

Table of Contents

Teil 3 Struktur des Web-Business	2
3.1 Konversionsseite.....	4
3.2 Marketingseite	7
Stufe 1: Internet-Marketing	7
Stufe 2: Community-Marketing	10
Stufe 3: Sales-Marketing	11
Stufe 4: Customer Relationship Management (CRM).....	13
3.3 Kostenseite.....	15
3.4 Prinzipienseite.....	17
3.5 Zusammenfassung	21

Teil 3 Struktur des Web-Business

Die Pyramide ist eine dreidimensionale Grundform aus der Mathematik, genauer aus der Geometrie. Sie gilt als eine geeignete und flexibel anwendbare Darstellungsvariante für relevante, in diesem Falle ökonomische, Zusammenhänge.

Im Bereich des Web-Business lassen sich über die Form der Pyramide verschiedene Themenbereiche funktional visualisieren. Diese Darstellungen ermöglichen es, ähnliche Zwischenschritte auf dem Weg vom interessierten Websurfer zum Kunden in den Bereichen *Marketing*, *Kosten* und *Controlling* miteinander zu verzahnen. Die Bedeutung dieser drei Bereiche für das Web-Business ist auf diese Weise horizontal auf der gleichen Konversionsstufe zu untersuchen und darzustellen.

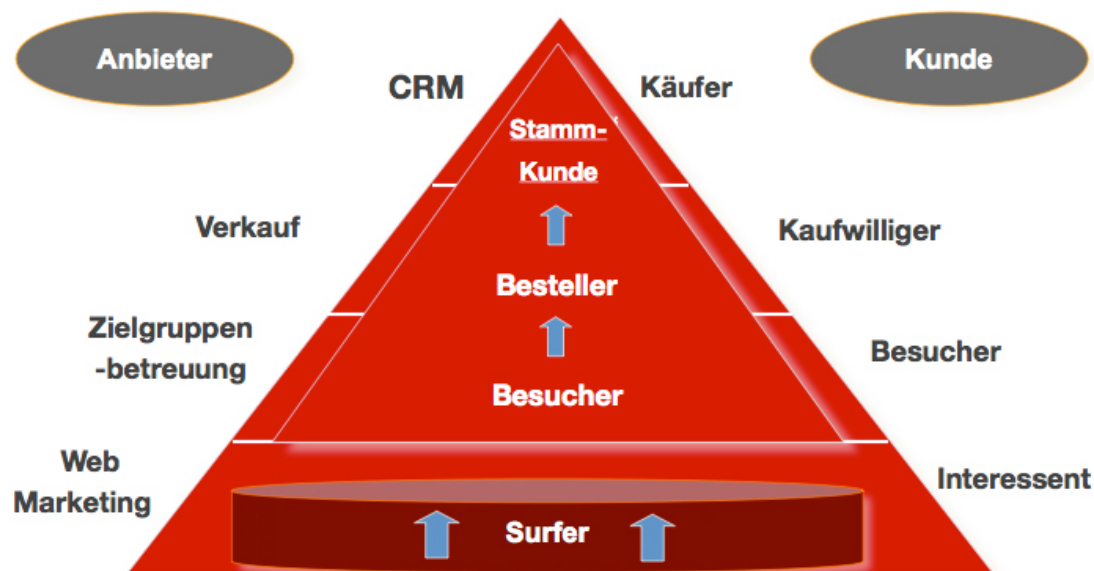


Abb. 5-1: Web-Business-Pyramide

Der **Trichter** - als eine weitere Visualisierungsvariante - ist zwar die bekanntere Darstellungsform im traditionellen Marketing, jedoch ist sie zu stark eingeschränkt, um relevante Aktionen und Daten auf gleicher Ebene ebenfalls abzubilden. Gezeigt wird hierdurch lediglich die Eingrenzung oder Filterung der Zielgruppe von dem Interessenten zu dem Kunden. Der Trichter stellt i. d. R. nur ein Bild für die akquirierten Besucher sowie die unterschiedlichen Stufen der Qualifizierung zum Kunden dar. Mit seiner Hilfe lassen sich die Aktionen oder die Kosten schwieriger darstellen. Eine Verbindung zu den Prinzipien und Zielen auf den einzelnen Optimierungsstufen und den Kosten auf den Stufen braucht eine aussagekräftigere Symbolik.

Eine konkrete Analyse des Zusammenhangs Marketing – Kosten – Controlling basiert auf detaillierten Fakten. Diese Angaben sind online abrufbar bzw. recherchierbar. Vorteilhaft ist dabei, dass in keinem anderen Medium, das Web ausgenommen, eine derart genaue Kontrolle der Marketingaktionen und ihrer Ergebnisse möglich ist,

begründet in der Vielzahl der vom Besucher bzw. Käufer im Web abgelegten Daten. Geeignete Analyse-Instrumente sind z. B. **Web Analytic Tools** (wie Google Analytic). Diese geben Auskunft darüber, wie viele Interessenten (ungefähr) einen bestimmten Online-Shop aufgesucht haben. D. h., mithilfe geeigneter Tools ist recherchierbar, welche Aktionen zu welchen Resultaten führen und wie sich die damit verbundenen Kosten amortisieren.



Abb. 5-2: Google Analytics

Aus diesen Zusammenhängen lassen sich – neben dem grundlegenden ökonomischen Prinzip – vier zusätzliche Regeln für das Web-Business ableiten und deren Wirkung auf das Ergebnis nachweisen. Die Zuordnung dieser weiteren Prinzipien zu den Stufen der Pyramide erleichtert das Verständnis für den Aufbau und den Ablauf des Web-Business.

Die vierseitige Web-Business-Pyramide ist eine Darstellungsform zur Visualisierung ausgewählter Businessbereiche und potenzieller Verzahnungen:

- ✓ Konversionen
- ✓ Marketing
- ✓ Kosten
- ✓ Prinzipien

Jede einzelne Seite der Pyramide, wie **Konversions-, Marketing-, Kosten-** sowie **Prinzipienseite**, ist gleichzeitig eine thematische Leitlinie durch das Web-Business. Sie dient der grundsätzlichen Orientierung.

Auf unterschiedlichen **Ebenen** (z. B.: Konversionspyramide, Ebene Zielgruppe/Besucher) müssen spezifische Optimierungsaufgaben gelöst werden: Was

kostet der Kauf von Besuchern im Vergleich zur **Kundenbindung**? Diese Aufgaben müssen im Querschnitt der Pyramide betrachtet werden, weil sie auf der entsprechenden Ebene zusammengehören.

Eindeutiger wird das Bild dieser vierseitigen Pyramide, indem zusätzlich die Bezeichnung als *Konversions-, Marketing-, Kosten- und Prinzipienpyramide* angenommen wird.

Die Pyramide für das Web-Business visualisiert die vier Betrachtungsseiten der gleichen Aufgabe: „Wie machen wir unser Web-Business erfolgreich?“ Die Messvorschrift wird von der Konversionsseite definiert, die den Bezugsrahmen für das Controlling aufstellt.

Das zentrale Problem im Web-Business ist die „Konversion“ des unbekannten Websurfers zum Kunden und vertrauten Geschäftspartner. Auf der Marketingseite werden die Aktionen auf diesem Weg beschrieben, auf der Kostenseite die Ausgaben, die bis zur Zielaktion anfallen. Die Aktionen sollen zielgerichtet und planvoll sein, deshalb folgen sie einfachen Prinzipien.

3.1 Konversionsseite

Eine erste Übersicht gibt die **Konversionsseite** der Pyramide.

Die zentrale Aufgabe eines Website-Betreibers lautet an dieser Stelle: „Wie wird der Besucher meiner Website mein Kunde oder sogar ein Stammkunde?“. Im Web-Business kann diese anhand der **Konversionspyramide** dargestellt werden; messbar ist sie anhand sogenannter **Konversionsquoten (KQ)**. Diese Quoten (auch Konversionsraten genannt) spiegeln den prozentualen Anteil derjenigen wider, die den Web-Shop nicht nur besuchen, sondern dort auch kaufen oder eine andere Zielaktion durchführen. Sie werden beeinflusst beginnend im **Marketingprozess**, abschließend bei dem **CRM**. Günstige KQ liegen zwischen 1 und 5 %.¹

$$KQ = A_K / A_B$$

KQ Konversionsquote

A_K Anzahl tatsächlicher Käufe

A_B Anzahl Besucher

Fallbeispiel Konversionsquote

Diese Regel ist auf den ersten Blick nicht mit ökonomisch vertrauten Begriffen zu verdeutlichen; es wird eine Brücke zwischen der technisch geprägten Terminologie der virtuellen Internetwelt und den etablierten Sprachregelungen der traditionellen Ökonomie geschlagen.

Selbst mit den Maßstäben, nach denen klassische Wirtschaftsunternehmen (Old Economy) arbeiten, lässt sich heute die Profitabilität des Web-Business beschreiben. Mit dem **Internet** betritt zwar ein *neues Medium* die Bühne, die *alten Aufgaben* und

¹ <<http://www.estrategy-magazin.de/kpis-im-online-marketing.html>> 24.08.2014

Ziele sind jedoch lediglich umzuformulieren. Das Internet ändert demnach nur die technischen Randbedingungen. Mit Blick auf die ökonomische Praxis werden unter technischen, zeitlichen und finanziellen Restriktionen die effizienten ausgewählt, um eine Kostenminimierung im Web-Business zu erreichen.

Mit der horizontalen Verbindung der verschiedenen Ebenen der Pyramide lassen sich interdependente Fragen visualisieren. Im Unterschied zu den Controllingsystemen der traditionellen Ökonomie wird über die Webanalyse auch die Datenbasis für die Optimierung bereitgestellt. Somit lassen sich folgende Fragen bearbeiten:

Ist der finanzielle Aufwand für den *Kauf* von neuen Besuchern kleiner/gleich/größer als der zur *Verbesserung der Web-Präsenz*, des *Risikomanagements* oder der *Kundenbindung*? Generieren die Besucher aus der Marketingkampagne A,B oder C die höchste Konversionsquote und damit die geringsten Konversionskosten?

Das grundlegende ökonomische Prinzip wird also lediglich neu interpretiert und mündet in einer ganzheitlichen Optimierung mithilfe eines quantifizierten (messbaren) Bezugsrahmens zur Erfolgskontrolle und -steuerung.

Voraussetzung der Analyse eines Online-Geschäftsbereichs ist seine Webpräsenz als miniaturisiertes Abbild des Geschäftsbereichs.

Der Gesamt-Prozess innerhalb der Konversionspyramide startet mit der Suche nach der **Zielgruppe** und endet mit einer intendierten **Aktion** (Bestellung, Download, Beratungsgespräch o. Ä.).

Dieser aggregierte Prozess wird wie folgt dekonstruiert:²

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

Die vier Prozessschritte werden in zahlreichen Veröffentlichungen unter dem Akronym **AIDA** besprochen. Die Übergänge zwischen den Schritten oder Stufen bestimmen die Konversionen; sie sind im Web-Business konkret messbar, etwa über **Analytic Tools** (wie Google Analytics).

Als Basis eines funktionierenden Gesamtprozesses steht am Fuß der Pyramide die Aufmerksamkeit (**A** = **Attention**) der unbekannten Websurfer. Ihre Aufmerksamkeit zu erlangen und zu binden wird bei der Optimierung für die Suchmaschinen als „Findability“ (Auffindbarkeit) im Kapitel 6 besprochen.

Eine Messgröße für die Findability ist zum Beispiel die Click-Through-Rate (CTR), als Verhältnis zwischen den Sichtkontakten (Impressions) und den Klicks (Visitors). Bei einer Werbung, die hundertmal erscheint, aber nur einmal angeklickt wird, beträgt die CTR ein Prozent

Ein Shop dient der Veranschaulichung der Systematik des Konversionsprozesses; aber selbstverständlich gilt dieses Prozedere auch für weitere Dienstleister bzw. andere Unternehmen im Web-Business. Von der ersten Stufe (**A** = **Attention**) zu der zweiten Stufe (**I** = **Interest**) wird im Durchschnitt aller Branchen eine Konversionsrate von 1/3 beobachtet.

² Eine Übersicht zur Dekonstruktion von Wertschöpfungsprozessen geben Jager, Meierer und Swoboda 2008: 532-539.

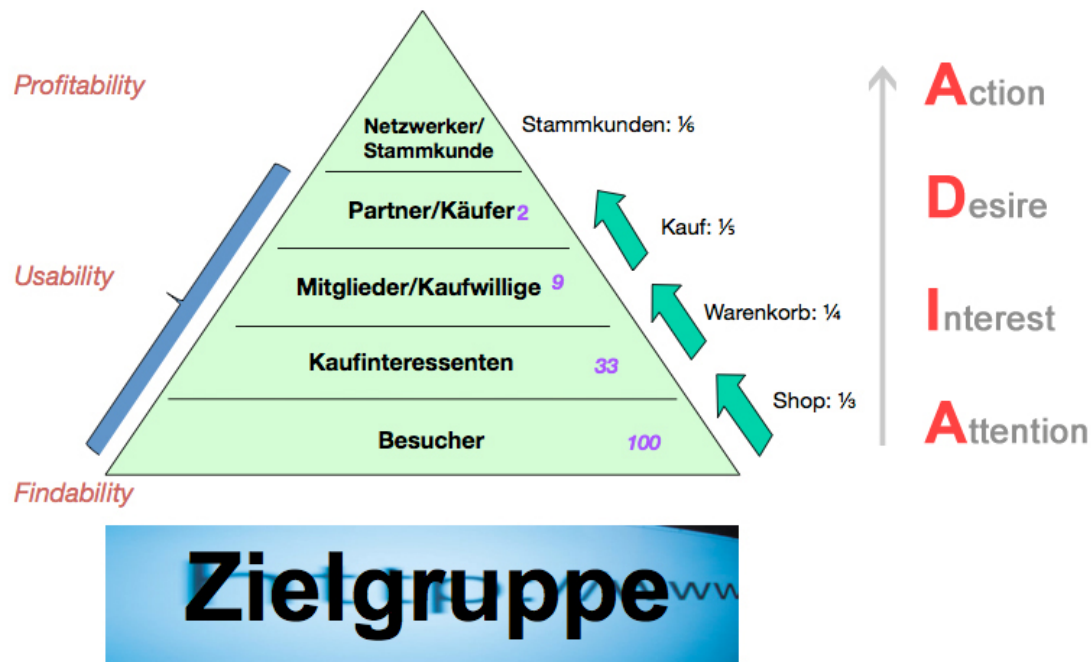


Abb. 5.1-1: Konversionspyramide

Die Stufen 2 (**I** = **Interest**), 3 (**D** = **Desire**) und 4 (**A** = **Action**) der Konversionspyramide werden durch die „**Usability**“ (Gebrauchstauglichkeit) beeinflusst. Sie werden mitunter in einer separaten Pyramide dargestellt, die *nur* den Kaufprozess im engeren Sinne betrachtet.³

Die zwischen den Stufen liegenden Konversionsraten wirken ganz erheblich auf die **Rentabilität** im Web-Business ein, denn sie sind jeweils mit Marketing- und Administrationskosten verbunden.

Bei *einem* verbleibenden *Viertel* des Publikums, d. h. der eingegrenzten Interessenten/Shopbesucher, wird der Wunsch nach weiteren Informationen geweckt und/oder sie werden für den nächsten Schritt zum Warenkorb motiviert. Von dieser eingegrenzten Gruppe gelangt nur ein *Fünftel* zu dem vorläufigen Ziel der Bestellung, der Anmeldung, der Buchung usw. Denn: Dieser Schritt erfordert eine konkrete Individualisierung und hierdurch auch die Eingabe persönlicher Daten. Der Besucher braucht dazu das Vertrauen in den Anbieter und Betreiber der Website. Es muss also ein Konsens bezüglich der Zahlungsmodalitäten zustande kommen und eine *Vertrauensbasis* für die Übermittlung persönlicher Auskünfte gegeben sein.⁴

Beim Kauf, d. h. auf der Stufe des Abschlusses, steigern positive Erfahrungen aus der Vergangenheit (**bisheriger Käufe**, **Bonusaktionen** oder **Zahlungserleichterungen**) die Konversionsraten. Von besonderem Vorteil sind sehr schlanke und schnelle Prozessdurchläufe. Wenn nützliche persönliche Informationen, Bonitätskriterien oder

³ Detaillierter besprochen in Tilo Hildebrandt 2008: 141–179.

⁴ Die unterschiedlichen Risikopräferenzen und damit zusammenhängende Sicherheitskosten im Zahlungsverkehr sind im Beitrag „Risikomanagement“ zusammengestellt (vgl. ebd.: 149, 160 ff.)

Zahlungsdaten bereits aus der Datenbank zugespielt werden, steigt die **Bedienerfreundlichkeit**.⁵ Der Anbieter wird mit einer geringen Abbruchrate belohnt.

Zwischen den einzelnen Stufen der Pyramide lassen sich Konversionsraten messen, die eine Aussage darüber treffen, welcher Anteil der Besucher die jeweilige nächste Stufe erreicht hat.

Die komplementäre Zahl ist eine Messgröße für die Usability einer Website, denn schließlich sind die Besucher freiwillig mit der Absicht gekommen auf dieser Website die für sie relevanten Informationen zu finden. Wenn aber 95% bis 99% die Website vor der Zielaktion wieder verlassen, gibt das den Spielraum für den Webmaster vor, in dem er die Usability der Webpräsenz verbessern kann.

3.2 Marketingseite

Eine weitere Übersicht zeigt die Marketingseite der Pyramide.

Im operativen Marketing sowie Verkauf haben sich im Web-Business zwei Begriffe etabliert, die jeweils die Hauptkategorien klassifizieren: „**Findability**“ und „**Usability**“.⁶ Beide Kategorien sind bereits mit Blick auf die Konversionspyramide zu erkennen. Sie beschreiben am unteren Rand der Pyramide die **Aufgabe/Frage**: Es gibt für unsere Webpräsenz eine Zielgruppe. Wie machen wir uns genau bei dieser Zielgruppe so bemerkbar, dass sie unsere Website findet? Die hier angesprochene Auffindbarkeit der Betreiber-Website ist nicht nur über das Listing (Ranking) in den Suchmaschinen definiert, sondern veranschaulicht zudem, in welchem Maße die segmentierte Zielgruppe erreicht wird. Potenzielle oder auch bereits ausgewählte Zielgruppen werden über Suchmaschinen, auf Partnerseiten, in Verzeichnissen, auf Werbebannern und einer Vielzahl von anderen Plattformen nach Informationen suchen. Aus diesem Potenzial können qualitativ hochwertige Kontakte gewonnen werden. Wie das funktioniert, zeigen die Stufen eins bis vier mit den folgenden Marketing-Inhalten:

Stufe 1: Internet-Marketing

Auf der ersten Stufe – also dem **Internet-Marketing** – entscheidet der Betreiber der Website, auf welche Aktionen er seine **Ressourcen** und seine **Kosten verteilt**. Er wählt zwischen der Optimierung für Suchmaschinen, Produktverzeichnisse,

⁵ Entsprechend sensibilisierte Händler erleichtern dem Kunden nach der Identifizierung den weiteren Ablauf. Amazon hat seinen Bestellprozess mit der Bezeichnung „1-click®“ markenrechtlich geschützt. Sie werden oft als beispielgebend für die Usability im Bestellprozess zitiert.

⁶ Die „Findability“ ist die Auffindbarkeit im Web und die „Usability“ die Gebrauchstauglichkeit einer Website. Siehe dazu die Abgrenzung auf der Linken Seite der Konversionspyramide.

Communities und dem Kauf der Besucher von anderen Plattformen, speziell von Google-Adwords.⁷

An der Basis der **Internet-Marketing-Pyramide** trifft ein unbekannter Surfer auf die ausgewählte Web-Präsenz oder allgemein auf das Internet-Angebot des jeweiligen Seitenbetreibers. Dieser Surfer ist für den Anbieter (womöglich) unbekannt; einem anderen Web-Betreiber ist dieser Surfer bekannt. Er ist vielleicht sogar schon Mitglied in einer Community, Käufer in einem Shop, besucht mit Vorliebe eine bestimmte Suchmaschine, hat sich als Mitglied in einem Diskussionsforum eingetragen. Das Internet ist inzwischen kein ereignisfreier Raum mehr. Viele Anbieter haben Vorarbeit geleistet und die Millionen von Teilnehmern im Internet direkt oder indirekt segmentiert.

Der Betreiber einer Web-Präsenz trifft nur auf den ersten Blick auf eine graue, unbekannte Masse von anonymen Internet-Surfern. Bei näherem Hinsehen muss er davon ausgehen, dass die angeblich anonymen Surfer bereits irgendwo im Web bekannt sind. Die möglichen Interessenten sind also bereits segmentiert. Im Marketing und Vertrieb des eigenen Web-Business gilt es, die vorsortierten Kundensegmente zu finden, zu binden und für die Ziele der eigenen Website zu nutzen. Der Schlüssel hierfür lautet: **Kooperation**. Die Spielarten der Kooperation

sind so facettenreich wie das Netz selbst sowie seine Akteure. Technisch gesehen geht es immer um die Weiterleitung von Besuchern über die Hyperlinks. Als Anbieter der Links zeigen Suchmaschinen, Verzeichnisse, Portale und Communities ihr Marketingpotenzial.

Der Werbetreibende kauft Klicks (Besucher) von dem sogenannten **Publisher** ein. Ist der Publisher eine Suchmaschine, so wird die Ebene der kostenfreien Klicks aus den *Weiterleitungen* von der *Ergebnisliste* der Suchmaschinen und die *Klicks* von den *gekauften Plätzen* unterschieden. Für den Betreiber einer Webpräsenz leiten sich daraus zwei **Aufgabenstellungen** mit Blick auf das Web-Marketing ab:

1. Optimierung der eigenen Web-Seiten für die Suchmaschinen (SEO Search Engine Optimization)
2. Einkauf von weitergeleiteten Interessenten (SEM – Search Engine Marketing)

⁷ Der Kauf von anderen Plattformen ist die allgemeine Formulierung für die Vielzahl von Angeboten des bezahlten Marketings, z. B. des SEM (Adwords, etc.), Affiliate Programme, Newsletter-Kooperationen, Paid Placements, Image-Werbung, usw.

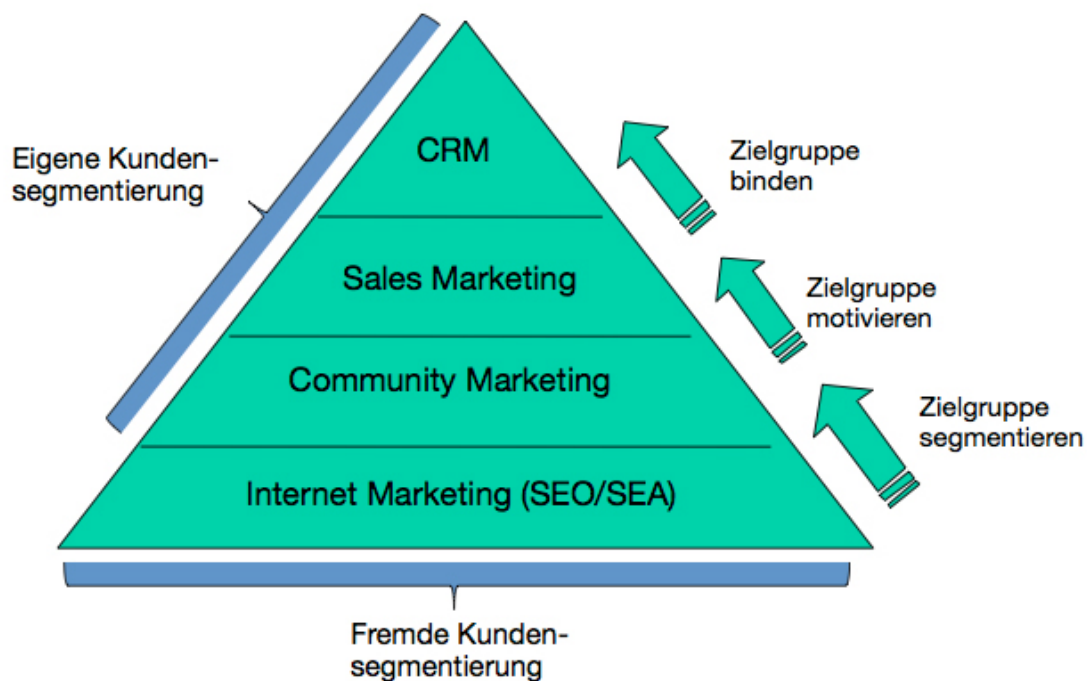


Abb. 5.2-1: Internet-Marketing-Pyramide

Möglichst viele neue Interessenten sollen zu günstigen Konditionen (geringe Kosten) angeworben werden (Abbildung 2 Internet Marketing Pyramide). Die Tatsache, dass ein wesentlicher Teil der Besucher der Web-Business-Pyramide bereits über die Suchmaschinen und hier wiederum über Google kommt, ist positiv zu bewerten.⁸

Erfolgreich im Web-Business zu arbeiten, ist nur mit einer ganzheitlichen Strategie über alle Aufgabenbereiche möglich.

Eine gute „Usability“ sorgt für positive Resonanz bei den Besuchern. Das findet seinen Ausdruck in Empfehlungen der Website über Hyperlinks. Diese Links beeinflussen das Ranking bei den Suchmaschinen sehr positiv. Damit steigt die Linkpopularität, die Website wird in den Suchmaschinen weiter vorne gelistet, im Ergebnis steht eine bessere „Findability“.

Über das Zusammenspiel beider Aktionsstränge lassen sich die Aufgaben zur Optimierung einer Webshop-Strategie lösen. Die gegenseitigen Abhängigkeiten (Interdependenzen) erfordern allerdings eine ganzheitliche Strategie. Das Controlling der Strategie läuft über ein Raster zur Quantifizierung der Aktionen mit ihrer Ertrags- und ihrer Kostenwirkung. Damit wird die einfache Frage nach der Rentabilität des Webshops in den zwei großen Teilbereichen Findability (Vertriebspotenziale) und Usability (Prozesskosten) berechenbar beantwortet.

⁸ Diese Erkenntnis wird hier nicht nochmals begründet. Die Marktforscher sind sich im Prinzip einig, dass die Mehrzahl aller Interessenten die Suchmaschine zum Ausgangspunkt nimmt – in diversen Veröffentlichungen werden regelmäßig Werte um die 84 % genannt. Viele verwenden sogar das Suchfeld wie ein Browserfenster, in das sie die URL der gesuchten Seite eintippen. Auswertungen aus einschlägigen Statistiken (Google-Analytics) kommen zu dem Ergebnis, dass maximal 30% der Besucher über andere Wege zur Website finden. Dabei ist für diese Relation nicht die Zugkraft der verweisenden Seiten verantwortlich, sondern vielmehr die Schwäche der eigenen Optimierung für die Suchmaschinen.

Stufe 2: Community-Marketing

Alle Stammbesucher, die unmittelbar den Namen der URL in das Browserfenster eingeben oder über ein Bookmark in die Website einsteigen, haben den 1. Schritt auf der Marketingseite der Web-Business-Pyramide bereits übersprungen und gelangen direkt auf die gewünschte Webseite des Betreibers. Diese Aktivität wird in den Suchmaschinen nicht erfasst; aus Marketing-Sicht ist ihr Interesse bereits vorhanden. Schließlich waren die Besucher schon auf der Website und erinnern sich an deren Namen. Sie teilen **gemeinsame Interessen** und erfüllen dadurch das charakteristische Merkmal für das sogenannte **Community-Marketing**.⁹ Dieses setzt bereits bei den segmentierten Besuchern an, der Zielgruppe des Unternehmens. Das Marketing auf dieser Stufe wird durch die Interaktion bestimmt; bei jeder Interaktion bleibt Content auf der Webpräsenz zurück, auch bekannt als „**user generated content**“. Die Mitglieder der Community werden in ganz anderer Weise angesprochen als beispielsweise Neukunden. Ein wichtiges Element ist ihre **persönliche Begrüßung** sowie das **Eingehen** auf ihre **speziellen Interessen** bzgl. der auf der Website angebotenen Dienste oder Güter. Besteht eine Vertrauensbasis zur Community, ihre User sind jedoch (noch) keine Mitglieder, wird versucht, Teilnehmer zu Mitgliedern umzuwandeln – und damit in ihrem Status aufzuwerten. Ein Mitglied wird selbst Beiträge verfassen und zum Wachstum der Community beitragen. Sobald eine Wahrnehmungsschwelle überschritten ist, gewinnt die Community eine Eigendynamik.¹⁰

Community-Marketing muss der Betreiber nicht zwingend selbst auf seiner Website aufbauen; er kann sich an die Communities auf anderen Portalen und Websites „hängen“, die gleiche Zielgruppen ansprechen und pflegen und so in effizienter Weise **kooperieren**.

Der Anbieter von Anglerreisen kann bspw. mit dem Betreiber einer Angler-Community zusammenarbeiten, Urlaubs-Communitys und Hotels passen zusammen (TripAdvisor), ebenso Koch-Communitys und Küchenausstatter .

Fallbeispiel Community Marketing

Bei genauer Analyse wird jeder Marketingverantwortliche eine bestehende Community seiner Zielgruppe finden. Auf dieser Stufe stellt sich die Frage nach der **Effizienz**: Ist es wirtschaftlich besser eine Community mit eigenen Aktivitäten aufzubauen, sich an bestehende und gut etablierte Communities „anzuhängen“ oder die Interessenten von den Kooperationspartnern zu kaufen?

Mit Blick auf die **Kooperation** gibt es den spezifischen **Vorteil** der technischen Vernetzung im Internet, denn die Unternehmen werden virtuell miteinander verbunden und das erleichtert die Arbeitsteilung sowie die Koordination der Arbeitsergebnisse. Für den Besucher sind diese unterschiedlichen Quellen der Dienstleistungen kaum erkennbar und meist uninteressant. Allerdings entscheiden die Unternehmen und Betreiber von Websites relativ frei nach den **Kriterien der Qualität und des Preises**, ob sie eine Arbeit selbst erbringen oder die Dienstleistung

⁹ Siehe dazu das eigene Kapitel zu Communitys Kap. 7, Abschnitt 7.1.2.

¹⁰ Der Prozess ist in einem separaten Beitrag beschrieben, a.a.O.

zukaufen. Auf jeder Ebene gibt es deshalb Ertragsquellen für kooperierende Unternehmer, wie:

- ✓ Im umfassendsten Fall wird der *gesamte Ablauf des Web-Business* als fremde Dienstleistung *eingekauft*. Ein Kooperationspartner wirbt die Interessenten im Netz an, verkauft das Angebot, kassiert die Zahlungen und liefert aus. Typischerweise wird er dafür eine Provision erhalten.
- ✓ Weniger umfassend ist der *Verkauf von Besucherkontakten*, die möglicherweise an dem Angebot auf der Webpräsenz interessiert sind. Hierfür wird der Anbieter mit einer *Klickgebühr* vergütet. Ähnliche Beispiele sind die Betreuung der Webseitenoptimierung, Einbau von Grafiken oder Produktbildern, Auswertungen des Nutzerverhaltens, Zahlungsabwicklungen, Webmarketing und andere ähnliche Teilbereiche.

Diese Aufzählung verdeutlicht das breite Spektrum der Kooperationsmöglichkeiten und zeigt die Ertragsquellen für kooperierende Unternehmen auf. (Ertragsquellen sind von Vergütungsmodellen zu unterscheiden. Erträge entstehen beim Verkauf einer Leistung, die in unterschiedlichen Vergütungsarten abgerechnet – pro Klick, pauschal, als Provision, pro Sichtkontakt, usw.¹¹)

Stufe 3: Sales-Marketing

Das Sales-Marketing begleitet den Verkaufsprozess im engeren Sinne, d. h., von der Kundensuche bis hin zur Kundenbindung. In Bezug auf die Marketingpyramide begleitet das Sales-Marketing den Kunden durch den Kaufprozess und führt ihn zum CRM.

Der Verkaufsprozess gliedert sich in fünf Stufen:

1. Angebot
2. Bestellung
3. Lieferung
4. Rechnung
5. Zahlung

Diese fünf Stufen bauen aufeinander auf und bieten die Möglichkeit, in einer eigenen „Kaufpyramide“ visualisiert zu werden.

Auf der ersten Stufe „**Angebot**“ wird die Attraktivität des Verkaufsangebotes herausgestellt. Das Web offeriert multimediale Werkzeuge von Text und Bildern über Videos, Grafiken, Audioeinspielungen zu interaktiven Animationen und Chat-Verbindungen. Nach den Regeln des Pull-Marketings (wie maßgeschneiderte Angebote, Blog-Aktivitäten usw.) werden diese Möglichkeiten eingesetzt, um die Attraktivität der Angebotsdarstellung zu erhöhen. Die Quote der Kaufinteressenten, die tatsächlich den Warenkorb füllen und zum Check-out gehen (zweite Stufe

¹¹ Siehe Kap. 2 Ertragsmodelle

„**Bestellung**“) oder eine weitere Konversion auslösen, hängt ganz wesentlich von der Verbraucherfreundlichkeit des weiteren Ablaufs ab:

- ✓ Sind die Waren, die der Kunde sucht, überhaupt im Shop vorhanden?
- ✓ Wie einfach und schnell ist die Bestellung möglich?
- ✓ Ist eine Registrierung erforderlich?

Die Antworten auf diese Fragen hinterlassen einen bleibenden Eindruck beim Kunden und bereiten prinzipiell das After-Sales-Marketing vor.

Die hier erforderliche Akzeptanz der Zahlungsvarianten offenbart (womöglich) einen Interessenkonflikt zwischen den Partnern und öffnet dadurch einen Spielraum zum Kunden-Marketing. Die Risiko-Aversion der beteiligten Partner ist gegenläufig, d. h. der Verkäufer will so früh wie möglich vor der Lieferung die Zahlung erhalten; der Käufer will so spät wie möglich nach dem Kauf zahlen. Bietet der Verkäufer z. B. die Überweisung nach der Lieferung als Zahlart an, hat er eine vergleichsweise hohe Akzeptanz, trägt jedoch auch ein hohes Risiko.

Stufe drei und vier („**Lieferung**“ und „**Rechnung**“) werden genutzt, wenn der Kunde aus der Betreuung fällt, also beim After-Sales-Marketing. Diese Stufen werden erst nach den Verabredungen zur Zahlung und dem damit zusammenhängenden Risikomanagement bestiegen. Die Übergänge sind dabei fließend; Unsicherheit kommt bei folgenden Fragen auf:

- ✓ Ist es z. B. eine Frage des gegenseitigen Vertrauens, welche Zahlungsmethoden dem Kunden angeboten werden?
- ✓ Hat der Käufer sich schon registriert und kann er mit einem Klick den Kaufprozess abschließen?
- ✓ Muss er noch seine Lieferadresse angeben oder eine Vorgabe für die Rechnungserstellung machen?

Eine grundsätzliche Frage ist außerdem, ob diese Stufen in jedem Fall erklommen werden. Die Antwort ist: Nein. Nicht wenige Besucher gehen ohne eine konkrete Kaufabsicht durch den gesamten Prozess bis hin zum Check-out. Sie wollen nur testen, wie eine Bestellung ablaufen würde, welche Zahlungsmethoden akzeptiert werden oder wie hoch die Transportkosten sind. Daraufhin verlassen sie die Website wieder.

An dieser Stelle setzt das **Remarketing** ein. Diese Maßnahmen können greifen, weil der Besucher durch sein Suchprofil und seine Aktionen auf der Website wiedergefunden wird, wenn er sich im Web bewegt. Sobald der Besucher im Web unterwegs ist, wird er an die von ihm besuchte Website per Bild erinnert. Hierdurch soll er an seine Kaufabsicht erinnert werden. **Remarketing** ist eine spezielle Form des Sales-Marketings, die nur mit den präzisen Informationen aus dem Web Wirkung entfaltet. Dafür ist ein **Profiling** erforderlich, das den Suchmaschinen nicht nur dazu dient, die Suchergebnislisten zu individualisieren, sondern auch die Werbung, die im Zusammenhang mit den Suchen eingeblendet wird.

Fallbeispiel Remarketing

Mit der **Lieferung** und der **Rechnung** schließt sich der Wirkungsbereich des Web-Marketings.

Aus wirtschaftlicher Sicht stellt sich lediglich die Frage, ob die Lieferung (tracking, tracing) über einen Spediteur angeboten wird. Soll sich an die Lieferung eine Zufriedenheitsanfrage anschließen? Das hat unter Umständen einen Effekt auf die Richtung der Beurteilung durch den Kunden nach der Bestellung; bewertet der Käufer positiv, führt dies womöglich zu verstärktem Kaufinteresse.

Stufe 4: Customer Relationship Management (CRM)

In dem vereinfachten AIDA-Konzept wird der Aufstieg vom *Kunden* zum *Stammkunden* oft ausgeklammert. Für die Rentabilität eines Unternehmens und einer funktionalen Internetstrategie ist diese Konversion jedoch entscheidend - Kunden binden zu können, bestätigt deren Richtigkeit. Diese Bindung des Kunden an das Unternehmen ist Aufgabe der Kundenbetreuung (Customer-Relationship-Management). Die **CRM**-Aktivitäten richten sich an die **Stammkunden**. Für die Web-Business-Ausrichtung ist dies von erheblichem Vorteil; durch bestimmte CRM-Maßnahmen setzen Kunden z. B. ein Lesezeichen auf die Seite, folgen dem Link einer E-Mail usw. Der Bestand an Stammkunden soll hierdurch erhöht und das Kaufverhalten positiv angeregt werden.

In der Kunden- und Interessentendatenbank werden die bekannt gegebenen Informationen gespeichert. Die Kundenbetreuung bedient die Zielgruppe mit Informationen, bietet passendes Zubehör oder Erweiterungen zu bekannten Installationen (Käufen) an. Jede hilfreiche personalisierte Information ist willkommen, wenn der Besucher freiwillig seine Daten bereitgestellt hat. Marketingtechnisch ist es relevant, spezielle Betrachtungszeiträume konkret zu analysieren. An der Spitze der Marketingseite der Web-Business-Pyramide wird deshalb nicht nur auf die Steigerung der Besucherzahl oder der Konversionsraten in einem bestimmten Zeitraum geachtet; die prozessorientierte Betrachtungsweise zur Optimierung des Durchlaufs der Besucher wird sogar verlassen.

Über ein implementiertes und *effizient* geführtes CRM lassen sich weitere Kunden zu Stammkunden wandeln und in der Folge der Umsatz bei den Bestandskunden erhöhen. Ein erfolgreiches **Kundenbeziehungsmanagement** erfordert regelmäßige, wirtschaftlich interessante sowie auf die Bedürfnisse der Zielgruppe abgestimmte Aktionen:

Fallbeispiel CRM

- ✓ **Newsletter:** Der Versand der Newsletter mit Neuigkeiten, Produktangeboten oder Einladungen ist mit dem heutigen E-Mail-Marketing praktisch kostenlos. Die Erfahrung zeigt allerdings, dass häufig bis zu sieben Anstöße notwendig sind, um eine (positive) Reaktion des Kunden zu erhalten.

- ✓ **2. Onlineangebot:** Foren, Einträge in Gästebücher, Produktbewertungen, Befragungen, Gewinnspiele, Coupons oder Bonusprogramme - Letztendlich hängt die Auswahl der Module von der Zielgruppe sowie der Erfahrung mit den Kunden aus der Branche ab.

Der Kundenbestand wächst kumulativ über die Perioden und sorgt mit wiederkehrender Aktivität und ohne Aufwand der Neuakquise für sinkende Grenzkosten.

Das optimale Internet-Marketing ist dynamisch, weil die Aktionen von den Ergebnissen der vorherigen Segmentierungen abhängig sind. Ein wiederkehrender Kunde wird nicht über kostenpflichtige Werbung bezahlt und hat bereits eine Historie in einer positiv geprüften Kundendatei.

Mit CRM werden die Kosten der Segmentierung gespart und eine bessere Konversionsrate erzielt als es bei den Neu-Kunden der Fall ist. Damit entfallen neben den Marketingkosten auch die Prüfkosten zur Bonität und zur Verlässlichkeit des Partners. Die erhöhte Sicherheit im Forderungsbestand reduziert die variablen Kosten sowie die Forderungsausfälle.

Dadurch wächst der Rohgewinn mit dem Bestand an Stammkunden.¹² Da sich mit dem dynamischen Wachstum die Grenzen und somit das Budget erhöhen, sind die Optimierungsaufgaben in einer ganzheitlichen Strategie nicht einfach zu realisieren.

Das Marketing ist ein umfassender Begriff im Web-Business. Das Web wurde unter einer Marketingzielsetzung aufgebaut. Die meisten Webseiten beschäftigen sich mit der Kundengewinnung und den Zielaktionen und indirekt werden die Erträge der Plattformen vom Marketing der Partner gespeist.

Mit dem Internet-Marketing wird die Zielgruppe segmentiert und auf die Website geholt. In der Community finden sich Besucher mit gleichen Interessen und suchen nach Informationen oder tauschen diese untereinander aus. Damit entsteht auf der eigenen Seite der user generated content. Einen ähnlichen Marketingeffekt erzielt der Betreiber, wenn er mit Communities zusammenarbeitet, die seine Zielgruppe bereits segmentiert haben.

Das Sales-Marketing achtet vor allem auf einen schlanken und kurzen Verkaufsprozess. Jeder zusätzliche Klick eines Besuchers ist hinderlich und senkt die Konversionsquote. Der Aufwand zur Besuchergewinnung ist bereits entstanden und so gibt es lediglich das Ziel mit vielen Zielaktionen die Konversionskosten zu senken. Deshalb werden verlorene Besucher durch Maßnahmen des Remarketings wieder angesprochen.

Häufig unterschätzte Ertragsquellen sind die Kundenbetreuung sowie die Stammkundenpflege. Die beste Segmentierung der Zielgruppe sind die bereits registrierten Kunden. Dieses Potenzial stabilisiert die Rahmenbedingungen für die Optimierung, indem der Bereich der Stammkunden von den Unsicherheiten und

¹² Der Rohgewinn ist der Ertrag abzüglich der direkten Kosten. Der Ertrag ist je nach Ziel der Präsenz unterschiedlich definiert und kann der Rohertrag aus dem Verkauf von Gütern sein, der Wert eines Kundenkontaktes, der Aufwand zur Personalbeschaffung oder allgemein jedes definierte Resultat des Marketings im Web-Business.

Kosten der Neukundengewinnung und den Einflüssen des Wettbewerbs isoliert wird.

3.3 Kostenseite

Eine weitere Übersicht bringt die Kostenseite der Pyramide.

Die Kosten im Web-Business lassen sich auf den gleichen Ebenen wie die Konversionsseite der Pyramide gruppieren (siehe Konversionspyramide). Diese Zuordnung begünstigt das ganzheitliche Reporting. Erfolgs- oder Konversionsquoten werden hier den zugehörigen Kostenarten gegenübergestellt und damit eine **detaillierte Rentabilitätsrechnung** ermöglicht.

Bevor die Web-Präsenz online freigegeben wird, entstehen bereits Kosten für:

- ✓ Programmierung
- ✓ Marktanalyse
- ✓ Design und Grafik
- ✓ Text und Bilder
- ✓ Server
- ✓ Verträge mit Dienstleistern
- ✓ Kunden- und Produktdatenbanken
- ✓ Aufbau der Logistik
- ✓ alle vorbereitenden Aufgaben durch die modellhafte Durchführung von Bestellungen oder Anfragen

Diese Kostenarten werden in der Betriebswirtschaft gerne mit dem Begriff der „**Fixkosten**“ belegt, genauer ist allerdings der Begriff der „**sunk cost**“, der

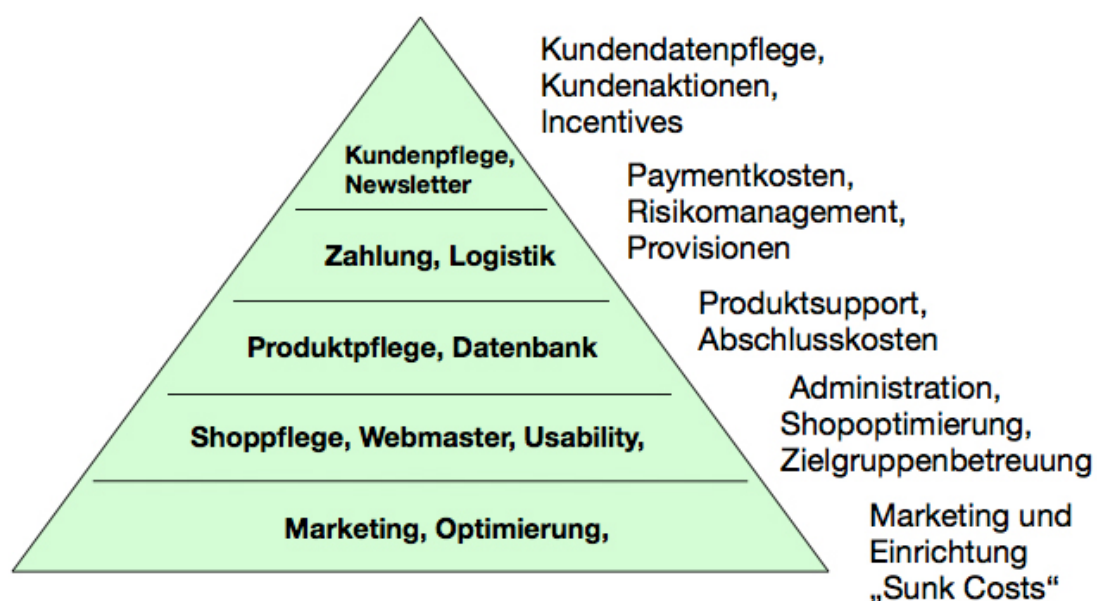


Abb. 5.3-1: Kostenpyramide

versunkenen Kosten. Dieser Aufwand lässt sich nicht mehr zurückholen - noch bevor der erste Besucher auf die Webpräsenz stößt, sind die Kosten unwiederbringlich verloren.

Die Steuerung der Kosten in Abhängigkeit von den Erträgen ist nur mit **variablen** Kostenarten möglich. Werden diese variablen Kosten mit den Erträgen zusammengebracht, ist eine Steuerung in Bezug auf die Stufen der Konversionspyramide möglich.

Auf der ersten Stufe der Kostenpyramide, „Marketing, Optimierung“, fällt der finanzielle Aufwand zur Gewinnung der Besucher an. Das sind Kosten für:

- ✓ Marktanalyse, Zielgruppen, Produktgruppen
- ✓ Webseitenaufbau und -optimierung
- ✓ Besuchergewinnung (CPC, CPI)
- ✓ Newsletter-Einbuchungen
- ✓ Beratungen zur Besucherakquise

Werden die Besucher für den weiteren Weg in die Website gewonnen, dann erwarten sie einen Shop, eine Vermittlung oder Beratung, einen Service oder kurz gesagt eine weitere **Differenzierung des Angebotes** auf der Website (zweite Stufe, „**Shoppflege, Webmaster, Usability**“).

Dazu muss der Anbieter in folgende Produkte/Dienstleistungen investieren:

- ✓ eine Datenbank mit der Darstellung der Webseiten
- ✓ einen Shop
- ✓ ein Bestellsystem inkl. der Möglichkeit zur Erstellung, Pflege und Aktualisierung
- ✓ die Produktinformationen (Darstellung, Kalkulation, Sortimente, Datenbanken)

Die Besucherakquise, der Weg des Interessenten zum Shop oder den Bestellmöglichkeiten ist abgeschlossen. Nun muss der Besucher motiviert werden, seinen Warenkorb zu füllen, seine Bestellung zu platzieren oder den Betreiber anderweitig zu kontaktieren. Dazu bedarf es einer **klaren Kommunikation der Abschlusskosten oder Transportkosten und Zahlungsbedingungen**. Der Warenkorb oder die Bestellung muss zuverlässig verfolgt oder von dem Interessenten wiedergefunden werden.

Kommt es zu einer Kontaktaufnahme bzw. Bestellung, muss der Anbieter erneut investieren:

- ✓ Rechnungswesen (die Abschlusskosten)
- ✓ Logistik
- ✓ Gebühren (für Zahlungen) und im ungünstigen Fall sogar in das Mahnwesen und Inkasso

Externe Dienstleister erhalten Provisionen oder Vermittlungsgebühren für den Abschluss des Verkaufs oder den Eingang der Order. Diese Kosten sind ebenfalls **variabel**. Anders als beim Einkauf der Klicks trägt der Partner die Vor- und Nachteile der Konversionsquoten. Mit einer gut segmentierten Zielgruppe und einer hohen Konversionsrate verdienen sowohl der Webseitenbetreiber als auch der Vertriebsdienstleister. Leider besteht dieser Zusammenhang auch im negativen Fall. Die weiteren Kosten auf allen Stufen sind eher **Fixkosten ohne einen konkreten Zusammenhang zu den Erträgen**. Dazu zählen Kosten für:

- ✓ Controlling und Buchhaltung
- ✓ die interne Administration
- ✓ den Aufwand zur permanenten Optimierung der Usability

Jede Verbesserung der Usability erhöht den Deckungsbeitrag im Web-Business unabhängig von den Kostenkategorien.

Die auf den einzelnen Konversionsstufen anfallenden fixen und variablen Kosten, können sich erst bei einem erfolgreichen Abschluss (Kauf) amortisieren.

Die Kostensituation für das CRM unterscheidet sich in den Kostenarten und ebenso den Ertragspotenzialen.

Kosten: Die Kosten zur Neukundenakquise entstehen zwar einerseits im Web, werden jedoch andererseits bei den Ertragsrechnungen entlang der Verkaufspyramide schon berücksichtigt. Sie können auch außerhalb des Webs anfallen, falls nicht alle Daten online sind. Finanziellen Aufwand erfordern außerdem die Datenpflege in der Datenbank sowie der Personalstamm, der sich um die Kundenaktionen kümmert.

Erträge: Die Erträge lassen sich aus dem gesamten Kundenbestand generieren, d. h. das Potenzial wächst permanent an und trägt erheblich zur Profitability des Web-Business bei.

Das Web ist deshalb keine notwendige **Bedingung**¹³ für das CRM, sondern vielmehr für die **funktionale Datenbank** und **regelmäßige Aktionen** im Kundenbestand.

Die Zuordnung der Kostenarten zu den Konversionsstufen und Marketingaktionen ist ein erheblicher Vorteil des Web-Controllings. Der überwiegende Teil der Kosten kann variabel zugeordnet werden, weil die Dienstleistung von Kooperationspartnern eingekauft wird. Fremde Arbeitsergebnisse lassen sich leicht in die eigenen Prozesse einbinden. Sie werden bei Bedarf zugekauft und abgerechnet, von Klickgebühren über Webhosting und Produktdatenbanken, bis zu Logistik, Zahlungsabwicklung und Support.

3.4 Prinzipienseite

¹³ Die „notwendige Bedingung“ wird hier als Voraussetzung für die „hinreichende Bedingung“ verwendet. Sie ist die Grundlage des Erfolges. Hinreichend ist eine Bedingung, wenn auf dieser Grundlage ziemlich sicher ein Erfolg erwartet werden kann.

Eine letzte Übersicht bringt die Prinzipienseite der Pyramide.

Die Randbedingungen im Web-Business ändern sich mit jedem neuen Dienst, jedem neuen Marketing-Tool, jeder technischen Weiterentwicklung, mit den Strategien der Dienstleister und den Erwartungen der Kunden. Das Ziel mit Blick auf das Web-Business bleibt trotzdem unverändert und wird traditionell ökonomisch definiert: „Minimiere die Kosten in Web-Business unter den jeweiligen Randbedingungen.“ Diese unveränderliche Zielsetzung spiegelt das grundlegende **ökonomische Prinzip** wider: Es ist unabhängig von den jeweiligen Details der Technik, der Branche, des Zeitraumes oder der Zielgruppe.

Das ökonomische Prinzip ist die etablierte, abstrakte Formulierung einer strategischen Leitlinie. Es ist an dieser Stelle nur ein Paradigma für weitere strategische Vorgehensweisen im Web-Business.

Neben dem ökonomischen Prinzip gibt es vier weitere Prinzipien, die auf jeder Stufe die Arbeit unter **wechselnden Randbedingungen** erleichtern - aus Prinzipien lassen sich einfache Regeln ableiten, mit denen die Aktionen sowie Strategien unter veränderten Rahmenbedingungen ausgewählt werden.

Auf der ersten Stufe der Pyramide der Prinzipien, „**Relevanz, Integrität**“, sollen Besucher aus dem Internet für die Website interessiert und damit gewonnen werden. Der Interessent, der die Seite besucht, erwartet anhand der ersten Hinweise und Verlinkungen eine Website, die für seinen Bedarf relevante Informationen bereithält. Die Kurztexpte, Auszüge, Referenzen oder Anzeigentexte, die er vorfindet, dürfen ihn im Rahmen seines Onlinebesuches nicht enttäuschen. Nach dem **Relevanzprinzip (1)** entscheiden jedoch auch Suchmaschinen, welche Webseiten in die Ergebnisliste aufgenommen werden und vor allem an welcher Stelle. Dieses Relevanzprinzip (1) lautet:

„Minimiere für den Interessenten den Abstand zwischen seiner Erwartung und den vorgefunden Informationen.“

So wird die Website mit einer Blickrichtung auf den Suchenden optimiert und mit der anderen Blickrichtung auf die Suchmaschinen.¹⁴ Die Inhalte werden für jede Seite in anderer Form bearbeitet, wenngleich sich ihre Grundaussagen nicht verändern. Auch die Algorithmen der Suchmaschinen wollen die Relevanz bewerten, haben allerdings nur eine beschränkte Aufnahmefähigkeit für Zusammenhänge und inhaltliche Varianten wie Bilder, Videos, Semantik und Design. Das Relevanzprinzip ist ein grundlegendes Prinzip; es soll für den gesamten Aufenthalt auf der Website beibehalten werden. Im Ergebnis steigert es die Usability der Webpräsenz. Letztlich sorgt die Relevanz auf jeder Stufe der Konversionsseite der Pyramide dafür, dass der Besucher nicht enttäuscht wird.

Ein vergleichbares Grundprinzip ist das **Integritätsprinzip (2)**. Hier stellt sich ein Unternehmen nach außen und innen wie eine Persönlichkeit (CI) dar. Für den Besucher bietet die Wahrnehmung der Corporate Identity eine wichtige Orientierung. Er will seinen Partner wiedererkennen und gewissen Eigenschaften (wie bspw. Zuverlässigkeit, Vertrauenswürdigkeit) durch ihn erfahren. Daraus resultierend fühlt

¹⁴ Siehe dazu die ausführliche Darstellung in Hildebrandt, T., Hudetz, K., Die Janus-Strategie in Online-Shops, in: Handel im Fokus - Mitteilungen des Instituts für Handelsforschung, 59. Jg. (2007) Heft I (Februar), S. 40-47.

er sich gut aufgehoben und wird bei jedem Schritt in seiner Einschätzung bestätigt. Die Webpräsenz erscheint für ihn **authentisch**.

Das **Integritätsprinzip (2)** lautet: „Maximiere für den Besucher den Wiedererkennungswert der Web-Präsenz.“

Fallbeispiel Integrität

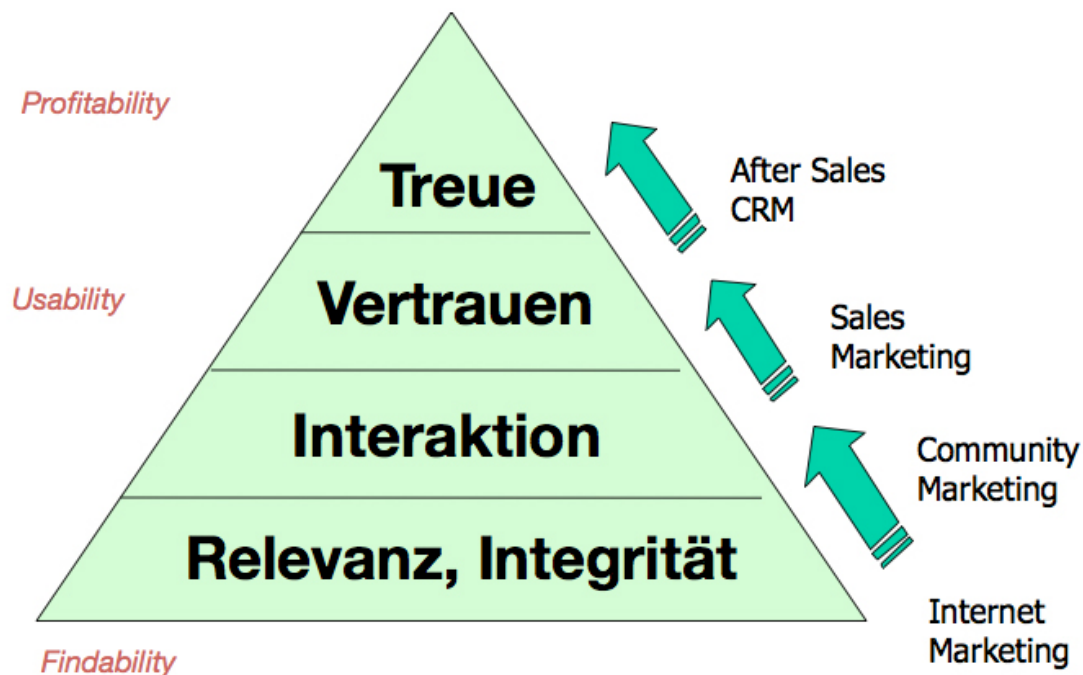


Abb. 5.4-1: Pyramide der Prinzipien

In einem Meer von unbekannten und anonymen Plattformen sowie Webpräsenzen, Textfriedhöfen und Spam, leeren Versprechungen und unbekannten Freunden ist die Integrität eines Unternehmens mit einer Insel des Vertrauens vergleichbar, zu welcher der Besucher gerne zurückkehrt. Das Unternehmen bekommt analog zu seiner Persönlichkeit einen Charakter. Wenn die Website diesen widerspiegelt und über alle Seiten die Persönlichkeit und das Leitbild beibehält, ist ihr Auftritt glaubwürdig, vertrauenerweckend und integer.

Die **Interaktion** (zweite Stufe) ist die Essenz des Mediums Internet, also ein interaktives Massenmedium. Es gilt das **Interaktionsprinzip (3)**. Die Interessenten sind auf die Website gekommen und finden hier andere Teilnehmer mit den gleichen Interessen. Diese Vorselektion ermöglicht eine Zusammenarbeit und damit einhergehend eine Interaktion. In der Werkzeugkiste des Web-Business findet sich eine Fülle von Instrumenten wie: Foren, Kundenmeinungen, Communitys, Empfehlungen aus sozialen Netzwerken, Chats, Erfahrungsaustausch, FAQs, News, Know-how oder Anwenderberichte. Jede Form des Austauschs von Informationen in

der Zielgruppe ist willkommen. Die Interaktion fördert das Zugehörigkeitsgefühl und stärkt das Vertrauen des Besuchers.

Das **Interaktionsprinzip (3)** lautet: „**Maximiere die Kontaktaufnahmen zu den Mitgliedern der Zielgruppe und den Angeboten der Web-Präsenz.**“

Auf der dritten Stufe wird das **Vertrauen** in die Website und das Unternehmen zum Vorteil des Betreibers der Website eingesetzt. Es gilt das **Vertrauensprinzip (4)**. Dies ist ein notwendiges Erfordernis, besonders im Hinblick auf die Seriosität des Anbieters, angefangen vom Verkaufsprozess (hier wird die konkrete Personalisierung gebraucht) über ein erstes konkretes Interesse an den Produkten oder Diensten bis hin zu dem Abschluss sowie der konkreten Konversion. Jeder Teilnehmer am Web-Business setzt ein gewisses Vertrauen in die Geschäftsbeziehung. Er wird aufgefordert, seine Adresse und seine persönlichen Daten anzugeben, sein Bankkonto oder seine Kreditkartendaten. Er soll sich identifizieren oder Daten zu seinem Profil eintragen, seine Bonität prüfen lassen und die Liefer- und Zahlungsbedingungen akzeptieren. Beide Seiten geben sich einen Vertrauensvorschuss, der bestätigt werden will – und mit jedem erfolgreich abgeschlossenen Verkaufsprozess bestärkt wird. Die ursprüngliche Anonymität des Erstkontaktes wird aufgehoben.

Das **Vertrauensprinzip (4)** lautet: „**Teile Synergien und stärke mit jeder erfolgreichen Transaktion das Vertrauen der Partner.**“

So entsteht und wächst mit jedem Geschäftsabschluss das Vertrauen und beflügelt die **Treue der Stammkunden** (Stufe 4). Die Stammkundenpflege (CRM) führt zu einer erheblichen Steigerung der Effizienz und Rentabilität im Web-Business:

- ✓ Jeder wiederkehrende Kunde verursacht geringere Kosten auf der Prozessstufe, in die er eintritt.
- ✓ Jeder Stammkunde verursacht geringere Kosten entlang der Konversionspyramide, da er höhere Konversionsraten mit geringerem Risiko in den Prozess einbringt.

Ökonomisch bedeutet dies: CRM führt zu steigenden Grenzerträgen, d. h. zu geringeren Kosten mit jedem neuen Abschluss. Das ist für jeden Betreiber einer Präsenz im Web-Business ein erstrebenswertes Ziel auf dem Weg zum Erfolg. Die Kundendatei wächst und steigert somit das Akquisitionspotenzial. Im Zeitverlauf wird so der Fokus von der kostenträchtigen Neukundengewinnung im Web zur kostengünstigen Nutzung der eigenen Kundendatei verschoben.

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

Der betriebswirtschaftlich relevante **Kostenblock sinkt** mit der steigenden Quote der Stammkunden im Web-Business. Der Betreiber erreicht mit dem gleichen

Marketingbudget mehr Kunden, in der Summe steigt die Konversionsquote für alle Besucher der Web-Präsenz. Für die mit dem Ablauf vertrauten Stammkunden ist der Bestellprozess signifikant verkürzt, wenn ihre Daten schon hinterlegt sind und nach der Identifizierung als autorisierter Partner abgerufen werden können. Diese Mischung aus Alt- und Neukunden steigert den Gewinn in jeder folgenden Periode aufgrund des einfachen Zusammenhanges zwischen Gewinn, Ertrag und Gesamtkosten. Mit den variablen Kosten sinken auch die gesamten Kosten.¹⁵

$$G=E-K_G$$

G

G Gewinn

E Ertrag

K_G Gesamtkosten

Die Teilstufen auf der Prinzipienseite der Web Business-Pyramide lassen eine **Abstraktion** der konkreten Rahmenbedingungen, der Kundengruppe oder Branche, der Inhalte der Webpräsenz und der aktuellen technischen Entwicklungen zu. Die identifizierten Prinzipien ermöglichen die Bildung von Strategien zum erfolgreichen Ausbau des Web-Business.

Die Rahmenbedingungen im Web-Business ändern sich mit den Aktionen der Wettbewerber, mit neuer Technik und erweiterter Software, mit den Erwartungen der Kunden und der eigenen Position im Markt. Sie machen damit eine quantifizierte und verlässliche mathematische Optimierung schwer und in Teilbereichen unmöglich. Trotzdem müssen unter diesen unsicheren Bedingungen Entscheidungen für Aktionen und Strategien getroffen werden.

Das ökonomische Prinzip kann Leitlinien für einfache Entscheidungen unter sicheren Rahmenbedingungen unterstützen. Die Welt des Web-Business fordert allerdings komplexe Entscheidungen in einem unsicheren Umfeld. Deshalb kommen weitere Prinzipien hinzu, die zur Basis von Strategien und Aktionen herangezogen werden.

3.5 Zusammenfassung

Die Visualisierung des Aufstieges der Zielgruppe einer Website (vom Interessenten zum Shopbesucher, Käufer und zuletzt zum Stammkunden) in Form einer Pyramide betont die Absicht des Betreibers, eine möglichst große Zahl der Besucher zu der gewünschten Zielaktion zu führen. Damit veranschaulicht die Konversionspyramide den Weg, den interessierten Besucher aufzunehmen und seine Erwartungen zu befriedigen. Selbstverständlich wird das nicht bei jedem Besucher gelingen; diese Denkweise schärft jedoch den Blick für:

¹⁵ In der ökonomischen Terminologie wird der Effekt als „sinkende Grenzkosten“ bezeichnet, wenn bei gleichbleibendem Durchschnittsertrag mit zunehmendem Absatz die Kosten geringer sind. Der Skalenertrag ist größer als eins.

- ✓ eine relevante Segmentierung der Zielgruppe
- ✓ die gute Bedienbarkeit der Website
- ✓ die Auswahl der leistungsfähigen Marketingpartner
- ✓ die gewinnträchtige Relation von Kosten und Erträgen

Die Konversionspyramide zeigt Messgrößen – dem Besucher, Interessenten, Zielakteuren sowie Stammkunden zugeordnet – als **Konversionsquoten** an. Eine hohe Konversionsquote dokumentiert die gute Bedienbarkeit, da die komplementäre Abbruchquote gering ist.

Wie ein Leuchtturm muss die Website aus dem Informationsmeer ragen, um die entsprechenden Interessenten innerhalb der Zielgruppe anzuziehen. Die Marketing-Pyramide sortiert dabei die Aktivitäten von der ersten Segmentierung der Besucher im Web bis hin zu der (Bestands-)Kundenbetreuung – dem Customer Relationship Management (CRM). Die Effizienz des Marketings lässt sich durch eine gezielte Auswahl der Werbeplattformen sehr genau steuern und schon mit dem ersten Sichtkontakt kann die Streuung eingegrenzt werden. Die Zahl der Impressionen bleibt klein und effizient. Die Grauzone der Websurfer, die versehentlich angesprochen werden, sollte klein gehalten werden, indem das Angebot der Website schon auf der Werbeplattform vor der Weiterleitung möglichst zutreffend dargestellt wird. Denn darunter leidet die Konversionsquote, weil der Nenner (die Besucher) zu groß wird.

Für alle Besucher der Website muss der Betreiber letztlich bezahlen. Einige Kosten sind fix, wie die Administrationskosten im weiteren Sinne. Andere Kosten lassen sich nicht mehr beeinflussen (sunk costs). Der größere Anteil ist jedoch variabel dem Erfolg zuzuordnen, denn im Web-Business können Leistungen von Kooperationspartnern im Netz hinzugekauft werden. Die leichte Verknüpfung der Dienste mit der eigenen Präsenz fördert die Zusammenarbeit sowie die Variabilisierung der Kosten.

Mit einem hohen variablen Kostenanteil ist der Betreiber zwar unabhängiger von den Schwankungen im Marketing oder von Trends und Neuentwicklungen; durch innovative Technik, dem Wachstum der Teilnehmer und der Dynamik der Marktentwicklungen bleibt er dennoch nicht unbeeinflusst. Die Rahmenbedingungen entwickeln sich also ständig weiter und erfordern bestimmte Anpassungen. Die Orientierung an Prinzipien und die Verfolgung von Strategien schaffen deshalb an dieser Stelle eine gewisse Stabilität. Nicht nur das grundsätzliche ökonomische Prinzip, sondern auch die Regeln bezogen auf Integrität, Relevanz, Interaktion sowie Vertrauensbildung bieten dazu den konkreten Rahmen.