

Mit dem optimierten Webshop zum Erfolg

Zusammenfassung

Die zahlreichen Anleitungen zum Internet-Marketing mit Web-Präsenzen, Newslettern, Communities, Foren und anderen Modulen verwirren mehr als sie helfen. Das überrascht, weil das neue Medium Internet bessere Antworten auf die alten Fragen ermöglicht. Vornehmlich in Marketing und Vertrieb steigern die einfach verfügbaren Internet-Statistiken die Transparenz der Erfolgskontrollen. So erleichtert ein sorgfältiges Internet-Controlling die mehrstufige Optimierung der Strategie.

Mit dem neuen Medium hat eine neue Terminologie Einzug gehalten, die mitunter den Blick auf die Zusammenhänge verschleiert. In einer Systemanalyse erkennt man einfache Prinzipien als Fundamente der optimalen Webstrategie. Das ermöglicht ungewöhnliche Sichtweisen, die aber eine gute Verbindung zu den bekannten ökonomischen Methoden zulassen. Ein optimaler Webshop braucht den Brückenschlag zwischen den technischen Möglichkeiten und der wirtschaftlichen Nutzung.

In der betrieblichen Praxis sind unter zeitlichen und finanziellen Restriktionen aus allen Möglichkeiten die effizienten zu wählen. Da konkurriert der Aufwand für den Kauf von Besuchern mit dem zur Verbesserung der Web-Präsenz, des Risikomanagements oder der Kundenbindung. Der Erfolg lässt sich erst in einem quantifizierten Bezugsrahmen zur Erfolgskontrolle und -steuerung optimieren.

Die Verbesserung entlang der Webshop-Pyramide führt zu einer Erhöhung des Gewinns, wenn auf jeder Stufe die Optimierungsaufgaben gelöst werden. Die zielgerichtete Abstimmung der Aufgaben in jedem Teilbereich wird in diesem Beitrag als ganzheitliche Optimierung der Webshop-Strategie besprochen.

Summary

The numerous instructions to Internet Marketing using websites, newsletter, communities, forums and other modules are confusing. To achieve profitability one has to optimize the efficient ways under temporal and financial restrictions. Possible actions are competing with each other: CPC, findability, usability, risk management or CRM. An integrated optimization needs a quantified reference framework for monitoring and controlling.

Ganzheitliche Optimierung der Webshop-Strategie

Die einfache Frage: „Wie wird ein Webshop profitabel?“ hat keine einfache Antwort. Eine profitable Webshop-Strategie erfordert Optimierungen auf mehreren Ebenen. Die Zielformulierungen auf den Ebenen sind aus dem technischen Umfeld des neuen Mediums abgeleitet und nehmen vielfach keinen Bezug zu betriebswirtschaftlichen Gepflogenheiten. Begriffe wie „Search Engine Marketing“, „Usability“ oder „Findability“ beschreiben Aktionsfelder für Software-Entwickler und Webmaster. Das Controlling des Webshops braucht aber einen Bezug zu den etablierten betriebswirtschaftlichen Auswertungen, in denen die zentralen Beurteilungskriterien der Umsatz und der Rohertrag, die fixen und die variablen Kosten und letztlich der Gewinn sind. Die Eingangsfrage wird ökonomisch formuliert: „Maximiere den Gewinn des Webshops unter den Randbedingungen des Internets.“¹

Mit der Einführung neuer Techniken und Verfahrensweisen sind oft englische Bezeichnungen entstanden, die das alte ökonomische Prinzip in neuem Licht erscheinen lassen. Business Improvement oder Outsourcing, Process Re-Engineering, Kaizen, oder Workflow Optimization sind neue Lösungsversuche für die alten ökonomischen Prinzipien der Kostenminimierung oder der Gewinnmaximierung.

Das Internet als interaktives Medium eröffnet neue Potenziale aus der fast kostenfreien Distanzkommunikation. Der Informationsaustausch im Netz verändert und vereinfacht bestehende Prozesse und schafft damit eine neue Qualität. Dateien brauchen kein physisches Transportmedium mehr, Nachrichten werden auf Abruf bereitgestellt, Informationen werden geteilt. Prozesse werden dekonstruiert und mit dem neuen Medium rekonstruiert.² Produkte und Dienstleistungen werden mit verringerten Transaktionskosten effizienter und müheloser hergestellt.

Für Marketing und Verkauf über einen Webshop werden die oben gestellten Fragen adaptiert: „Wie erhöhen wir das Ertragspotenzial (die Nachfrage interessierter Kunden) mit Hilfe des Internets?“ und „Wie senken wir die Kosten bei der Ausschöpfung dieses Potenzials?“ Über die einfache Gleichung $G = E - K$ (Gewinn gleich Ertrag minus Kosten) sind beide Fragen verbunden.

¹ Mathematisch kompakter formuliert als: $\max\{G = E - K | O = f(A, I)\}$ mit G :=Gewinn, E :=Ertrag und K :=Kosten. Der Output (O) als Ergebnis der Internet-Strategie wird mit einer Kombination von Arbeits- (A) und Informationseinsatz (I) erzielt. Der funktionale Zusammenhang (f) symbolisiert das Know-How zum effizienten Einsatz der technischen Möglichkeiten des Internets.

² S. Ehrensberger et al., „Dealing with Deconstruction,“ R.K.F. Bresser et al., Winning Strategies in a Deconstructing World (Chicester, 2000) 191-200.

Optimierungsziel

- Erfolg des Webshops: Gewinn
- Gewinn = Ertrag – Shopkosten



Prof. Dr. T. Hildebrandt



ECC-Handel Okt. 2009

Man kommt der Lösung bei den Aufgaben zur Optimierung eines Webshop schnell näher, wenn man den Blickwinkel verändert und aus der Interessenlage eines Marketingpartners (Suchmaschine, Web-Plattform, oder andere Multiplikatoren) oder eines potenziellen Kunden den Webshop und das Marketing betrachtet.

Die Diskussion in Wissenschaft und Praxis hat in dem Gebiet „Marketing und Verkauf“ mit Internet-Unterstützung zwei Begriffe geprägt, die eine notwendige Voraussetzung für Ertragspotenzial und Kosten sind: „Findability“ und „Usability“³. Beide Blickrichtungen kann man getrennt untersuchen. Da aber die Rahmenbedingung für beide Aufgaben mit dem Internet als technischer Plattform gleich ist, sind auch die Lösungsbestandteile synergetisch. Zum Beispiel sorgt eine gute „Usability“ für positive Resonanz bei den Besuchern. Das findet seinen Ausdruck in Empfehlungen der Website über Hyperlinks. Die Links beeinflussen die Relevanz bei den Suchmaschinen sehr positiv. Damit steigt die Linkpopularität, die Website wird in den Suchmaschinen besser gelistet mit dem Ergebnis einer erhöhten „Findability“.

Mit Synergie beider Aktionsstränge lassen sich die Aufgaben zur Optimierung einer Webshop-Strategie lösen. Die Interdependenzen erfordern eine ganzheitliche Strategie. Für das Controlling der Strategie baut man ein Raster zur Quantifizierung der Aktionen mit ihrer Ertrags- und ihrer Kostenwirkung auf. Damit wird die einfache Frage nach der Rentabilität des Webshops in den zwei

³ Die „Findability“ ist die Auffindbarkeit im Web und die „Usability“ die Gebrauchstauglichkeit einer Website.

großen Teilbereichen Findability (Vertriebspotenziale) und Usability (Prozesskosten) berechenbar.

Im Marketing wird oft mit dem Bild eines Trichters gearbeitet in den oben die diversen Kontakte eingefüllt werden. Damit soll der Weg des Interessenten bis zum Kauf beschrieben werden. Aus didaktischen Gründen wird für den Verkauf über einen Webshop eine Pyramide zur Symbolisierung der fortschreitenden Segmentierung der Interessenten gewählt. Zwischen den Stufen der Pyramide lassen sich Konversionsquoten ermitteln, die den Erfolg determinieren.

Auf jeder Ebene der Pyramide kann und soll man die Blickrichtung wechseln. Man kann die Strategie und ihre Ergebnisse aus der Sicht des Marketingpartners betrachten, aus dem Blickwinkel des Shopbesuchers, des Softwarerobots, des Käufers oder des Stammkunden. Jede Ebene der Pyramide ist zu optimieren, um die Aufgaben der Kostenminimierung und der Potenzialausnutzung zu lösen.

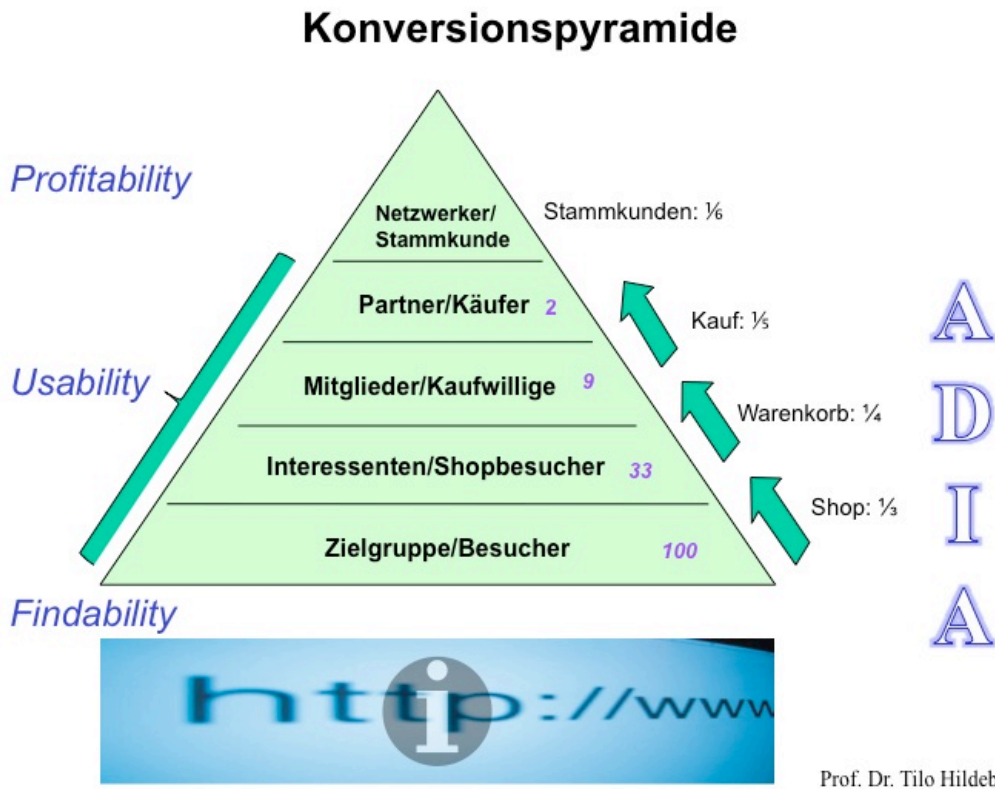


Figure 1 Konversionspyramide

Mit diesem Ziel wird die gesamte Optimierungsaufgabe zum besseren Verständnis in dichotomische Teilbereiche dekonstruiert. Die Aufgabe wiederholt sich permanent, deshalb folgt die Darstellung dieses Prinzips einer Spirale. Entlang der Optimierungsspirale wird der Webshop verbessert und der Erfolg erhöht.

Die Webshop-Pyramide spiegelt diese Optimierungsebenen wider. Jeder Konversionsstufe lassen sich Kostenzahlen zuordnen, die in der relativen Höhe

zwar abnehmen, sich aber bis zum Käufer addieren. Erst dort werden Erträge erwirtschaftet, die alle direkten Kosten entlang der Pyramide decken müssen.⁴

Optimierungsspirale

20



Prof. Dr. T. Hildebrandt

ECC-Handel Okt. 2009

Figure 2 Optimierungsspirale

Die Basis der Pyramide entspricht der ersten Station der Optimierungsspirale. Als Shopbetreiber hat man entweder die direkt gekauften Verlinkungen im Blick (CPC) oder den Anteil der Besucher, die über Verlinkungen von Suchmaschinen gewonnen werden und somit indirekt gekauft werden. Beide Strategiebestandteile verursachen Aufwand, der zu minimieren ist. Auf der nächsten Ebene wägt man den Aufwand der Findability gegen den der Usability ab. In welcher Relation steht der Grenzertrag für die Gewinnung neuer Besucher zu der benutzerfreundlichen Gestaltung der Website für die gewonnenen Besucher? Mit einem ähnlichen Kalkül wird das Risikomanagement als eine Stufe des Verkaufs optimiert. Die Interessen von Verkäufer und Käufer sind in Einklang zu bringen. Steigert man die Sicherheit des Forderungsbestandes oder die Erhöhung der Bestellungen, die bis zu dieser Ebene generiert werden? Die letzte Ebene knüpft an das Risikomanagement an und schließt den Kreis zur Findability. Investiert man in die Betreuung der Stammkunden oder in die Gewinnung von Neukunden – die Findability? Mit der Entscheidung für die Neukundenakquisition beginnt der nächste Umlauf der Spirale.

⁴ Selbstverständlich sollen auch alle indirekten Kosten des E-Commerce erwirtschaftet werden. Sie liegen allerdings außerhalb des Einflussbereichs der Webshop-Strategie und werden hier nicht diskutiert.

Findability

Jede erfolgreiche Webshop-Strategie beginnt außerhalb des Shops im Internet. Der Internet-Surfer muss die Seiten finden. Die meisten Interessenten geben ein oder mehrere Suchworte in eine Suchmaschine ein und erwarten ein relevantes Ergebnis. Wenn die Seite einer Web-Präsenz an den ersten Positionen der Ergebnisliste auftaucht, steigt für den Betreiber der Erfolg seiner Internet-Aktivitäten.⁵ Damit ist für den Marketingverantwortlichen das Betätigungsfeld markiert. Er muss seine Seiten in den Suchmaschinen gut platzieren, denn die meisten Interessenten suchen gezielt mit Stichworten, die ihren aktuellen Bedarf beschreiben.

Die Suchmaschinen sollen die Seiten der Präsenz bestmöglich indexieren und in den Ergebnissen listen. Was nutzt die schönste Präsenz für den Besucher, wenn kein Mensch sie findet? Und ein Mensch findet die Webseiten vor allem, wenn ein Suchrobot sie gefunden hat. Der speist die Fundstellen in eine Datenbank ein, die sie als Treffer einer „Suchmaschine“ im WWW bereitstellt.⁶

Neben den Suchergebnissen werden viele weitere Fundstellen präsentiert. Die Marketingfläche (Abb. 3) zeigt Ergebnisse in der generischen Suche der Webseiten, auf den gekauften Plätzen (Adwords), aus der Produktdatenbank, der Bilder- und der Videodatenbank und möglicherweise auch von Affiliatepartnern in der Suche. Damit zieht eine Suchanfrage 24-30 Impressionen aus unterschiedlichen Datenbanken und Plattformen bei Google nach sich. Die Ergebnisseite ist für wenige Sekunden die Marketingfläche des Anbieters, die er möglichst gut ausnutzen muss. Der Internetsurfer entscheidet in kurzer Zeit, ob er einem Link folgt und welchem. Der Webmaster einer Präsenz kann das Surfverhalten seiner Zielgruppe nicht steuern, er kann sich lediglich finden lassen - eine gute „Findability“ erzielen.

⁵ In Deutschland werden 93% der Suchergebnisse von Google geliefert.

⁶ Siehe die Details im Beitrag zur Funktionsweise von Suchmaschinen <http://tilo.hildebrandt.googlepages.com/suchmaschinefunktionsweise>

Die Marketingfläche

7

-Google Adwords -Generische Suche -Shopping -News -Videos -Bilder



Prof. Dr. T. Hildebrandt

ECC-Handel Okt. 2009

Jede Position auf der Marketingfläche verursacht direkte oder indirekte Kosten. Zur Optimierung betrachtet der Webmaster die Aufgabe aus der Sicht des Suchmaschinenbetreibers. Er verkauft den Platz auf seiner Werbefläche und will seinen Umsatz aus den Einnahmen maximieren. Er verkauft also direkt Anzeigenplätze (Google Adwords).

Der Webshopbetreiber kauft zu einem kalkulierbaren Preis (CPC) die Besucher über die „Sekunden-Werbefläche“ ein. Das will gut geplant sein, damit man möglichst preiswert die besten Interessenten aus der Zielgruppe auf den Webshop zieht. Die Optimierung der Anzeigenplanung kann man lernen und es gibt Dienstleister für diese Aufgabe. Die Lernkurve zur Optimierung ist nicht linear, weder bei den Adwords, noch bei dem Aufbau von Know How für die Platzierung in den generischen Ergebnissen.

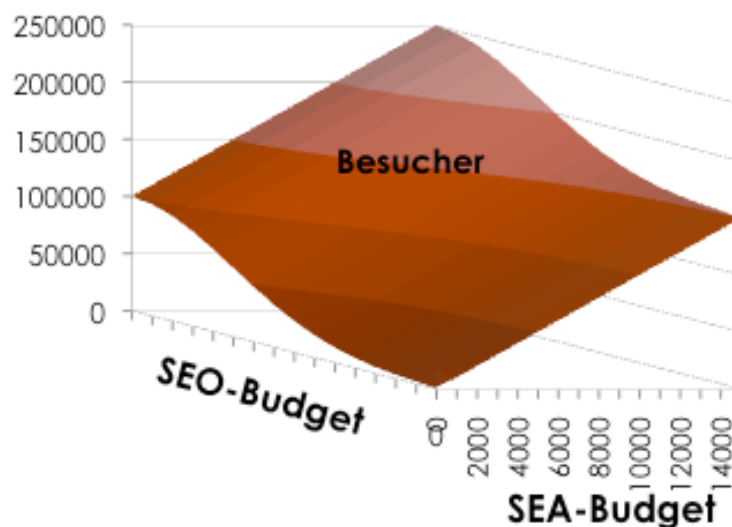
Die generische Suchergebnisse führen zu unbezahlten Klicks für den Webshop aus der Ergebnisliste. Manche Experten stellen die damit zusammenhängende Aufgabe der Seitenoptimierung⁷ (SEO) einer Präsenz als ein mysteriöses Buch mit sieben Siegeln dar. Es werden Rezeptbücher herausgegeben und Hunderte von Foren versuchen die Algorithmen zu ergründen, nach denen man seine Seiten in den Suchmaschinen an die vorderen Plätze manövriert. Die Betreiber der Suchmaschinen halten diese Regeln aus gutem Grund geheim.

⁷ In der Internetsprache hat sich der Begriff „Suchmaschinenoptimierung“ festgesetzt, was jedoch sinnentstellende Assoziationen weckt, denn tatsächlich wird nicht die Suchmaschine optimiert, sondern die eigenen Seiten werden suchmaschinentauglich aufgebaut.

Die Besucher aus der Zielgruppe kauft man bei Partnern ein. Das sind Suchmaschinen (SEM)⁸ oder andere Präsenzen oder allgemein solche Partner, die ihre Kontakte vermarkten (Affiliate)⁹. Der Betreiber der Webpräsenz hat also einen vergleichsweise festen Kostenblock mit unsicherem Ergebnis (SEO) und eine gut kalkulierbare Größe (Kauf von Besuchern) zu kombinieren. Dabei ist die Qualität der Besucher für das spätere Ergebnis entscheidend. Je genauer die Besucher aus der Zielgruppe angesprochen werden, desto effizienter sind die folgenden Stufen der Marketingpyramide.

Optimierung der Findability

9



Prof. Dr. T. Hildebrandt

ECC-Handel Okt. 2009

Wie kann man die Qualität der Besucher beurteilen? Die Werbebranche misst Responseraten als ein Ergebnis der Effizienz einzelner Werbeträger. Bei Sendemedien wie Fernsehen, Radio oder Zeitungen ist die Responserate praktisch nicht vorhanden. Erst mit der Möglichkeit zur Interaktion über Postkarten, Telefon oder andere Medien lässt sich sinnvoll von einer Responserate sprechen. Ein Sendemedium hat per definitionem keine Responsemöglichkeit. Die etablierte Werbebranche schätzt hier mittels komplizierter Analysen den Erfolg im Marketing.

Im Internet ist der Response ohne Medienbruch über die Interaktion der Normalfall. Der Besucher oder Interessent hinterlässt seine Spuren in dem Medium Internet. Die Statistik misst die sogenannte CTR (click through rate) als Verhältnis zwischen den Impressionen und den Klicks. Das Webshop-Controlling

⁸ Search Engine Marketing (SEM) bezeichnet das kostenpflichtige Marketing in Suchmaschinen und Verzeichnissen.

⁹ Affiliate ist der allgemeine Begriff für eine Partnerschaft im Internet, in der Zielgruppenkontakte vermittelt werden.

beginnt am Fuß der Marketingpyramide bei der Anzahl der konkreten Interessenten.¹⁰

Die Janus-Strategie¹¹

Bei der Optimierung des Webshops für die Bewertung der Suchmaschinen ist aber nur die eine Hälfte der Aufgabe erledigt. Die Besucher kommen über die Suchmaschinen, oder werden über Klickvergütungen von Marketingpartner gekauft, Sie sollen auf der Seite die besten Ergebnisse für ihre Sucheingaben finden. Und sie sollen sich außerdem so verhalten, wie es im Marketingkonzept geplant ist. Sie sollen die Konversionspyramide hinauf steigen. Ein Webshop wird also in zwei Richtungen optimiert. Die Findability sorgt für die Besucher und mit guter Usability erhöht man die Konversionsraten des Webshops.

Die Janus-Strategie ist an anderen Stellen schon besprochen und veröffentlicht worden.¹² Für den Zweck dieses Beitrages reicht deshalb eine knappe Zusammenfassung, damit das nachfolgend beschriebene Prinzip einfacher verständlich wird. Wie ist es eigentlich zu dieser schizophrenen Entwicklung gekommen, bei der man das gleiche für zwei Rezipienten, den Surfer und den Robot darstellt?

Es begann damit, dass der Wissenschaftler Tim Berners-Lee über die vernetzten Computer im CERN (Schweiz) eine Informationsplattform für sich und seine Kollegen aufbaut. Auf beiden Seiten der Kommunikation arbeiten Computer. Im Netzwerk ist es einfacher, nur minimale Datenpakete über die Leitung zu schicken. Am empfangenden Rechner macht ein Programm daraus wieder Texte, Bilder, Videos oder Ton. Für die Programmanweisungen hat Berners-Lee eine Sprache erfunden – HTML. Zu Weihnachten 1990 schickt er mit HTML die erste Weihnachtskarte.¹³

In der Analogie zum Radioempfang ist die Realisierung leichter zu verstehen. Die Robots der Suchmaschinen lesen nur die Schwingungen (Programmanweisungen) aus. Sie hören nicht die Musik. Der Surfer aber sieht das aus den HTML-Anweisungen generierte Ergebnis (die Web-Seiten) und eben nicht den Datenstrom. Er hört die Musik.

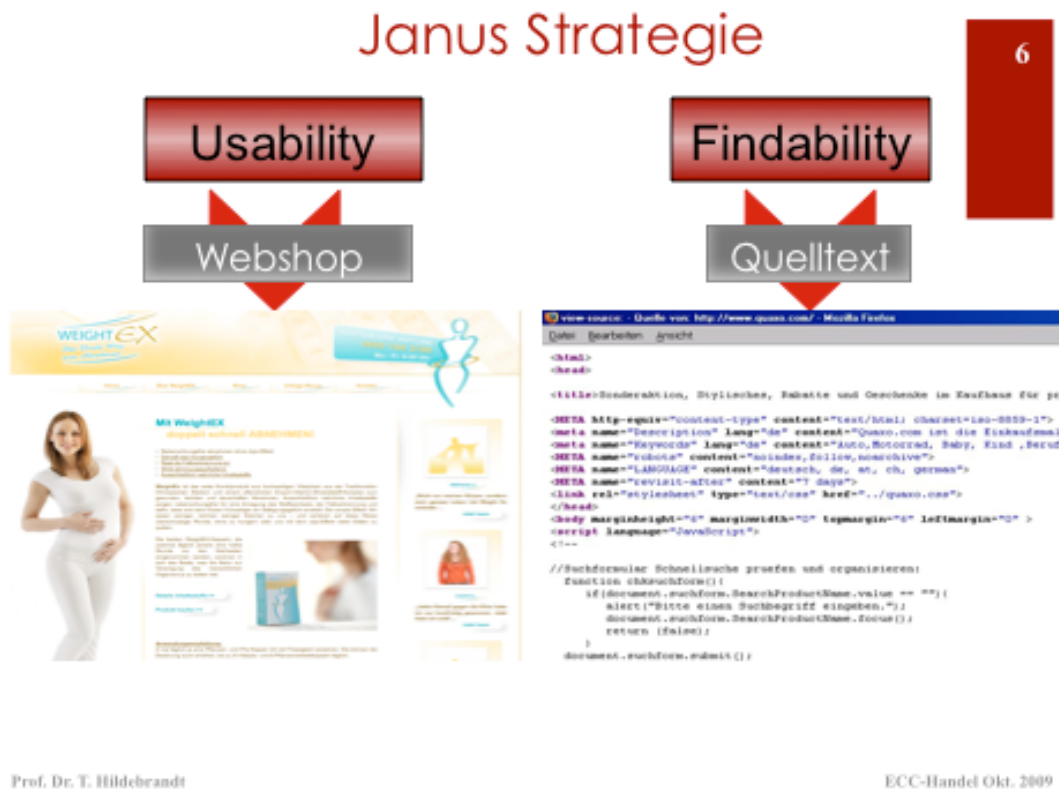
¹⁰ S.-J. Yoon, „Is the Internet More Effective than Traditional Media? Factors Affecting the Choice of Media,“ Journal of Advertising Research 41 (2001): 53-60.

¹¹ Der römische Gott Janus hat nicht nur dem Monat Januar seinen Namen gegeben, sondern er war der Gott des Anfangs und des Endes, der Zweiteilung, des Blicks nach vorn und nach hinten.

¹² Die Janus-Strategie für Online-Shops, Hildebrandt, T. und Hudetz, K., in: Handel im Fokus, 59. Jahrgang, I/07, S. 40 ff.

¹³ Die Geschichte des World Wide Web ist in einem separaten Beitrag beschrieben.

Das ist das Aufgabenfeld der Janus-Strategie für den Webshop. Zuerst sollen die Robots der Suchmaschinen die Bedeutung des eigenen Webshops erkennen, denn sie bereiten die Ergebnisse und die Reihenfolge der Ausgabe vor. Das ist eine notwendige Bedingung für den Erfolg.



Auf der nächsten Stufe der Webshop-Pyramide geht es um die hinreichenden Bedingungen für den Erfolg des Webshops. Am Ende wird der Ertrag mit dem Verkauf generiert. Bis dahin fallen nur Kosten an. Die Findability verursacht den größten Teil der Marketingkosten. Entlang der Konversionspyramide entstehen Die Kosten für den Betrieb des Webshops. Das sind im wesentlichen Personalkosten, aber auch Abwicklungsgebühren im Zahlungsverkehr, in der Logistik und im Risikomanagement.

Usability -Konversionspyramide

Der Aufbau des Webshops als miniaturisiertes Abbild des Verkaufs ist eine Voraussetzung für die weitere Betrachtung. Der Prozess startet mit der Suche nach der Zielgruppe und endet mit einer intendierten Aktion (Bestellung, Download, Beratungsgespräch, o. ä.).

Der aggregierte Prozess wird wie folgt dekonstruiert:¹⁴

¹⁴ Eine Übersicht zur Dekonstruktion von Wertschöpfungsprozessen geben Swoboda, Jager und Meierer in B. Swoboda, M. Jager und M. Meierer,

1. Surfer auf die Webpräsenz aufmerksam machen (Awareness)
2. Besucher zu einem verlockenden Angebot führen (Interest)
3. Den konkreten Bedarf bei einem Interessenten wecken (Desire)
4. Den Aspiranten zu einer Aktion bringen (Action)

Diese Prozessschritte werden in zahlreichen Veröffentlichungen unter dem Akronym AIDA besprochen. Die Übergänge zwischen den Stufen sind die „Konversionen“ und können im Internet sehr genau gemessen werden.

Am Fuß der Pyramide braucht man die Aufmerksamkeit (A:=Attention) der unbekannteren Websurfer. Die Aufgabe wurde als „Findability“ schon besprochen. Ein Maßstab für diese Findability ist zum Beispiel die Click Through Rate, das Verhältnis zwischen den Sichtkontakten (Impressions) und den Klicks (Visitors).

Die nächsten drei Stufen der Konversionspyramide werden von der Usability (Gebrauchstauglichkeit) beeinflusst. Die drei Stufen I:=Interest, D:=Desire und A:=Action werden mitunter in einer eigenen Pyramide dargestellt, die nur den Kaufprozess im engeren Sinne betrachtet.¹⁵ Die zwischen den Stufen liegenden Konversionsraten bestimmen die Rentabilität des Webshops ganz erheblich, denn sie sind jeweils mit externen Prozess- und Abwicklungsgebühren und Administrationskosten verbunden. An der Spitze der Pyramide (mit der Action) können erst die Erträge verdient werden, mit denen die Kosten auf den unteren Konversionsstufen zu amortisieren sind.

Entlang der genannten drei Stufen setzt die Optimierung einer Website mit dem Ziel einer Verbesserung der Usability an. Die Usability beeinflusst man mit vielen Aktionen, Spezifikationen und Definitionen für eine Website. Einige davon sind in der Tabelle zitiert und mit Abstand die wichtigste Anforderung ist die Performanz. Eine Website muss sich schnell aufbauen, den Besucher zügig zu seinem Ziel führen und den Abschluss schnell und einfach abwickeln.

„Dekonstruktion von Wertschöpfungsprozessen. Ausprägungen, Strukturierungsoptionen und Entscheidungsschritte,“ WiSt - Wirtschaftswissenschaftliches Studium 10 2008: 532-539.

¹⁵ Detaillierter besprochen in Tilo Hildebrandt, „Risiko vs. Umsatz - Web-Controlling als Optimierungsaufgabe,“ Risikomanagement im E-Commerce, Empirische und konzeptionelle Beiträge zur Planung, Steuerung und Kontrolle der Risiken des Online-Handels, Hrsg. Sebastian Van Baal und Kai Hudetz (Gernsbach: Deutscher Betriebswirte Verlag, 2008) 141-179.

Usability

- Performanz
- Lesbarkeit
- Frames/Tabellen/CSS
- Seitenlänge (scrollen/blättern)
- Orientierung/Suchfunktion
- Navigation
- Hyperlinks (Syntax)
- Konsistenz
- Fehlertoleranz
- Individualisierung

Prof. Dr. Tilo Hildebrandt

8

Die drei Stufen aus dem Akronym „AIDA“, die von Usability beeinflusst werden, kann man in der speziellen Interpretation für den Webshop konkret in folgende Teilziele gliedern. Eine gute Usability soll den Besucher zum Kauf anregen und möglichst keine Enttäuschungen in den Weg stellen.

Zum Abschluss des Prozesses wird der Besucher zu einer Aktion motiviert (A:=action). Er soll etwas bestellen und bezahlen. Dieser Schritt erfordert konkrete Individualisierung und damit auch die Eingabe persönlicher Daten. Der Besucher braucht dazu Vertrauen in den Anbieter und Betreiber der Website. Es muss ein Konsens bezüglich der Zahlungsmodalitäten zustande kommen oder eine Vertrauensbasis für die Übermittlung persönlicher Auskünfte gelegt sein.¹⁶

Auf dieser Stufe steigern positive Erfahrungen der Vergangenheit, Bonusaktionen oder Zahlungserleichterungen die Konversionsraten. Von besonderem Vorteil sind sehr schlanke und schnelle Prozessdurchläufe. Wenn nützliche persönliche Informationen, Bonitätskriterien oder Zahlungsdaten bereits aus der Datenbank zugespielt werden können, steigt die Bedienerfreundlichkeit.¹⁷ Der Anbieter wird mit einer geringen Abbruchrate belohnt.

¹⁶ Die unterschiedlichen Risikopräferenzen und damit zusammenhängende Sicherheitskosten im Zahlungsverkehr sind im Beitrag „Risikomanagement“ zusammengestellt: Hildebrandt, T. a.a.O. S: 149 und 160 ff.

¹⁷ Entsprechend sensibilisierte Händler erleichtern dem Kunden nach der Identifizierung den weiteren Ablauf. Amazon hat seinen Bestellprozess mit der

Die ganzheitliche Optimierung erstreckt sich aber auf die gesamte Konversionspyramide, von dem Besucher bis zum Käufer. Die Anzahl neuer Besucher wird von der Findability bestimmt, die Anzahl der „erfolgreichen“ Kunden von der Usability. Auch hier ist die Allokation knapper Ressourcen auf die beiden Aktionsräume abzuwägen. Die Ertragsstärke wird von der optimalen Kombination der Findability und Usability gemäß ihrer Grenzproduktivitäten bestimmt.

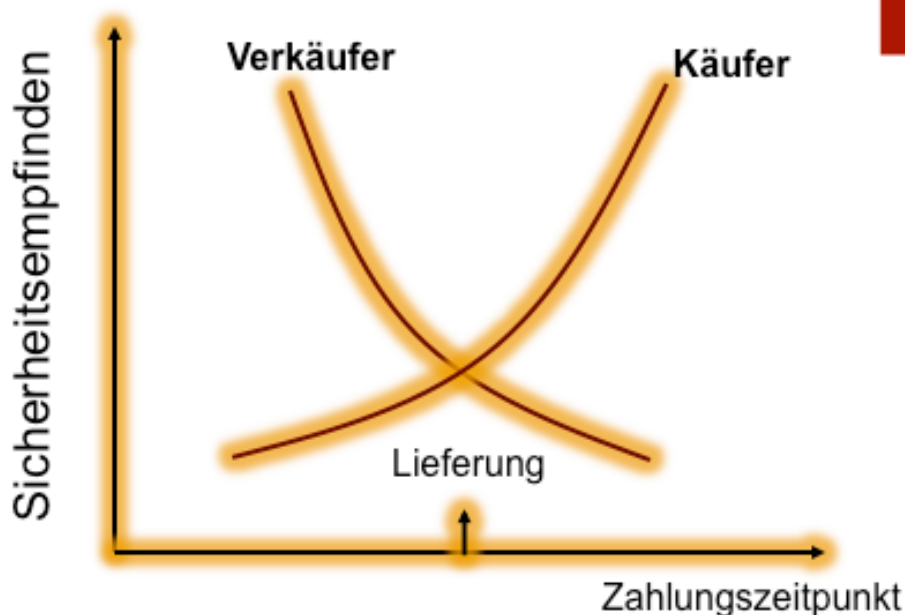
Käuferoptimierung - Risikomanagement

Mit dem Abschluss des Kaufgeschäftes, der Bestellung und der Bezahlung ist eine weitere Optimierungsaufgabe zu lösen, denn jetzt wollen unbekannte Teilnehmer einen Kaufprozess abwickeln. Sie haben keine gemeinsame Historie und deshalb ein undefiniertes Vertrauensverhältnis.¹⁸ Dieser Umstand erfordert eine beträchtliche Organisation des Leistungs- und Zahlungsverkehrs. Ein unbekannter Verkäufer mit einem Web-Shop bietet seine Leistung an. Ein neuer Kunde fragt diese Leistung nach. Beide Partner haben eine gegenläufige Risikobereitschaft, sie misstrauen einander mehr oder weniger. Der bevorzugte Zahlungszeitpunkt spiegelt die Akzeptanz auf der in Abbildung x vereinfachten Kurve wider.

Bezeichnung „1-click®“ markenrechtlich geschützt. Sie werden oft als beispielgebend für die Usability im Bestellprozess zitiert.

¹⁸ In diesem Beitrag wird nur die Konstellation der unbekanntem Partner besprochen. Die asymmetrischen Varianten, in denen ein Partner bekannt ist, sind als Spezialfälle in der Konstellation enthalten. Für den Fall zweier bekannter Partner stellt sich das Problem nur ganz eingeschränkt.

Sicherheit - Zahlungsart



Für beide Partner steigt die Akzeptanz des Handels mit fallendem Risiko, was nicht verwunderlich ist. Dabei sind die Erwartungen und Einschätzungen bei unbekanntem Partner komplementär. Jeder will das Risiko bezüglich der Erfüllung des Geschäftes auf den Anderen abwälzen. Die Wunschvorstellung ist es, den Zahlungszeitpunkt oder den Leistungszeitpunkt soweit wie möglich nach hinten zu verschieben, d. h. erst nach der Leistung zu zahlen (Käufer), oder nach der Zahlung zu leisten (Verkäufer).¹⁹

Studien, Bücher und Umfragen zum Risiko des Distanzhandels belegen die praktische Erfahrung eines Web-Händlers. Das Forderungsrisiko ist je nach gewählter Zahlungsmethode sowohl auf Seiten des Verkäufers als auch des Käufers erheblich größer als im stationären Handel.²⁰ Anleitungen werden

¹⁹ Die Vorliebe des Web-Händlers für die Vorauszahlung wurde in diversen Studien mehrfach bestätigt. Das Ergebnis von Umfragen bei den Käufern kommt zu dem spiegelbildlichen Schluss: 90 Prozent der interessierten Kunden bevorzugen die Zahlung nach Rechnungsstellung. Vgl. Universität Karlsruhe (TH), Institut für Wirtschaftspolitik und Wirtschaftsforschung: Internet-Zahlungssysteme aus der Sicht der Verbraucher: Ergebnisse der Online-Umfrage IZV6, Karlsruhe 2003, S. 40.

²⁰ Das Institut ECC Handel führt regelmäßige Umfragen bei den Web-Händlern durch. Die zweite Umfrage ist in einem Sammelband zitiert. Darin bestätigen rund 80 Prozent der Unternehmen, dass sie schon einmal negative Erfahrungen mit dem Bezahlen im Internet gemacht haben. Vgl. S. van Baal, et. al.: Zahlungssysteme für den Vertrieb über das Internet aus Sicht der Händler, in: Kai Hudetz (Hrsg.): E-Commerce im Handel, Gernsbach 2005, S. 275.

geschrieben, wie man das Risiko vermeiden oder minimieren kann. Die extreme Fortführung des Sicherheitsgedankens führt zu der trivialen Aussage, dass das Risiko ohne Umsatz praktisch Null ist.

Dieser Fall erbringt allerdings keinen Erlös und der Verlust mit dem Webshop ist maximal. Jede Web-Präsenz hat Fixkosten, um sie funktionsfähig im Netz bereit zu stellen. Wird kein oder zu wenig Rohertrag erwirtschaftet, summieren sich die ungedeckten Fixkosten von Periode zu Periode.

Das andere Extrem bedeutet, jedes Geschäft ohne weitere Prüfung, unabhängig vom Risiko anzunehmen und abzuwickeln. In dem Fall stellt sich zwar maximaler Umsatz ein, aber der Forderungsausfall ist ebenfalls maximal. Das führt auch zu einem unwirtschaftlichen Ergebnis, wie im ersten Fall.

Beide Extremwerte verdeutlichen, dass die Entscheidung über die Durchführung eines Internet-Verkaufs immer ein Trade-off zwischen Sicherheit und Umsatz ist. Die Extremwerte gibt es in der Praxis nicht, denn der Betreiber einer Webpräsenz wird den Shop schließen, wenn er keinen Umsatz oder nur noch Forderungsausfälle hat. Somit bleibt die Kernfrage: Wie viel Risiko leistet man sich bei dem Verkauf über das Web? Das ist keine Frage des persönlichen Geschmacks, sondern das Ergebnis einer Optimierungsaufgabe: Minimiere die Kosten für einen bestimmten Umsatz. Das ist das ökonomische Prinzip.

Die Risikoaversionen im Distanzhandel sind divergierend bei Käufer und Verkäufer. Diese Randbedingung gilt vor allem bei den Neukunden, wenn keine Informationen vorliegen. Mit der Intensivierung der Kundenbeziehung verbessern sich die Informationen zu dem Partner und damit die Einschätzung der Bonität. Mehr und bessere Informationen führen bei Stammkunden zu einem differenzierten Angebot an Zahlungsvarianten.

Die Aufgabe entspricht praktisch der einer Kreditvergabe, denn tatsächlich gibt entweder der Verkäufer einen Kredit bei der Lieferung vor Zahlung, oder der Käufer gibt einen Kredit bei Vorkassezahlung. Jeder Kredit wird ausschließlich gegen die Überlassung von Informationen gewährt. Man will sich ein Bild der Bonität des Kreditnehmers machen und das ist nur mit Informationen möglich.

Der Web-Händler kann das Risiko mit einfachen Optimierungsmethoden statisch minimieren. Diese Lösung greift aber zu kurz, weil sie in jeder Periode die Randbedingungen als konstant und bekannt voraussetzt. Die Vorteile des Internets werden ignoriert. Eine dynamische Betrachtung nutzt die Vorteile des neuen Mediums Internet, in dem die Kosten der Informationsgewinnung extrem gering sind.

Damit geht die Lösung für das Risikomanagement in die Aufgabe des Customer Relationship Management (CRM) über. Der Betreiber des Webshops erweitert seine Informationen über die Kunden kontinuierlich und betreut vor allen Dingen die Stammkunden mit guter Bonität. Das führt zu einer dynamischen Verbesserung der Bonität im gesamten Forderungsbestand.

Das Zahlungsangebot wird an die Bonität der einzelnen Kunden angepasst. Dem (Neu-) Kunden mit negativer Bonitätseinschätzung wird zum Beispiel nur die Variante „Zahlung vor Leistung“ (Vorkasse) angeboten. Der Stammkunde mittlerer Bonitätseinschätzung kann ebenso bezahlen, oder wahlweise mit einer Sofortüberweisung beim Kauf.²¹ In einer weiteren Steigerung stehen dem Stammkunden sehr guter Bonität diese Möglichkeiten offen und zusätzlich die Zahlung nach Rechnungsstellung. Der Händler räumt in Abhängigkeit von der Bonität und der Information über den Käufer einen Kundenkredit ein.

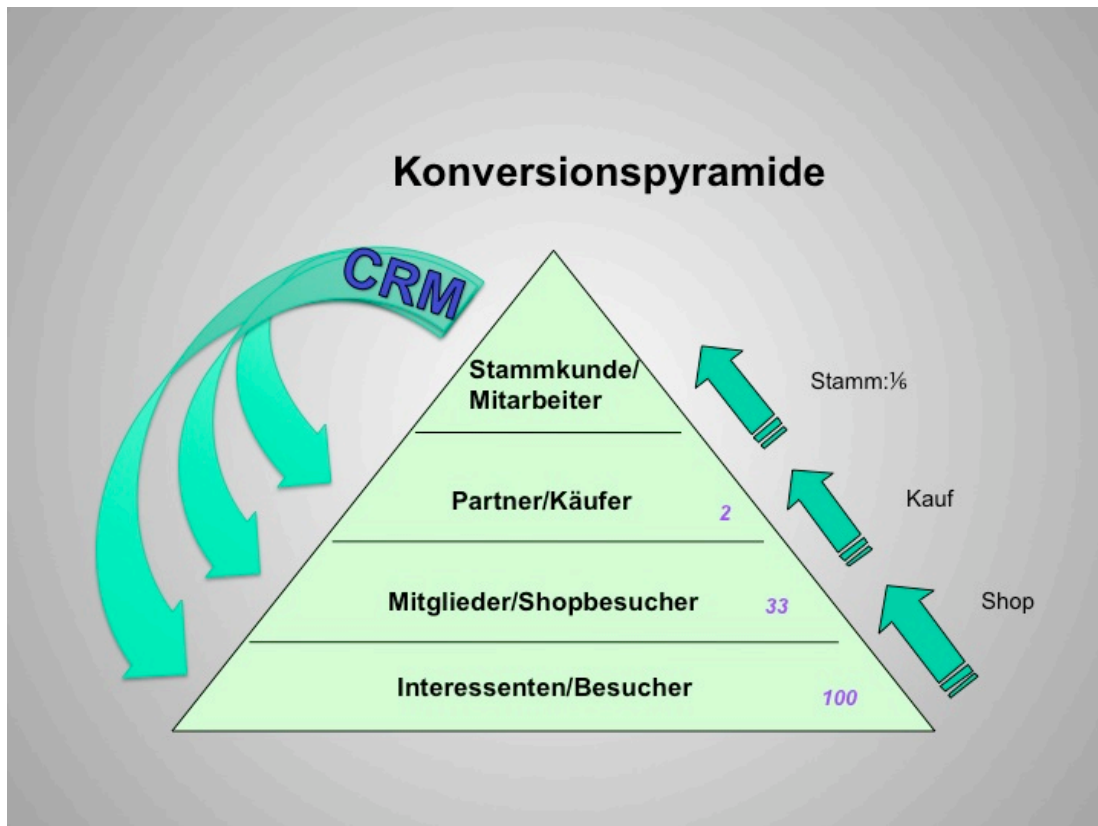
Die dynamische Anpassung der Zahlungsangebote an die Bonität sorgt für eine Senkung des Risikos und der damit verbundenen Kosten. Mit dieser Strategie wird derjenige Webshop-Betreiber im Vorteil sein, der sein Risikomanagement bestmöglich an die Änderung der Bonitäten im Auftragsbestand anpasst und die Selektion der guten Bonitäten aktiv mit den neuen Chancen des Mediums Internet vorantreibt.

CRM - Rückkopplung

In dem vereinfachten AIDA-Konzept wird der Aufstieg vom Kunden zum Stammkunden oft ausgeklammert. Für die Rentabilität eines Webshops ist dieser Übergang jedoch entscheidend. Der letzte Teil der Untersuchung geht auf die Kundenbindung ein und erweitert insofern die Prozesskette um die Aufgabe der Kundenbetreuung (Customer Relationship Management).

An der Spitze der Marketingpyramide geht man über die Steigerung der Besucherzahl oder der Konversionsraten in einem Betrachtungszeitraum hinaus. Nach Eingang der Bestellung wird das Ziel gesetzt, die erfolgreich zum Kauf geführten Kunden auch zu binden. Dahin führen andere Module des Internet Marketings, die sich nicht mehr in das Schema der Konversionspyramide für einen begrenzten Zeitraum integrieren lassen. Während in dem Geschäftsbereich „Marketing und Verkauf“ eine Besucherzahl möglichst verlustfrei und kostenoptimal durch den Prozess geführt wird, agiert Customer Relationship Management in dem Bestand aller Kunden. Das ist für den Aufbau einer Internetstrategie von erheblichem Vorteil.

²¹ Der Dienst wird von der Postbank schon relativ lange angeboten und steht inzwischen unter dem Markennamen „giropay“ allen Händlern zur Verfügung. Diese Möglichkeit kommt der Bargeldzahlung im stationären Handel sehr nahe. Wenn diese Vorteile im Markt bekannt gemacht und erkannt werden, kann „giropay“ zukünftig an Relevanz und Akzeptanz auf beiden Seiten gewinnen.



Der Kontakt in der traditionellen Werbung oder bei einem Handelsgeschäft kann anonym bleiben. Im Internet ist die Personalisierung eine Bedingung für die Versendung von Informationen, für die Interaktion innerhalb einer Community oder die Bestellung eines ausgewählten Gutes. Mit einer E-Mail Adresse ist der erste Schritt in ein erfolgreiches CRM getan. Im Laufe der Zeit vervollständigt man das Kundenprofil und segmentiert danach die Zielgruppe.

CRM braucht regelmäßige Aktionen. Versenden von Newslettern mit Neuigkeiten, Produktangeboten oder Einladungen sind mit dem heutigen E-Mail Marketing praktisch kostenlos. Die Erfahrung zeigt, dass oft bis zu sieben Anstöße notwendig sind, um eine positive Reaktion eines Kunden zu erhalten.

Es gibt noch eine ganze Reihe anderer Maßnahmen zur Kundenbindung. Man denke an Foren, Gästebücher, Produktbewertungen, Befragungen, Gewinnspiele, Coupons oder Bonusprogramme. Letztendlich hängt die Auswahl der Module von der Zielgruppe ab und der Erfahrung mit den Kunden aus der Branche.

In der dynamischen Betrachtung über mehrere Perioden sorgt der Aufbau und die Pflege eines Kundenstamms für sinkende Grenzkosten. Und das ist der Schlüssel zum Erfolg im Internet. Das optimale Internet-Marketing hat einen Zeitbezug. Im CRM sind die Aktionen von den Ergebnissen der vorherigen Segmentierungen abhängig. Ein wiederkehrender Kunde wird nicht über kostenpflichtige Werbung bezahlt und hat bereits eine Historie in einer positiv geprüften Kundendatei. Der Internet-Marketier spart Kosten der Segmentierung und Prüfkosten zur Bonität und zur Verlässlichkeit des Partners. Im Handel kann

er dem guten Kunden sofort eine Kaufabwicklung und Zahlungsmethode passend zu seinen Bonitätsinformationen anbieten. Die erhöhte Sicherheit im Forderungsbestand reduziert die variablen Kosten und die Forderungsausfälle.

Damit wächst der Rohgewinn im Zeitablauf.²² Da sich mit dem dynamischen Wachstum die Grenzen und damit das Budget erhöhen, sind die Optimierungsaufgaben in einer ganzheitlichen Strategie nicht einfach zu lösen.

Zusammenfassung der Optimierungsstufen

Das übergeordnete Ziel der Optimierung mit dem neuen Medium Internet wird traditionell ökonomisch definiert: „Maximiere den Gewinn des Webshops unter den Randbedingungen der neuen technischen Möglichkeiten im Internet.“

Die komplexen funktionalen Zusammenhänge mit Rückwirkungen auf andere Zeiträume lassen ein nichtlineares, dynamisches Modell entstehen. Um die Transparenz und Verständlichkeit zu wahren, disaggregiert man die Aufgabe und optimiert sie auf verschiedenen Stufen der Webshop-Pyramide.

Auf der ersten Stufe sind Besucher aus dem Internet für die Website zu gewinnen. Je besser die Zielgruppe eingegrenzt ist, desto höher wird der Gewinn in einer Periode. Diese Aufgabe soll zu minimalen Kosten für den Webshop abgewickelt werden. Die Optimierungsaufgabe lautet: „Minimiere den Aufwand zur Gewinnung von Besuchern für die Website.“ Die Aufgabe lässt sich mit mehreren Aktionsparametern lösen.

Der erste Aktionsraum²³ betrifft die prominente Listung in den Suchmaschinen und Verzeichnissen. Die Aktionen werden nach der Effizienz zur Optimierung von Seiten für die Suchmaschinen ausgewählt. Der Personal- und Know How Einsatz soll möglichst viele Besucher auf die Site bringen.

Der zweite Aktionsraum ist der Einkauf von Besuchern über bezahlte Werbung. Hier werden die Ergebnisse von den eigenen Preisgeboten und den Aktivitäten der Wettbewerber gesetzt. Besucher aus der Zielgruppe sollen möglichst günstig eingekauft werden. Die Effizienz lässt sich aber erst bei den Konversionskosten an der Spitze der Pyramide prüfen.

Die nächste Stufe der Optimierung entscheidet über die Verteilung des Aufwands auf die Maßnahmen zur Findability oder zur Usability. Beide Ziele müssen ganzheitlich verfolgt werden. Der Aktionsraum hat sowohl eine Blickrichtung auf

²² Der Rohgewinn ist der Ertrag abzüglich der direkten Kosten. Der Ertrag ist je nach Ziel der Präsenz unterschiedlich definiert und kann der Rohertrag aus dem Verkauf von Gütern sein, der Wert eines Kundenkontaktes, der Aufwand zur Personalbeschaffung oder allgemein jedes definierte Resultat des Internet-Marketings.

²³ Zwei Aktionsvariablen, die das Ergebnis beeinflussen, führen zu einer dreidimensionalen Darstellung. Deshalb wird der Begriff „Aktionsraum“ gewählt.

das Web, als auch eine zweite Blickrichtung auf den Besucher der Website. Deshalb erhielt dieser Aktionsplan die Bezeichnung „Janus-Strategie“.²⁴

Im Kaufprozess selbst führt eine weitere Optimierung zu kostenminimalen Ergebnissen. Es ist das Risikomanagement, mit dem ein optimaler Punkt zwischen dem Risiko im Forderungsbestand und der Umsatzsteigerung gesucht wird.²⁵

In der Kombination dieser drei Stufen wird ein statisches Optimum ermittelt. Eine Anzahl von Interessenten der Zielgruppe wurde im Internet gefunden und hat zu minimalen Kosten die Konversionspyramide erklommen. Das Optimum wird statisch genannt, weil in der nächsten Periode mit den gleichen Kosten der gleiche Ertrag erzielt werden kann.

Die Aktionen des CRM leiten zu einer dynamischen Optimierung über. Jeder wiederkehrende Kunde verursacht geringere Kosten auf der Prozessstufe, in die er eintritt. Der Stammkunde reduziert die Kosten entlang der Konversionspyramide, da er höhere Konversionsraten mit geringerem Risiko in den Prozess einbringt. Das Ergebnis führt zu steigenden Grenzerträgen, die im folgenden Abschnitt in einer Modellsimulation demonstriert werden.

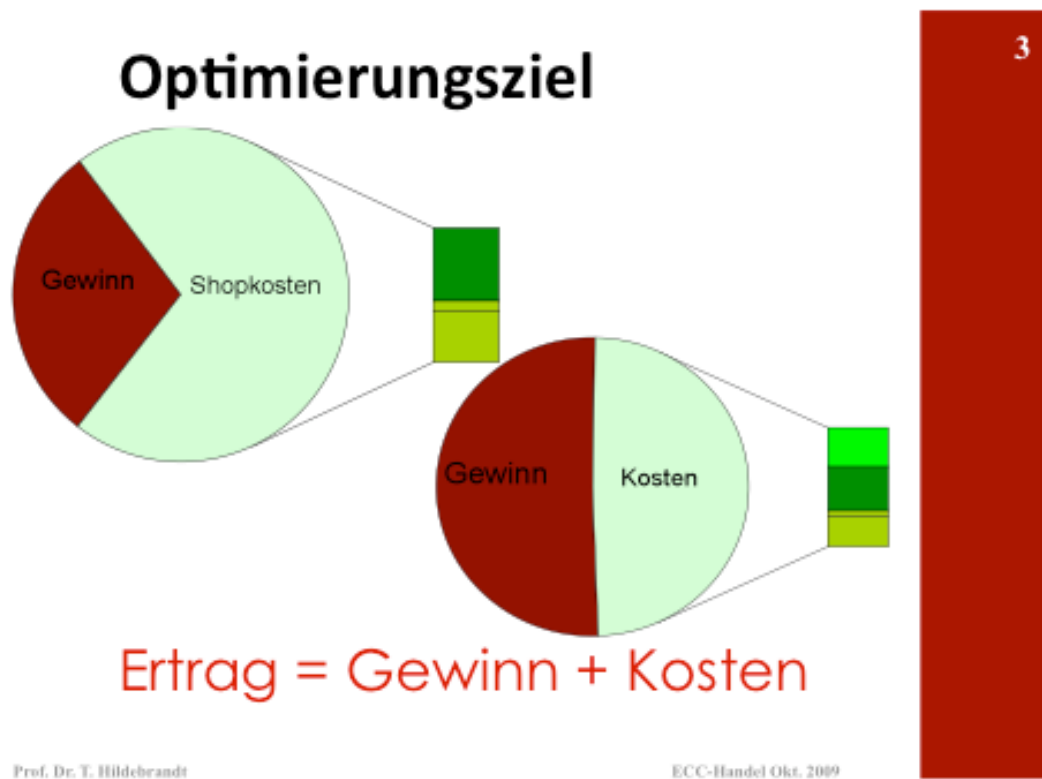
Dynamische Optimierung

Das Bestandsmarketing (CRM) mit der Rückkopplung in die nächste Periode hat positive dynamische Effekte mit dem Ergebnis sinkender Grenzkosten. Das ist für jeden Betriebswirt ein erstrebenswertes Ziel auf dem Weg zum Erfolg mit dem Webshop. Die Kosten und Erträge einer Periode sind von den Ergebnissen und den Aktionen der vorherigen Perioden abhängig. Die Kundendatei wächst und steigert somit das Akquisitionspotenzial. Im Zeitablauf verschiebt man so das Gewicht von der kostenträchtigen Kundengewinnung im Web zur kostengünstigen Nutzung der eigenen Kundendatei.

Die Simulation dieser Dynamik zeigt sehr deutlich die sinkenden Grenzkosten. In jeder neuen Betrachtungsperiode steigt der Anteil der Stammkunden absolut und relativ zu den Neukunden. Mit sinkenden variablen Kosten verbessert sich die Rentabilitätsrechnung für den Webshop in der jeweiligen Periode. In dem Prozess entlang der Konversionspyramide entstehen neue Randbedingungen zur Optimierung. Ein Teil der Aufgabe ist unverändert die ausführlich besprochene Konversion der neuen Interessenten zu Kunden. Die Optimierung der Kundenansprache aus der Datenbank stellt sich als ergänzende Aufgabe. Die dynamische Senkung der variablen Kosten resultiert aus der individuellen Ansprache beim CRM und dem gestiegenen Vertrauen der Partner im Bestellprozess.

²⁴ Hildebrandt, T.; Hudetz, K.: „Die Janus-Strategie für Online-Shops“, in Handel im Fokus, Mitteilungen des Instituts für Handelsforschung, 59. Jahrgang 2007, S. 40-47.

²⁵ Siehe den Beitrag zum „Risikomanagement“, Hildebrandt, T. a.a.O., S. 146.



Mit dem Anteil der Stammkunden steigt die Ertragsstärke im E-Business. Stammkunden verursachen geringere Marketingkosten, weniger administrativen Aufwand, Zahlungsstörungen, Forderungsausfälle und Betreuungskosten. Der Betreiber kann sich zudem auf die kostengünstigste Zahlungsabwicklung konzentrieren und je nach Bonität die Forderung per Lastschrift ausgleichen oder eine Überweisung entgegennehmen.

Der betriebswirtschaftlich relevante Kostenblock sinkt mit der steigenden Quote der Stammkunden im Webshop. Der Betreiber erreicht mit dem gleichen Marketingbudget mehr Kunden und in der Summe steigt die Konversionsquote für alle Besucher der Web-Präsenz. Für die mit dem Ablauf vertrauten Stammkunden ist der Bestellprozess signifikant verkürzt, wenn ihre Daten schon hinterlegt sind und nach der Identifizierung als autorisierter Partner abgerufen werden.

Diese Mischung aus Alt- und Neukunden steigert den Gewinn (G) in jeder folgenden Periode wegen des einfachen Zusammenhanges $G = \text{Ertrag (E)} - \text{Shopkosten (K}_G)$. Mit den variablen Kosten sinken auch die gesamten Kosten.²⁶

²⁶ In der ökonomischen Terminologie nennt man den Effekt „sinkende Grenzkosten“, wenn bei gleichbleibendem Ergebnis in der folgenden Periode die Kosten geringer sind. Der Skalenertrag ist größer als eins.

Die Verschiebung in der Kundenstruktur setzt sich nicht ungebrochen fort, denn die Marktbedingungen sind keineswegs konstant. Im Internet agiert auch der Wettbewerb. Neue technische Entwicklungen beeinflussen die Kundenpräferenzen und die Lebenszyklen der angebotenen Güter. Das Prinzip bleibt trotzdem gültig: CRM mit dem Internet steigert den Rohgewinn des Unternehmens.

Eine dynamisch optimierte Strategie nutzt die Netzeffekte und Kostenvorteile des interaktiven Mediums für den Betreiber. Die Ertragsoptimierung an der Spitze der Konversionspyramide rundet die ganzheitliche Online-Strategie des Unternehmens ab. Bei gleichem Umsatz hebt das den Anteil des Rohgewinns am Ertrag ganz deutlich an.²⁷

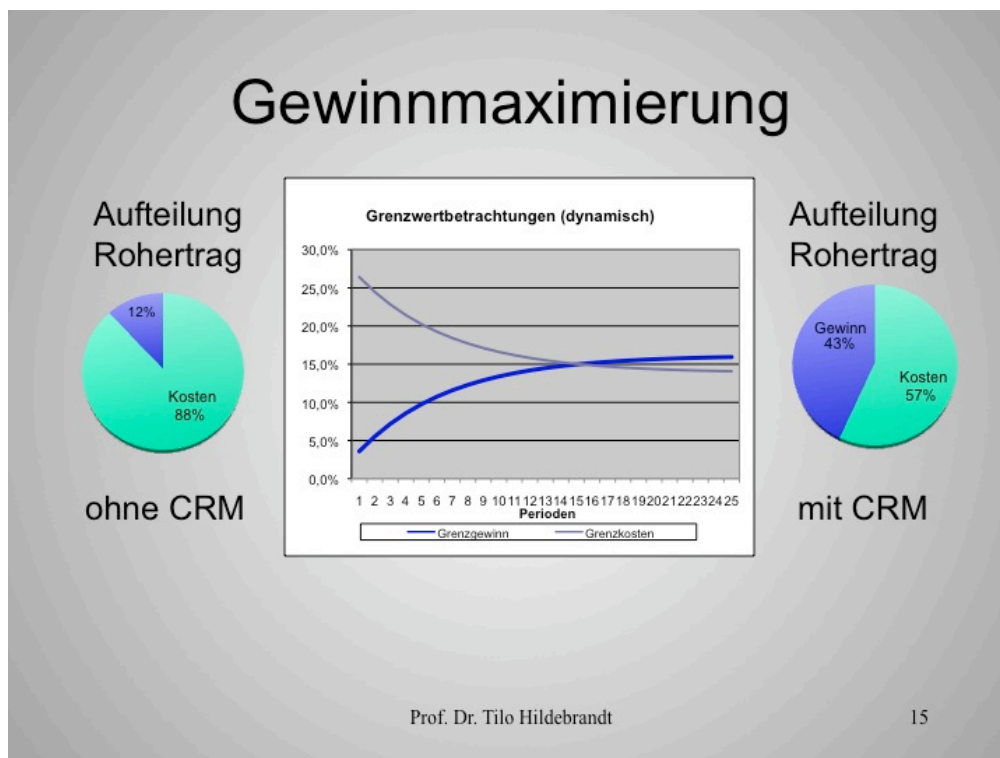


Figure 2 Gewinnmaximierung

Die Optimierung auf der letzten Stufe der Konversionspyramide unterstreicht nochmals deutlich die Zielsetzungen der ganzheitlichen Strategie. Auf jeder Stufe führt die optimale Verteilung des Budgets nach betriebswirtschaftlichem Kalkül zu besseren Ergebnisse bei gleichen Kosten oder zu geringeren Kosten bei gleichem Erfolg. Die Rückkopplung aus dem CRM beschert dem Unternehmen eine nochmalige Verbesserung im Konversionsprozess. Die Ertragsstärke wird gesteigert, obwohl der Umsatz in jeder Periode unverändert ist. Das erhöht die Rentabilität des Webshops und damit den intendierten Erfolg.

²⁷ In der Modellrechnung wurde die Annahme getroffen, dass ein Sechstel der Kunden in der jeweils nächsten Periode ein zweites Mal bestellt.

Literaturverzeichnis

- Ehrensberger et al., S. „Dealing with Deconstruction.“ Bresser et al., R.K.F. Winning Strategies in a Deconstructing World. Chicester, 2000. 191-200.
- Hildebrandt, Tilo. „Risiko vs. Umsatz - Web-Controlling als Optimierungsaufgabe.“ Risikomanagement im E-Commerce, Empirische und konzeptionelle Beiträge zur Planung, Steuerung und Kontrolle der Risiken des Online-Handels. Hrsg. Sebastian Van Baal und Kai Hudetz. Gernsbach: Deutscher Betriebswirte Verlag, 2008. 141-179.
- Hildebrandt, Tilo und Kai Hudetz. „Die Janus-Strategie für Online-Shops.“ Handel im Fokus 59 (2007): 40-47.
- Swoboda, B., M. Jager und M. Meierer. „Dekonstruktion von Wertschöpfungsprozessen. Ausprägungen, Strukturierungsoptionen und Entscheidungsschritte.“ WiSt - Wirtschaftswissenschaftliches Studium 10 2008: 532-539.
- Yoon, S.-J. „Is the Internet More Effective than Traditional Media? Factors Affecting the Choice of Media.“ Journal of Advertising Research 41 (2001): 53-60.

Autor

Prof. Dr. Tilo Hildebrandt, Geschäftsführer der dth Beratungs- und Beteiligungs-GmbH und Dozent für E-Commerce an der EUFH in Brühl
www.shopmarketing.info; hildebrandt@shopmarketing.info