

# Die Ruhe vor dem Sturm : Interview mit Hans Peter Wehrli

Autor(en): **Stender, Ilka**

Objektyp: **Article**

Zeitschrift: **Hochparterre : Zeitschrift für Architektur und Design**

Band (Jahr): **13 (2000)**

Heft [8]: **Designers' Saturday : Trends & Brands : wie sie Architektur und Innenarchitektur prägen : Symposium des Design Centers zum Designers' Saturday : Freitag, 3. November 2000**

PDF erstellt am: **21.07.2024**

Persistenter Link: <https://doi.org/10.5169/seals-121462>

## **Nutzungsbedingungen**

Die ETH-Bibliothek ist Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Inhalten der Zeitschriften. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern.

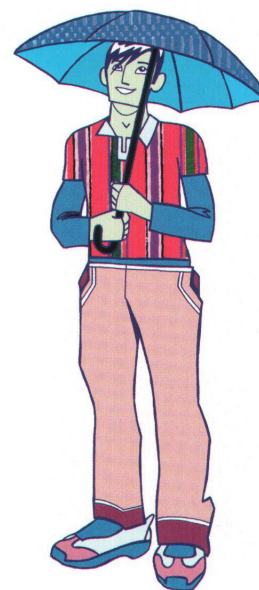
Die auf der Plattform e-periodica veröffentlichten Dokumente stehen für nicht-kommerzielle Zwecke in Lehre und Forschung sowie für die private Nutzung frei zur Verfügung. Einzelne Dateien oder Ausdrucke aus diesem Angebot können zusammen mit diesen Nutzungsbedingungen und den korrekten Herkunftsbezeichnungen weitergegeben werden.

Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. Die systematische Speicherung von Teilen des elektronischen Angebots auf anderen Servern bedarf ebenfalls des schriftlichen Einverständnisses der Rechteinhaber.

## **Haftungsausschluss**

Alle Angaben erfolgen ohne Gewähr für Vollständigkeit oder Richtigkeit. Es wird keine Haftung übernommen für Schäden durch die Verwendung von Informationen aus diesem Online-Angebot oder durch das Fehlen von Informationen. Dies gilt auch für Inhalte Dritter, die über dieses Angebot zugänglich sind.

# DIE RUHE VOR DEM STURM



Das e-business boomt. Täglich gibt es mehr Unternehmen im Netz, täglich scheitern aber auch Unternehmen gerade dort. Ilka Stender sprach mit Hans Peter Wehrli darüber, was Webseiten erfolgreich macht, was Kunden wünschen und welche Fehler die Anbieter begehen.

## Ilka Stender: Welche Produkte und Dienstleistungen kann man übers Netz verkaufen, welche nicht – oder ist das nur eine Frage des Marketings?

Hans Peter Wehrli: Man kann grundsätzlich alles übers Netz verkaufen. Digitale Leistungen, wie Informationen oder Musik, lassen sich leichter verkaufen, weil die Anbieter dafür keine zusätzliche Logistik benötigen. Der Kunde zahlt und lädt sich die Leistung oder das Produkt auf sein Medium – Festplatte, MP3-Player und anderes – herunter. Wenn ein Unternehmen aber Möbel via Internet verkaufen möchte, benötigt es eine stimmige Vertriebslogistik, möglicherweise in Kombination mit dem angestammten Vertriebskanal, dem Einzelhandel.

## Für welche Unternehmungen ist der Verkauf via Internet effizienter als derjenige über ein Ladengeschäft?

Das Internet bietet allen Unternehmungen Chancen, die sie mit den traditionellen Vertriebsformen nicht haben: sie können weit mehr Menschen ansprechen, auch über Ländergrenzen hinweg. Und sie können mit relativ geringen Kosten ihre Produkte dem Kunden präsentieren.

## Bleiben die Ländergrenzen nicht mindestens wegen der Sprache bestehen?

Ja und nein. Grundsätzlich sollten Unternehmen sich mit im Kontext des Zielmarktes präsentieren. Ich finde es arrogant, wenn sich ein Schweizer Unternehmen nur in Englisch präsentiert und verlangt, jeder müsse Englisch verstehen. Es muss jedoch eine sprachliche Wahlmöglichkeit bestehen, weil Unternehmen nur so ihre Angebote weltweit verbreiten können.

## Was sind die wichtigsten Faktoren für eine erfolgreiche Webseite?

Eine Webseite muss schnell sein. Kein Mensch ist bereit zu warten. Der Kunde verlässt die Seite noch bevor sie geladen ist. Eine Webseite muss ausserdem aktuell sein. Seiten, die monatelang gleich bleiben, sind uninteressant. Warum sollte ein Kunde die Seiten ein weiteres Mal besuchen, wenn der Inhalt gleich bleibt? E-commerce verlangt von den anbietenden Unternehmen eine entsprechende Dynamik. Und schliesslich muss der Inhalt den Erwartungen der angesprochenen Kunden entsprechen. Er muss sinnvoll gegliedert sein, der Kunde muss die Navigation leicht verstehen und

schnell finden, was er sucht. Dafür müssen die Strukturen und Inhalte dem Denken des Adressaten entsprechen und nicht der Fachsprache des Anbieters. Viele Webseiten sind leider nichts anderes als Katalog- oder Broschürenseiten im Netz, dann kann der Kunde gleich in der Vorlage blättern...

## Welcher Service darf auf einer Webseite nicht fehlen?

Das Unternehmen muss dem Kunden den persönlichen Kontakt ermöglichen, sei es über e-mail oder über ein Servicetelefon. Wenn der Kunde zum Beispiel seine Bankgeschäfte über das Internet abwickelt, und ein Problem auftritt, muss er direkt mit einer Person der Bank sprechen können, und diese sollte nun das Problem sofort lösen. Denn von Angeboten im Netz erwartet der Kunde, dass die Leistungen erhältlich sind.

## Welche Fehler begehen die Anbieter, wenn sie ihre Webseite gestalten?

Sie übertragen ihr traditionelles Geschäftsmodell eins zu eins auf das Netz. Der Anspruch der Kunden im e-commerce ist aber anders als gegenüber den Offline-Geschäften. Ein Unternehmen muss sich also die Frage stellen, wie das Internet das bisherige Geschäfts-



## «DIE ZEIT DER REINEN <BILDERBUCH-WEBSEITEN> IST VORBEI»

modell verändert. Jeder kann grundsätzlich eine Online-Bank aufbauen, ohne Banker zu sein. Im Bereich der Beratung werden daher diejenigen Agenturen Kunden verlieren, die nur kreative Leistungen erbringen, die nur «schöne» Seiten gestalten, aber das neue Geschäftsmodell vernachlässigen. Die Zeit der reinen «Bilderbuch-Webseiten» ist vorbei.

### Was erwarten Kunden von einem Online-Shop im Vergleich zu einem regulären Geschäft?

Zum einen erwarten Kunden einen direkten Dialog mit dem Anbieter. Zum anderen erwarten sie aber auch Leistungen gratis zu erhalten, für die sie möglicherweise bislang zahlen mussten. Für die heute «elektronische» Beratung hat der Kunde ursprünglich bezahlt, nun ist sie kostenlos, sein Verhalten, seine Ansprüche verändern sich. Das anbietende Unternehmen muss sich daher bewusst werden, welche Leistung es zukünftig zu welchem Zeitpunkt und in welchem Umfang verrechnet. Dem Kunden gibt e-commerce die günstige Möglichkeit, für viele Produkte die Preise schnell und bequem zu vergleichen. Das erhöht den Druck auf die Anbieter, die Wettbewerbsintensität

nimmt zu. Auch Markenartikel werden sicher billiger. Wir stehen hier erst am Anfang und der Kunde lernt schnell.

### Und diese Entwicklung kann man wahrscheinlich nicht mehr rückgängig machen...

Ja, denn der Kunde findet sicher einen Anbieter, oder einen Weg, nicht bezahlen zu müssen – die Konkurrenz im Netz ist gross. Ein gutes Beispiel dafür sind die MP3-Dateien, die Musik aus dem Internet. Noch ungeklärt ist die Frage, welche Formen der monetären Gegenleistungen sich durchsetzen werden, wie Gratisleistungen für den Markteintritt, also die Kundenbindung, genutzt werden.

### Aber irgendwo müssen doch Grenzen sein. Wenn keiner verdient, kann sich das Angebot nicht halten.

Ich glaube auch nicht, dass das Internet auf Dauer so günstig bleiben wird. Die ersten Diskussionen laufen ja bereits: Soll man Informationsgebühren erheben? Für welche Leistungen kann man Steuern verlangen? Ich glaube, hier herrscht eher Ruhe vor dem Sturm.

### Kaufen Kunden tatsächlich Produkte unbesehen, wie Katalogware?

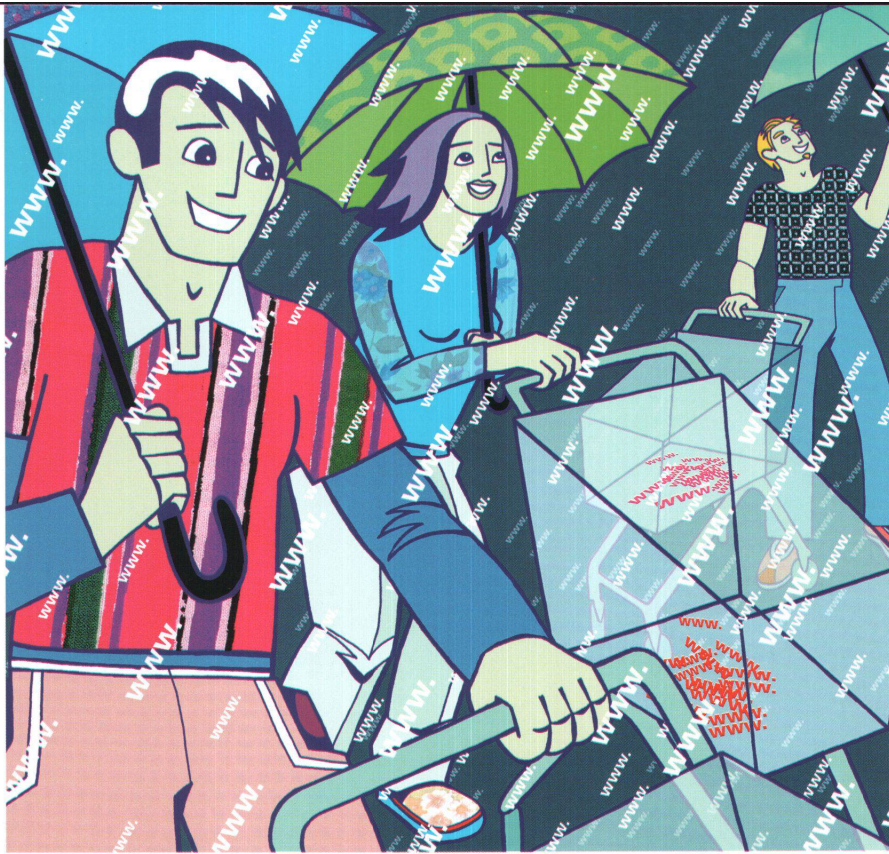
Laut diversen Umfragen hindert es Kunden kaum am Kauf, dass sie ein Sofa oder einen Fernseher nicht im Original betrachten können. Was die Kunden vor einem Kauf zurückschrecken lässt, ist der Preis der Logistik: das Porto, die Bearbeitungsgebühren.

### ...nicht die Sicherheit von Transaktionen?

Sie hindert gewiss Kunden, aber sie gibt nicht den Ausschlag, auf einen Online-Kauf zu verzichten. Tatsächlich machen sich immer weniger Kunden Sorgen über die Sicherheit, und die Zahlungs- und Sicherungssysteme werden besser. Natürlich bleibt ein Risiko, aber das ist geringer als bei einer e-mail oder einem Fax.

### Für die Überbauungen Limmatwest und Kappeli ist der Wohnungsverkauf hauptsächlich über das Internet gelaufen. Nahezu alle Wohnungen waren vor ihrer Fertigstellung verkauft. Wie erklären Sie sich den Erfolg?

Wenn ich einen Architekten beauftrage, mir ein Haus zu bauen, kann ich es auch nicht vor dem Kauf betreten. Ich entscheide aufgrund von Plänen und Zeichnungen und kenne den Baugrund. Bei dem Verkauf via Internet läuft es ähnlich: Der Kunde kann sogar noch



«WENN EIN KUNDE VOR DER ENTSCHEIDUNG STEHT, ETWAS ZU KAUFEN ODER NICHT, MUSS ER DIE MÖGLICHKEIT HABEN, MIT DEM ANBIETER ZU SPRECHEN»

Kamerafahrten durch die Wohnungen unternehmen, um sich so die Räume besser vorstellen zu können. Das Areal, auf dem gebaut wird, wird er sich auch bei einem Kauf via Netz ansehen und wahrscheinlich finden Beratungsgespräche statt.

**Welchen Anteil hat dann das Beratungsgespräch an einem erfolgreichen Verkauf?**

Das hängt stark vom Produkt und von der Kundenerfahrung ab, aber Gespräche sind meist notwendig. Ich kann mir nicht vorstellen, dass jeder Kunde nur vom Internet-Angebot überzeugt wird und einen Vertrag abschliesst. Wenn ein Kunde vor der Entscheidung steht, etwas zu kaufen oder nicht, muss er die Möglichkeit haben, mit dem Anbieter zu sprechen. Das kann über ein Servicetelefon laufen oder im persönlichen Gespräch. Aber den Dialog muss jedes Unternehmen auf seiner Webseite anbieten.

**Wie binden Unternehmen im Internet Kunden an sich?**

Indem sie ihnen einen deutlichen Mehrwert anbieten. Neues Wissen zum Beispiel. Als Abonnent einer Zeitung erhält der Kunde auf der Webseite neben dem regulären Angebot, das allen offen steht, zusätzliche Angebote. Oder mit neuen Produkten: Der bisherige Kunde erfährt vom Händler direkt, nicht von der Presse, was er neu in den Markt einführt. Oder durch kostenlose Dienstleistungen: Wenn jemand ein Auto kauft, kann er direkt die Versicherung abschliessen und das Auto anmelden. Kundenbindung erzeugt ein Unternehmen aber auch durch Aktualität: Der Seitenbesuch muss sich für den Kunden lohnen, das Unternehmen muss ihm ein Angebot machen, für das er wiederholt

auf dessen Seite geht. Das funktioniert zum Beispiel mit Newslettern. Aber auch darüber, dass der Anbieter den Kunden aufgrund seiner Interaktivität kennt.

**Wie steht es mit dem Feedback auf schlechte Seiten: Amazon hat zum Beispiel seine Seite verändert, statt sofort auf die Büchersuche zu gelangen, muss ich mich durch mehrere Seiten klicken. Merkt Amazon, dass mich das ärgert, dass ich seltener Bücher suche?**

Wahrscheinlich schreiben ein paar wenige eine e-mail und beschweren sich. Ansonsten erfährt Amazon über die Seitenabfragen, wie viele Besucher insgesamt kommen, wie viele Seiten sie sich durchschnittlich anschauen und welche Seiten gar nicht beachtet werden. Nun kann Amazon das auswerten und reagieren, indem er die Seite verändert. Vielleicht ist es aber auch die Absicht von Amazon, dass der Kunde bestimmte Seiten sehen muss, möglicherweise wird Amazon dieses Kundenwissen einmal «vermarkten».

**Was denken Sie, hat Amazon bewogen, seine Seitenstruktur zu ändern?**

Amazon entwickelt sich weg von einem reinen Bücherlieferanten hin zu einem Portal für Musik, VHS und DVD, bis hin zu Palmpilots – alles Produkte, die unbezogen gekauft werden. Ich vermute, hinter dieser Veränderung steckt ein Kunden- und Finanzierungsproblem.

**Kann man eine Marke, die es nur im Netz gibt, etablieren?**

Ein Unternehmen kann nur sehr bedingt eine Marke online etablieren, die es offline nicht gibt. Es muss auf jeden Fall die Marke medial unterstützen, durch An-

zeigen und Plakate oder andere Aktionen. Denn der Kunde erfährt, was im Netz läuft, nicht im Netz, sondern meist über traditionelle Medien, allen voran die Zeitungen und Zeitschriften.

**Wie steht es mit Themen-Portalen. Dort findet der Kunde auch ihm unbekannte Marken...**

Das ist richtig. In einem Portal hat eine schwache Marke eine Chance. Wenn sie nur über eine eigene Seite im Netz vertreten ist, nicht. Nur eine starke Marke hat eine Chance, sich im Netz auch ohne Portal zu etablieren: der Leser findet die NZZ, weil er die Marke kennt und die Adresse [www.nzz.ch](http://www.nzz.ch) nahe liegend ist. Trotzdem kann es aber für die NZZ sinnvoll sein, auch in einem Zeitungs-Portal wie [www.paperball.de](http://www.paperball.de) präsent zu sein. Ich bin überzeugt, dass wir in Zukunft verstärkt mit Portalen arbeiten werden. Nur so können wir die Menge an Seiten bewältigen, und finden, was wir suchen.

**Wann wird es für uns selbstverständlich sein, unseren täglichen Lebensmittelbedarf im Netz zu ordern?**

Nie, weil beim Online-Kauf das Erlebnis fehlt. Natürlich wird der Kunde, wie bei einem herkömmlichen Lieferservice auch, schwere Produkte wie Getränke via Netz ordern, aber der Spontankauf ist im Internet nicht möglich. Im Netz muss der Kunde wissen, was er will. Deshalb wird es weiterhin das Offline-Geschäft geben. Aber es muss sich auf die Konkurrenz im Netz einstellen.

-----  
Hans Peter Wehrli ist Professor für Marketing am Institut für betriebswirtschaftliche Forschung der Universität Zürich.