



## Vier Gestaltungselemente stehen dem Online-Produktmanager prinzipiell zur Verfügung

**W**elche Gestaltungselemente stehen dem Produkt-Manager im e-business zur Verfügung? Um sein Produkt online weiterzuentwickeln kann er auf Methoden der Marktforschung, auf Produktindividualisierung, auf die Ergänzung um elektronische Sekundärdienstleistungen und vor allem auch auf die Gestaltung des Marken-Images zurückgreifen.

**>Marktforschung** e-business bietet viele Möglichkeiten, Kundenadressen und Präferenzen zu erfahren. So besteht z. B. die Chance, Kunden in die Produktentwicklung einzubeziehen. Ein interessantes Beispiel in diesem Zusammenhang ist Fiat: Kunden stellen über die Fiat-Website aus Design- und Ausstattungselementen ihr Wunschauto zusammen. Über dreitausend Rückmeldungen flossen so in ein Punto-Modell

später tatsächlich ein.<sup>1</sup> Aber Kunden können auch in die Markteinführung einbezogen werden. In diesem Zusammenhang ist eine ausgezeichnete Möglichkeit darin zu sehen, die heute so beliebten Online-Auktionen zur Ermittlung von Nachfragekurven für Produktneuheiten zu nutzen. Inzwischen geben die Nutzer jeden vierten Euro im Internet bei Auktionen aus, was eine Studie des Nürnberger Marktforschers GfK ergab. Demnach werden nicht nur Neuprodukte oder tatsächliche „Secondhand-Ware“ angeboten, sondern immer häufiger auch ‚neuwertige‘ Gebrauchsgüter. Was liegt da näher als ab und an einen Testballon zu starten? Welcher Preis beispielsweise für ein neu entwickeltes Produkt erzielbar ist, lässt sich nirgendwo sonst so gut ermitteln. Denn die potenziellen Kunden sind mit Lei-

# 3

## Online-Produktpolitik

*Den Charme des Handels mit Gebrauchtwagen, wie solchen Feuerwehrautos, hat eBay längst hinter sich gelassen. Immer häufiger werden auch neuwertige Gebrauchsgüter angeboten. Eine ideale Plattform für die Online-Marktforschung.*



denschaft dabei und dem Internet-Auktionshaus eBay sind neue Geschäftsfelder immer willkommen. „Wir pflegen eine offene Kultur“, sagt die Spitzenmanagerin und Vorstandschefin von eBay Meg Whitman ohnehin im Interview mit der Zeitschrift Capital. 220 Millionen Artikel wurden allein im ersten Quartal 2003 angeboten - in 18.000 Kategorien. Ob Babystrampler, Designerbrille, Automobil, Chanel-Kostüm, Digitalkamera, Kampffjet oder „Leuchtturm Helgoland mit Blinklicht 15 cm“ für vier Euro: Auf dem Online-Flohmarkt wird einfach alles gehandelt. Die Leidenschaft Schnäppchen zu machen und der Kick beim Steigern im virtuellen Auktionshaus sind ein Schlüssel zum Erfolg. „Du bist eBay-abhängig“, berichten Nutzer im virtuellen Cafe der Website, „wenn du die Silvesterparty um halb zwölf verlässt, weil die Auktion für ein supergünstiges Kochtopfset ausläuft.“ Im Land der Steuern und Abgaben wachsen Sparfüchse über sich hinaus. „Die Deut-

schen suchen hartnäckig nach dem besten Preis und sind leidenschaftliche Sammler“, sagt Philipp Justus, Geschäftsführer von eBay Deutschland im Interview zur Zeitschrift Capital. Das Jagdfieber hat längst auch die Prominenz gepackt. Der hessische Ministerpräsident Roland Koch nutzt ebenso wie die Modedesignerin Jette Joop oder die TV-Moderatorin Carola Ferstl die Chance zum günstigen Online-Einkauf rund um die Uhr.<sup>3</sup>

Weitere wichtige Instrumente des e-business für die Marktforschung sind: Befragung über E-Mail und Virtuelle Gemeinschaften.

**>Produktindividualisierung** Aber im Internet eröffnen sich noch ganz andere Chancen, was die Produktpolitik angeht. Hierzu gehört die Möglichkeit, für Kunden mit Hilfe des World Wide Web maßgeschneiderte Produkte zu entwickeln. Diese Produktindivi-

dualisierung (PI) wird auch als Mass Customization bezeichnet. Dabei werden individuelle Produkte zum Preis von Massenware angeboten. Wie ist das möglich?

Prinzipiell gibt es im e-business drei Ansätze zur PI: einmal die Identifikation des besten Produkts, dann die so genannte Entbündelung von Produkten und schließlich die Einzelfertigung.

Im Internet lässt sich sehr viel besser als im traditionellen Handel herausfinden, für was sich der Kunde wirklich interessiert. Verkaufsgespräche laufen konventionell ja meist so ab, dass Käufer und Verkäufer zusammen um den heißen Brei herum reden. Der Verkäufer ist dabei oft viel zu sehr damit beschäftigt, den Kunden in eine für ihn günstige Position zu drängen, als dass ihm auffiele, was den Kunden tatsächlich umtreibt. Im Internet-Handel stehen dagegen beispiels-

weise das so genannte „Collaborative Filtering“ oder auch die „Clickstream-Analyse“ zur Verfügung. Diese Verfahren schließen aus bisherigem Kundenverhalten oder aus dem Verhalten ähnlicher Kunden, welche Produkte im vorliegenden Fall interessant sein könnten. Das ist sowohl für die Abnehmer als auch für die Anbieter interessant. So registrierte der Internet-Primus Amazon im ersten Quartal 2005 zwar steigenden Umsatz. Der Überschuss lag aber unter dem des Vorjahres. Der scharfe Wettbewerb zwingt auch Amazon, sich von anderen Internet-Firmen zu differenzieren. Neben Preisaktionen muss Amazon mit Marketingmaßnahmen wie der PI zu punkten versuchen. So berichtete beispielsweise <e>MARKET am 18.09.2002: „Jedem Amazon-Kunden sein eigener Shop: Der weltgrößte Online-Händler setzt in Deutschland auf weitgehende Personalisierung. Unter der Rubrik ‚Mein Shop‘ finden registrierte User künftig eine individuell zusam-



mengestellte Produktauswahl, deren Zusammensetzung auf dem bisherigen Nutzungsverhalten basiert. Amazon orientiert sich dabei nicht nur an den bisherigen Einkäufen, sondern auch an vorher aufgerufenen Produkt-Sites, am Inhalt des Einkaufswagens und an Artikeln, die vom Kunden positiv bewertet wurden. Außerdem fließen Umfrageergebnisse mit ein. Für den gläsernen Kunden bleibt der Trost, dass er seinen eigenen Shop mitgestalten kann: Es bleibt ihm überlassen, Produktlinien hinzuzufügen oder einzelne Amazon-Vorgaben zu löschen.<sup>4</sup> Unter den Onli-

neshops weist Amazon aufgrund solcher Maßnahmen denn auch die höchste User-Loyalität auf. Dies ergab beispielsweise eine Studie des Marktforschungsinstituts Jupiter MMXI. Fast jeder zweite Besucher der Amazon-Website im November 2001 hat sich im Februar 2002 wieder im Shop blicken lassen. Zum Vergleich: Bei Tchibo.de kehrt nur jeder dritte Besucher zurück. Bei Quelle.de, einem eher traditionellen Versandhaus mit zusätzlichem Web-Auftritt und auch bei Otto.de ist es ungefähr sogar nur jeder Fünfte.<sup>5</sup>

Die Entbündelung von Produkten in Einzelkomponenten ist eine weitere Möglichkeit der Produktindividualisierung. Die Ware wird dabei bewusst in zahlreiche Einzelkomponenten zerlegt. Kunden setzen sich daraus ihr individuelles Produkt zusammen. Der Konfigurator muss dabei eng mit der Fertigungssteuerung verzahnt sein. Ein Beispiel: Das Unternehmen KSB bietet die Möglichkeit, Pumpen im Internet zu konfigurieren und zu bestellen. Die Konfiguration umfasst eine vollständige hydraulische Auslegung und die Auswahl aller konstruktiven Optionen. Dabei wird der Anwender nach Fördermedium und Betriebspunkt befragt. Nach der Selektion einer Baureihe wählt er eine Baugröße aus und konfiguriert diese. Sein kundenindividueller Preis wird in einem Fenster ausgewiesen.

Registrierte Kunden erhalten ihre aktuellen Nettopreise online angezeigt, und die ausgelegte Pumpe kann sofort bestellt werden. Die Aufträge laufen in das SAP R/3-System des Herstellers ein und werden nach Frei-

gabe durch den Innendienst direkt in die Fertigungssteuerung übertragen. Die Preisangabe aktualisiert sich entsprechend dem Auslegungsergebnis. Der in Deutsch, Englisch und Französisch verfügbare Konfigurator ist ein Teil des Webshops. In diesem sind rund 3.000 Pumpen und Armaturen sowie rund 500.000 Ersatzteile aufbereitet.<sup>6</sup>



**Der weitestgehende Ansatz bei der Produktindividualisierung ist die Einzelfertigung. Bei Dolzer können Kunden sich ihr maßgeschneidertes Oberhemd über das Internet bestellen. Zum Preis von nur 50 Euro.**

Der Anbieter pc-sofort.de hat in seinem Internet Shop unter der gleichnamigen Domäne folgende Leistungen realisiert: Das Produktprogramm umfasst rund 8.000 Artikel und „Bundles“,

die in Rubriken geordnet mit Preis, Bild und den wesentlichen technischen Daten vorgestellt werden. Der Nutzer erhält online Auskunft, wie teuer z. B. die Konfiguration eines kompletten CAD-Arbeitsplatzes wird. Registrierte Kunden bekommen über den Internet-Shop alle benötigten Produktinformationen sowie Konfigurationsvorschläge, Lieferverfügbarkeiten und -termine. Die Bestellung geht per E-Procurement direkt an den jeweiligen Lieferanten und wird dort automatisch in das Unternehmensinformationssystem eingespeist. Lieferantenbeziehungen hat pc-sofort.de derzeit zu Actebis, CoCreate, Computer 2000, Peacock, Maxdata, Hewlett-Packard und Workstations 2000 etabliert.<sup>7</sup>

Am weitesten gehen allerdings Ansätze zur Produktindividualisierung, die tatsächlich auf Einzelfertigung abzielen. Das ist immer dort relevant, wo Kunden Sondermaße benötigen, wie zum Beispiel in der Möbelbranche (etwa bei Einbauküchen) oder auch bei Konfektion. Kleidung wird hier über das Web bestellt, nachdem zuvor die Maße des Kunden eingescannt wurden. Bei dem deutschen Maßkonfektionär Dolzer beispielswei-

se lässt sich der Kunde aus einer Vielzahl von Stoffen und Schnittvarianten sein individuelles Kleidungsstück erstellen. Im Dolzer-Onlineshop werden unter anderem maßgeschneiderte Hemden und Blusen zum Einheitspreis angeboten. Ein Konfigurator leitet den Kunden von der Stoffauswahl über Manschettenform bis hin zur Eingabe seiner Körpermaße (www.dolzer-shop.de).

**>Ergänzung um elektronische Sekundärdienstleistungen**

Der e-business-Produktmanager hat noch ein weiteres Werkzeug zur Hand: Produkte mit niedrigem E-Share können im Internet durch Sekundärdienstleistungen im Web ergänzt werden. Das ist in ganz unterschiedlichen Pha-

sen denkbar. Beispielsweise während der Kunde sich noch in der Evaluationsphase befindet. Produktdemos und gut navigierbare Produktkataloge im Web, genauso wie Konfigurationssysteme und „Frequently Asked Questions“ (FAQ) machen es dem Kunden leichter, sein Wunsch-Produkt zu identifizieren. Ein Beispiel für einen hervorragend ausgeführten Online-Katalog ist der Shop des Werkzeugherstellers Stehle, der sich speziell an das Handwerk und den Fachhandel richtet (www.stehle-int.com). Der elektronische Katalog mit detaillierten Informationen zu Sägeblättern, Messerköpfen, Fräsern, CNC-Werkzeugen etc. bietet verschiedenste Suchmöglichkeiten und Produktdetails. Durch Farbcodes und eindeutige Piktogramme werden die Interessenten zu den von ihnen gewünschten Werkzeug-Gruppen geführt. Zu Beginn eines jeden Kapitels bzw. einer jeden Werkzeug-Gruppe steht der so genannte „Produktfinder“ zur Verfügung, der eine gezielte Werkzeugauswahl ermöglicht. Das Ablegen der ausgewählten Artikel in einen Warenkorb und die Möglichkeit der anschließenden Online-Bestellung sind ebenfalls Bestandteil des Internet-Auftritts.

Aber auch in der Abwicklungsphase sind elektronische Ergänzungen denkbar. Hier spielt vor allem die elektronische Auftragsverfolgung eine Rolle. Führend ist in diesem Zusammenhang sicherlich der Paket-

Dienstleister United Parcel Service (UPS). UPS hat erst jüngst wieder 200 Millionen Dollar in Bluetooth- und Mobilfunktechnik investiert. Kunden und Empfänger können damit noch effizienter via Internet abrufen, wo sich das von ihnen versandte beziehungsweise erwartete Paket gerade befindet. Um diesen Service zu verbessern, setzt der Paketdienstleister weltweit auf Bluetooth



**Über eine drahtlose Internet-Verbindung kann im Audi A8 jederzeit die Software (beispielsweise zum Motormanagement) aktualisiert werden. Im Falle einer Panne ist den Audi-Mechanikern die Online-Ferndiagnose möglich.**

Photo: Rafael Prust (stock.xchng)

und „Wifi-basierende“ Geräte (das Kürzel steht für „Wireless Fidelity“), mit deren Hilfe sich die entsprechenden Daten schneller zur Verfügung stellen lassen. So sollen unter anderem Paketsortierer mit Bluetooth-Scannern ausgestattet werden, die sie am Mittelfinger tragen. Sie senden die Daten gemäß WLAN-Standard 802.11b an kleine „Wifi-Geräte“, die am Gürtel der Mitarbeiter befestigt sind. Von dort werden die Daten an das UPS-Netz weitergeleitet und sind dann im Internet verfügbar. Auch die Auslieferungsfahrer werden entsprechend mit „Wireless-Technik“ ausgestattet. Sie erhalten ein neues Gerät, das ebenfalls drahtlos den Status der Paketauslieferung kommunizieren kann.<sup>8</sup>

Selbst in der Nutzungsphase, wenn der eigentliche Produktkauf mithin schon abgeschlossen ist, bieten sich noch zahlreiche elektronische Ergänzungsmöglichkeiten. Computer Based Training, virtuelle Gemeinschaften, E-Mail-Beschwerde-Center, Ferndiagnosen, Updates, Ersatzteil- und Zubehörverkauf sind Schlagworte, die in diesem Zusammenhang diskutiert werden. Zusammen mit IBM hat beispielsweise Audi einen robusten und sicheren Internet-Zugang für seine Premium-Autos vorgestellt. In dieser Form bisher einmalig ist die fahrzeuginterne Kommunikation von Komponenten über ein optisches Bussystem mit dem

# 3 Online-Produktpolitik

Internet-Protokoll TCP/IP. Erstmals im automobilen Umfeld wird für die Kommunikation aus dem Fahrzeug heraus zunächst ein virtuelles, privates Netzwerk, eine Art Intranet, zwischen dem Fahrzeug und dem Audi-Portal aufgebaut. Der Fahrer erhält damit Zugriff auf zahlreiche Internet-Dienste. Zum Aufbau einer Kommunikation müssen sich beide Seiten erfolgreich gegenseitig identifizieren. Ein Highlight dieser automobilen Online-Lösung ist die Möglichkeit, die im Automobil arbeitende Software (beispielsweise zur Motorsteuerung) über das Internet automatisch zu aktualisieren. Notwendige Updates erfolgen drahtlos über Funk. Entscheidender Vorteil dieser Lösung: Die kurzen Innovationszyklen unterworfenen Software passt sich so während der üblicherweise sehr viel längeren Lebensdauer des Fahrzeugs kontinuierlich dem neuesten Stand der Technik an. Mit dieser Verfahrensweise sind auch die Service-Dienste für den Kunden dynamisch weiter entwickelbar, ohne dass eine Änderung an der Hardware notwendig wird. Darüber hinaus ist die Anwendung so ausgelegt, dass es zukünftig möglich sein wird, Ferndiagnosen im Schadensfall zu stellen und eventuell sogar so genannte „Remote-Reparaturen“ per Software durchzuführen. Neu ist außerdem der Einsatz eines HTTP-Servers als Teil des Fahrzeug-Netzwerks. Er bietet die Möglichkeit,

mit Standard-Internet-Browsern auf technische Daten im Fahrzeug zuzugreifen – eine wichtige Voraussetzung für zukünftige Diagnose-Applikationen. Der Monteur wird in Zukunft mithin drahtlos mit seinem Laptop durch die Technik des Fahrzeugs navigieren.<sup>9</sup>

Neben den Kostensenkungspotenzialen die solche elektronischen Sekundärleistungen bergen (UPS spart beispielsweise durch die Internet-basierte Möglichkeit der Paketverfolgung im Vergleich zu Verfolgung über Telefon 1,7 Millionen US \$ im Jahr) führen sie auch zu erhöhtem Kundennutzen und damit zur Steigerung der Kundenbindung.

**>Gestaltung des Markenimage** Mehr als in der traditionellen Offline-Welt muss der Internet-Anbieter zur Marke werden. Gerade auch hieran wird der Produktmanager arbeiten müssen. Die Online-Kunden empfinden auf der einen Seite Unsicherheiten aufgrund der räumlichen Trennung vom Anbieter und auf der anderen Seite nicht zuletzt auch aufgrund der Anbieter-Vielfalt im Netz. Marken, denen der Kunde vertraut, erleichtern ihm in dieser Situation die Kaufentscheidung. Dabei spielt, insbesondere für neue Kunden, die Website-Gestaltung eine große Rolle. Hier wird Vertrauen z. B. durch „Response“-Möglichkeiten aufgebaut. Der Kunde sollte in jedem Fall den Anbieter

***Für den Online-Produktmanager ist die Gestaltung des Markenimage wichtig. Große Internet-Marken sind auch bereits bei Wettbewerben mit ihren traditionellen Konkurrenten um die erfolgreichsten Marken ganz vorne.***





**Dem Teddybären-Hersteller Steiff ist es gelungen, seine Marke ins Web zu transferieren. Die Händler (Galerien) sind integriert. Der Kunde bestellt bei einer Galerie seiner Wahl und bekommt die Ware in der Regel ein bis zwei Tage nach Bestelleingang. Als zusätzliches interaktives Element dient die Mitgliedschaft im Steiff-Club, der derzeit über 50.000 Mitglieder zählt. Für sie ist ein Teil des Web-Auftritts exklusiv reserviert.**

unkompliziert per Mail erreichen und den dazu notwendigen „Mail-to-Button“ auch problemlos im Web-Auftritt lokalisieren können. Eingehende Anfragen sollten entsprechend schnell – spätestens innerhalb von acht Stunden – beantwortet werden. Die bedienerfreundliche Navigation durch das Web-Angebot baut Nutzer-Unsicherheiten ab. Gut sichtbare Sicherheitshinweise und Verknüpfung zu Internet-spezifischen Gütesiegeln dienen dem Vertrauensaufbau. Dieser wird auch durch den Einsatz virtueller Gemeinschaften begünstigt. Falls vorhanden muss in jedem Fall die traditionelle Marke ins Web transferiert werden. Kaufhof beispielsweise baut die Marke „Galeria Kaufhof“ gleichermaßen online wie offline aus. Unter [www.galeria-kaufhof.de](http://www.galeria-kaufhof.de) sind die einzelnen Filialen stark vertreten. Der Internet-Auftritt dient dabei nicht nur als Vertriebskanal, sondern auch als Marketing-Instrument. Kommunikation, Information, Service und Kundenbindung werden intensiviert. Diese Verzahnung von Online- und Offline-Aktivitäten stärkt Internet- und stationäres Geschäft.<sup>10</sup> Im Wettbewerb um die erfolgreichsten Marken in Deutschland sind aber auch Online-Marken ohne traditionelle Vorgeschichte bereits vorne dabei. 2006 sicherte sich die Internet-Suchmaschine Google in der Kategorie „Stärkste Unternehmensmarke“ den ersten Platz – noch vor der Deutschen Lufthansa und Siemens (Sieger in 2004).<sup>11</sup>

#### LITERATUR UND ANMERKUNGEN

<sup>1</sup> Iansiti, Marco u. a.: Developing products of internet time, HARVARD BUSINESS REVIEW, Heft: 10, 1997, S. 108-117

<sup>2</sup> W&V Online-Magazin: Studie: Jeder vierte Euro geht bei Online-Auktionen über den Tisch, vom 06.09.2004

<sup>3</sup> Aigner, T. Göttert, J.-M., Hagen, J., Jahn, T., Mayerhöfer, A., Stoll, T.: Ebay - Online-Auktionen: Sieben Millionen Deutsche steigern mit - Die neue Kauf-Lust, Capital vom 28.05.2003, Seite 68

<sup>4</sup> <e>MARKET WEBMAGAZIN: Amazon eröffnet individualisierte Kunden-Shops, vom 18.09.2002

<sup>5</sup> Jahnke, K.: STUDIE: Deutsche sind loyale Online-Shopper, Amazon hat treueste Nutzer, HORIZONT 12 vom 21.03.2002, Seite 43

<sup>6</sup> Pumpen im Internet konfigurieren, Process Magazin für

Chemie- und Pharmatechnik, Nr. 04 vom 31.03.2003, Seite 48

<sup>7</sup> Elektronisch Einkaufen ist die Zukunft, CAD-Arbeitsplätze via Internet-Shop konfigurieren und bestellen, INDUSTRIE SERVICE, Verlag für Technik und Wirtschaft, Heft 12, Mainz 2000, S. 62

<sup>8</sup> 200-Millionen-Dollar-Projekt, UPS investiert in Wireless-Technik, Computerwoche, 09.07.2004, Nr. 28, S. 29

<sup>9</sup> Internet im Auto. Stabiler, sicherer und leistungsfähiger Zugang, Markt und Technik, Heft 37/2001, S. 52

<sup>10</sup> Kaufhof baut seine Marke im Internet aus, ACQUISA, Heft 12/2001, S. 51

<sup>11</sup> Erfolgreichste Marken Deutschlands, „best brands“-Award für Tchibo, Motorola, Google und UBS, medien aktuell vom 13.02.2006, S. 12