

PROFITABILITY

Inhaltsverzeichnis

Profitability	1
1 Summary	2
2 Kaufpyramide	2
3 Findability	3
4 Die Janus-Strategie	5
4.1 Relevanz – das Grundprinzip.....	6
4.2 Anwendung des Relevanz-Prinzips	8
5 Controlling des Web-Handels	10
5.1 Marketingkosten.....	11
5.2 Sicherheitskosten.....	12
5.3 Statisches Optimum.....	14
5.4 Dynamische Optimierung.....	15
6 Zusammenfassung	18

(Vortragsskript)

1 Summary

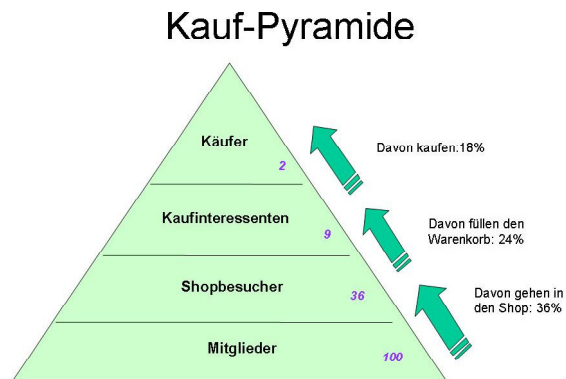
Konversionsraten von wenigen Prozent sind eine schmerzliche Tatsache, aber im Webhandel unvermeidlich. Der Vorteil des Internets zu anderen Medien liegt in der Erfassung der konkreten Zahlen. Damit wird ein Controlling möglich und die Ableitung zielführender Aktionen und Leitlinien. Sie führen dazu, dass man die Interessenten im Internet findet und mit kostengünstigen Strategien auf die eigene Präsenz lotst. Die Leitlinie für den Webhändler ist das Relevanz-Prinzip, das die Qualität und Effizienz von Optimierungsstrategien sichert.

Ein Ergebnis der Konversionsrate ist aber, dass die wenigen Käufer den gesamten Aufwand der Präsenz amortisieren müssen. Also ist für den Shopbetreiber die Kundenbindung ein wichtiges Ziel. Damit holt er aus dem bestehenden Interessenten- und Kundenpool zusätzliche Erträge und vor allem reduziert er die Kosten von der Kundenwerbung bis zum Risikomanagement. Diese Ziele unterstützt ein aussagefähiges Web-Controlling.

2 Kaufpyramide

Ogleich der Unternehmensführung im E-Commerce zumeist mehr Daten vorliegen als im stationären Handel, stellt sich das Controlling aus verschiedenen Gründen schwierig dar. Meist erfassen die abrufbaren Statistiken keine ökonomisch bewerteten Größen, sondern bleiben auf der Mengenebene. Die im Online-Handel vermutlich am häufigsten verwendete Kennzahl ist die so genannte 'Konversionsrate'.

Jede Web-Präsenz muss in den Suchmaschinen vorne angezeigt werden – das ist ein ehernes Gesetz für kommerzielle Seiten. Dazu zwingt letztlich die Konversionsrate, die Käufer und Besucherzahl aufeinander bezieht. Dem Aufwand im Web steht ein Ertrag erst nach einem erfolgreichen Abschluss des Kaufprozesses gegenüber. Die Usability¹ hat wesentlichen Einfluss auf die Konversionsraten in der Präsenz. Gute Gebrauchstauglichkeit eines Webauftritts führt zu hohen Konversionsraten, das heißt der Besucher tut, was der Betreiber intendiert.



¹ In diesem Beitrag ist mit Usability die Gebrauchstauglichkeit einer Web-Präsenz gemeint. Es wird keine der Regeln im Detail besprochen, die eine solche Tauglichkeit fördern. Im Einzelfall entscheidet der Besucher nach seiner persönlichen Präferenz per Mausklick.

Für ein technisches Controlling im Handel wird der Erfolg einer Website-Usability an der Kaufpyramide dargestellt.² Die Daten sind Durchschnittswerte aus der Praxis des E-Commerce. Im Ergebnis muss man leider zugestehen, dass die meisten Internet-Kontakte im ersten Anlauf erfolglos sind. Nur 1-3 Prozent der Besucher agieren nach den Vorstellungen des Webmasters, der Rest macht einfach, was er will. Das Internet ist ein Käufermedium und der Surfer ist der Herr über den finalen Mausklick.

Das kaufmännische Controlling erfasst den Aufwand am Fuß der Kaufpyramide, während die Erträge sich erst an der Spitze einstellen. Aus den zwei Prozent erfolgreich abgeschlossener Geschäfte muss 100 Prozent des Aufwandes erwirtschaftet werden. Und diese Relation ist beim Marketing mit dem Internet sogar noch besser, als bei der Nutzung aller anderen etablierten Medien. Auf dem Weg zur Spitze der Pyramide fallen einige variablen Kosten an, zum Beispiel für Logistik oder Zahlungsdienste. Das sind aber nicht die entscheidenden Kenngrößen für das Controlling einer Internet-Strategie. Personal- und Werbungskosten im weiteren Sinne sind die Rentabilitätskiller einer Webpräsenz. Unter diesen Randbedingungen gilt es, den Gewinn zu maximieren - die klassische ökonomische Aufgabe.

Die Basis für die Gewinnmaximierung sind Besucher. Das ist die notwendige Voraussetzung. Sind die Wirkungszusammenhänge transparent, ist die Aufgabe lösbar. Noch besser ist es, wenn Kooperationspartner oder Dienstleister ebenfalls ökonomisch motiviert handeln. Dann ist Internet-Marketing berechenbar. Das zeigt dieser Beitrag.

3 Findability

Bevor sich die Frage der Usability in einer Kaufpyramide überhaupt stellt, muss die Site gefunden werden. Ohne Besucher gibt es keine Konversion. Der Internet-Surfer sucht nach Informationen. Dabei ist es zunächst unerheblich, wie gezielt er tatsächlich sucht. Die meisten Internet-Surfer 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, wird der Betreiber den Erfolg seiner Aktivitäten spüren und messen können.

Die speziellen Vorteile des Mediums Internet eröffnen neue Chancen, viele Besucher an den Fuß der Pyramide zu führen. Die Möglichkeiten leiten sich aus der Interaktion³ ab und für diese Aufgabe speziell aus der Zusammenarbeit mit den Suchmaschinen. 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.

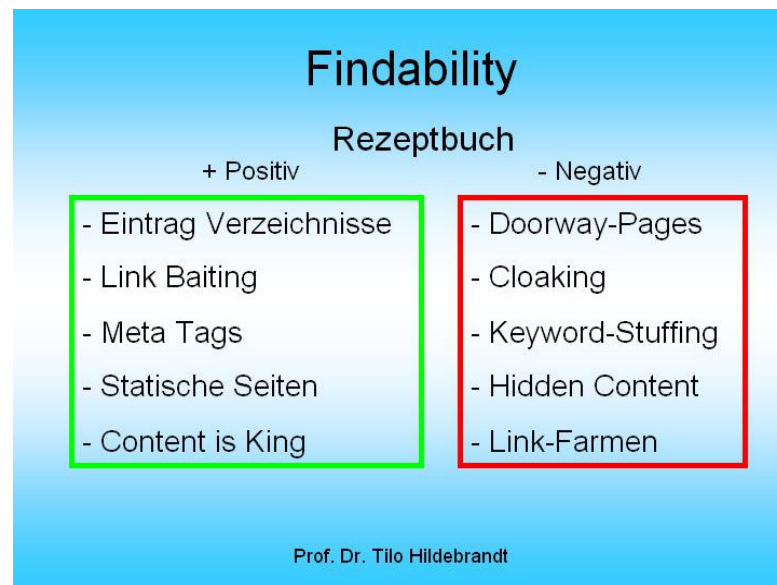
Der Webmaster einer Präsenz kann das Surfverhalten seiner Zielgruppe nicht steuern, er kann sich lediglich finden lassen. Das zu erreichende Ziel ist ein gute „Findability“ in

² Das Schema lässt auf andere Präsenzen außerhalb des Handels ebenso anwenden. Dann ist die Terminologie anzupassen, die Konversionsraten werden sich nicht wesentlich ändern.

³ Die Interaktion ist zum Beispiel eine quasi zeitgleiche Kommunikation über die Nutzung von Suchmaschinen. Der Interessent gibt einen Suchbegriff ein und erhält daraufhin unmittelbar Vorschläge für relevante Seiten, auf denen die Ergebnisse zu seinem Suchauftrag gefunden werden.

Anlehnung an die Usability. Manche Experten stellen die damit zusammenhängende Aufgabe der Seitenoptimierung⁴ 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 manövrieren kann.

Die Teilnehmer in den Foren zur Optimierung von Web-Seiten spielen ein Wettspiel der besonderen Art. Es wird nicht auf das Ergebnis gewettet, sondern auf die Regeln. Und bei so vielen Spielern kann man auch darauf wetten, dass viele Regeln gefunden, diskutiert und anerkannt werden. Einen Auszug dieser angeblich gesicherten Empfehlungen zeigt die nebenstehende Abbildung.⁵



Einen Auszug dieser angeblich gesicherten Empfehlungen zeigt die nebenstehende Abbildung.⁵

Wenn man sich näher damit beschäftigt, findet man einige unplausible Empfehlungen im Rezeptbuch: Hyperlinks sind gut, aber auf Link-Farmen sind sie schlecht; Keywords sind wichtig für die Robots der Suchmaschine, aber Keyword-Stuffing mögen sie nicht; statische Seiten sind prima, aber Doorway-Pages sind auch statische Seiten. Das Rezeptbuch wirft bei näherer Betrachtung mehr Fragen auf, als Antworten.

Für den Fall einer konkreten Internet-Präsenz gibt es dann doch wieder spezielle Ausnahmen und individuelle Besonderheiten. Eine Umsetzung aller Empfehlungen reduziert in manchen Fällen die Usability und oft genug fehlt die Erklärung, warum die angeblich schlecht optimierten Seiten ganz oben in den Suchergebnissen stehen. Was ist der Grund?

Für die eigene Web-Präsenz reichen die einfachen eindimensionalen Ursache-Wirkungsprinzipien oft nicht aus. Selbst wenn man die Bewertung der Suchmaschinen zutreffend ergründet und umgesetzt hat, wenn man die zielführenden Zutaten aus dem Rezeptbuch einsetzt, bleibt man von Überraschungen und Enttäuschungen nicht verschont. Die Reihenfolge der Listung wird auch von den Aktivitäten des Wettbewerbs bestimmt. Vielleicht ist dessen Optimierung besser geworden. Eine nicht minder schwerwiegende Ursache bringt die Suchmaschine selbst ins Spiel: sie ändert ihren Bewertungsalgorithmus. Damit startet das

⁴ In der Internetsprache hat sich der Begriff „Suchmaschinenoptimierung“ festgesetzt, was jedoch sinnstehende Assoziationen weckt, denn tatsächlich wird nicht die Suchmaschine optimiert, sondern die eigenen Seiten werden suchmaschinentauglich aufgebaut.

⁵ Das Thema wird ausführlich in dem Internet-Marketingkurs besprochen, den der Verfasser kostenlos im Internet anbietet: www.shopmarketing.info. Hier sind alle bekannten und wirkungsvollen Empfehlungen für ein erfolgreiches Marketing mit dem neuen Medium Internet zusammengestellt.

Wettspiel wieder von vorn. Der Regelkatalog wird überarbeitet und ergänzt. Das scheint keine erfolgversprechende Methode zu sein.

Glücklicherweise gibt es für solche unsicheren und diffusen Entscheidungssituationen einen Ausweg: die Reduktion. In dem Fall sucht man nach einem grundlegenden Prinzip hinter den einzelnen Regeln. Und in der Tat führt eine reduktionistische Analyse an den Wurzeln des neuen Mediums und den Erwartungen seiner Nutzer zu klaren, einleuchtenden Prinzipien. Die Ausgestaltungen einer Web-Präsenz und die erfolgreichen Marketingaktionen lassen sich dann leicht aus dem Überangebot von Regeln, Aktionen und Empfehlungen selektieren. Die Findability der eigenen Präsenz ist keine glücklich gewonnene Wette, sondern ein folgerichtiges Resultat.

4 Die Janus-Strategie

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. Die Verbindung zwischen dem Internet und den Römern bedarf einer Erklärung: Eine erfolgreiche Strategie für einen Online-Shop ist nach zwei Seiten ausgerichtet. Zum einen muss die Sichtweise des Besuchers beachtet werden, der sich auf den Seiten gut zurecht finden soll. Mit zufriedenen Besuchern erhöht man die Konversionsraten des Web-Auftritts. Das andere Gesicht der Web-Präsenz ist auf die Robots der Suchmaschinen gerichtet. Diese Robots sollen die Seiten der Präsenz bestmöglich indexieren und in den Ergebnislisten möglichst hoch platzieren, denn was nutzt die schönste Präsenz für den Besucher, wenn kein Mensch sie findet?



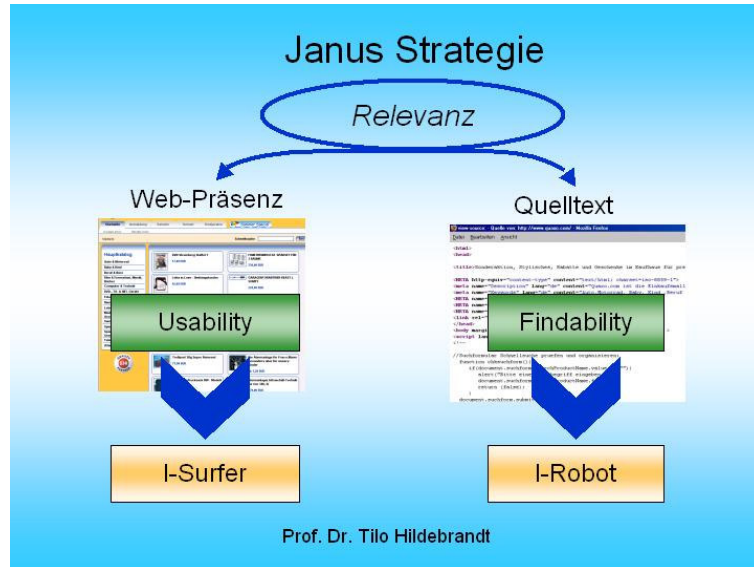
Und ein Mensch findet die Webseiten vor allem dann, wenn ein Suchrobot sie gefunden hat. Der speist die Fundstellen in eine Datenbank ein, die sie als Treffer einer „Suchmaschine“ im WWW bereitstellt. Die bekannteste und leistungsfähigste ist Google. Etwa 80 Prozent der Surfer suchen ihre Informationen im Internet über Suchmaschinen. An die gefundenen, relevanten Seiten liefert die Suchmaschine kostenlos Besucher.

Mit der Realisierung ein und derselben Präsenz schaut man also in zwei Richtungen. Und wie ist es zu dieser schizophrenen Entwicklung gekommen?

Es fing damit an, 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 dem Protokoll die erste Weihnachtskarte.

In der Analogie zum Radioempfang ist die Anforderung 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.



Das ist das Aufgabenfeld der Janus-Strategie für die eigene Web-Präsenz. In dem Medium Internet soll die Bedeutung der eigenen Präsenz erhöht werden. Dem Besucher werden wertvolle und brauchbare Inhalte angeboten, den Suchmaschinen Quelltexte, die sie auslesen und indexieren.

Eine Suchmaschine führt kein Eigenleben, sie hat ein klares Ziel und eine Aufgabe für die Internet-Surfer zu erbringen. Sie liefert das für eine konkrete Anfrage wichtigste Ergebnis aus der Sicht des Surfers ab. Deshalb ist zu erwarten, dass im Kopf des Janus ein gemeinsames Prinzip zur Bewertung der gefundenen Seiten wirkt. Das ist der Schlüssel zum Erfolg.

4.1 Relevanz – das Grundprinzip

Mit den Suchmaschinen zieht der Webmaster gemeinsam an einem Strang. Beide wollen den Surfer möglichst schnell auf die guten Seiten verweisen. Der Suchmaschinen-Jargon fasst das mit einem Begriff zusammen: Relevanz. Die Suchmaschine Google ist mit dem Bekenntnis zur Relevanz groß geworden. Nichts steht bei Google über diesem Credo – Relevanz ist die Basis der Gewinnmaximierung bei Google. Der Profit ist eine Folge der relevanten Ergebnisanzeigen.⁶ Hat man das Prinzip der Relevanz für Web-Präsenzen verstanden, lassen sich daraus konkrete Schlüsse für die eigene Strategie ziehen.

Jeder hat ein eigenes Verständnis von Relevanz, und wenn es nur das Gegenteil von irrelevant ist. In unterschiedlichen Kontexten erhält der Begriff eine andere Bedeutung.⁷ Für

⁶ Mit dem Aufbau der Google-Suchmaschine sind die Fixkosten bereits angefallen, bzw. versunken. Jeder Besucher verursacht praktisch keine zusätzlichen variablen Kosten. Er erhöht allerdings den Divisor für die Fixkosten. Damit realisiert Google sinkende Grenzkosten, was ökonomisch betrachtet die Tendenz zu einem „natürlichen Monopol“ fördert.

⁷ Der Duden bezeichnet Relevanz als die Wichtigkeit einer Sache, in der Statistik ist es die Sicherheit einer Vorhersage, in der Informatik die Treffgenauigkeit von Suchergebnissen bezüglich der Anfrage.

Suchanfragen meint man eher die zutreffende Ausgabe eines Dokumentes. In allen Varianten wird die Frage beantwortet, ob die Erwartung in einer hohen Deckung mit dem Ergebnis ist. Dieser allgemeine Relevanzbegriff ist eine brauchbare Basis für die Bewertungen in einem interaktiven Medium. Hier spielt der Mensch als Teilnehmer die Hauptrolle. Er gibt eine Anfrage ein und erwartet ein relevantes Ergebnis. In dem Sinne ist der Grad der Usability ein Ergebnis der Relevanz jeder Anfrage (jedes Mausklicks).

Eine gute Suchmaschine hat die Relevanz zu simulieren, noch bevor eine Anfrage abgeschickt wird. Das Ergebnis muss schon vorbereitet sein, denn selbstverständlich sucht eine Suchmaschine nicht wirklich zum Zeitpunkt der Anfrage.⁸ Die Erwartung des Internet-Surfers zu treffen, ist eine sehr ambitionierte Aufgabe für die Entwickler eines Bewertungsalgorithmus, denn die vorliegende Information ist mathematisiert, genauer digitalisiert. Der Mensch erfasst Zusammenhänge assoziativ, ein Programm gar nicht, aber das sehr schnell.



Die Indianer sagen, man soll 10 Schritte in den Mokassins seines Partners gehen, um ihn zu verstehen. Ein guter Betreiber einer Web-Präsenz geht dem entsprechend einige Schritte in den Mokassins eines Suchmaschinen-Entwicklers.

Im ersten Schritt stellt er eine Onsite-Relevanz her. Die eingegebenen Suchworte erwartet der Suchroboter auf der Website. Sie müssen für den Robot interpretierbar, das heißt digital sein. Je häufiger ein gesuchter Begriff an wichtigen Stellen einer Seitenbeschreibung vorkommt, desto höher ist die Deckung mit der Erwartung, die Relevanz. Der Betreiber sorgt also für lesbare Information auf spezialisierten Seiten, oder wie die fachkundigen Dienstleister sagen: er optimiert die Seiten. Dazu liefert er der Software lesbares Text-Material, also keine Grafiken, Bilder, Videos, Animationen oder Audio-Sequenzen.

Mit Zusatzinformationen, wie Bildunterschriften, erhöht man die Onsite-Relevanz. Für Google als Anbieter von Suchergebnissen liegt hier ein weiteres Risiko darin, dass der beschreibende Text nicht mit dem sichtbaren oder hörbaren Inhalt einer Suchmaschine übereinstimmt. Um solche Fehleinschätzungen zu reduzieren, wird die Beurteilung der Seiten um die sogenannte Offsite-Relevanz erweitert.

Die Offsite-Relevanz ist der zweite Schritt und ein Indiz für die Beurteilung einer Internet-Präsenz durch die Nutzer. Die Suchmaschine gibt die Aufgabe sozusagen an die Community der Internet-Surfer zurück. Der technische Begriff dafür ist die Linkpopularität und entspricht

⁸ Die Funktionsweise von Suchmaschinen wird in meinem kostenlosen Marketingkurs erläutert, konkret an dieser Stelle: <http://tilo.hildebrandt.googlepages.com/suchmaschinefunktionsweise>

einer Zitierstatistik, die vor allem in der amerikanischen Wissenschaftlergemeinschaft ausgewertet wird.⁹ Hier schimmert der wissenschaftliche Background der beiden Erfinder des Google-Algorithmus (Page Rank™) durch.¹⁰

Auch diese Relevanz entspricht prinzipiell dem oben beschriebenen Muster von Erwartung und Ereignis. Der Suchrobot findet auf einer fremden Seite einen Link als Empfehlung (sozusagen als Zitat). Die Wichtigkeit der zitierenden Präsenz ist bereits bewertet, nun wird der Text des Hyperlinks selbst analysiert und anschließend die Landing-Page. Passt alles gut zusammen, dann ist das ein wertvolles Zitat und führt zu einer besseren Offsite-Relevanz. Wird eine Präsenz zum Beispiel in einem redaktionell bearbeiteten Verzeichnis, wie dmoz.org aufgenommen und erhält sie von dort einen Hyperlink mit einem zutreffenden Text, dann ist die Erwartung des Suchmaschinen-Robots (und selbstverständlich auch der Menschen, die das Verzeichnis lesen) sehr hoch. Erfüllt sich die Erwartung mit dem Text, der auf der Zielseite gefunden wird, dann erhält die Offsite-Relevanz Pluspunkte.

4.2 Anwendung des Relevanz-Prinzips

Die reduktionistische Analyse hat mit der Relevanz das Grundprinzip einer guten Beurteilung der Nutzer herausgearbeitet. Die Suchmaschinen simulieren das Prinzip. Inzwischen gibt es für die guten Präsenzen keine Diskrepanz mehr zwischen den Informationen, die man einer Suchmaschine anbietet und den tatsächlich für den Besucher sichtbaren Inhalten. Die Beurteilungsverfahren der Suchsoftware sind so ausgefeilt, dass die beste Empfehlung für eine Seitenoptimierung lautet: Fertige eine gute Präsenz für den Besucher.

Das Relevanz-Prinzip ist die Grundlage der Janus-Strategie, nach der die guten Seiten für den Besucher so zu optimieren sind, dass der Robot sie ebenfalls als relevant bewertet. In diesem Sinne sind einige fundamentale Regeln zu beachten, die im oberen Teil bereits angesprochen wurden. Zum Beispiel spezialisiert man die Seiten und schreibt für die Unterseite wichtige Suchbegriffe in den Titel und die Beschreibung. Man achtet auf die Texte der Bilder und Grafiken und der Verlinkungen. Und man sorgt für eine gute Verbreitung der eigenen Präsenz bei anderen relevanten Seiten.¹¹ Bei der Suchmaschine Google erhalten die so optimierten Seiten einen hohen Page-Rank™ und werden entsprechend gut und kostenlos platziert.

Eine weitere Anwendung des Relevanz-Prinzips findet sich ebenfalls bei Google, und zwar bei den gekauften Platzierungen. Über und neben den Suchergebnissen platziert Google die sogenannten Adwords. Jeder Betreiber einer Website kann bei Google ein Konto eröffnen und sich für die Schaltung von Adwords anmelden. Die Anzeigen werden selbst eingestellt und verwaltet. Man bezahlt für jeden Klick, der über die Anzeige zustande kommt. Das hört

⁹ Im Internet findet man eine spezielle Datenbank über Veröffentlichungen, die solche Auswertungen zeigt: www.citeseer.de

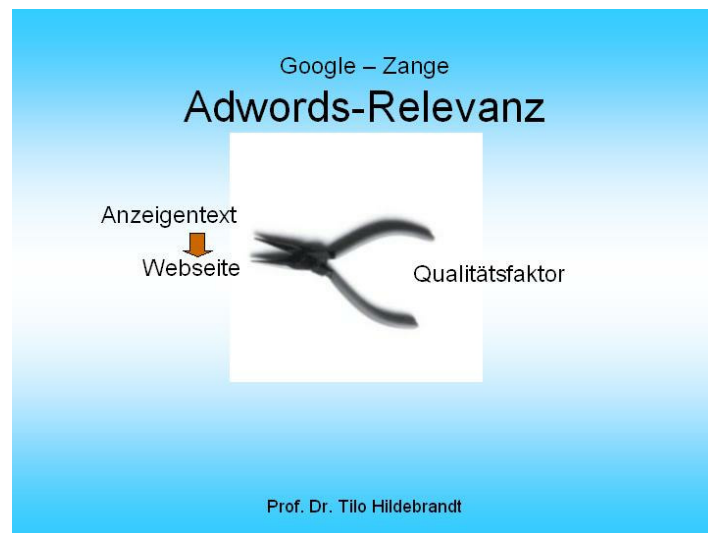
¹⁰ Larry Page und Sergej Brin haben ihr Bewertungssystem an der Stanford University entwickelt und dort auch entsprechend veröffentlicht <http://www.stanford.edu/class/cs240/readings/google.pdf>

¹¹ Im Einzelnen gibt es ausführliche Informationen, Tipps und Hinweise in dem Marketing-Kurs des Verfassers auf www.shopmarketing.info.

sich simpel an und das ist es auch. Es wird erst komplizierter, wenn man die einfache Frage stellt: Wieviel zahlt man denn pro Klick für eine obere Position auf der Suchergebnisseite?

Über die Position entscheidet in erster Linie wieder die Relevanz, die in Anwendung auf das Adwords-Marketing in den „Qualitätsfaktor“ eingeht. Tatsächlich ist es nur ein Vorurteil, dass der selbst eingesetzte Klickpreis für die Position der Anzeige verantwortlich ist. Die Klickgebühr ist wohl für den Gewinn bei Google eine bestimmende Größe, aber für die gute Platzierung von Adwords Anzeigen ist im wesentlichen der Qualitätsfaktor als angewandte Relevanz verantwortlich. Dafür hat Google einen ähnlichen Prozess programmiert, wie in der freien Suche.

Die Anzeige wird sozusagen in die Zange genommen. Für jedes Suchwort wird geprüft, ob der Text der Adwords-Anzeige darauf abgestimmt ist (Onsite-Relevanz). Ein spezieller Suchknecht von Google, der Adsbob, liest dann den Text der Zielseite aus, ob und wie oft das Keyword dort vorkommt (Offsite-Relevanz). On- und Offsite ist jetzt aus dem Google-Blickwinkel zu sehen. Der Anzeigentext und die Keywords



sind die Erwartung und die Relevanz wird von der Landing-Page bestätigt. Google prüft das mit einer zangenartigen Bewertung. Liegen die Erwartung und das Ergebnis eng beisammen, so erreicht die Entsprechung der Anzeige und Zielseite einen hohen Qualitätsfaktor.

Die Ursache für einen guten (oder schlechten) Qualitätsfaktor ist die Relevanz und die wird von Google belohnt. Im positiven Fall wird eine Anzeige weit oben angezeigt, auch wenn nicht viel Klickgebühren zu den Anzeigen eingestellt sind. Für den Internet-Surfer bestätigt sich einmal mehr, dass Google eine gute Suchmaschine mit hoher Relevanz der Ergebnisse ist. Der Hintergrund ist weniger ein Imagefaktor, sondern ein nüchternes ökonomisches Kalkül. Google verkauft den Anzeigenplatz so teuer wie möglich. Auf eine gute Anzeige wird öfter geklickt und der Ertrag ist bei Google der Klickpreis mal Klickzahl. Wenn auf eine schlechte Anzeige nicht geklickt wird, dann hilft auch kein hoher Preis.

Für den Website-Betreiber führt das zu dem beruhigenden Ergebnis, dass im Internet und bei Google noch immer Preis x Menge = Umsatz ist. Darauf kann man sich einstellen, das lässt sich kalkulieren und mündet im positiven Fall in eine Win-Win Situation. Die ökonomische Aufgabe der Gewinnmaximierung ist lösbar – für Google und den Webhändler.

Im ersten Teil haben wir die Findability in den Fokus gerückt und die Möglichkeiten und Chancen bearbeitet, wie Besucher an den Fuß der Kaufpyramide gebracht werden. Das ist zwar eine notwendige Bedingung für die ‚Profitability‘, aber längst keine hinreichende. Diese Zielrichtung wird uns im zweiten Teil beschäftigen: Wie erwirtschaftet man mit der Web-Präsenz und den angelockten Besuchern einen hohen Gewinn?

5 Controlling des Web-Handels

Bevor wir den Gewinn thematisieren, schauen wir zuerst auf die Kosten. Damit beginnt eine Kundenakquisition und wie oben schon gezeigt, verläuft sie in vielen Fällen im Sande, die Interessenten verlassen die Präsenz. Der Ertrag der verbleibenden Kunden muss die Aktivitäten finanzieren. Deshalb betrachtet das Controlling des Web-Handels alle Stufen des Verkaufs, von der ersten Geschäftsanbahnung bis zum endgültigen Abschluss des Geschäftes, einschließlich der eventuell vorkommenden Zahlungsstörungen. Wie mit der Janus-Strategie gezeigt wurde, gehört ein beträchtlicher Aufwand dazu, Web-Seiten suchmaschinentauglich zu erstellen und damit Besucher aus dem Web auf die Präsenz zu lotsen. Zusätzlich werden die Besucher mit passenden Suchworten auf den bezahlten Plätzen der Suchmaschinen und Verzeichnisse gekauft.

Der Betreiber eines Web-Shops hat für seinen Verkaufsprozess unterschiedliche Abwicklungsarten zu evaluieren. Sie sind auf seine Zielgruppe abgestimmt. Wenn in der Spitze der Pyramide rund zwei Prozent der Besucher einer Präsenz den Kauf abgeschlossen haben, dann ist mit diesem Umsatzvolumen ein Forderungsrisiko verbunden. Und bis zur endgültigen Abwicklung aller Verkäufe fallen Kosten an, die man sehr genau kontrolliert.

Der Betreiber sucht also das Kostenminimum unter der Nebenbedingung der Prozessvarianten, die ihm zur Verfügung stehen. Die Kosten dürfen den Anteil am Ertrag nicht überschreiten, den der Händler für den Vertrieb und die Abwicklung inklusive der Sicherheitskosten ausgeben kann. Die Lösung der Optimierungsaufgabe liefert einen kostenminimalen Aktionskranz zu einem bestimmten Umsatz in einer Periode.

Das Ergebnis beantwortet dem Web-Händler die Frage, welche Methoden zur Risikominimierung für die Abwicklung eines bestimmten Umsatzes auszuwählen sind. In der vorliegenden Visualisierung der Kaufpyramide haben alle Aktionen Rückwirkungen auf die Konversionsraten, und die Prozessschritte werden selbstverständlich mit Kosten bewertet.

Die Dynamik im Webhandel verändert die Aktionsparameter und vor allem die Informationen über die Bonität der Kunden im Zeitablauf. Die Auswertung der Kundendatenbank verbessert die Einschätzungen der Bonitäten. Das ist ein dynamischer Prozess, weil die Parameter eines erneuten Aufstiegs mit den Besuchern auf die Kaufpyramide von den Ergebnissen der letzten Periode abhängig sind. Bessere Informationen über die Bonität der Stammkunden verringern das Risiko in der Einschätzung des Händlers.

Das Web kennt unterschiedliche Vergütungsmodelle für die Kundenwerbung. Das oben schon angesprochene Modell für Adwords ist die Klickvergütung.¹² In diese Bezugsgröße kann man jeden Werbeaufwand unter Auswertung gängiger Webstatistiken umrechnen, indem man den spezifischen Aufwand durch die Anzahl der Besucher dividiert. Der Shop gibt also zur Kundenansprache einen festen Betrag für die Aufgaben des Webmasters und den variablen, kalkulierbaren Betrag je Besucher aus. Ein Besucher kommt meist über einen Werbepartner direkt zur Seite des Anbieters. Von dort aus trägt der Shop ihn durch den Auswahl- und Kaufprozess bis zum erfolgreichen Abschluss des Geschäftes.¹³

¹² Die Alternativen CPA (Cost per Action), CPI (Cost per Impression) oder monatliche Pauschalzahlungen werden nicht einbezogen, um das Modell einfach zu halten.

¹³ Siehe Abschnitt 2 „Kaufpyramide“.

Damit kommen wir zu einem entscheidenden Punkt, der unmittelbar mit dem Risikomanagement zusammenhängt. Ist der Kunde mit den angebotenen Zahlungsarten einverstanden? Das ist die Frage nach der Akzeptanz der Zahlungsvarianten, die im letzten Abschnitt angesprochen wurde. Die Risikoeinschätzungen der beteiligten Partner sind gegenläufig. Würde der Verkäufer die Möglichkeit der Überweisung nach Rechnungsstellung und zum Beispiel die Kreditkarte anbieten, hätte er eine vergleichsweise hohe Akzeptanz, aber auch ein hohes Risiko.

Verbraucherbefragungen der Universität Karlsruhe bestätigen seit Jahren die ungebrochene Vorliebe der Kunden für die Zahlung nach Rechnungserhalt per Überweisung. Die Händlerumfrage des ECC kristallisiert allerdings eine klare Vorliebe der Verkäufer nach der Zahlung vor der Lieferung oder allenfalls der eigenen Lastschrift des Verkäufers heraus.¹⁴

Viele Shops differenzieren bei den Zahlungsangeboten nach Neukunden und Stammkunden. Während unbekannte Käufer zur Vorkasse gebeten werden, dürfen Stammkunden per Überweisung nach Warenerhalt zahlen. Der kaufwillige Interessent erhält aber auf dieser Stufe vor dem Abschluss noch weitere Informationen, die seine Bereitschaft beeinflussen, zum Beispiel die Transportkosten, die Verfügbarkeit, die Geschäftsbedingungen oder das Rückgaberecht und einiges mehr. Das variiert ganz erheblich von Shop zu Shop und trifft nur auf eingeschränkte Akzeptanz beim Käufer. So ergibt sich eine recht breite Spanne in der Konversionsquote für die Kunden, die am Check-Out wirklich erfolgreich zum Abschluss gebracht werden. Für das Beispiel nehmen wir einen Durchschnittswert von 18 Prozent an.

Im Ergebnis erzielen wir mit den erhobenen Werten eine Konversionsrate über den gesamten Prozess von 1,56 Prozent¹⁵, d. h. vom ersten Kontakt mit einem Interessenten bis zum erfolgreichen Abschluss klicken mehr als 98 Prozent der Besucher wieder ins Netz zurück. Das ist eine geringe Ausbeute, aber es entspricht den Realitäten.

5.1 Marketingkosten

Auf den einzelnen Stufen des Kaufprozesses fallen Kosten in unterschiedlichen Kategorien an. Eine grobe Einteilung legt die direkten Prozesskosten nahe, die im Wesentlichen variablen Charakter haben, wie zum Beispiel die Kosten für den Zahlungsverkehr und das Risikomanagement. Die fixen Kosten sind hauptsächlich Personalkosten zur Bereitstellung und Sicherung der Dienstleistung „Web-Handel“.¹⁶

Besonders die Prüfungskosten, die Personalkosten und das Marketing fallen ins Gewicht. In späteren Berechnungen des Expansionspfades werden Stammkunden und andere

¹⁴ ECC-Umfrage: Internet-Zahlungsverfahren..., a.a.O., S. 5.

¹⁵ Die Zahlen in der Kaufpyramide (Abb. 3) sind gerundet.

¹⁶ Für die vorliegende Fragestellung werden die Gemeinkosten des Unternehmens oder andere Fixkostenblöcke, wie Lager, Versand, Verwaltung nicht berücksichtigt, da sie den konkreten Kosten des Web-Verkaufs nicht zugeordnet werden können und von der Optimierungsaufgabe für diesen Prozess nicht berührt werden.

risikoarme Zielgruppen mit einbezogen. Da man aber in der Regel mit Neukunden beginnt, soll die Analyse auch dort starten.

Eine Zeitachse wird nicht explizit betrachtet, denn für die Optimierung reicht ein bestimmtes Umsatzniveau als Annahme und Nebenbedingung aus. Die folgenden Personalkosten sind nach praktischen Erfahrungen den Stufen der Kaufpyramide zugeordnet. Sie sind allerdings linear skalierbar, das heißt eine Multiplikation aller Zahlen um den gleichen Faktor ändert an den Ergebnissen nichts. Das Modell kann ohne Verlust an Aussagekraft mit anderen Werten durchgerechnet werden.¹⁷

Der erste Kostenblock wurde oben schon im Zusammenhang mit den Werbekosten genannt. Ein Verantwortlicher für das Marketing sorgt für den Einkauf von Besuchern oder für die Optimierung des Quellcodes der Präsenz, damit sie über Suchmaschinen gut gefunden wird. Im Ergebnis bringen die Aktionen des Webmasters neue Interessenten auf die Präsenz.

Die Präsenz hat einen Shop mit Produktangeboten, einem Warenkorb, einem Bestellprozess und allem, was der Web-Verkauf erfordert. Um den Shop muss sich jemand kümmern, der zum Beispiel den Shop konfiguriert, die Software pflegt, den Betrieb auf einem Server sichert, Statistiken erfasst und Datenbanken anlegt, Produkte einstellt und Bilder und Beschreibungen pflegt. Damit steht sozusagen der Laden für den Verkauf.

Nun braucht das System einen Betreuer oder Controller, der die Sortimente festlegt, die Preise kalkuliert und die Strategie analysiert. Einen Verantwortlichen, der die Zahlungsmethoden zulässt und der bestimmt, welcher Logistiker beauftragt wird und wie das Ausfallrisiko zu begrenzen ist. Je nachdem, ob im Web ein spezielles Sortiment angeboten wird, sind entsprechende Einkaufsverhandlungen zu führen.

Die Kosten des Kaufprozesses im engeren Sinne lassen sich relativ gut zuordnen, denn die Aufgaben sind aus dem normalen Versandhandel bekannt. Sie ranken sich um das Rechnungswesen, die Debitoren- und Kreditorenbuchhaltung, die Warenwirtschaft und die Zahlungsabwicklung. Bei Zahlungsstockungen oder Rückbelastungen kommt das Mahn- und Inkassowesen hinzu.

5.2 Sicherheitskosten

Die Kosten eines Zahlungsprozesses sind im weiteren Sinne von der Risikominimierung der Parteien beeinflusst. Sie werden deshalb nachfolgend als Sicherheitskosten bezeichnet. Die Forderungsausfälle werden den Kosten zugerechnet, damit der Trade-off zwischen der Vermeidung und der Akzeptanz von Risiken optimiert werden kann.

Das Risikomanagement soll kostenoptimal auf die Bonität¹⁸ der Handelspartner abgestimmt sein. Jede Analyse und Bewertung der Bonität verursacht Kosten, die zwar für

¹⁷ Der interessierte Leser kann das Excel-Modell an dieser Stelle herunterladen und nach seinen Gegebenheiten variieren: www.shopmarketing.info/Profitability

¹⁸ Bonität ist der allgemeine, neutrale Begriff für die Kreditwürdigkeit. Im Kaufprozess hat jeder Teilnehmer aus der Sicht seines Gegenübers eine Bonität.

jeden einzelnen Vorgang gering sind, in der Summe aber einen enormen Block ausmachen, der die Rentabilität entscheidend beeinflusst.

Die Kosten fallen in drei Stufen entlang des Kaufprozesses an: Vor dem Kaufabschluss, bei der Zahlung und beim Inkasso.

Vor dem Kaufabschluss kann der Händler zwar eine erste Einschätzung zu dem Kunden gewinnen, eine Bonitätsprüfung wird aber nur für den tatsächlichen Auftrag durchgeführt.

Bei der Zahlung lassen sich Plausibilitäten prüfen, die das Risiko ebenfalls einschränken. Beim erstmaligen Lastschriftzug wird die Verität der Bankverbindung getestet. Zur Kontrolle rechnet man über eine Software die Prüfwerte der Kontonummer nach. So erhält man zumindest eine Information, ob die eingegebenen Zahlen konsistent sind, ob die Kontonummer zu der Bankleitzahl passt. Damit werden die plumpen Betrugsversuche ferngehalten, die Bankverbindungen frei erfinden. Bei den gutwilligen Käufern werden Eingabefehler identifiziert.¹⁹

Eine echte Prüfung der übermittelten Bankdaten und Kontenstände ist vor dem Lastschriftzug unmöglich, da die Datenbanken der Kreditinstitute dem Handel nicht zugänglich sind.

Der nächste Kostenblock entsteht nach einer erfolglosen Zahlung, genauer mit dem Inkassofall. Eine Zahlungsstörung verursacht unterschiedliche Kosten beim Verkäufer, je nachdem, welches Zahlungsziel er dem Kunden eingeräumt hat. Die Vorkasse ist keine Zahlungsart, sie bestimmt nur den Zeitpunkt der Zahlung. Die Konversionsrate als Maß für die Akzeptanz der Vorkasse beim Neukunden ist aber gering.

Die niedrigsten Inkassokosten verursacht – zumindest optisch – die Überweisung. Es entstehen keine Kosten für Rückbuchungen. Der Käufer zahlt am liebsten nach der Lieferung aktiv per Überweisung. Der Lieferantenkredit hat die höchste Akzeptanz beim Kunden. Die Konversionsrate ist somit die beste von allen. Der Umsatzvorteil ist aber nicht nachhaltig, denn Erstkäufer mit Lieferantenkredit verursachen die schlechteste Inkassoquote. Der Aufwand für Mahnwesen und Erinnerungen ist groß. Und am Ende fallen die meisten Forderungen bei dieser Zahlvariante aus.

Bei der Lastschriftzahlung fallen im Inkassofall beim Verkäufer zunächst die Bankgebühren für Rücklastschriften an. Er verhandelt sie mit seiner Bank, bei der er die Lastschriften zum Einzug gegeben hat. Selbst bei einem guten Verhandlungsergebnis hat er in jedem Fall die fremden Rücklastgebühren der Kundenbank zu tragen. Zusammen mit den Gebühren der eigenen Bank summiert sich das zu einem spürbaren Betrag.

Man erkennt an der Aufstellung, dass die Sicherheitskosten einerseits von der Anzahl der Aufträge und der Kunden abhängen, andererseits vom Umsatz. Man kann das Verhältnis zum Umsatz leicht ausrechnen und kommt auf eine variable Größe von 8,5 %. Er variiert mit der

¹⁹ Die Bundesbank stellt dazu auf ihrer Web-Präsenz eine Beschreibung und eine Software zur Berechnung und zum Vergleich von Prüfwerten bereit:
http://www.bundesbank.de/zahlungsverkehr/zahlungsverkehr_pruefwertberechnung.php.

Mischung der Zahlungsverfahren, ist aber ein brauchbarer Durchschnitt für die Sicherheitskosten bei Neukunden.

5.3 Statisches Optimum

Wird eine optimale Lösung einer Aufgabe für eine Periode gefunden, dann bezeichnen wir dieses Ergebnis als statisch. Fassen wir nochmals die Nebenbedingungen der Optimierung zusammen: Der Verkauf im Web durchläuft die Konversionsraten der Kaufpyramide. Am Fuße der Pyramide sind die Marketingkosten aufzuwenden. Beide Partner beim Kaufgeschäft begrenzen ihr Risiko. Deshalb verbleibt unvermeidlich ein Risiko des Forderungsausfalls beim Verkäufer, jedenfalls bei der Gewinnung von unbekanntem Neukunden. Am Kopf der Kaufpyramide steht eine Auftragssumme, die nach der Abwicklung zu einem Forderungsrisiko führt. Welche Risikostruktur kann der Verkäufer mit seinem Budget erreichen? Welche Bonitäten bringen die akquirierten Kunden mit?

Die Vermeidung des Risikos ist mit den Sicherheitskosten verbunden, die im letzten Abschnitt eingehend beschrieben wurden. Die Budgetlinie ist der Anteil am Umsatz, den der Verkäufer für Marketing und Sicherheit aufwenden kann. Beide Anteile lassen sich variieren und führen damit zu unterschiedlichem Risiko in den realisierten Aufträgen. Neue Geschäftsbeziehungen sind mit mehr Risiko verbunden, weil man zu diesen Partnern noch keine Informationen über die Bonität hat. Erhöht man den Sicherheitsaufwand bei unverändertem Budget, so hat man weniger Geld für die Werbung der Neukunden. Mit anderen Worten: man verbessert die Informationsbasis in der bestehenden Kundendatei und spart am Marketing und der Akquisition von Neukunden. Die Risikomischung in den Aufträgen verschiebt sich in Richtung auf mehr Sicherheit.

Die letzte Argumentationslinie ist eine genauere Betrachtung wert. Wie kann man in den gleichen Umsatz mehr Sicherheit einbringen, indem man die Bonität der Kunden erhöht? Die Lösung zu dieser Frage liegt in einer besseren Analyse von Daten, die im Unternehmen vorliegen und gezielt gesammelt werden. Die Auswertung ist oben bei den Prüfkosten genannt und führt zu der wichtigen Kundengruppe der Stammkunden.

Die Bedeutung der Stammkunden ist für das Internet weiter zu fassen als im gängigen Sprachgebrauch. Stammkunde meint im stationären Handel oft den persönlich bekannten Kunden und weckt Assoziationen zu Stammtisch, Stammbaum, Stammhaus oder Mitgliederstamm. Im Internet wird der Begriff für das Risikomanagement erweitert. Hier ist der wiederkehrende Datensatz gemeint, denn viel mehr Informationen hat man nicht von einem Kunden. Das Internet ist ein Informationsmedium und man sammelt über seine Partner Informationen. Je mehr Informationen man hat, desto besser kann man die Bonität eines Kunden einschätzen.

Der Web-Händler baut seine eigene Positivdatei²⁰ auf, denn dann ist er von den kostenpflichtigen Daten der Auskunfteien, Kartengesellschaften oder anderen Dienstleistern

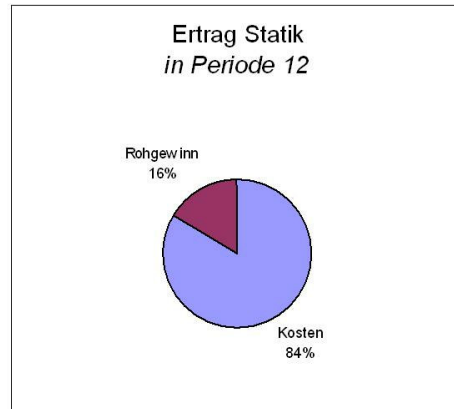
²⁰ Positivdatei bedeutet in dem Zusammenhang eine Kundendatei, in der konkrete Bonitätsinformationen abgelegt sind. Die meisten Auskunfteien liefern Negativdateien, in denen lediglich erfasst wird, ob es

unabhängig. Damit minimiert er die Sicherheitskosten im gesamten Verfahren. Die bekannten Kunden guter Bonität werden umgehend zur Bestellung durchgereicht und verursachen keine Prüfkosten. Bei unbekanntem Neukunden werden Daten aus anderen Quellen erhoben und bewertet. Dem Kaufinteressenten werden Zahlungsarten vorgeschlagen, die zu seiner Bonität und mutmaßlichen Zuverlässigkeit passen, damit er gar nicht erst zu einem Risikofall wird.

Mit unveränderten Randbedingungen hat der Web-Händler die gleichen Konversionsraten, die gleiche Risikostruktur, die gleiche Ertragsspanne und die gleichen Kosten – folglich auch den gleichen Rohgewinn. Die Entwicklung ist linear. Die Marketing- und Sicherheitskosten (variable Kosten) steigen in gleichem Maße wie der Umsatz. Der Händler hat in jeder weiteren Periode den gleichen Rohgewinn wie in der ersten.

Ertrag statische Minimierung

Randbedingungen gleichbleibend.
Keine Verbesserung im Risikomix. Jeder Verkauf wird wie von einem Neukunden behandelt.



Verteilung des Rohertrags auf Kosten und Gewinn

Der Gewinnanteil im Rohertrag bleibt unverändert bei 16 Prozent und der Kostenanteil ist dementsprechend der komplementäre Anteil von 84 Prozent (Abbildung 4).

5.4 Dynamische Optimierung

In der dynamischen Betrachtung über mehrere Perioden sorgt der Aufbau und die Pflege eines Kundenstammes für sinkende Grenzkosten. Und das ist der Schlüssel zum Erfolg im Web-Handel. Die Dynamik des Risikomanagements hat einen Zeitbezug. Die Berechnungen für eine Periode sind von den Ergebnissen und den Aktionen der vorherigen Perioden abhängig. Wenn man ein Risiko geprüft und bewertet hat, dann wird das Ergebnis auf die nächste Periode vorgetragen. Ein wiederkehrender Kunde hat also bereits eine Historie und die Einschätzung der Bonität wird ohne kostspieligen Informationskauf von fremden Datenbanken (Auskunfteien, Kartengesellschaften, Banken) beim Web-Händler selbst vorgenommen. Er fragt seine eigene Kundendatei ab und erspart damit Prüfkosten. Vor allem kann er dem guten Kunden sofort eine Kaufabwicklung und Zahlmethode anbieten, die zu seinen Bonitätsinformationen passt. Das verbessert die Sicherheit im Forderungsbestand und reduziert damit die variablen Kosten.

einen Datensatz mit negativen Informationen gibt. Das ist ungenau und vermeidet nur einen Teil des Risikos.

Ein wiederkehrender Kunde verursacht keine fremden Marketingkosten, mit denen Besucher von anderen Plattformen eingekauft werden. Auch das reduziert die variablen Kosten für die nächste Periode. Der Web-Händler geht mit einem Anteil Stammkunden, deren Bonitätseinstufung bekannt ist, auf die folgende Umsatzebene. Der nächste Durchlauf über die Kaufpyramide beginnt.

Die neue Randbedingung zur Optimierung der Kosten ist nun nicht mehr konstant. Die Sicherheit im Auftragsbestand hat zugenommen. Mit dem gleichen Aufwand bedient der Web-Händler Kaufinteressenten mit besserer Bonität, weil er mehr Informationen verwertet. Stammkunden verursachen weniger administrativen Aufwand, weniger Zahlungsstörungen, weniger Forderungsausfälle und weniger Betreuungskosten. Sie veranlassen kaum Spaßbestellungen oder Fehllieferungen, akzeptieren oft Gutschriften für Rücksendungen und fallen im Mahnwesen weniger auf. Der Händler kann sich zudem auf die kostengünstigste Zahlungsabwicklung konzentrieren und je nach Bonität die Forderung per Lastschrift ausgleichen oder eine Überweisung entgegennehmen. In der Akquisitionsphase entfällt ein erheblicher Anteil des kostenpflichtigen Neukundenmarketings zugunsten des fast kostenlosen Bestandsmarketings, d.h. man nutzt dafür nicht den Dienst World Wide Web auf dem Internet, sondern den E-Mail Dienst, mit dem ein One-to-one-Marketing einfach unterstützt wird.

Das ergibt betriebswirtschaftlich gesehen einen geringeren Kostenblock für den Teil des Umsatzes mit guter Bonität.²¹ Der Händler stabilisiert mit einem wachsenden Stammkundenanteil die Sicherheit in seinem Forderungsbestand. Zu alledem erreicht er mit dem gleichen Marketingbudget mehr Neu- und Stammkunden, denn die Konversionsquote steigt für alle Besucher der Web-Präsenz. Die mit dem Ablauf vertrauten Altkunden kommen schneller zum Abschluss, vor allem auch, weil ihre Daten schon hinterlegt sind und damit der Bestellprozess signifikant verkürzt wird.²²

In der dynamischen Betrachtung steht für die nächste Umsatzgröße wieder ein proportional entsprechendes Budget zur Verfügung. Mit einem wachsenden Stammkundenanteil wird aber die Sicherheit mit dem gleichen Kostenansatz größer und die Aufträge wachsen nicht nur mit den akquirierten Neukunden, sondern auch aus den Bestellungen der Stammkunden.

Der Umsatz und der Rohertrag lassen sich mit geringeren Kosten steigern. Das führt zu dem wirtschaftlich sehr attraktiven Ergebnis sinkender Grenzkosten, d.h. die nächste Umsatzstufe ist kostengünstiger abzuwickeln als die vorherige. Mit dem Kostenbudget wird die Risikomischung in den Aufträgen zu geringeren Kosten verbessert. Mit dem gleichen Kostenansatz steigt die Bonität im Forderungsbestand. Der Zuwachs aus Alt- und Neukunden hebt den Ertrag auf ein höheres Niveau. Der Gewinn (G) wird wegen des einfachen Zusammenhanges $G = \text{Ertrag (E)} - \text{Gesamtkosten (} K_G \text{)}$ in der folgenden Periode größer, da die gesamten Kosten sinken.²³

²¹ Dahinter steht die implizite Annahme, dass nur Kunden mit guter Bonität und zuverlässigem Zahlungsverhalten zu Stammkunden entwickelt werden.

²² 1-click-buy von Amazon ist eine im Markt bekannte Bezeichnung für Convenience im Bestellprozess.

²³ Für die Überlegungen in diesem Beispiel nehmen wir noch nicht an, dass die Kosteneinsparungen in die Werbung neuer Kunden investiert werden. Das würde den dynamischen Effekt zusätzlich verstärken.

Damit spiegelt man in der ökonomischen Terminologie die Aussage zu den sinkenden Grenzkosten. Der Skalenertrag ist größer als eins, jedes höhere Umsatzniveau führt zu mehr Rohgewinn als der vorherige Umsatz. Diese Entwicklung setzt sich fort, und zwar theoretisch so lange, bis alle Kunden Stammkunden sind. Diese Obergrenze ist selbstverständlich hypothetisch, denn die Marktbedingungen sind ja keineswegs konstant. Da gibt es Preiswettbewerb, Qualitätswettbewerb, technische Entwicklungen mit neuen fortschrittlichen Anwendungen, oder Veränderungen in den Lebenszyklen der angebotenen Güter. Das ändert an der Grundaussage nichts: eine stetige Erhöhung des Anteils der Stammkunden steigert den Rohgewinn des Verkäufers.

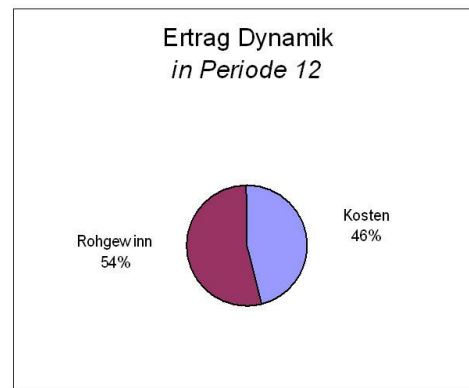
Diese dynamische Entwicklung führt zu einer Reduktion der Marketing- und Abwicklungskosten.²⁴ Es wurde die Annahme getroffen, dass jeder zehnte Kunde, der schon einmal gekauft hat, zu einem weiteren Kauf motiviert werden kann.²⁵ Dann ist er nach der Definition in diesem Modell ein Stammkunde. Bis zur zwölften Periode steigt die Stammkundenquote nach dieser Berechnung auf 40% aller Kunden. Der Aufwand für die gleiche Steigerung des Umsatzes sinkt.

Das ist unmittelbar ertragssteigernd. Das Modell betrachtet wieder den Gewinn in der zwölften Periode, um die Vergleichbarkeit zur statischen Optimierung beizubehalten. Vom Rohertrag bleiben 54 Prozent Gewinn, statt 16 Prozent in der Anfangsperiode – und im statischen Fall.

Mit gezieltem Bestandsmarketing steigt die Quote der Stammkunden und damit die Bonität in der Forderungsstruktur. In der zwölften Periode erzielt der Händler den gleichen Umsatz wie in der ersten Periode. Dieser Teil der Randbedingungen ist unverändert.

Dynamische Risikominimierung

Dynamische Verbesserung im Risikomix. Jeder 10te Kunde kauft ein weiteres Mal (Stammkunde).



Verteilung des Rohertrags auf Kosten und Gewinn

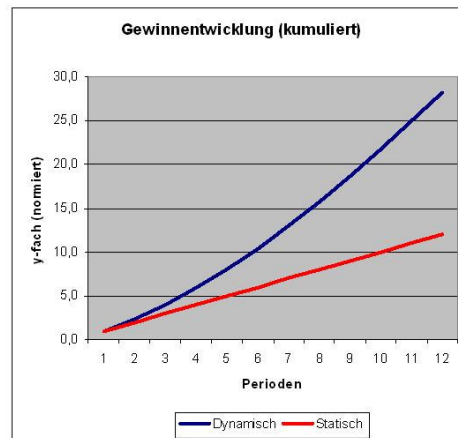
²⁴ Im modellierten Zahlenbeispiel von 25,1 Prozent der Umsatzes auf 18,5 Prozent in der zwölften Periode.

²⁵ Der Risikomix im Umsatz mit den Neukunden ist als gleichbleibend angenommen.

Die Verbesserung des Risikomanagements in der dynamischen Betrachtung beschert ihm aber einen über zwölf Perioden kumulierten Rohgewinn, der mehr als 28-mal so hoch ist. Die ‚Profitability‘ ist gesteigert, obwohl der Umsatz in jeder Periode unverändert ist. Das stärkt signifikant die Wettbewerbsfähigkeit des Web-Händlers.

Gewinnentwicklung

Gegenüberstellung der statischen und dynamischen Kumulation über 12 Perioden



Gewinnentwicklung mit und ohne dynamische Effekte

6 Zusammenfassung

In eine Web-Präsenz wird oft viel Aufwand gesteckt, um sie für den Besucher attraktiv und leicht bedienbar zu machen. Der Erfolg stellt sich aber erst ein, wenn die Seiten im Internet auch gefunden werden. Diese Anforderung heißt „Findability“ und beinhaltet vor allem eine gute Bewertung durch die Suchmaschinen – allen voran Google. Alle Handlungsanweisungen, Regeln und Richtlinien lassen sich auf ein einfaches Prinzip reduzieren: Relevanz.

Das Relevanz-Prinzip wurde im vorliegenden Beitrag als die Übereinstimmung von Erwartung und Ergebnis einer Suche erklärt. Die Anwendung des Relevanz-Prinzips führt zu guten Bewertungen und Sichtbarkeit der eigenen Präsenz an den vorderen Plätzen. Das gilt sowohl für die kostenlosen Suchergebnisse, als auch für die gekauften Positionen in der Werbung.

Mit dem Relevanz-Prinzip ist der Erfolg einer Internet-Präsenz in mehrerer Hinsicht optimierbar. Zum einen bringt Relevanz mehr Besucher auf die Seiten, zum anderen reduziert sie die Kosten im Marketingbudget des Betreibers einer Web-Präsenz. Damit wird die Optimierung der Webseiten planbar und berechenbar.

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. Dieses Angebot kommt den Einschätzungen und Erwartungen des Käufers entgegen und determiniert in der Akzeptanz beider Partner die Sicherheit im Forderungsbestand.

Das Risiko kann mit einfachen Optimierungsmethoden statisch minimiert werden. Damit hat der Web-Händler eine überprüfbare Lösung für seine Aufgabe: Minimiere die Kosten des Web-Handels unter der Nebenbedingung einer erreichbaren Risikostruktur. Diese Antwort greift aber zu kurz, weil sie in jeder Periode die Randbedingungen als konstant und bekannt voraussetzt.

Eine dynamische Betrachtung nutzt die Vorteile des neuen Mediums Internet, in dem die Kosten der Informationsgewinnung erheblich reduziert sind. Vor allem bildet der informierte Händler das Bestandsmarketing oder Customer Relationship Management (CRM) ganz besonders effizient ab. Dabei helfen die Interaktionen in Communities, mit Newslettern, mit gezieltem E-Mail-Marketing oder anderen kostengünstigen Formen des One-to-one-Marketings in dem neuen Medium. Der Anbieter 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.

Die dynamische Anpassung der Zahlungsangebote an die Bonität sorgt für eine Senkung des Risikos und der damit verbundenen Kosten. Der Händler kommt in die ökonomisch sehr erstrebenswerte Entwicklung steigender Grenzerträge. Mit dieser Strategie wird derjenige Web-Anbieter 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.