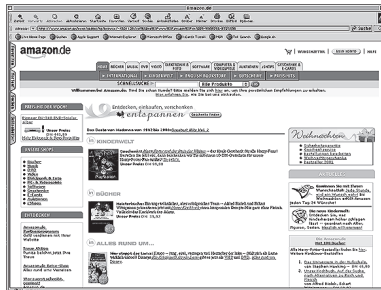
Die heutige Herausforderung des Handels liegt somit in der Option, sein Angebot möglichst vielfältig, kompetent, wertorientiert und in differenzierten Vertriebskanälen anzubieten. Für den Kunden ist es von Vorteil, wenn möglichst exakt, rasch und individuell auf seine Bedürfnisse und Wünsche reagiert wird. Durch den Einsatz von neuen Technologien ist dies möglich. Um den hohen Erwartungen der Konsumenten an E-Commerce gerecht zu werden, müssen Unternehmen das Internet als strategischen Vertriebskanal erkennen, geeignete Marketingziele definieren und zielgruppenorientierte Angebote entwickeln. Denn es geht um die Frage, was wollen die Kunden, und welche Lösungen können wir ihnen bieten, und nicht um alleinige Webauftritte.

Logistische Probleme

Neben Problemen wie fehlende Eignung von Produkten, mangelnde Nachfrage, interne Widerstände gegenüber veränderten Prozessen, fehlende Strategie und andere marktbedingte Probleme bildet die Auslieferung beziehungsweise der Fluss der Waren (interne/externe Logistik) ein weiteres Problem. Denn das logistische System im E-Business mit seinen vielen Kleinmengen mit hohen Handling-Kosten und zusätzlichen Serviceleistungen muss anders gestaltet sein als das traditionelle Business mit seinen Grossmengen.

Wie wichtig allgemein die Logistik ist, zeigt das Beispiel des virtuellen Unternehmens Le-Shop: Als im Sommer 1999 die Post mit grossen Schwierigkeiten bei der Auslieferung der Pakete zu kämpf-

Dr. Ruedi Ergenzinger ist Oberassistent am Institut für betriebswirtschaftliche Forschung der Universität Zürich.

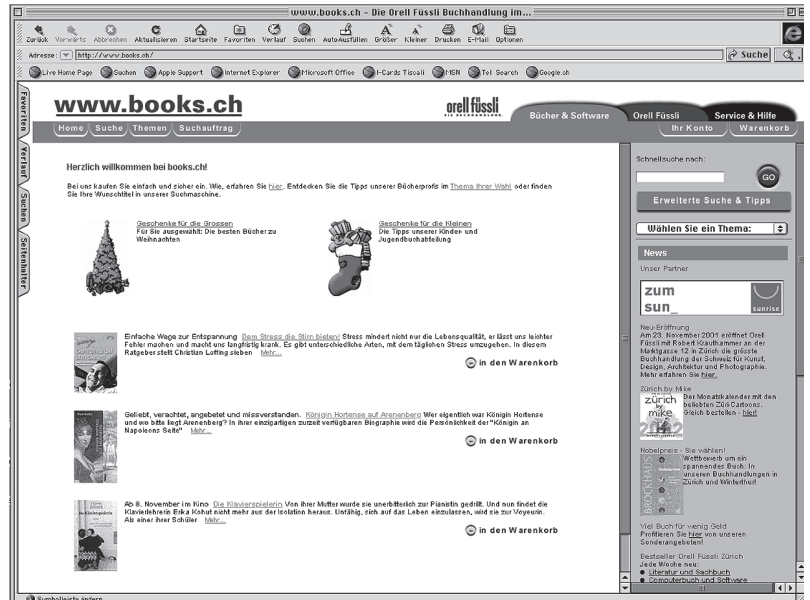


Durch die erweiterten Vertriebsmöglichkeiten des Internets hat auch der Büchermarkt an Dynamik gewonnen.

fen hatte, waren nicht nur die Postkunden, sondern auch die Kunden des Internet-Lebensmittelhändlers Le-Shop verärgert. Denn Le-Shop hatte die gesamte Logistik von der Lagerung der Waren über deren Zusammenstellung für den einzelnen Kunden bis hin zur Lieferung nach Hause an die Post übertragen (Outsourcing).

Mit E-Commerce steigen die Erwartungshaltungen der Kunden bezüglich Service, vor allem im Bereich der Auftragsabwicklung («letzte Meile»). Wesentliche Erleichterung bei der Warenbeschaffung von der virtuellen zur realen Welt schafft hier beispielsweise die Unternehmung PickPoint AG in Darmstadt. Statt zuhause auf die Lieferung warten zu müssen, liegen die online bestellten Waren an «PickPoints» zur Mitnahme bereit (so genannte ABS = Ausserbetriebliche Satellitenstellen des Internets wie Internetcafé, Videothek, Kiosk, Tankstellen).

Statt Umwege oder Wartezeiten in Kauf nehmen zu müssen, kann der Kunde die Warenbe-



schaffung nebenher erledigen. Mit renommierten Unternehmen wie Deutscher Paketdienst (DPD) oder United Parcel Service (UPS) sind Partnerschaften eingegangen worden. Ziel ist ein PickPoint nicht in jedem Dorf, sondern auf dem Weg jedes potenziellen Kunden. So wird eine Win-Win-Situation für alle Beteiligten erzielt: Kunden können Ort und Zeit ihrer online bestellten Waren wählen; der dabei kooperierende Shopbetreiber gewinnt neue Kunden und erzielt höhere Kundenfrequenzen.

Dynamischer Markt

Durch die Erweiterung der Vertriebsmöglichkeiten (E-Commerce) hat auch der Markt an Dynamik gewonnen (beispielsweise der Büchermarkt). Es treten alte und neue Wettbewerber im Markt auf mit dem Fokus, differenzierte Serviceleistungen (amazon: Gratislieferung, Buchempfehlungen, -rezensionen, -ranking, Direktkontrakt mit Autoren, personalisierte Seite), umfassendere Sortimente (amazon: Bücher, CD, Video, PC- und Videospiele, Software, Geschenke und dergleichen) und mögliche Allianzen beziehungsweise Co-Locations (Partnerschaften mittels Buttons/Icons

auf diversen Websites; amazon besitzt so ein virtuelles Verkaufstellennetz von über 250 000 Verkaufsstellen) zu ermöglichen.

Ein Ziel ist es auch, möglichst viele Informationen über die Kunden, ihre Bedürfnisse und Wünsche zu erlangen. Durch eine intelligente Auswertung (Data Mining) dieser Daten können das Angebot und die Botschaften zielgerechter und kundenspezifischer gestaltet werden. Damit ist es möglich, ein fast umfassendes Bild des Konsumentenverhaltens zu skizzieren. Zudem stiften die Informationen Nutzen zur intensiveren und spezifischeren Kundenbetreuung sowie zum Erkennen neuer Kundenbedürfnisse. Diese Optionen führen dazu, dass sich die Märkte noch gezielter segmentieren lassen: Nicht mehr die (homogene) Gruppe ist das Ziel, sondern im Rahmen des Mikro-marketing das Individuum (Individual-Marketing).

Die neuen Technologien ermöglichen, in Anlehnung an Erlebnisweltkonzepte des Handels, auch dem Kunden eine Erlebniswelt (Emotionen, Entertainment) zu vermitteln. Das von der Bon appétit und Artificial Life Inc. gegründete Joint-Venture net-tissimo ist eine innovative wie origi-

Anbieter der Leistung	Nachfrage der Leistung		
	Consumer	Business	Administration
Consumer	Consumer-to-Consumer (Internetanzeigen)	Consumer-to-Business (Anzeigen von Privatpersonen im Internet)	Consumer-to-Administration (Stimmabgabe, Steuerabwicklung)
Business	Business-to-Consumer (Bestellung bei Le-Shop, amazon)	Business-to-Business (Bestellung beim Lieferanten)	Business-to-Administration (Steuerabwicklung von Institutionen)
Administration	Administration-to-Consumer (Beratungen Sozialwesen)	Administration-to-Business (Beschaffung via Internet)	Administration-to-Administration (Weitergabe von Gesetzesvorlagen)

Formen des E-Business

E-Business weist verschiedene Formen von Interaktionen mit den Hauptakteuren Kunde, Unternehmung und Verwaltung (Administration) auf. So stellt E-Business den Oberbegriff dar, während E-Commerce im Wesentlichen den elektronischen Handel betrifft, das heisst, die Auftragsabwicklung beziehungsweise den Austausch von Waren,

Dienstleistungen und Informationen. Die Interaktion zwischen Unternehmung und Kunden bezeichnet man als Business-to-Consumer (B2C), bei dem sich die Unternehmung auf elektronischem Weg an den Endverbraucher wendet.

nelle Verbindung von Erlebnis und Unterhaltung beim Online-Einkauf: Ziel ist es, Shopping spielerisch und auf unterhaltende Weise zu gestalten. Empfangen wird man von einem virtuellen Butler, den man fragen oder mit dem man einfach nur plaudern kann. Kundenreaktionen, -wünsche und -verhaltensweisen werden analysiert und die Angebote wie auch Preismodelle können permanent optimiert und angepasst werden.

Hier wird nicht einfach eine Einkaufslösung, sondern ein echtes, sich ständig änderndes Internet-Erlebnis angeboten. Auch WalMart setzt künftig einen virtuellen Assistenten ein, um Routinefragen beantworten zu können: Der Kunde spart Zeit, das Unternehmen Gebühren, und das Call Center wird entlastet, um für komplexere Fragestellungen mehr Zeit zur Verfügung zu haben.

Dem E-Business als Vision einer unbegrenzten Expansion sind jedoch im Markt Grenzen gesetzt. So haben sich nur wenige rein virtuelle Einkaufsshops durchgesetzt (amazon, Dell). Carrefour beispielsweise wird vier seiner sortimentspezifischen Online-Shops (Wein, Gartenartikel,

Drogerie, Multimedia) in Frankreich schliessen müssen, da sich eine Anpassung aufgrund einer zu geringen Nachfrage aufdrängt. Dafür soll der Internet-basierte Lebensmittel-Lieferservice Oo-shop ausgebaut werden.

Neue Vertriebswege

Vor dem Aufkommen der neuen Informationstechnologie war der Handel auf die Funktion Raum (begrenzttes Angebot/Sortiment) und Zeit (landesübliche beziehungsweise kantonale Ladenöffnungszeiten) beschränkt. Mit den neuen Technologien wie Internet und Mobile-Commerce sieht sich der Handel neuen Herausforderungen und Chancen gegenübergestellt. Das Internet (Intra- und Extranet) eröffnet dem Händler neue Vertriebswege: einerseits absatzmässig im Business-to-Consumer-Bereich (siehe Tabelle oben), der eine optimale Ausnutzung aller Möglichkeiten des Direktvertriebs an Outlets und Endkunden erlaubt, andererseits beschaffungsmässig im Business-to-Business-Bereich (B2B), wo die Möglichkeit besteht, Lagerbestände, Verwaltungsaufwand und Beschaffungskosten zu minimieren und gleichzeitig die Effizienz der Lieferkette zu steigern

(Rationalisierung), was effiziente Beschaffungsprozesse erlaubt.

Hier profitiert der Handel von integrierten E-Business-Lösungen, die eine umfassende Kontrolle des Warenflusses vom Lieferanten bis zum Geschäft gewährleisten. Zudem hat der Handel die Chance, seine Zulieferer in einen firmeneigenen Beschaffungsmarktplatz einzubinden. Damit können seine Beschaffungskosten gesenkt und die Nachfragekraft effizient ausgenutzt werden, indem sich sämtliche Lieferanten auf einem wettbewerbsorientierten Online-Marktplatz treffen.

Der Automobilkonzern VW setzt beispielsweise bei seiner Beschaffung auf das Medium Internet. Mit dessen Hilfe werden Online-Verhandlungen vereinfacht und die Beziehung zu Lieferanten gestärkt. Seit letztem Jahr ist VW mit seiner eigenen Business-to-Business-Plattform im Netz, wo unter anderem auch Auktionen stattfinden. So ersteigert VW im Bereich der Produktion Batterien, Aluminium-Räder, Schrauben.

Die Beziehungen zu den Lieferanten sind unter diesen neuen Bedingungen nicht schlechter. Denn Online-Bestellungen sind eine Evolution des Datenaustausches

mit den Zulieferern. VW fördert den Marktplatz durch seinen Katalogeinkauf (online), Online-Auktionen und das Kapazitätenmanagement, wobei der Bedarf von VW direkt mit den Kapazitäten der Zulieferer abgestimmt wird (Zeithorizont bezüglich Bedarfsentwicklungen bis 24 Monate). So erfährt VW auch von Engpässen seiner Lieferanten und kann dementsprechend kurzfristig disponieren.

Die Buchhandlung Orell Füssli wiederum favorisiert im Rahmen einer Multi-Channel Strategie eine Verbindung von traditionellem und fortschrittlichem Handel, indem sie den Kunden ermöglicht, an Online-Terminals Informationen von über 750 000 Titeln abzurufen und eine entsprechende Bestellung zu platzieren. Bei Lieferverzögerungen oder grösserem Einkauf kann der Kunde die Titel online bestellen und sie nach Hause liefern lassen. Dennoch würden viele Kunden, die ihr Buch zwar im Internet auswählen, den Kauf in der Buchhandlung bevorzugen. Damit vermittelt die Buchhandlung dem Kunden ein höheres Einkaufserlebnis.

Affiliate Marketing

Ein erweitertes Vertriebskonzept für das Internet ist das sogenannte Affiliate Marketing, das über Partner-Websites neue Vertriebskanäle erlaubt. Hier soll eine Win-Win-Win-Situation geschaffen werden zwischen Anbieter von Leistungen, dem Partner (Affiliate=Partner für die Erschließung eines zusätzlichen Vertriebskanals) und dem Endkunden. Vor allem die Qualität des Partners spielt eine wichtige Rolle, denn es geht um eine langfristige Kooperation, und zwar kontextbezogen, das heisst, die Partnerschaft soll eine hohe Affinität zu den Kundeninteressen aufweisen. Bestellt

man beispielsweise online Kleider, so könnte ein Bedürfnis entstehen, nun auch entsprechende Accessoires zu kaufen.

Direkt auf der Seite des Anbieters für Konfektionskleider würde sich ein Angebot für Schmuck befinden und den Kunden daran erinnern, dass er zugleich auch noch dazu passende Zusatzprodukte kaufen könnte (spezielles Angebot). Der Kunde muss nun die Affiliate-Site nicht verlassen, um anderswo zu suchen; und der Affiliate-Partner profitiert vom Image des Anbieters. Affiliate-Marketing ist also mehr als reine Bannerwerbung oder traditionelle Links.

Die neueste Entwicklung ist die des interaktiven Schaufensters für Bekleidungsgeschäfte. Die Überlegung ist die, dass beim traditionellen Schaufenster alle Leute die gleichen Ausstellungsstücke sehen. Elektronische Schaufenster sollen sich nun dem Betrachter anpassen: Über eine Kamera werden das ungefähre Alter und die Kleidung des Passanten erfasst und die virtuelle Auslage entsprechend verändert. Kunden beziehungsweise Passanten sehen nun die Kleidungsstücke nicht anhand von Schaufensterpuppen, sondern an sich selbst.

Potenziale des Internets

Das Internet wird künftig die Geschäftsaktivitäten des Handels merklich verändern. Ohne E-Business wird es schwieriger sein, Marktwachstum zu erzielen, da die Vertriebsmöglichkeiten begrenzt sind und auch der Markt geographisch beschränkt ist. Dem Handel obliegt die Chance, sich von einem traditionellen zu einem neuzeitlichen proaktiven Mehrkanal-Unternehmen zu entwickeln mit dem Ziel der Lokalisierung, Individualisierung (1:1-Relationship) und einem Optimum an Kundennutzen.

Der Händler sieht sich zwar unter anderem der Gefahr einer starken Preisspirale ausgesetzt, doch ist es seine Aufgabe, sich durch einzigartige Leistungen von den Konkurrenten zu differenzieren. Strategie wird sein, Leistungen im System des Multi-Channels zu gleichen oder ähnlichen Bedingungen anzubieten wie im stationären Handel. Das Internet ist jedoch keine Alternative, das die traditionellen Absatzwege ersetzen wird, sondern eine Ergänzung. Und hier wird die Beratung für Handel, Tourismus, Versicherungen, Computerhersteller Finanzdienstleister zu einem wichtigen Erfolgsfaktor, um eine Kundenbindung zu erzielen, denn der Kunde sucht nach Lösungen, nicht nach physischen Produkten. Daher werden attraktive Inhalte (Content) als Brückenfunktion vom Kunden zum Produkt zu wichtigen Differenzierungsmerkmalen.

E-Commerce wird sich weiterentwickeln zu einem M-Commerce (mobiles Online-Shopping) und M-Advertising. Weitere neue Applikationen sind in Vorbereitung; beispielsweise aktuelle Sonderangebote oder elektronische Gutscheine (M-Coupons), die im nächsten Geschäft einlösbar sind, aufs Handy zu senden oder Preisvergleiche per Handy (M-Botshop) zu ermöglichen. Diese Entwicklungen erlauben neue Positionierungen und ermöglichen es, die potenziellen Chancen in diesem Markt jetzt zu ergreifen. Vordergründig geht es darum, eine effiziente und effektive Verbindung zwischen Online- und Offline-Aktivitäten aufzubauen, zu gestalten und umzusetzen. Das bedeutet, dass sich die unterschiedlichen Vertriebskanäle stetig und langfristig gesehen nachhaltig ergänzen sollten.



© 1998 Daniel Schwartz / Lookat

Globalisierende Wirkung.
Händler am interaktiven Monitor der Börse.
Frankfurt am Main.