

Gefährdet das Internet

Markentechnikum in Genf: Sensibilisierung für die Risiken auf neuem Online-Terrain

Wer das Internet zur Stärkung seiner Marke nutzen will, darf es nicht als unverbindliches Experimentierfeld für neue Ideen betrachten. Denn mit seinen Chancen geht eine Komplexität einher, die höchste strategische Anforderungen an die Markenführung stellt. Es gibt Grundregeln, kein Patentrezept.

Was müssen etablierte Marken beachten, wenn sie das Internet für sich nutzen wollen? Welche Problemstellungen sind für jede Marke konzeptionell zu lösen?

Diese und andere Fragen wurden auf dem 4. Internationalen Markentechnikum in Genf erörtert.

Grundsätzlich gelten im Internet die gleichen Gesetzmäßigkeiten der Markenbildung und -führung wie in der Offline-Welt. Die Internet-Präsenz einer Marke ist Bestandteil ihrer Markengestalt.

Wenn es um die Entwicklung und Ausgestaltung der Online-Strategie geht, lautet die elementarste Frage: Welche grundsätzlichen Funktionen können und sollen durch das neue Medium für die Marke realisiert werden? „Kommunikation“, „Bestellung“ und „Online-Lieferung“ sind die Grundbausteine, aus denen sich die drei Arten ergeben, wie Marken das Internet nutzen können:

1. Das Internet dient ausschließlich der Kommunikation

Die Nutzung des Internets als Kommunikationsmedium, sei es nur als „virtuelle Visitenkarte“ oder in Form umfassen-

der Leistungsdarstellungen, steht jeder Marke offen. Auch Marken, die keinen Online-Handel betreiben, können das Internet in ihre Kommunikationsstrategie einbauen. Es gibt durchaus Marken, die sich dauerhaft auf die ausschließliche kommunikative Nutzung des Internets beschränken. Gründe dafür sind die Begrenzung aus funktionalen Gesichtspunkten (beispielsweise Friseure, Fitnessstraining) oder die freiwillige Beschränkung aus strategischen Überlegungen heraus.

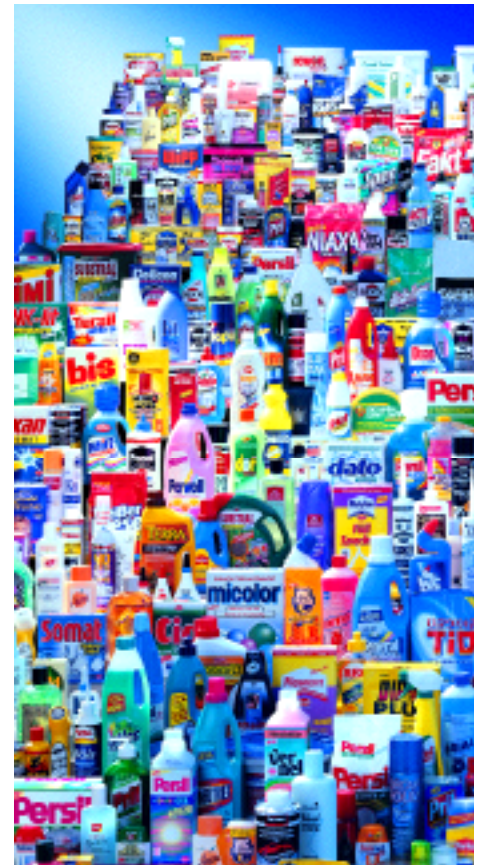
2. Online-Bestellung und Offline-Lieferung

Der webbasierte Versandhandel kann von allen Marken realisiert werden, die ihre Produkte durch externe Dienstleister oder eigene Auslieferung den Abnehmer zustellen können. Der Internetverkauf kann durch die Marke selbst oder durch einen Online-Absatzmittler erfolgen. Dazu zählen auch solche Marken, die auf ihrer eigenen Website keinen Handel, sondern ausschließlich Kommunikation betreiben, wenn die Produkte an anderer Stelle im Internet erhältlich sind.

3. Direkte Übertragung (Lieferung) durch das Internet

Online-Lieferung können jene Marken realisieren, deren Leistungen direkt am Computer konsumiert, ausgedruckt oder heruntergeladen werden können. Beispiele sind Medien, Software, Musik, Filme, Bilderdienste, Datenbanken oder Finanzdienstleistungen. Es liegt auf der Hand, dass sich in dieser Kategorie in vielen Fällen die Möglichkeit zu einer einschneidenden Leistungs-Evolution der Marke bietet.

Für jede Marke ist selbstbestimmt zu entscheiden, wie das Internet genutzt werden soll. Die technische Machbarkeit be-



stimmt keinesfalls den einzuschlagenden Weg. Vielmehr sind in der Regel vielfältige Implikationen für das bestehende Geschäft und die Realisierung des Genetischen Codes der Marke zu berücksichtigen.

Auch Marken mit downloadfähigen Leistungen können sich auf eine ausschließliche Offline-Distribution festlegen. Gleiches gilt für Marken, die zugunsten ihrer angestammten Vertriebswege auf den online-basierten Versandhandel verzichten.

An das Internet sollte man die gleichen hohen Forderungen stellen, wie an die anderen Teile eines Markensystems:

- Es soll möglichst Geschäft generieren.
- Es soll wirklich nützliche Services und Dienste am Kunden bieten, die auf die Marke einzahlen.

den Markenstil?

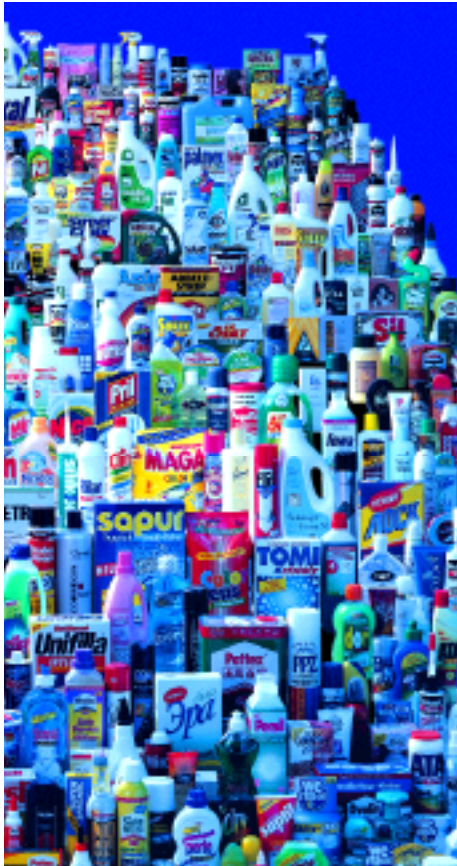


Foto: Henkel KGaA

- Es soll vorverkauft – mit einer kraftvollen Markendarstellung.
- Es soll zur Dynamisierung, Bindung und Pflege der Kundschaft beitragen. Der Blick in die Empirie zeigt, dass viele Marken von diesem Anspruch online noch weit entfernt sind. Ein Hauptgrund besteht darin, dass Standardlösungen übernommen werden, anstatt den Internet-Auftritt markenspezifisch anzulegen. Wenn die Inhalte der Marke in Online-Standardkategorien (Firmengeschichte, Jobs, Shop, Fun...) hineingefüllt werden, kann dies weder der Individualität der Marke gerecht werden, noch können die Chancen genutzt werden, die sich im Internet bieten. So entstandene Websites sind austauschbar. Zudem wird mit vielen schwachen Themen der Markenauftritt verwässert, und die Kunden finden

nicht das, was sie eigentlich interessiert. Die landläufigen Web-Kategorien sollten daher nicht als Pflichtenheft verstanden werden. Statt Standards zu übertragen, sollte man konsequent die eigene Marke zum Maßstab machen.

Das Internet-Konzept muss aus der Marke entwickelt werden

Maßgeblich für das Internet-Konzept sind die spezifischen Leistungen der Marke, das heißt: die Produktleistungen, die Dienstleistungen und Services, die Informationsleistungen und nicht zuletzt die stilistischen Leistungen. Diese Kernleistungen müssen auch im Internet sichergestellt werden. Von hier ausgehend sollen die Möglichkeiten des Webs für die Evolution der Marke genutzt werden.

Gute Beispiele gibt es bereits:

- Dr. Oetker – die Marke baut ihre Ratgeber-Funktion in Sachen Kochen und Backen im Internet aus.
- Lufthansa – die Airline ermöglicht ihren Kunden, online Flüge zu buchen, Flugpläne abzurufen und vieles mehr.
- Otto-Versand – Man kann den Online-Katalog lesen und dort bestellen.

Spezifische Problemstellungen

Wenn eine etablierte Marke zusätzlich zu ihrem angestammten Geschäft in den Online-Handel einsteigt, ergeben sich spezifische Problemstellungen und strategische Anforderungen. Neben individuellen Faktoren hängen diese vor allem davon ab, wo eine Marke in der Absatz- und Wertschöpfungskette steht. Beispielsweise bestehen für Hersteller-Marken grundsätzlich andere Ausgangspositionen als für Händler-Marken. Prinzipiell kann jede Stufe der Wertschöpfungskette das Internet nutzen, um mit jeder anderen ins Geschäft zu kommen. Im Folgenden werden beispielhaft drei Fälle betrachtet, die zusammen einen großen Teil der zu berücksichtigenden Komplexität abdecken:

1. Hersteller-Marke startet Online-Handel

Nutzt eine Hersteller-Marke das Internet zum Verkauf ihrer Produkte an die Kundschaft, bedeutet dies: Die Marke eröffnet einen neuen Vertriebskanal. Dieser Kanal steht in Konkurrenz zur angestammten Vertriebsstruktur in der offline bestehenden Wertschöpfungskette.

Dabei ergeben sich folgende grundsätzliche Fragen:

- Kann die Verkaufsqualität in dem neuen Medium sichergestellt werden (z.B. Präsentation, Beratung)?
- Verträgt sich das neue Geschäft mit den bestehenden Händlerbeziehungen?
- Wie lässt sich die gemeinsame Wertschöpfung mit dem Handel in beiden Kanälen sicherstellen?

Für den Verkauf im Internet stehen der Hersteller-Marke drei Optionen zur Verfügung: Direktverkauf auf der eigenen Website; Verkauf in Web-Shops von Online-Händlern (wie Amazon.com, Leshop.ch, Vitago.de etc.) und der Verkauf in Online-Shops etablierter Händler.

Der Direktverkauf auf der eigenen Website hat zwei wesentliche Vorteile: Die Marke kann ihren Auftritt absolut selbstbestimmt gestalten, und sie erzielt direkte Kontakte mit ihren Kunden.

Obleich im Internet jede Site für jeden Nutzer erreichbar ist, schränkt sich eine Marke in ihrer Distributionsbreite jedoch stark ein, wenn sie ausschließlich über ihre eigene Site verkauft. Die meisten Marken benötigen daher im Internet neben ihrem eigenen Online-Shop weitere Verkaufsstellen (beispielsweise kann man Lufthansa-Flüge im Internet nicht nur unter lufthansa.com buchen und Apple-Computer nicht nur im Apple-Store bestellen).

Zwingend erforderlich sind Online-Abatzpartner für Marken täglicher Bedarfsgüter: Weder werden die Konsumenten bereit sein, nacheinander auf den Web-

>>>

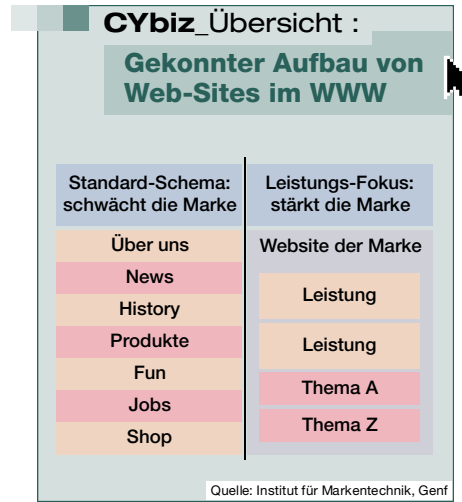
>>> sites verschiedener Anbieter zu bestellen (beispielsweise zuerst eine Tube Zahnpasta, dann ein Fertiggericht und schließlich ein Waschmittel), noch lassen sich diese separat ausliefern. Hier ist die klassische Handelsfunktion gefragt, Produkte verschiedener Marken aus einer Hand anzubieten.

Damit stehen die meisten Herstellermarken vor der Aufgabenstellung, im Internet die richtige Absatzstruktur zu finden. Es zeigt sich, dass die „schöne neue Online-Welt“ mit den gleichen Problemen behaftet ist, wie das angestammte Offline-Geschäft – beispielsweise Konditionenverhandlungen mit Händlern. Zudem wird die Situation durch die Wechselwirkungen zwischen Offline und Online insgesamt komplexer.

Besondere Brisanz bekommt der E-Commerce, wenn die Marke in den neuen Online-Shops ihrer angestammten Handelspartner verkauft wird. Dies wird in vielen Branchen in absehbarer Zeit unausweichlich sein. Denn der Handel erbringt in diesen Fällen online und offline unterschiedliche Leistungen. Also Leistungen, die in den Offline-Outlets zentraler Bestandteil der Händlerperformance sind, werden im Internet gar nicht oder nur auf niedrigem Niveau erbracht (z.B. Beratung, Warendemonstration).

Unterstellt man, dass die im Internet verkauften Waren zu den bestehenden Einkaufspreisen bezogen werden, läuft der Hersteller Gefahr, Konditionen zu zahlen, denen im Online-Verkauf keine adäquaten Leistungen gegenüberstehen. Wer die Gepflogenheiten im Handel kennt, weiß, dass dieses Geld mit größter Wahrscheinlichkeit in der Preisschlacht landet.

So lange sich das Online-Geschäft in der Anlaufphase befindet und nur einen verschwindend geringen Umsatzanteil hat, fällt dieses Problem nicht sonderlich ins Gewicht. Aber spätestens, wenn die Mengen steigen, wird es unumgänglich, die



Auf der linken Seite der Abbildung ist ein typisches Standardschema einer Website dargestellt. Die rechte Seite symbolisiert ein fokussiertes, aus der Marke heraus entwickeltes Web-Angebot. Die Top-Leistungen werden dominant herausgestellt. Sie sorgen für die erfolgreiche Interaktion mit der Kundschaft. Neben-Themen wie Firmen, Historie, Karriere werden ihrer Bedeutung entsprechend zurückhaltend gestaltet.

Handelsleistungen im Internet separat zu bewerten und die Konditionen entsprechend neu zu berechnen. Eine Aufgabe, die für die meisten Marken nicht einfach zu lösen sein wird.

2. Händler startet Online-Geschäft

Für einen Händler steht der Eintritt in das Online-Geschäft unter ganz anderen Vorzeichen. Aus markentechnischer Sicht ist E-Commerce hier nicht als weiterer Vertriebskanal zu sehen, sondern als ein neuer Outlet-Typ, den die Marke eröffnet. Es stellt sich die Frage: Welche Gestaltleistungen verliert die Händler-Marke in der Virtualität? In dieser Hinsicht befinden sich die unterschiedlichen Marken in grundverschiedenen Ausgangspositionen:

■ Händler mit großer Online-Affinität, bei denen das neue Medium weitgehend in Einklang mit den Markenleistungen steht (z.B. Otto-Versand). Obgleich der Aufbau einer Online-Version der Marke auch hier erheblichen konzeptionellen

Aufwand erfordert, kann die Markengestalt relativ problemlos sichergestellt werden.

■ Händler, deren Leistungen sich im Internet nachbilden lassen, wenngleich sie sich damit in einen völlig anderen Modus begeben. Dies ist beispielsweise solchen Marken möglich, deren Outlets stark von der Selbstbedienungs-Stilistik geprägt sind (z.B. Spar, wom). Dabei müssen für möglichst viele Gestaltleistungen der Marke Online-Repräsentationen erarbeitet werden.

■ Händler, die ein komplexes Einkaufserlebnis bieten, verlieren im Internet zentrale Gestaltleistungen. Für sie ist der Einstieg in den E-Commerce äußerst schwierig; manche Marken sind dafür gänzlich untauglich. Im Internet können diese Händler-Marken zwar dasselbe Sortiment führen, verkaufen aber nicht ihre zentralen Leistungen (wie Ambiente, gehobenes Personal, individuelle Beratung). Beispiele: Douglas, Wempe, Selbach. In Abgestufter Form bestehen für alle Händler-Marken im E-Commerce folgende Probleme: Die spezifischen Leistungen, die die Marke offline auszeichnen, können oft nicht reproduziert werden. Die Marke verkommt zum elektronischen Regal. Die Austauschbarkeit mit anderen Online-Shops ist groß, weil die Differenzierungsmöglichkeiten im Internet geringer sind und weil Eigenarten vom Wettbewerb leichter kopiert werden können. Marken-Hersteller (Lieferanten) könnten die Zusammenarbeit in Frage stellen, wenn sie die für ihre Marken konstitutiven Handelsleistungen nicht realisiert sehen (z.B. Depotkosmetik).

Ohne konzeptionelle Lösung dieser Problemstellungen riskiert die Marke ihre spezifische Attraktivität und Wertschöpfungskraft. Die Aufgabe besteht darin, den Genetischen Code der Marke insgesamt ins Internet zu transportieren, nicht nur einzelne Bausteine und Komponenten. Ist dies nicht möglich, sollte die Mar-

>>>

>>> ke ihre Online-Aktivität so begrenzen, dass ihr angestammtes Geschäft nicht gefährdet wird.

3. Online-Geschäft „Business to Business“

In B2B-Strukturen zielt das Online-Geschäft nicht nur auf ein Massen-Publikum, sondern auf eine begrenzte Zahl professioneller Einkäufer. Das Internet ergänzt oder ersetzt also persönliche Kontakte.

Vorteile:

- Reichweite (Erweiterung des Absatzpotenzials)
- Kostenreduzierung
- Schnelligkeit

Nachteile:

- Preistransparenz
- Systematische Verschärfung des Preiskampfs

B2B-Marken müssen sich mit den Chancen und Risiken intensiv befassen und für sich selbst entscheiden, welche technischen Möglichkeiten genutzt werden sollen und wo gezielt Barrieren aufzubauen sind. Generell ist davon auszugehen, dass sich alle Probleme, die offline nicht gelöst sind, durch das Internet weiter verschärfen werden. Dies betrifft das Preis- und Konditionenmanagement, die Distributionspolitik und die wirksame Vermittlung der eigenen Leistungskraft.

Markenstil im Internet soll positive Vorurteile erzeugen

Stil ist für die Marke kein Wert an sich, sondern ein Mittel zum Zweck. Stil sichert Wiedererkennen; er fördert Vertrauen und positives Vorurteil und ist wertschöpfende Gestaltleistung. Folglich geht es hier nicht um Geschmacksurteile. Der Markenstil im Internet wird ausschließlich im Blick auf die wirtschaftlichen, markentechnischen Ziele betrachtet.

Der gute Stil, den die Marke offline aufgebaut hat, ist im Internet gefährdet. Dies lässt sich an vielen Fehlern ablesen:



Foto: Anette Hämmerling

Wenn die Marke an die Gepflogenheiten des Webs angepasst wird und Web-Gestaltungsmuster übernommen werden, schwächt dies ihre Differenz zum Wettbewerb.

Durch zuviel Text und Buttons werden Web-Seiten in Datenwüsten verwandelt. Mit dem Wunsch nach Besucherfrequenz auf den Seiten (Traffic und Klicks) werden Games und Spielereien eingerichtet, die mit der Marke nichts zu tun haben. Dies führt zur Banalisierung der Marke. Die schnelle technische Entwicklung verführt zu immer neuen, andersartigen Auftritten und irritiert die Kundschaft.

Andererseits gibt es hervorragende Möglichkeiten, den Marken-Stil im Netz durchzusetzen:

- Das Internet ist technisch in der Lage, die visuelle Stilistik der Marke zu vermitteln.
- Das Online-Angebot unterliegt der vollen Kontrolle des Markeninhabers.

Das Internet bietet ausschließlich visuelle und akustische Ausdrucksmöglichkeiten. Haptische Eindrücke oder Düfte können nicht übertragen werden. Den Zeichen der Marke (Logo, Farben, Schriften, grafische Elemente) kommt somit eine besonders wichtige Differenzierungsfunktion zu. Daher sollten sie in jener Form mit ins Netz genommen werden, die die Kundschaft gewohnt ist. An ihnen macht sich das Vertrauen des Pu-

Effizienz der Markenkommunikation, Marken-gestaltung, der genetische Code der Marke sind die Schwerpunkte der Arbeit von Andreas Pogoda am Institut für Markentechnik.

blikums fest. Obwohl die technischen Möglichkeiten heute gegeben sind, ist die Gesamtanmutung der meisten Web-Seiten, verglichen mit dem Offline-Auftritt, eher enttäuschend.

Was ist die Ursache dieser Internet-Stil-schwäche? Um dies zu ergründen, sollte man sich die Rezeption des neuen Mediums durch den Interessenten vor Augen führen: Im Gegensatz zur Offline-Kommunikation bemüht er sich aktiv um die Informationen; er muss die Marken-Site aufsuchen und dort navigieren, bis er das Gewünschte gefunden hat; er investiert Aufmerksamkeit und Ladezeiten und erwartet einen entsprechenden informativen oder unterhaltenden Gegenwert. Web-Macher folgern daraus.

- Bilder werden so klein wie möglich gestaltet, weil sie Ladezeit des Interessenten kosten.
- Corporate Schriften werden durch schneller zu ladende, austauschbare Systemschriften ersetzt.
- Weil sie weniger Info-Nutzen bringen, werden Seiten nicht großzügig gestaltet.
- Die Seiten werden mit Navigations-buttons und Links zu weiteren Angeboten überfrachtet, weil man den Interessenten tiefer in die Website zu ziehen hofft.

Mit diesen Restriktionen lässt sich der Marken-Stil im Netz nicht aufbauen.

Info-Dramaturgie muss Erwartungsmustern entsprechen

Das Stil-Problem kann die Marke nur lösen, wenn sie ihre kommunikativen Bedürfnisse richtig gewichtet. Sie muss Gelegenheit zum Repräsentieren und Beeindrucken haben (mit großzügigen Abbildungen, Layout und sparsamer Typografie) und ausreichend informieren

können (mit Texten, Daten, Formularen, Coupons). Die Info-Dramaturgie folgt am Besten den verbreiteten Erwartungsmustern: Wo der Interessent in die Website eintritt oder in einen wichtigen Bereich, wird er in großzügiger Umgebung empfangen. Steigt er tiefer in die Themen, kann die Informationsdichte zunehmen. So inszeniert, stören selbst Tabellen und Formulare nicht den stilistischen Gesamteindruck, denn der Interessent weiß, wie er dorthin gekommen ist. Auf keiner Seite sollte man die Marke jedoch auf generische „Information pur“ reduzieren, es müssen stets gestalthafte Elemente mit im Spiel sein. Generell gilt: Das Gefallen am Schönen ist immer der erste Impuls; ihm folgt das Interesse an den Fakten.

Online Vertrautheit erzeugen

Die Erfahrungen mit dem Internet sind noch so jung, dass der diachrone Aspekt der Stilführung bisher kaum in den Blick kommt. Dabei ist dies gerade für ein Medium wichtig, das seinen Interessenten 24 Stunden am Tag und 365 Tage im Jahr zur Verfügung steht.

Das Vertrauen in eine Markengestalt baut sich bekanntlich erst im Zeitverlauf auf. Das heißt, die Zeichen und die Stilistik der Marke müssen über lange Zeiträume selbstständig wiederholt werden, bis sie von der Kundschaft gelernt sind. Eine Marke, die ihren Auftritt ständig verändert, hat es entsprechend schwer, sich in der kollektiven Vorstellung zu verankern. Neue Elemente sollten aus dem bestehen-

den Stil heraus entwickelt werden. Es empfiehlt sich daher, eine wiedererkennbare, reproduzierbare Stil-Struktur zu finden, in der Neuigkeiten vermittelt werden nach dem Prinzip eines bleibenden „stilistischen Korridors“ für wechselnde Inhalte.

Architektur des Online-Auftritts

Der Online-Auftritt der Marke muss in eine architektonische Ordnung gebracht werden. Denn im Internet ist alles nur einen Klick entfernt, auch das Chaos. Unterschiedlichste Inhalte können nebeneinander liegen und sind zugleich weltweit zugänglich. Wenn das Publikum online nicht geführt wird, hat dies negative Folgen für die Marke. >>>

>>> Diese können sein:

- Den Kunden werden Handelsinformationen offengelegt.
- Kunden werden mit Aussagen zur Konzernstrategie konfrontiert, die sie nicht interessieren oder gar befremden.
- Marken kommunizieren breit ihre Konzernzugehörigkeit, obwohl sie dies besser nicht aktiv täten (Luxusmarke im Billigmarken-Konzern, Naturkost-Marke im Chemiekonzern).
- Das Konzern-Publikum stolpert über Fun und Games.

Das Online-Angebot dient nicht der Selbstbespiegelung der Firma, sondern soll Kundschaft und Publikum informieren. Weiterhin müssen in sich geschlossene, stimmige Informations-Zusammenhänge inszeniert werden. Innerhalb der Marken-Website sind die Themen klar umrissen, man „weiß, wo man ist“. Innerhalb eines Themas gelangt man von den größeren Zusammenhängen zu den Details. Komplexe Leistungsangebote müssen zugänglich und verstehbar gemacht werden: Für die Marke ist es notwendig, ihre Leistung so differenziert wie möglich darzustellen. Dies darf aber nicht zu Verwirrung und Informationsüberfrachtung führen. Eigene Zugänge sollten für spezifische Nutzergruppen eingerichtet werden: Bekanntlich muss die Marke mit ihren vielfältigen Interessengruppen (Kundschaft, Handel, Investoren, Arbeitsmarkt, Me-

Henning Meyer ist seit 1997 am Institut für Markenteknik. Schwerpunkte seiner Arbeit: Der „Genetische Code“ der Marke, Markenarchitektur, Preis- und Konditionenmanagement.

dien) jeweils in besonderer Weise kommunizieren. Dies muss in der Online-Architektur so gelöst werden, dass die Ansprechpartner von selbst ihren Info-Zugang finden.

Die Wertschöpfungskraft des Online-Geschäfts sichem

Eine Marke hat eine Kundschaft. Selbst ähnliche E-Commerce-Lösungen sprechen online dieselbe Klientel an, die die Marke offline für sich gewonnen hat. Würde man im Internet eine andere Kundschaft aufbauen, hieße das, eine andere Marke zu schaffen. Die Marke nimmt also ihre bestehende Kundschaft ins Internet mit. Zusätzlich wird sie versuchen, ihre Attraktivität zu steigern und im Netz neue Kunden zu gewinnen, aber: In Verdrängungsmärkten ist mit erheblichen Umsatzzuwächsen nicht zu rechnen. Die Märkte werden durch das Internet nicht größer.

Es kommt daher zu einer Substitution: Bestehende Umsätze verlagern sich bei erfolgreicher Online-Strategie sukzessive in den neuen Kanal. Dies ist zwingend zu berücksichtigen, wenn es um die wirtschaftlichen Ergebnisse des Online-Geschäfts geht.



Foto: Anette Hämmerling

Jede Marke sollte folgende Leitlinien beachten: Das Internet darf nicht als Billig-Kanal angesehen, sondern die eigene Wert-Positionierung im Online-Geschäft soll aktiv gestaltet werden. Die online erzielten Margen dürfen nicht mit unrealistischen Wachstumserwartungen schöngerechnet werden. Auf keinen Fall darf das Leistungsniveau gesenkt werden; höchste Ansprüche sollten an E-Commerce-Lösungen gestellt werden. Das Online-Geschäft muss konsequent in das Preis- und Konditionenmanagement der Marke integriert sein (Prinzip Leistung – Gegenleistung). Taktische Einführungspreise und -konditionen lassen sich später nur schwer korrigieren.

*Henning Meyer und Andreas Pogoda,
(Institut für Markenteknik, Genf)
Anette Hämmerling (anette.haemmerling@cybiz.de)*