



Marketing per Mausklick.

Alle sagen: Wer verkaufen will, braucht die Neuen Medien. Aber welche Chancen bietet das digitale Marketing wirklich? Und wo lauern die Risiken?

Gestartet ist das Internet als Medium für die junge Generation. Doch inzwischen hat das World Wide Web die Wohnzimmer erobert. Immer mehr Menschen jeden Alters holen online Informationen ein, vergleichen, stöbern und kaufen. Weltweit ist den Marketingleitern dieser Trend bewusst: Einer aktuellen McKinsey-Umfrage zufolge gehen sie davon aus, dass sich bis 2010 zwei Drittel aller Konsumenten im Internet informieren. Nahezu die Hälfte wird Onlinedienste in Anspruch nehmen und Preise vergleichen, jeder Dritte wird direkt im Netz kaufen.

Von
Christoph Erbenich
und **Tjark Freundt**

Die wichtigste Folge dieser Entwicklung für die Unternehmen: Ob Werbung, Verkauf, Services, Produktentwicklung oder Pricing – das Internet lässt sich nicht mehr umgehen. Digitale Medien werden im Marketingmix der Zukunft einen hohen Stellenwert haben.

Doch was treibt diese rasante Veränderung? Und was verschafft den Neuen Medien einen solchen Vorsprung gegenüber anderen Werbe- und Vertriebsinstrumenten? Es sind vor allem sechs Vorteile: Transparenz, Schnelligkeit, Interaktivität, Personalisierung, Kosteneffizienz und Reichweite. Wer gezielt auf diese Eigenschaften setzt, eröffnet sich Chancen für effizienteres Marketing und stärkeres Wachstum.

Chance 1: Transparenz nützt Kunden – aber auch Anbietern

Das Internet schafft globalen Zugang zu Informationen: Innerhalb von Sekunden lassen sich Produktinformationen einholen, Angebote abfragen, Preise und AGBs gegenüberstellen. Vergleichsportale wie *billiger.de*, *Opodo* oder *FinanceScout24* sorgen für maximale Transparenz und stärkeren Preisdruck. Dies ist gut für Konsumenten – aber auch für Anbieter, die sich vom Wettbewerb abheben wollen. Unternehmen können die Transparenz des Mediums nutzen, um ihr Angebot an dem der Konkurrenz zu messen und die eigenen Vorteile auszuspielen. Denn das Internet enthüllt nicht nur die Schwächen von Produkten und Dienstleistungen, sondern auch deren Stärken.

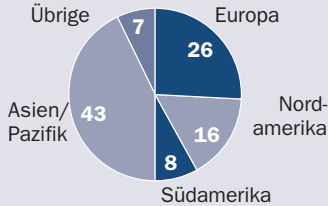
Chance 2: Wer das Internettempo ausnutzt, gewinnt

Nur ein Klick – und Services sind bereitgestellt, Preise geändert und Kundendaten empirisch erhoben. Was in der Offlinewelt teilweise Tage oder Wochen dauern würde, lässt sich online auf einen Schlag bestellen, organisieren und bearbeiten. Für Unternehmen ist dieses unübertroffene Tempo Segen und Fluch zugleich: Zwar können sie Onlinekunden schnell bedienen, doch erwarten diese umgekehrt auch extremes Tempo. Unternehmen müssen lernen, mit dieser Erwar-

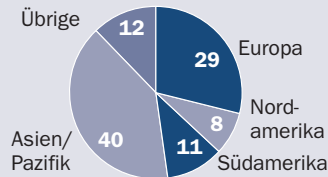
1 Weltweit: Die Verbraucher sind in der digitalen Welt angekommen

Mehr als eine Milliarde Menschen weltweit nutzen das Internet, gut drei Milliarden haben ein Mobiltelefon: Die Neuen Medien sind längst im Mainstream der Gesellschaft angekommen. In vielen Branchen haben sie schon die Kaufgewohnheiten verändert, vor allem im Tourismus und in der Elektronikbranche. Doch auch alle anderen Branchen werden vom Internet verändert.

1,3 Milliarden Internet-Nutzer*



3,3 Milliarden Mobilfunknutzer*



* Weltweit, Aufteilung in Prozent

Quelle: Morgan Stanley Research and Morgan Stanley Communications Equipment Research

Altersverteilung einmaliger Nutzer des

in Prozent	< 34 Jahre
facebook	60
msn	55
YouTube	42
Google	41
AOL	38
Blogger	31

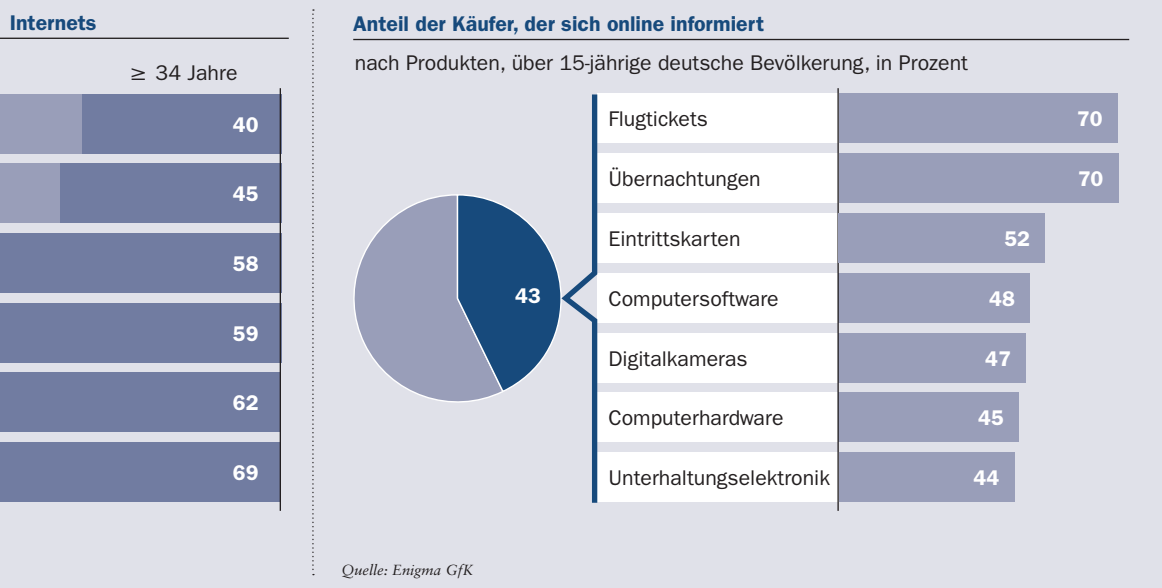
* Nur Deutschland

Quelle: Nielsen/NetRatings

tungshaltung umzugehen. Dabei entstehen innovative Produkte, wie das Beispiel des spanischen Finanzdienstleisters *bankinter.com* zeigt: Auf eine Online-Kreditanfrage macht er den Kunden direkt ein Angebot, über das der Interessent unverzüglich entscheiden muss. Beide Seiten profitieren: Der Kunde bekommt stets ein topaktuelles, scharf kalkuliertes Angebot, der Anbieter erhöht seine Abschlusschancen, indem er den potenziellen Kunden mit einer knappen Frist unter Druck setzt – danach kann der Kredit schon wieder teurer sein. Die Kehrseite: Der Anbieter selbst steht unter ebenso hohem Zeitdruck wie der Kunde, denn er muss spontan auf die Online-Anfrage seinen Kreditzins für das individuelle Kundenrisiko verbindlich festsetzen.

Chance 3: Im Dialog vom Kunden lernen

Das Internet ist so interaktiv wie ein Vieraugengespräch. Der Dialog mit Zielgruppen ist daher ein grundlegendes Element des digitalen Marketings. Im Internet nehmen Kunden sogar an der Produktentwicklung teil, wie *Procter & Gamble*, *Apple* und *Nokia* zeigen. *Audi* lässt seine Kunden das neue Infotainmentsystem entwerfen, der südkoreanische Telekommunikationsanbieter *SK Telecom* nutzt das Web für Produkttests. Selbst Foren und Blogs sind für Marketingaktivitäten geeignet, weil hier bestimmte Produkte und Dienstleistungen die passenden Interessengruppen gezielt erreichen.



Chance 4: Personalisierte Angebote bringen Umsatz

Personalisierung gehört zu den jüngsten und stärksten Trends im Web. Während Kunden im Netz anfangs nur als anonyme Masse auftraten, ermöglicht die technische Entwicklung mittlerweile persönliche Kundenbeziehungen und somit individuelle Marketingaktivitäten. Der Onlinehändler *Amazon* stellt für jeden Kunden eine individuelle Auswahl von Büchern zusammen, je nach Vorlieben, die durch vorherige Bestellungen deutlich geworden sind; der amerikanische DVD-Verleiher *Netflix* entwirft personalisierte Werbebanner, die gleich nach Aufruf der Seite auftauchen. Voraussetzung für personalisierte Marketingaktivitäten sind ausreichende Kundeninformationen und ein professionelles Datenmanagement.

Chance 5: Die Kontaktkosten sind unschlagbar niedrig

Ein großer Vorteil der digitalen Medien ist ihre günstige Kostenstruktur. Die direkte Verbindung zum Kunden schont das Budget auf allen Stufen des Marketingprozesses – von der Marktforschung über die Werbung bis zum Verkauf. In der Tourismusindustrie beispielsweise ist das Internet inzwischen ein zentraler Vertriebskanal, in dem keine hohen Provisionen für Absatzmittler anfallen. Auch bei der Kommunikation profitieren Anbieter von der neuen Netzwelt: So stellte der Konsumgüterhersteller *Unilever* den Werbespot „Evolution“ für die

Marke *Dove* ins Videoportal *YouTube* ein. Ergebnis: zwei Millionen Aufrufe, null Euro Medienkosten. Wären die Spots über klassische Kanäle gelaufen, hätte die Kampagne vier Millionen Dollar gekostet.

Chance 6: Genügend Reichweite für die meisten Anliegen

Wo findet ein Pharmamarktforscher eine statistisch ausreichende Anzahl von Menschen mit seltenen Krankheiten? Wie kommen sozialpolitische Umfragen mit einer halben Million Teilnehmern zustande? Ohne das Internet mit seiner großen Reichweite über mittlerweile alle soziodemografischen Gruppen hinweg wären solche Recherchen kaum möglich, geschweige denn finanzierbar. Das Internet aber bietet Marketingleitern einen fast unbegrenzten Zugang zu Menschen und Informationen.

Die Möglichkeiten klingen verlockend. Allerdings fühlen sich viele Unternehmen für das neue Marketingzeitalter noch nicht gewappnet. Einigen fehlt das technische Know-how, um das Potenzial der Neuen Medien voll auszuschöpfen; andere beklagen den Mangel an zuverlässigen Methoden, um den Erfolg digitaler Marketingmaßnahmen zu messen. Darüber hinaus entwickelt sich im Internet oft eine eigene Dynamik, die schwierig zu beherrschen ist.

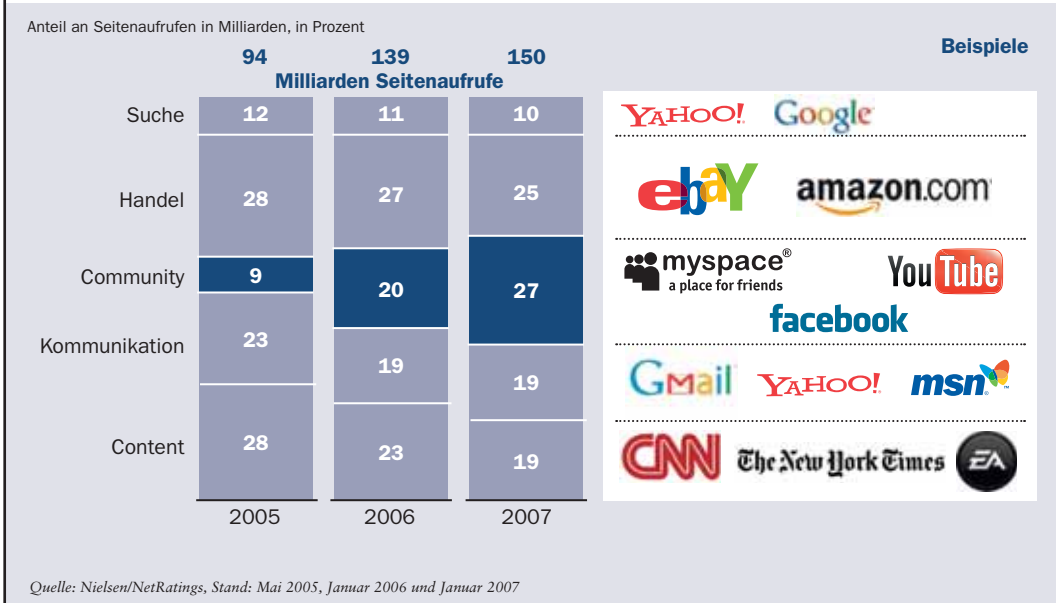
**Keine Chance ohne Risiko:
Im Internet drohen unter
anderem Imageschäden durch
Negativkampagnen.**

Denn auch in der Onlinewelt gilt: keine Chance ohne Risiko. Vor allem vier Gefahren drohen: die Verkehrung von Kampagnen ins Negative, fehlerhafte Umsetzung, Verwässerung der Positionierung und Mängel im Marketingmix. Wer diese Risiken kennt, kann Fehler verhindern und Fehlentwicklungen vermeiden.

Risiko 1: Imageschaden durch Antikampagnen

Die Internetgemeinde ist anspruchsvoll und kritisch. Hier zeigt sich die Kehrseite der Transparenz: Weist ein Produkt Schwächen auf, werden sie schonungslos aufgedeckt und einem breiten Publikum mitgeteilt. Der Anbieter hat dann nicht nur den Schaden, sondern muss häufig auch den Spott ertragen. Das kann fatale Konsequenzen haben: Das Image der Marke leidet, der Umsatz geht zurück. Mit welcher Kreativität Internetnutzer Marketingkampagnen verunstalten, musste etwa der Automobilhersteller *Chevrolet* erfahren. In selbst produzierten Werbespots stellten die Nutzer die Fahrzeuge als spritschluckende Monster dar und brachten sie sogar mit dem Irakkrieg in Verbindung. Die bittere Ironie hierbei: *Chevrolet* selbst hatte einen eigenen Werbespot zur Verfügung gestellt und einen Wettbe-

2 Immer mehr Menschen beschäftigen sich mit „nutzergenerierten Medien“








werb für dessen kreative Bearbeitung initiiert. Auch das Unternehmen *Ingersoll Rand* musste hilflos zusehen, wie ein Video kursierte. In diesem Fall zeigte ein Kunde auf dem Onlineportal *YouTube*, wie sich die „qualitativ hochwertigen“ Fahrradschlösser des Herstellers leicht aufbrechen ließen. Beispiele wie diese belegen: In der digitalen Zukunft müssen Unternehmen damit rechnen, dass viel mehr über die Nachteile und Schwächen ihrer Produkte bekannt wird.

Risiko 2: Fehlerhafte Umsetzung

Oft unterschätzen Unternehmen die technischen Tücken der digitalen Welt. Wenn sie etwa unausgereifte Kampagnen ins Internet stellen, müssen sie dafür unter Umständen teuer bezahlen. So verlor die Kaffeehauskette *Starbucks* mit einer Online-Gutscheinkampagne nicht nur Geld, sondern schadete auch ihrem Ruf. Die Marketingleiter hatten einfach nicht erwartet, dass Kunden die Coupons für kostenlosen Kaffee nicht nur einmal ausdrucken würden, sondern mehrfach. In der Folge hatten die Starbucks-Filialen nur die Wahl zwischen zwei schlechten Optionen: Gaben sie zu viel kostenlosen Kaffee ab, litt der Umsatz; verweigerten sie die Annahme der Gutscheine, litt das Image. Marketingleiter sind also gut beraten, geplante Imagekampagnen immer vorab zu testen und ihre Auswirkungen in Szenarien sorgfältig zu prüfen.

3 Digitale Tools und Techniken finden in der gesamten Wertschöpfungskette in Vertrieb und Marketing Anwendung

Beispiele für die Nutzung digitaler Tools und Techniken in verschiedenen Branchen

	Beispiele	
Werbung		Multimedia-Werbeaktionen, die sowohl auf Radiowerbung als auch auf SMS-Gutscheine setzen, kurbeln den Umsatz an (Anstieg des Kundenaufkommens im Laden um 21 %, Umsatzanstieg um 10 %)
Produktentwicklung/ Co-Entwicklung und -Gestaltung		Onlineproduktdesign von Infotainment-System zusammen mit virtueller Gemeinde (> 1.500 Personen beteiligt; > 700 neue Designideen)
Pricing		Generierung automatischer Onlinepreise, die vom Kunden sofort akzeptiert werden müssen
Vertriebsmanagement/ Empfehlungen		Entwicklung eines Onlinegeschäfts mit umfangreichem Produktsortiment (eine Million Artikel), Nutzung von Kundeninformationen, zur Sortimentsfestlegung im Laden
Service-management		<ul style="list-style-type: none"> ▶ Mitteilung wichtiger Informationen über SMS (z. B. Stornierung) ▶ Outsourcing des Kundenservice an interaktive Nutzergruppe

Quelle: Globale Expertenbefragung von McKinsey zum Thema digitales Marketing


Risiko 3: Verwässerte Positionierung

Jung, experimentell, aggressiv – so sollte Internetwerbung aussehen. Diese Ansicht vertreten jedenfalls viele Agenturen, die sich auf Onlinekampagnen spezialisiert haben. Wenn ein Unternehmen diese Ansicht ungeprüft übernimmt, läuft es möglicherweise Gefahr, seine Marken im Netz plötzlich anders zu positionieren als in der realen Welt. Die widersprüchlichen Markenauftritte verwirren aber den Käufer. Mehr noch: Ohne Konsistenz verwässert das Unternehmen seine Gesamtpositionierung im Markt. Es ist also wichtig, das Produktimage in allen Medien beizubehalten und von einer klaren Positionierung nicht abzuweichen – auch nicht für die Darstellung im Web.

Risiko 4: Defizite im Marketingmix

„Niemand schließt Versicherungen über das Internet ab!“ Das glaubten zumindest über lange Jahre viele Versicherungen. Sie verließen sich weiterhin auf ihre Maklernetze und boten keine Direktversicherungen an. Ein Fehler, wie sich bald herausstellte: Heute hat der Direktvertrieb einen Marktanteil von fünf Prozent, Onlineanbieter wie *CosmosDirekt*, *EUROPA* oder *ASSTEL* profitieren vom Trend zur Direktversicherung. Kein Unternehmen sollte es sich daher leisten,

auf neue Elemente des Marketingmix zu verzichten. Selbst wenn das Potenzial dieser Elemente noch nicht abzusehen ist, sollte das Unternehmen sie in einem ökonomisch vertretbaren Maß nutzen. Anderenfalls besteht gerade in wettbewerbsintensiven Märkten die Gefahr zurückzufallen. Das gilt umso mehr, wenn Wettbewerber diese Elemente bereits anbieten.

Eine Grundregel des Lebens gilt also auch im Internet: Es gibt keine Chance ohne Risiko. Auch künftig wird die Entwicklung der digitalen Medien so schnell fortschreiten, wie die Konsumenten sich diese Medien erschließen. Kein Unternehmen kann es sich erlauben, auf die Chancen des Internets als Marketinginstrument zu verzichten. Allerdings wird damit auch der Marketingmix komplexer und sein Management komplizierter, die Risiken wachsen, und die potenziellen Misserfolge sind größer als zuvor. Deshalb kommt es darauf an, Chancen und Risiken des digitalen Marketings korrekt zu bewerten und abzuwägen. Mit systematischer Planung, sorgfältigen Analysen und nicht zuletzt mit entsprechenden finanziellen Mitteln lässt sich diese Aufgabe lösen. Wer sofort anfängt, hat beste Aussichten auf eine hohe Marketingrendite. 

Haben Sie Fragen oder Anmerkungen? Die Autoren freuen sich auf Ihre Zuschrift. Bitte E-Mail an: tjark_freundt@mckinsey.com

Kernaussagen

1. Die Welt geht online – Kunden aus fast allen Segmenten recherchieren im Internet. Deshalb ist digitales Marketing für alle Unternehmen ein Thema.

2. Digitale Medien bieten Vorteile, vor allem bei Reichweite und Kosten.

3. Den Chancen stehen auch Risiken gegenüber. Wer sie nicht beachtet, lässt sich auf digitale Abenteuer ein.

autoren



1



2

1 Christoph D. Erbenich ist Partner bei McKinsey in Frankfurt. Innerhalb der europäischen Marketing & Sales Practice verantwortet er die Bereiche B2C Sales & Channel sowie Digital Marketing. Sein Branchenschwerpunkt liegt im Automobil- und im Hightech-Sektor.

2 Dr. Tjark Freundt ist Berater bei McKinsey in Hamburg und Mitglied der europäischen Marketing & Sales Practice. Seine Beratungsschwerpunkte sind Vertriebsstrategien, Markenführung und Optimierung der Effektivität von Marketingausgaben.