

Risiko vs. Umsatz – Web-Controlling als Optimierungsaufgabe

Inhaltsverzeichnis

1	Kurzfassung	2
2	Ausfallrisiko im Web-Handel	2
2.1	<i>Bonität im Kaufprozess</i>	5
2.2	<i>Controlling des Web-Handels</i>	7
2.2.1	Konversionsraten zum Umsatz	9
2.2.2	Marketingkosten	11
2.2.3	Sicherheitskosten	13
3	Statisches Optimum	16
4	Dynamische Optimierung	19
5	Strategie des Risikomanagements	23
	Literaturverzeichnis	25
	Autor	26

1 Kurzfassung

Das Risiko im Handelsgeschäft über Internet-Plattformen ist in Relation zu dem erzielbaren Umsatz abzuwägen. Wie andere Kostenfaktoren gehören auch der Aufwand für die Vermeidung von Risiken und der Forderungsausfall zu jedem Handelsgeschäft. Das World Wide Web gewährt dem Versandhandel neue Chancen, die aber auch mit den Risiken des Forderungsausfalls verbunden sind. Dieser Beitrag zeigt, wie in einer dynamischen Strategie der Web-Handel über Kundenbindung zum Erfolg geführt wird.

Der potenzielle Käufer ist risikoscheu, ebenso wie der Verkäufer. Während der Käufer möglichst spät nach Prüfung der Leistung zahlen will, möchte der Verkäufer das Geld bereits vor Erbringung der Leistung vereinnahmen. Erst der Kompromiss führt zu einem erfolgreichen Abschluss des Verkaufs.

Jeder neue Kunde bringt ein erhöhtes Risiko in den Forderungsbestand ein. Deshalb müssen die Möglichkeiten des Internets zur Gewinnung von Neukunden mit Bedacht gewählt werden. In der statischen Betrachtung gibt es immer eine Abwägung zwischen dem Aufwand zur Risikosenkung und dem erzielbaren Ertrag.

In der dynamischen Betrachtung steigen die Ertragschancen mit der richtigen Ausbaustrategie ganz erheblich. Die Grenzkosten des Verkaufs sinken, da Stammkunden geringere Ausfallrisiken in den Web-Handel des Anbieters bringen. Das Kostenminimum sinkt von Periode zu Periode, wenn die Ausweitung des Umsatzes mit einer guten Stammkundenbetreuung kombiniert wird.

In die Sprache der Ökonomie übersetzt, führt die intelligente Nutzung der Möglichkeiten des neuen Mediums zu steigenden Grenzerträgen.

2 Ausfallrisiko im Web-Handel

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.¹ Anleitungen werden geschrieben, wie man das Risiko vermeiden

¹ 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.

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 Web-Shop 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.

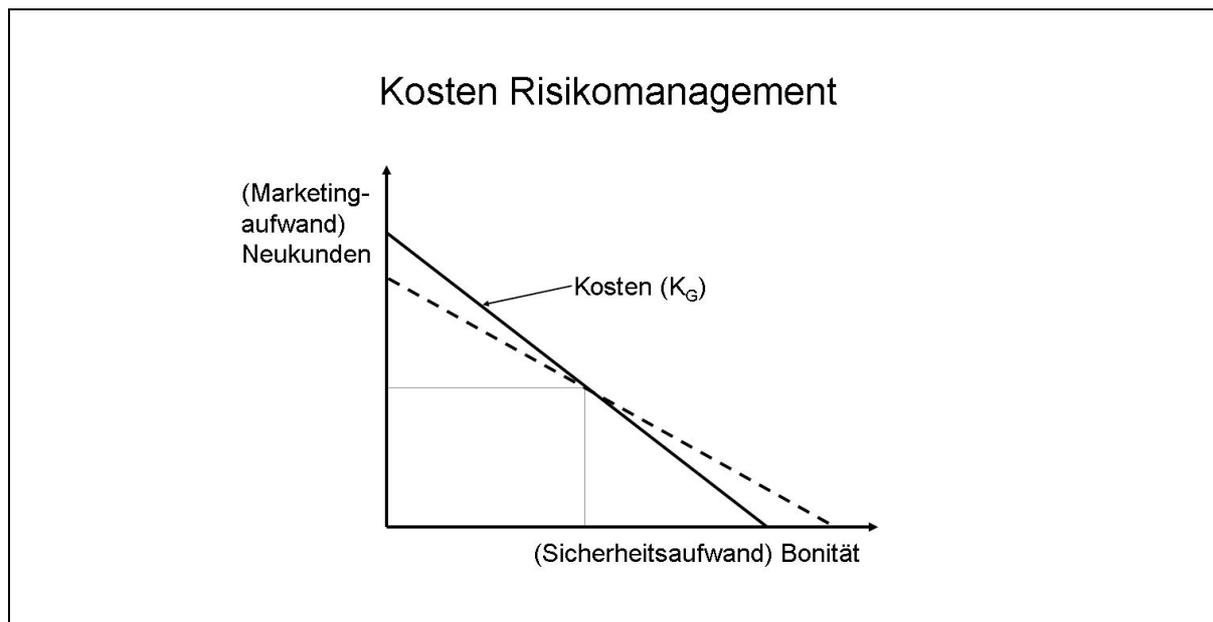
Das andere Extrem bedeutet, jedes Geschäft ohne weitere Prüfung, unabhängig vom Risiko anzunehmen und abzuwickeln. In dem Fall stellt sich zwar maximaler Umsatz ein, aber der Forderungsausfall ist ebenfalls maximal. Das führt auch zu einem unwirtschaftlichen Ergebnis, wie im ersten Fall.

Beide Extremwerte dienen nur zur Verdeutlichung, dass die Entscheidung über die Durchführung eines Internet-Verkaufs immer ein Trade-off zwischen Sicherheit und Umsatz ist. Diese Präferenzen sind substituierbar. 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.

Eine weitere Differenzierung der Aufgabe führt zu detaillierten Teilfragen, die in diesem Beitrag genauer und für die Praxis verständlich aufbereitet werden. Der Anbieter im Web hat ein bestimmtes Kostenbudget, das aus dem Umsatz abgeleitet wird. Die gesamten Kosten dürfen den Rohertrag nicht überschreiten. Das Kostenbudget ist aus fixen und variablen Kosten zusammengesetzt. Beim Internet-Verkauf teilen wir das Budget zunächst grob in die Sicherheitskosten (K_S) und in die Vertriebskosten (K_V). Die Summe von beiden sind die Gesamtkosten (K_G) des Internet-Geschäftes. Jede Kostenart kann einer Kategorie zugeordnet werden.² Somit gibt es für jede Umsatzgröße eine Kostensumme, die vollständig aufgeteilt wird (Abbildung 1: Kosten Risikomanagement).

² Sicherheitskosten sind als Prozesskosten definiert, die für jede Abwicklungs- und Zahlungsvariante unterschiedlich sind. Die Details werden in Abschnitt 2.2.3 beschrieben.

Abbildung 1: Kosten Risikomanagement



Die andere Seite der Aufgabe thematisiert das Risiko im Umsatz. Der Auftragsbestand setzt sich je nach Kundengruppe, nach Zahlungsvariante und nach Prüfungszeitpunkt aus mehr oder weniger sicheren Forderungen zusammen. Beispielsweise stellt die Gruppe der Stammkunden ein geringeres Risiko dar als die Neukunden. Das Angebot der Vorkasse ist für den Verkäufer sicherer als der Rechnungverkauf mit Zahlungsziel. Nun ist es für einen vorsichtigen Kaufmann verlockend, den vermeintlich sicheren Weg zu definieren und Geschäfte nur mit Stammkunden gegen Vorkasse ohne Rückgabemöglichkeit abzuschließen. Unter diesen Risikovorgaben wird nicht viel Umsatz zustande kommen, vermutlich nicht genug, um die Kosten des Internet-Verkaufs zu decken oder gar Gewinn zu machen.³ Gerade die Kunden mit guter Bonität haben den Anspruch, auf der Rechnung ein Zahlungsziel mit einer Bankverbindung zu finden, an die nach Prüfung der Leistung überwiesen wird.

Stammkunden wollen erst gewonnen werden. In den meisten Fällen startet ein Web-Handel mit unbekanntem Kunden. Die Aufträge⁴ bergen unterschiedlich hohe Abwicklungsrisiken. Jedes Umsatzniveau hat ein Risikoprofil, das heißt eine Mischung von guten und schlechten Forderungen. Mehr und bessere Informationen über die Kunden verbessern die Sicherheit in der Geschäftsabwicklung.

³ Die aktuelle 4. Studie des ECC-Handel: Internet Zahlungsverfahren aus Sicht der Händler: Ergebnisse der Umfrage IZH4, Vorab-Kurzauswertung, S. 5 belegt es wieder. Obwohl 84,1 Prozent der Händler die Vorkasse anbieten, wählen nur 43,4 Prozent der Kunden diese Variante, vgl. ebd. S. 6.

⁴ Von Aufträgen spricht man, bevor eine Leistung erbracht ist, danach wird mit der Rechnungsstellung eine Forderung begründet. Die Aufträge implizieren ein gewisses Risiko, das sich in ein Forderungsrisiko verwandelt, wenn ein Zahlungsziel eingeräumt wird. Da dies bei Vorkasse-Zahlungen nicht der Fall ist, wird unter Risikogesichtspunkten schon die Stufe der Aufträge betrachtet.

Als Synonym für die Zahlungssicherheit eines Schuldners hat sich im Sprachgebrauch der Kreditvermittler der Begriff der „Bonität“ etabliert. Da mit der zeitlichen Abweichung der Zahlung vom Leistungszeitpunkt ein Kredit für den Käufer oder den Verkäufer gegeben wird, ist die Bonität das Ergebnis der Risikobeurteilung von beiden Seiten.

2.1 Bonität im Kaufprozess

Die Einschätzung der Bonität ist subjektiv. Es ist die persönliche Antwort auf die Frage, ob ein Handel erfolgreich bis zum Ende abgewickelt wird.⁵ Das Ende ist der Tausch von Leistung gegen Zahlung. Wie wir an dieser Definition sehen, sind beide Parteien, der Käufer und der Verkäufer mit ihren eigenen Einschätzungen am Erfolg beteiligt. Mögliche Zugeständnisse oder Risikoübernahmen hängen wiederum sehr davon ab, ob die Partner sich vertrauen. Vertrauen baut sich auf und verstärkt sich im Laufe einer Geschäftsbeziehung. Das Internet bringt unbekannte Partner zusammen, das ist ein konstitutives Merkmal dieses Mediums. Daraus leiten sich folgende Varianten für eine geschäftliche Beziehung ab:

1. Sich gegenseitig vertrauende Partner, z. B. Wirtschaftsunternehmen, die sich aus jahrelanger Geschäftsbeziehung kennen oder Behörden, die über eine gemeinsame Aufsichtsstelle Informationen zur Bonität austauschen.
2. Ein vertrauter Partner und ein unbekannter, z. B. ein bekanntes Handelsunternehmen und ein unbekannter Käufer; oder anders herum: ein Konzern als Kaufinteressent und ein kleiner, unbekannter Anbieter.
3. Zwei unbekannte Partner, z. B. ein kleines Handelsunternehmen und ein neuer Kunde oder zwei Privatpersonen, die sich bei einer Internet-Auktion treffen.

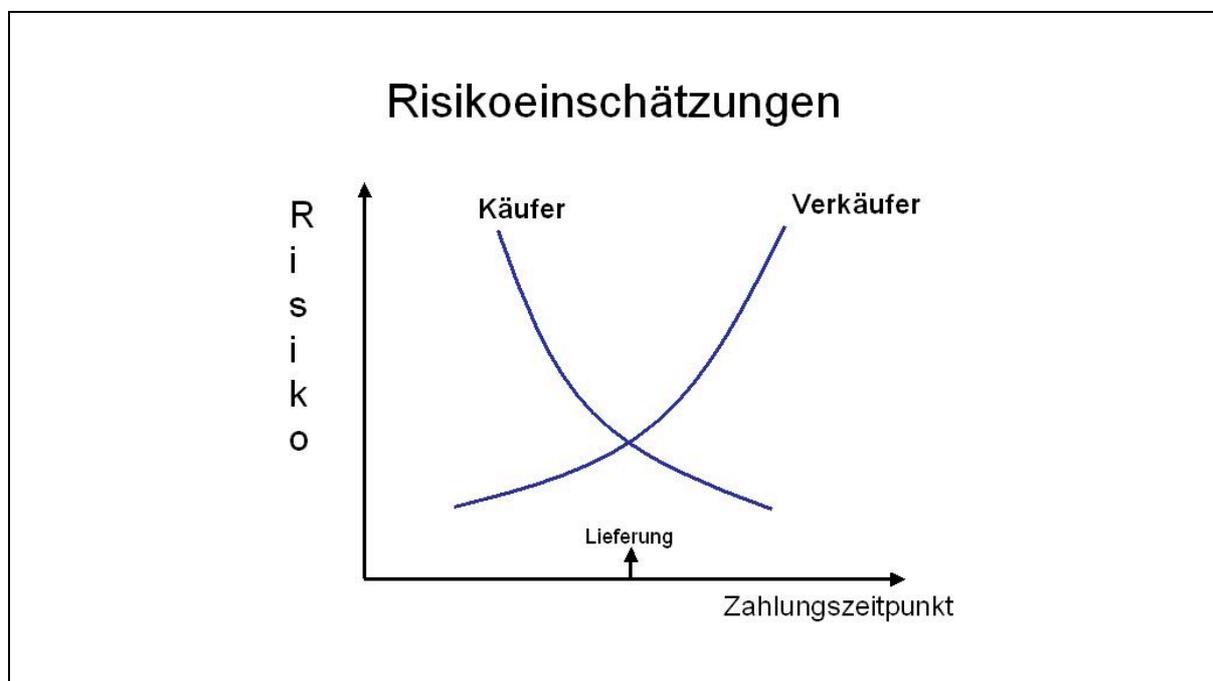
Die erste Variante stellt die geringsten Anforderungen an die Organisation des Kaufprozesses. Der Verkäufer erbringt in der Regel die Leistung zuerst und gewährt damit einen Lieferantenkredit bis zur Zahlung. Die Zahlung erfolgt meist per Überweisung.

Die zweite Variante funktioniert im bilateralen Verhältnis, indem der unbekannte Partner einen Kredit gibt. Der unbekannte Käufer leistet eine Vorkasse und gewährt damit bis zur Leistung des Verkäufers einen Käuferkredit. Spiegelbildlich gibt der unbekannte Verkäufer dem großen Wirtschaftsunternehmen, der Behörde oder einem anderen Unternehmen mit untadeliger Bonität einen Lieferantenkredit. Er erbringt seine Leistung, schreibt die Rechnung und erwartet anschließend die Zahlung, in den meisten Fällen ebenfalls per Überweisung oder Scheck.

⁵ Das bestätigt unter anderem auch S. van Baal, a.a.O. S. 261.

Die dritte Variante ist für den Internet-Handel typisch, denn dort wollen unbekannte Teilnehmer einen Kaufprozess abwickeln. Sie haben keine gemeinsame Historie und deshalb ein undefiniertes Vertrauensverhältnis. Dieser Umstand erfordert eine beträchtliche Organisation des Leistungs- und Zahlungsverkehrs. Im Folgenden wird diese Konstellation die Grundlage der vertiefenden Analyse sein. 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 2 vereinfachten Kurve wider.

Abbildung 2: Risikoeinschätzungen



Für beide Partner steigt die Akzeptanz des Handels mit fallendem Risiko, was nicht verwunderlich ist. Wenn allerdings keine dritte Partei als Intermediär oder Abwicklungszentrale im Spiel ist, 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).⁶

Das gegenseitige Misstrauen resultiert aus einer Unsicherheit, die in der Öffentlichkeit durch die Diskussion über den sicheren Zahlungsverkehr noch geschürt wird. Diese Diskussion ist allerdings einseitig, denn sie betrachtet nicht den sicheren Leistungsverkehr. Sie ist für den Spezialfall der asymmetrischen Konstellation eines bekannten Verkäufers und eines unbekanntes Käufers gültig. Die ordentliche Leistung ist dann vermutlich gesichert und es kommt darauf an, dass der Zahlungsverkehr auf eine sichere Basis gestellt wird.

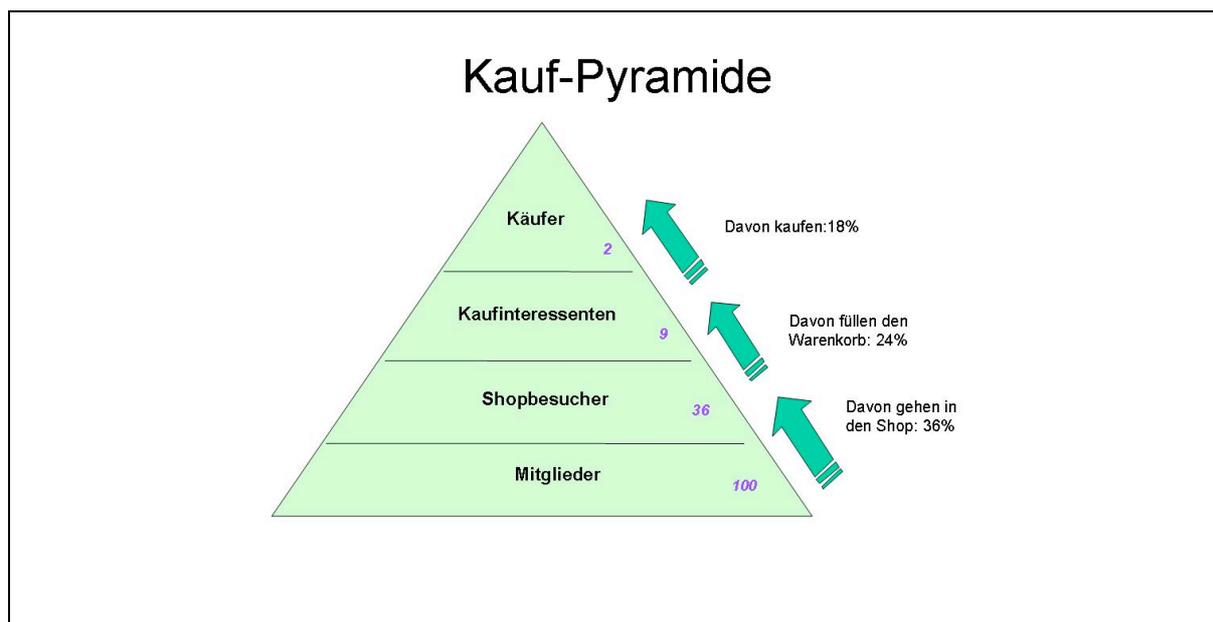
Die asymmetrische Variante 2 (siehe oben) ist im Internet auch anzutreffen, aber sie ist für den Handel über und mit dem neuen Medium nicht vorherrschend. Im Web treffen Tausende von relativ unbekanntes Verkäufern mit Millionen von potenziellen Kunden zusammen. Bei zwei unbekanntes Partnern gilt eine symmetrische Risikoerwartung (Variante 3). Der Käufer braucht eine Sicherheit bezüglich der Leistung; der Verkäufer eine solche bezüglich der Zahlung. Die Variante 2 ist als Spezialfall in der Variante 3 enthalten. Damit reduziert sich die Aufgabe allgemein auf das Risikomanagement für unbekanntes Partner. In der dynamischen Betrachtung sammelt man Informationen und erhöht den „Bekanntheitsgrad“. Das entstehende Vertrauen vereinfacht die Geschäftsabwicklung.

2.2 Controlling des Web-Handels

Das Controlling des Web-Handels betrachtet alle Stufen des Verkaufs, von der ersten Geschäftsanbahnung bis zum endgültigen Abschluss des Geschäftes, einschließlich der eventuell vorkommenden Zahlungsstörungen. Die „Kauf-Pyramide“ (Abbildung 3) startet bei dem Werbeaufwand, der unbekanntes Interessenten mit der Web-Präsenz in Kontakt bringt. Der falschen Ansicht, im Internet sei alles kostenlos und die Surfer kämen automatisch, wenn man eine Präsenz ins Netz stellt, soll hier nicht das Wort geredet werden. Tatsächlich 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.

⁶ Die Vorliebe des Web-Händlers für die Vorauszahlung wurde oben schon als das Ergebnis der IZH4 zitiert und wieder 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.

Abbildung 3: Kauf-Pyramide⁷



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 kontrollieren muss.

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 Prozesse lassen sich selbstverständlich auch mit Kosten bewerten.

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

⁷ Die Zahlen in der Pyramide sind gerundet. In der Spitze kommen exakt berechnet 1,56% der Besucher als Käufer an.

letzten Periode abhängig sind. Bessere Informationen über die Bonität der Stammkunden verringern das Risiko in der Einschätzung des Händlers.

Deshalb wird der Beitrag im zweiten Teil auf die dynamische Betrachtung erweitert, die vor allem Antworten auf die Frage gibt: Wie werden im Handel die Abwicklungskosten unter der Nebenbedingung besserer und verlässlicher Informationen über die Kunden minimiert? Kann der Verkäufer mit wachsendem Umsatz seine gesamten Kosten unter Einschluss des Risikoaufwandes minimieren?

2.2.1 Konversionsraten zum Umsatz

Jede Marketinganalyse im Web beginnt bei dem Aufwand, Interessenten auf die eigene Web-Präsenz zu ziehen. Der Marketingplan konzentriert sich auf die Aktionen für die Zielgruppe, die zu einem Besuch der Web-Präsenz führen und die unter ökonomischen Gesichtspunkten möglichst effizient sein sollen.

Das Web kennt unterschiedliche Vergütungsmodelle für die Kundenwerbung, die hier nicht detailliert diskutiert werden. Ein gängiges Modell ist die Klickvergütung.⁸ In diese Bezugsgröße kann man jeden Werbeaufwand unter Auswertung gängiger Webstatistiken umrechnen, indem man den spezifischen Aufwand durch die Anzahl der Besucher dividiert. Zusätzlich fallen beim Betreiber noch Transaktionskosten an, wenn fremde Dienstleister für die Werbung ausgewählt, beauftragt und kontrolliert werden.⁹ 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.

Die erste Hürde ist zu nehmen, wenn der Surfer von den allgemeinen Informationen der Seite zum Shop gebracht werden soll. Laut den Erfahrungswerten, die sich mit allgemeinen Umfragen decken, wollen etwa 30 bis 40 Prozent der Besucher einer Seite auch etwas kaufen; die anderen informieren sich nur. Aus verschiedenen Untersuchungen und Erfahrungswerten schwanken die Konversionsraten von der ersten zur zweiten Stufe der Kaufpyramide um den Durchschnittswert von 36 Prozent.¹⁰

⁸ Die Alternativen CPA (Cost per Action), CPI (Cost per Impression) oder monatliche Pauschalzahlungen werden nicht einbezogen, um das Modell einfach zu halten.

⁹ In Anlehnung an das Konzept der Transaktionskosten von Ronald Coase. Vgl. R.H. Coase, *The Firm, the Market, and the Law*, Chicago und London 1988.

¹⁰ Diese Zahl und weitere folgende in dem Beitrag entstammen eigenen Erfahrungen mit der Verkaufsplattform Quaxo.de, die der Autor betreibt. Die Erfahrungen werden im Wesentlichen bestätigt von den Daten einer signifikanten Anzahl von Shops, deren Marketing-Management ebenfalls weitgehend beraten und betreut wird. Die Analyse wird in vielen Fällen mit dem Tool „Google-Analytics“ betrieben, das die Ermittlung von Konversionsraten mit dem sogenannten „Trichter-Prinzip“ unterstützt.

Wie viele Kaufinteressenten füllen tatsächlich den Warenkorb und gehen damit zur Kasse – zum Check-Out? Das hängt erheblich von der Usability¹¹ des Shops ab. Letztlich sind aber nicht technische Kriterien entscheidend, sondern die einfache Frage, ob der Shop hält, was er in der Werbung verspricht. Sind die beworbenen Waren überhaupt im Shop vorhanden; wie viele Stufen braucht der Einkäufer durch den Shop; muss er sich registrieren; findet er seinen Warenkorb wieder; usw. Eine positive Umsetzung der Anforderungen braucht Personal- und Entwicklungsaufwand. Trotzdem wird eine Konversionsrate vom Shop zum Warenkorb nur bei einem Viertel der Interessenten erreicht. Für die Modellrechnung wird ein durchschnittlicher Wert von 24 Prozent festgelegt.

Neun von hundert Kunden stehen also nun mit dem gefüllten Warenkorb vor der Kasse – das sind die ernsthaft interessierten Käufer. Damit kommen wir zu dem entscheidenden Punkt, der unmittelbar mit dem Risikomanagement zusammenhängt. Ist der Kunde mit den angebotenen Zahlungsarten einverstanden? Das ist die Frage nach der Akzeptanz der Zahlungsverfahren, 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.¹²

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.

¹¹ Usability bezeichnet die Gebrauchstauglichkeit. Neben der Findability, die ein Begriff für die Suchmaschinentauglichkeit ist, haben beide Bewertungskategorien den entscheidenden Einfluss auf den Erfolg des Web-Business. Siehe dazu detaillierter: T. Hildebrandt, K. Hudetz: Die Janus-Strategie für Online-Shops, in: Handel im Fokus, 59. Jahrgang, Heft 1, S. 40.

¹² ECC-Umfrage: Internet-Zahlungsverfahren..., a.a.O., S. 5.

Im Ergebnis erzielen wir mit den erhobenen Werten eine Konversionsrate über den gesamten Prozess von 1,56 Prozent¹³, 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.

Immerhin hat der Betreiber aber mit einer kalkulierbaren Erfolgsquote (hier Konversionsrate (Kr) von 1,56 Prozent) die Basis für die ersten Optimierungsrechnungen an der Hand. Eine einfache Multiplikation dieses Wertes mit der Zahl der geworbenen Interessenten (B für Besucher) am Fuß der Kaufpyramide und dem durchschnittlichen Umsatz pro Kauf (U_K) ergibt den Gesamtumsatz (U_G) des Shops in der betrachteten Periode:

$$U_G = B * Kr * U_K$$

Das ist die einfache Ermittlung des Umsatzes mit den Konversionsraten der Kaufpyramide. Das Ziel bleibt die Kostenminimierung, vor allem der vom Risikomanagement beeinflussten Prozesskosten.

2.2.2 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“.¹⁴

Besonders die Prüfungskosten, die Personalkosten und das Marketing fallen ins Gewicht. In späteren Berechnungen des Expansionspfades werden Stammkunden und andere 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. In dem berechneten Beispiel werden mit einem Werbeaufwand (K_W) von 10.000 Euro und einer Klickgebühr (CPC) von fünf Cent 200.000 Besucher auf die Präsenz geholt. Die Zahl ist der Ausgangswert von 100 Prozent der Besucher am Fuße der Pyramide in einer Periode.

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.

¹³ Die Zahlen in der Kaufpyramide (Abb. 3) sind gerundet.

¹⁴ 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.

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.

Für die Berechnung mit der Formel aus dem vorherigen Kapitel ist noch eine Annahme zu dem durchschnittlichen Umsatz pro Kauf zu treffen. Er wird mit einem Mittelwert von 40 Euro angenommen. Der gesamte Umsatz in einer Periode ist damit $U_G = 200.000 * 1,56\% * 40 \text{ €}$, 3.120 Käufer zu je 40 € ergibt 124.800 Euro.

Die oben erläuterten Personalkosten (K_P) addieren sich zu 10.000 Euro, was bei diesem Volumen rund acht Prozent des Umsatzes ausmacht. In der untersuchten Periode sollen die Kosten fix sein. Die Kosten der Werbung und der Zahlungsprozesse sind dagegen variabel.¹⁵

Die Zahlung im engeren Sinne verursacht kaum Kosten, wenn damit die Buchungsgebühren für den elektronischen Zahlungsverkehr gemeint sind. Dabei gibt es zwei Möglichkeiten, auf elektronischem Wege die Zahlung auf das Konto des Verkäufers zu veranlassen – per Lastschrift oder per Überweisung. Im einen Fall geht die Initiative vom Verkäufer aus, im anderen Fall vom Käufer. Die Buchungsgebühren machen keinen nennenswerten Kostenfaktor aus, jedenfalls keinen, der eine Optimierungsrechnung beeinflusst.

¹⁵ Selbstverständlich gibt es eine Reihe weiterer variabler Kosten im Handel, für Transporte, für Verpackungen, für Versicherungen oder Ähnliches mehr. Sie sind nicht Gegenstand der Optimierung im Risikomanagement.

2.2.3 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 Bonität¹⁶ der Handelspartner abgestimmt sein. Jede Analyse und Bewertung der Bonität verursacht Kosten, die zwar für 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 der Bonität des Kunden gewinnen, diese Prüfung wird aber nur für den tatsächlichen Auftrag durchgeführt.

Die Intensität der Bonitätsprüfung hängt von den Regeln für den Ablauf eines Kaufs ab. Ein Neukunde gibt eine Adresse ein, die in der Datenbank registriert wird. Soll die Lieferanschrift davon abweichen, ist die eingegebene Adresse einer sehr genauen Prüfung zu unterziehen. Sie ist der einzige Anlaufpunkt für ein späteres Inkasso, falls der Kunde nicht bezahlt. Beim Erstkauf empfiehlt es sich also noch nicht, eine abweichende Lieferadresse zuzulassen. Im eigenen Interesse wird der Kunde seine korrekte Adresse angeben, denn die Ware wird dorthin geliefert. Für einen Betrüger ist damit eine Möglichkeit verschlossen. Am Beispiel der Kreditkarte wird das deutlich. Der Betrüger gibt eine gültige Kreditkartennummer einer anderen Person an und lässt die Ware an seine Adresse liefern. Die erste Kostenart vor dem Kauf wird von der Prüfung der eingegebenen Adresse verursacht.

Bei gewerblichen Käufern werden weitere Daten erfasst und überprüft. Die Nummer des Handelsregistereintrags ist wichtig, um die „echten“ Gewerblichen von den „Hobbyunternehmern“ zu trennen. Mit einem Eintrag im Handelsregister hat man meist ein aktives Unternehmen vor sich. Nicht wenige Kleinunternehmer mit einer Gewerbeanmeldung bezeichnen sich als gewerblicher Kunde. Diese Gruppe ist aber besonders anfällig für spätere Zahlungsausfälle. Vor allem fallen die Privaten als Gewerbetreibende nicht unter den Schutz einer Warenkreditversicherung. Die Prüfung der Gewerblichen ist verlässlicher als der Privaten, aber die Prüfgebühren sind höher.

Bei der Zahlung lassen sich Plausibilitäten prüfen, die das Risiko ebenfalls einschränken. Beim erstmaligen Lastschrifteinzug wird die Verität der Bankverbindung getestet. Zur

¹⁶ Bonität ist der allgemeine, neutrale Begriff für die Kreditwürdigkeit. Im Kaufprozess hat jeder Teilnehmer aus der Sicht seines Gegenübers eine Bonität.

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.¹⁷

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

Für den besonderen Fall der Identifizierung mittels Kreditkarte zählen die Provisionen (das Disagio) für die Kartenakzeptanz, die Transaktionsgebühren und die monatliche Grundgebühr des Händlers ebenfalls zum Prüfaufwand. Der Verkäufer erhält von dem Kartenunternehmen eine Information zurück, die besagt, dass die Karte existent und nicht gesperrt ist (im positiven Fall). Eine Risikoübernahme ist mit dieser Meldung nur in speziellen Fällen verbunden. Der Verkäufer sollte also sein eigenes Risikomanagement auch für Kartenzahlungen beibehalten, denn auch fallen Sicherheitskosten an.

Die direkte Überweisung des Kunden als Vorkasse verursacht beim Verkäufer keine weiteren Prüfungskosten. Dagegen gewährt eine Zahlung nach Rechnungsstellung dem Kunden einen Kredit. Das erfordert eine detaillierte Einschätzung der Bonität, völlig unabhängig von der Zahlungsmethode (Überweisung oder Lastschrift).

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

¹⁷ 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.

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.

Mit der Zahlungsstörung ist ein Zinsverlust des Verkäufers verbunden, schließlich hat er den Zahlungsverzug als Kosten für den unfreiwillig beanspruchten Lieferantenkredit zu tragen. Die Kostenposition ist nicht sehr hoch, aber trotzdem schmälert sie das Ergebnis.

Stärker schlagen da schon die reinen Postgebühren für die schriftliche Mahnung zu Buche. Wenn der Verkäufer die korrekte E-Mail-Adresse kennt und für die erste Mahnung nutzt, spart er einige Briefgebühren ein. Den hartnäckigen säumigen Zahlern muss er aber die Mahnung per Post zustellen. Die briefliche Erinnerung ist wirksamer. Auf jeden Fall ist dieser Weg anzuraten, wenn der Web-Händler später mit Mahnbescheiden oder juristischen Schritten gegen den Schuldner vorgehen will. Dann ist das Mahnschreiben zugleich die reale Adressprüfung.

Für die Identifizierung mit der Kreditkarte oder einem anderen Medium muss der Verkäufer sich letztlich um das Risikomanagement selbst kümmern. Die Kartengesellschaft lastet ihm die Chargeback-Gebühren im Falle einer Zahlungsstörung an und in vielen Fällen bucht sie bei einer Reklamation des Kunden den Zahlbetrag erst einmal vom Händlerkonto wieder ab.

Der dritte Block sind die Kosten für das Inkassoverfahren im engeren Sinne. Der Kunde hat die Leistung erhalten und bereits mehrere Mahnungen bekommen; aber er verweigert konstant den Ausgleich der offenen Posten. Der Verkäufer hat die Wahl, die Forderungen selbst weiter zu verfolgen, oder an ein externes Inkassobüro zu geben. Einem externen Büro zahlt der Verkäufer eine Provision auf die eingetriebenen Zahlungen. Ganz am Ende verbleibt aber ein Betrag an uneinbringlichen Forderungen. Gemeinsam mit den Prüfgebühren macht er den höchsten Anteil an den Kosten des Risikomanagements aus.

Den Aktionen im Risikomanagement werden nun auch die Kosten zugeordnet. Hier sind noch einmal die wichtigsten Positionen der Sicherheitskosten:

Prüfkosten für:

- Adresse,
- Bankverbindung,
- sonstige Personen^{en}daten.

Risikoprüfung bestehend aus:

- Plausibilitätsprüfung (Kontonummer),
- Abfrage an Datenbanken (Auskunfteien, Kartengesellschaften),

- Auswertung eigener Datenbestände.

Bei Zahlungsstörungen entstehen:

- Mahnkosten,
- Rücklastgebühren (oder Chargeback bei Kreditkarten),
- Zinskosten,
- Inkassoprovisionen,
- Kosten der Rechtsverfolgung.

Und am Ende bei den uneinbringlichen Forderungen:

- Zahlungsausfälle.

Man erkennt an der Aufstellung, dass die Sicherheitskosten (K_S) 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 8,65 %¹⁸. Sie variiert mit der Mischung der Zahlungsverfahren, ist aber ein brauchbarer Durchschnitt für die Sicherheitskosten bei unbekanntem Neukunden.

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 (K_G) 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

¹⁸ Dieser Prozentsatz ist ein aus der Praxis erhobener Mittelwert und kann mit der Mischung unterschiedlicher Zahlungsangebote variieren. Die Bandbreite um den Wert von 8,65% ist aber relativ gering.

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 Positivdatei¹⁹ auf, denn dann ist er von den kostenpflichtigen Daten der Auskunfteien, Kartengesellschaften oder anderen Dienstleistern 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.

Ein Beispiel zur Veranschaulichung: Stellt man fest, dass viele Problemfälle sich als Gewerbliche anmelden, die keine Handelsregisternummer haben, so wird man ihnen nur Bonität zuweisen, die allenfalls einem privaten Neukunden entspricht. Man legt also für jeden Kunden einen Datensatz an, der anfangs folgende Informationen enthält:

- Nachname, Vorname,
- Wohnadresse mit PLZ, Straße und Hausnummer,
- Telefon (stationär und mobil),
- Fax,
- E-Mail,

¹⁹ 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 einen Datensatz mit negativen Informationen gibt. Das ist ungenau und vermeidet nur einen Teil des Risikos.

- Geburtsdatum (verifiziert über den Personalausweis²⁰),
- Bankverbindung mit Kontonummer und Bankleitzahl,
- Kreditkartendaten.

Dazu werden fortlaufend die Umsätze aus dem Rechnungswesen eingestellt. Der Aufbau der Datenbank variiert je nach Branche oder Web-Händler. Die Bonität wird nur aufgrund von mehr Information und verlässlichen Daten verbessert. Der sorgfältige Aufbau und Einsatz einer Positivdatei erhöht den Sicherheitsaufwand zu Beginn. Andererseits lässt die Behandlung eines jeden Interessenten wie einen Neukunden in jeder Periode den gleichen Aufwand für die gleiche Risikostruktur mit der gleichen Konversionsrate von 1,56 % entstehen.

Für das Berechnungsbeispiel brauchen wir eine Ertragsspanne, um das Maximum des gesamten Budgets (K_G) zu erfassen. Nehmen wir an, der Händler verkauft physische Produkte mit einer Marge (Ma) von 30 Prozent.²¹ Vom Rohertrag werden die Marketing- und Sicherheitskosten abgezogen. Der verbleibende Rest ist der Rohgewinn ($G = E - K_G$).

In der statischen Betrachtung hat man im Optimum einen bestimmten Ertrag $E = U * Ma$, der im Berechnungsbeispiel $124.800 \text{ €} * 0,3 = 37.440 \text{ €}$ ist. Davon werden die gesamten Kosten (K_G) abgezogen, also Werbekosten (K_W) (10.000 €), Personalkosten (K_P) (10.000 €) und 8,65 % Sicherheitskosten (K_S) (rd. 10.800 €). Am Ende verbleibt bei dem Web-Händler ein Rohgewinn von 6.640 Euro unter konstanten Randbedingungen.

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 – 6.640 Euro oder 5,3 Prozent des Umsatzes.²² Der kumulierte Umsatz über x Perioden ist x -mal der Periodenumsatz. In der zwölften Periode ist die Summe der Gewinne dementsprechend $12 * 6.640$ Euro, das sind 79.680 Euro.

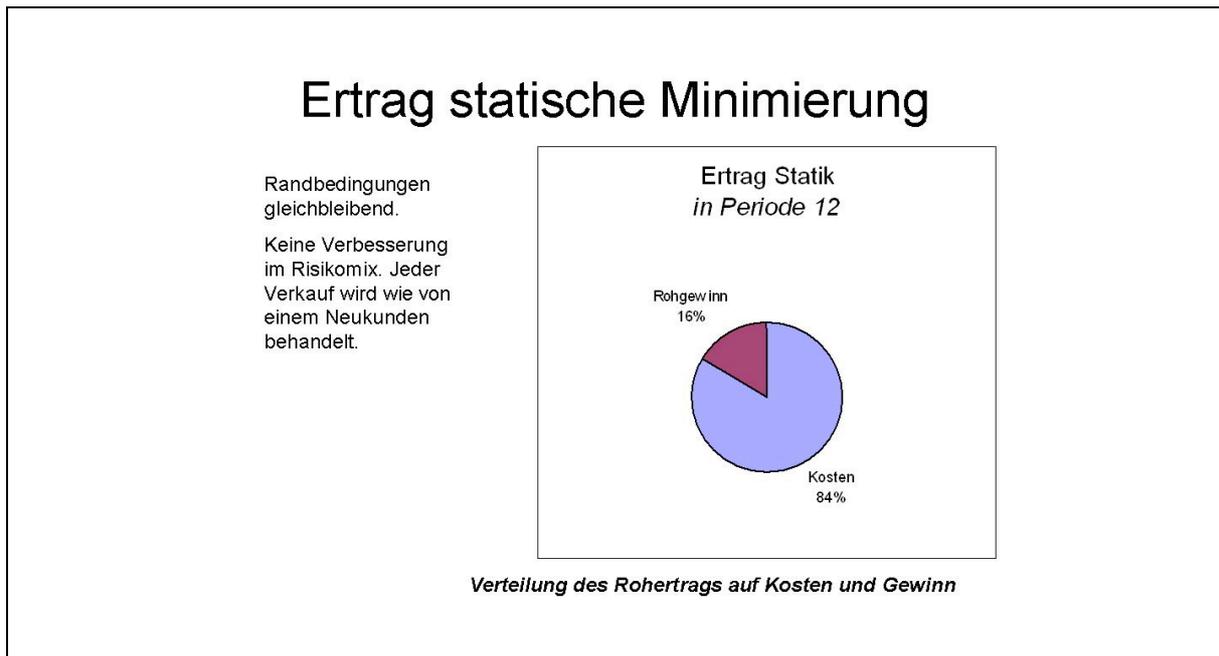
Der Gewinnanteil im Rohertrag bleibt unverändert bei 16 Prozent und der Kostenanteil ist dementsprechend der komplementäre Anteil von 84 Prozent (Abbildung 4).

²⁰ In der Nummer des Personalausweises ist das Geburtsdatum verschlüsselt.

²¹ Die Marge ist als Differenz zwischen Einkaufs- und Verkaufspreis definiert. Sie ergibt den Rohertrag. Wegen des linearen Zusammenhangs entwickeln Umsatz und Rohertrag sich in die gleiche Richtung.

²² Wie oben schon vereinfachend unterstellt, fallen nur die fixen und variablen Kosten des E-Commerce an. Die anderen Kostenarten des Unternehmens werden dem Web-Handel nicht zugeordnet, oder wachsen linear mit dem Web-Umsatz und tangieren deshalb nicht die Optimierung.

Abbildung 4: Ertrag statische Minimierung



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 Zahlungsmethode anbieten, die zu seinen Bonitätsinformationen passt. Das verbessert die Sicherheit im Forderungsbestand und reduziert damit die variablen Kosten.

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.²³ 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.²⁴

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, was zu einer Drehung der Budgetgeraden führt. Mit dem gleichen Kostenansatz steigt die Bonität im Forderungsbestand (gestrichelte Linie in Abbildung 1). Der Zuwachs aus Alt- und Neukunden hebt den Ertrag auf ein höheres Niveau. Der Gewinn wird wegen des einfachen Zusammenhanges $G = E - K_G$ in der folgenden Periode größer, da die gesamten Kosten sinken.²⁵

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

²³ Dahinter steht die implizite Annahme, dass nur Kunden mit guter Bonität und zuverlässigem Zahlungsverhalten zu Stammkunden entwickelt werden.

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

²⁵ 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.

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.

Abbildung 5: Modellrechnung

Modellrechnungen - dynamisch

1. Periode (ohne Stammkunden)

$$U_G = B * Kr * U_K ; U_G = 200.000 * 1,56\% * 40 \text{ €} = 124.800 \text{ €}$$

$$K_G = K_P + K_W + K_S ; K_G = 10.000 \text{ €} + 10.000 \text{ €} + 10.800 \text{ €} = 30.800 \text{ €}$$

$$E = U_G * Ma ; E = 124.800 \text{ €} * 0,3\% = 37.440 \text{ €}$$

$$G = E - K_G ; G = 37.440 \text{ €} - 30.800 \text{ €} = 6.640 \text{ €}$$

:

: Dynamik: jeder 10. Kunde pro Periode wird Stammkunde

:

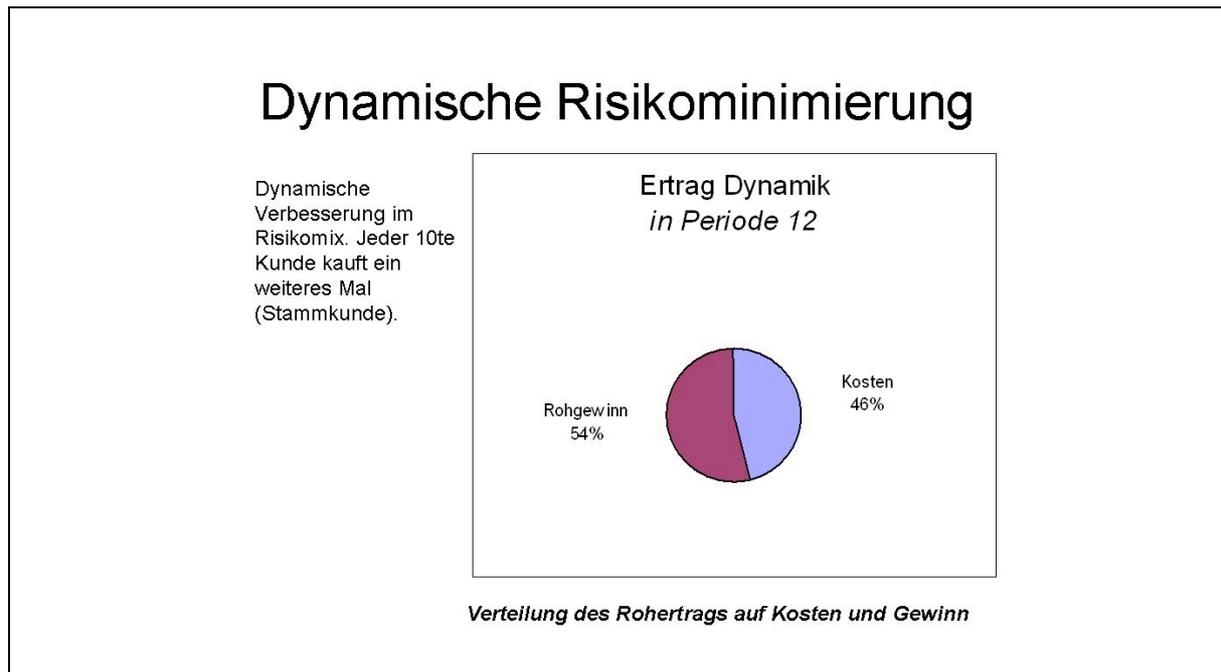
12. Periode (40% Stammkunden => minimale K_W und K_S)

$$G = E - K_G ; G = 37.440 \text{ €} - 17.240 \text{ €} = 20.200 \text{ €}$$

Diese dynamische Entwicklung führt in dem vorliegenden Zahlenbeispiel zu einer Reduktion der Marketing- und Abwicklungskosten. Es wurde die Annahme getroffen, dass jeder zehnte Kunde, der schon einmal gekauft hat, zu einem weiteren Kauf motiviert werden kann.²⁶ Dann ist er nach der Definition in diesem Modell ein Stammkunde. Bis zur zwölften Periode steigt die Stammkundenquote nach der dynamischen Berechnung auf 40% aller Kunden. Der Aufwand für die gleiche Steigerung des Umsatzes sinkt. Die Gesamtkosten betragen für die erste Periode 24,7 Prozent und für die zwölfte Periode nur noch 13,8 Prozent mit weiter fallendem Verlauf. Das ist unmittelbar ertragssteigernd, wie in Abbildung 6 gezeigt. 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 (Abschnitt 3).

²⁶ Der Risikomix im Umsatz mit den Neukunden ist als gleichbleibend angenommen.

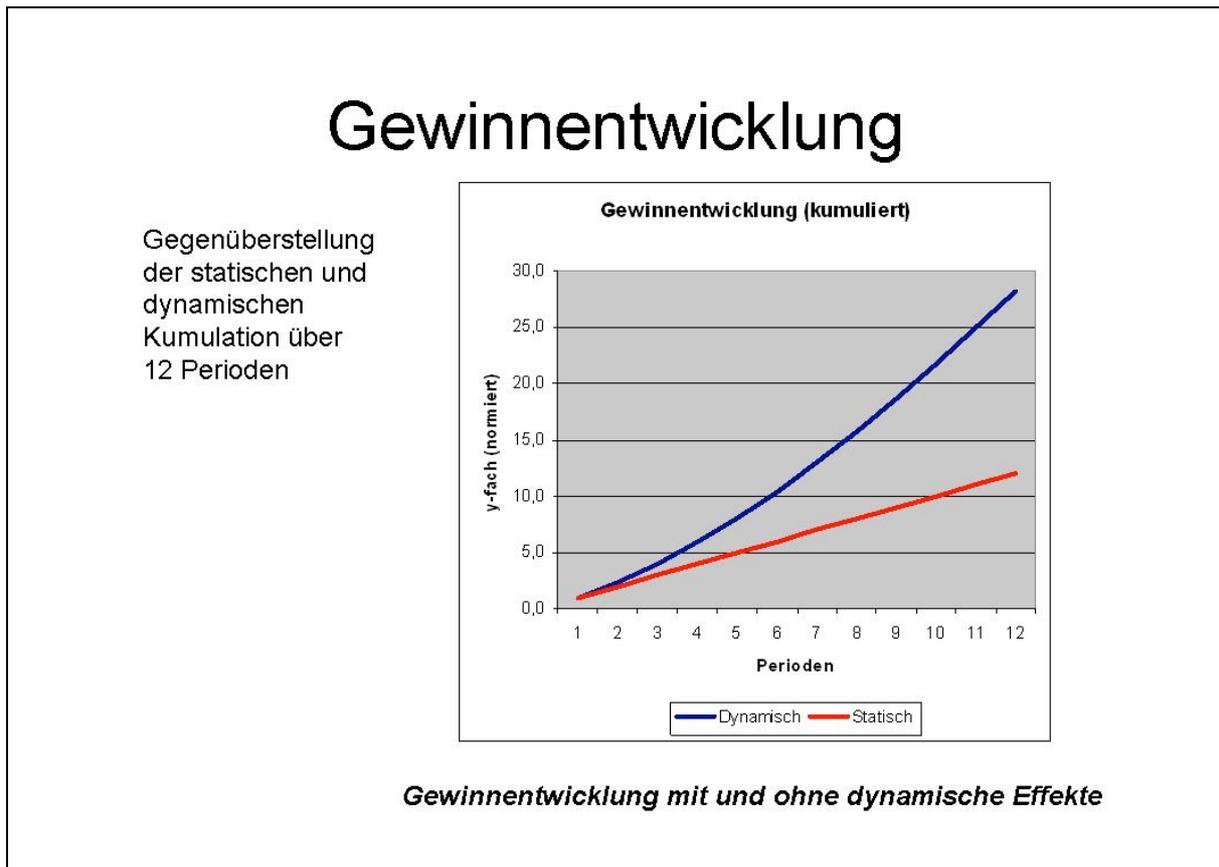
Abbildung 6: Dynamische Risikominimierung



Mit gezieltem Bestandmarketing steigt die Quote der Stammkunden und damit die Bonität in der Forderungsstruktur. In der zwölften Periode erzielt der Händler den gleichen Umsatz aus 3.120 Kunden mit je 40 Euro Kauf pro Bestellung (**124,8 Tsd. €/Periode**), wie in der ersten Periode. Dieser Teil der Randbedingungen ist unverändert.

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 wie in der ersten Periode (Abbildung 7). Die Profitabilität ist gesteigert, obwohl der Umsatz in jeder Periode unverändert ist. Das stärkt signifikant die Wettbewerbsfähigkeit des Web-Händlers.

Abbildung 7: Gewinnentwicklung



5 Strategie des Risikomanagements

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.

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.²⁷ 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 einen Kundenkredit ein.

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.

²⁷ 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.

Literaturverzeichnis

- Hudetz, Kai (Hrsg.): E-Commerce im Handel – Status Quo und Perspektiven, Gernsbach 2005.
- van Baal Sebastian, **et. al.**: Zahlungssysteme für den Vertrieb über das Internet aus Sicht der Händler, in: Hudetz, Kai (Hrsg.): E-Commerce im Handel – Status Quo und Perspektiven, Gernsbach 2005.
4. Studie des ECC-Handel: Internet Zahlungsverfahren aus Sicht der Händler: Ergebnisse der Umfrage IZH4, Vorab-Kurzauswertung.
Universität Karlsruhe (TH), Institut für Wirtschaftspolitik und Wirtschaftsforschung: Internet-Zahlungssysteme aus der Sicht der Verbraucher: Ergebnisse der Online-Umfrage IZV6, Karlsruhe 2003.
- Coase, Ronald: The Firm, the Market, and the Law, Chicago und London 1988.
- Hildebrandt, Tilo/ Hudetz, Kai: Die Janus-Strategie für Online-Shops, in: Handel im Fokus – Mitteilungen des Instituts für Handelsforschung, 59. Jg.(2007), H. I (Januar), S. 40-?
- www.bundesbank.de/zahlungsverkehr/zahlungsverkehr_pruefziffernberechnung.php
zugegriffen am 10.12.2007.
- Duscha, Andreas/Hudetz, Kai/Geißler, Holger/Thomas, Carolin: E-Mail-Kommunikation von Handelsunternehmen im Vergleich, in: Hudetz, Kai (Hrsg.): E-Commerce im Handel – Status Quo und Perspektiven, Gernsbach 2005.
- Wilke, Kai: Controlling im E-Commerce, in: Handel im Fokus – Mitteilungen des Instituts für Handelsforschung, 54. Jg. (2002), H. IV (November), S. 274-294.

Autor

Prof. Dr. Tilo Hildebrandt ist... inkl. Kontaktdaten wenn **Foto** gewünscht.