

Table of Contents

| | | |
|------------|------------------------------|----------|
| 5 | Web-Business Aufbau | 1 |
| 5.1 | Web-Business-Struktur | 3 |
| 5.1.1 | Kategorien | 3 |
| 5.1.2 | Angebotsgestaltung | 4 |
| 5.1.3 | Datenversorgung | 4 |
| 5.1.4 | Marketingschnittstelle | 5 |
| 5.1.5 | Statistiken | 7 |
| 5.2 | Web-Business Phasen | 8 |
| 5.2.1 | Verkaufsprozesse | 11 |
| 5.2.2 | Angebot | 14 |
| 5.2.3 | Bestellung | 18 |
| 5.2.4 | Lieferung | 20 |
| 5.2.5 | Rechnung | 21 |
| 5.2.6 | Zahlung und Risikomanagement | 22 |

5 Web-Business Aufbau

Das Web-Business braucht einen Rahmen, in dem Produkte vermittelt sowie Leistungen ausgetauscht und abgerechnet werden. Der **Verkauf** ist eine praktikable Zielaktion, anhand welcher sich die Stufen zum Erfolg und die damit verbundenen Kosten gut demonstrieren lassen. Verkäufe werden typischerweise in Verkaufsstellen abgewickelt. Wegen seiner Bedeutung wird dieser Basisprozess in einem eigenen Abschnitt ausführlich besprochen. Die Bestellung eines Abonnements, der Eintrag in einen Newsletter, der Kauf eines Downloads, der Zugang zu einer Plattform und andere Aufträge für virtuelle Güter sind ebenfalls erstrebenswerte Zielaktionen, wenn die Präsenz auf diese Geschäftsmodelle ausgerichtet ist. Ein umfassender Überblick der Ertragsmodelle wurde in den ersten Kapiteln zu den Grundlagen des neuen Mediums gegeben. Mit dem Medium Internet treffen neue Möglichkeiten der **Informationsbeschaffung** und der **Kommunikation** auf die bekannten Phasen im Business, die auch mit den neuen virtuellen Gütern und Dienstleistungen unverändert bleiben. Der Erfolg setzt sich im Web-Business noch immer aus den folgenden Teilphasen zusammen:

- Interessentengewinnung,
- Passendes Angebot,
- Zielaktion,
- Geschäftsabschluss

Erst mit dem erfolgreichen Durchlauf durch diese Phasen ist ein Geschäft zwischen beiden Parteien abgewickelt. Sowohl für den **stationären Handel**, als auch für den **Versandhandel** und das **Geschäft mit virtuellen oder digitalen Gütern** gilt dieser Phasenablauf. In den einzelnen Sparten variiert der Aufwand zwischen der physischen Arbeit und der Nutzung und

Verarbeitung von Informationen allerdings, weil die Phasen unterschiedlich ausgeführt werden. Der stationäre Händler präsentiert seine Ware physisch und betreut den Interessenten mit hohem Personaleinsatz. Der Versandhandel hat einen hohen Aufwand für die Erstellung von Katalogen, der durch den Einsatz von Computern optimiert und möglichst effizient erbracht wird. Das Web-Business setzt mehr Wissen über die Möglichkeiten eines Netzwerks, die Koordination von Partnern und die Nutzung von Synergien ein.

Das Web ersetzt den persönlichen, direkten Kontakt durch den Austausch von Daten über die Person, das Unternehmen, die Ware oder den Marktplatz. Das Ergebnis dieses **Realitätsersatzes** wird meist mit dem Adjektiv „virtuell“ bezeichnet.¹ Die Begriffsbildung „virtuelle Realität“ mutet zwar wie eine *contradictio in adjecto* an, ihre Teilbereiche finden aber Eingang in die ökonomischen Strukturen des Web-Business. Ebay, Amazon, Google-Shopping, Apple-Store, Buchclubs, Game-Center, Börsen, und andere Verkaufsstellen werden oft als „**Virtuelle Märkte**“ bezeichnet. Dieser Begriff ist ähnlich etabliert wie „**Virtuelle Produkte**“, mit denen digitale Güter oder Dienstleistungen beschrieben werden, die anders als physische Güter direkt über das Internet versendet werden. Darunter fallen auch Dienstleistungen, wie das Online-Banking, die Vermittlung von Reisen oder der Download von Musik. „**Virtuelle Unternehmen**“ sind weniger geläufig, zumal sie im praktischen Umgang nicht mit Nachdruck auf ihre Virtualität hinweisen. Bis die Ökonomie einen eigenständigen Sektor einer „**Virtuellen Wirtschaft**“ abgebildet hat ist es allerdings noch ein weiter Weg. Der Web-Surfer kann bereits als virtueller Interessent (als unbekannter Besucher) bezeichnet werden. Vor einer vollständigen Abwicklung eines virtuellen Business will aber der Umgang mit einer virtuellen Bonität und letztlich mit virtuellem Geld organisiert sein. Jede einzelne Komponente der virtuellen Wirtschaft braucht das Web notwendigerweise als Medium.

Im 2. Kapitel zu den Ertragsmodellen wurde ein großer Teilbereich des Web-Business im Verkauf von Gütern mit direkten Erträgen identifiziert. Er wird in einem eigenen Abschnitt mit den typischen Verkaufsprozessen genauer besprochen.

Die Geschäftsmodelle mit direkten Erträgen² haben den oben strukturierten Ablauf von Marketing bis hin zu der Zahlung im Hintergrund, einen Aufbau zur Erfassung der Besucher und eine schrittweise Konversion der Besucher zu Kunden.³ Der Versandhändler betreibt einen Web-Shop, wenn er die Informationen über seine Produkte auf eine Webpräsenz stellt, die Abwicklung aber mit der etablierten Logistik durchführt. Ein **Hybridhändler**⁴, der seine Kunden sowohl über das Web als auch lokal findet, betreibt einen Web-Shop, mit dem er seine Produktinformationen, Verfügbarkeiten und seinen Service kommuniziert. Der **Download** von Musik, der Verkauf von Büchern, die **Vermittlung** von Dienstleistungen, der **Vertrieb** von Konzertkarten oder der **Aufruf** zu Spenden findet in einem Web-Shop statt. Alle genannten Beispiele nehmen einen **virtuellen Dienst** des Netzes in Anspruch.

Die anderen Geschäftsmodelle sind teilweise Dienstleister für die Web-Shops – Marketing- und Abwicklungsdienstleister, Preisvergleiche, Bewertungsportale, Affiliates, usw. übernehmen Teilaufgaben aus dem Prozessablauf. Zur Abschätzung der Wertschöpfung im Web-Business ist eine Input-Output-Rechnung angebracht, um Doppelzählungen zu

¹ Virtuell ist die reine Wirkung oder Erscheinung ohne eine physische Präsenz.

² S. Kapitel 2. Absatz 2.1

³ Die Details sind mit der Konversionspyramide (Kap. 3, Abs. 3.1) erklärt.

⁴ Hybridhändler ist ein Händler mit einem Web-Shop und einem stationären Handel.

vermeiden.⁵ Zum anderen Teil sind sie Dienstleister für Private oder Anbieter von virtuellen Gütern an die Öffentlichkeit.

Das Web-Business wird also von den Anbietern getragen, die einen Shop im weiteren Sinne betreiben, sowie von den Dienstleistern der Shopbetreiber und anderen Nachfrager im Web-Business. Die Phasen zur Abwicklung des Web-Business sind weitgehend identisch.

Das Web-Business wird in allgemein gültigen Prozessstufen abgebildet, die man aus der Allgemeinen Betriebswirtschaftslehre kennt. Es geht darum, das Interesse hoch zu halten, etwas anzubieten und eine Zielaktion abzuschließen. Die besondere Herausforderung besteht darin, aus dem anonymen Besucher einen Stammkunden oder regelmäßigen, bekannten Besucher zu machen.

5.1 Web-Business-Struktur

Ein geplantes Vorgehen spart Umwege und Doppelarbeit. Die Vorbereitungen beginnen bevor das erste Gut angeboten wird. Leitlinien verhelfen nicht nur zu der eigenen Strukturierung der Vorgehensweise; sie geben auch dem Webdesigner wichtige Hinweise darauf, wo die Reise hingehen soll. Eine kurze Zusammenfassung erläutert die Struktur des **Web-Business-Aufbaus**.

5.1.1 Kategorien

Wie sind die Güter systematisch in einzelne **Kategorien** einzusortieren und wie sollen sie dem Interessenten angeboten werden? Diese Fragen entscheiden sich auch mit Blick auf die interne Warenwirtschaft. In diesem Fall richtet sich der Blick nach hinten auf das Backoffice. Das ist für die spätere Abwicklung der Aufträge durchaus wichtig. Es erhöht außerdem die Akzeptanz bei den eigenen Mitarbeitern, wenn die Güter in vertraute Kategorien einsortiert werden.

Der Web-Surfer wird nicht damit zu motivieren sein, ob der Aufbau der Kategorien zur internen Warenwirtschaft passt. Das ist ohne Bedeutung für seine Kaufentscheidung. Nach dem Motto: „Der Wurm muss dem Fisch schmecken und nicht dem Angler“ wird sich an den Erwartungen der Besucher orientiert. Die Kategorisierung ordnet sich den **Such- und Entscheidungsprozessen** der Besucher unter. Die Gewohnheiten des Käufers werden von den großen Portalen und Kaufhäusern geprägt. Von den Portalen werden die Interessenten über die Werbung zu den Gütern geführt. Die Zusammenarbeit mit diesen Portalen wird erleichtert, wenn die eigene Datenschnittstelle an deren Kategorienbaum angepasst ist.

Der Surfer wird sich an den Aufbau und die Struktur der Kategorien dieser Multiplikatoren gewöhnen; auf diesem Wege finden seine Kaufgewohnheiten Beachtung und der Web-

⁵ Die Input-Output-Rechnung ist ein bewährtes Verfahren der Ökonomie, mit dem die Verflechtungen zwischen einzelnen Wirtschaftssektoren erfasst werden. Die entstehende Matrix wird als Vorleistungsmatrix bezeichnet und geht nicht in die Ermittlung der Wertschöpfung ein, da der Output eines Unternehmens nur zu einem Input im anderen Unternehmen führt und lediglich die eigene Erstellung substituiert. Outsourcing ist keine Wertschöpfung.

Anbieter kann die Güter zur Vermittlung auf diese Portale besser und gezielter hochladen. Das vermindert Streuverluste und erhöht die Effizienz im Marketing.

5.1.2 Angebotsgestaltung

Der Besucher soll eine Webpräsenz inklusive Shop aus einem Guss erleben. Das wird nicht ohne Kompromisse ablaufen, insbesondere mit Blick auf die Erstellungs- und Folgekosten. Ein einfacher Mietshop ist nur in Grenzen variabel, denn er wird vor allem deshalb kostengünstig angeboten, weil er in vielen Teilen bereits vorkonfiguriert ist und sein **Design** nur in engen Bandbreiten variiert werden kann. Das steht einer Individualisierung nach dem Corporate Design⁶ des Unternehmens im Wege.

Beim Aufbau der Webpräsenz wurde bereits heraus gearbeitet, wie wichtig ein geschlossenes Auftreten im Internet ist – abgestimmt auf die Corporate Identity des Unternehmens. Je nach Größe und Budget gibt es zwei Anpassungsvarianten. Ein etabliertes Unternehmen mit eigener Corporate Identity wird sein eigenes Design für die Angebotspräsentation vorgeben. Ein Budget für den Aufbau wird eingesetzt, das der Marktbedeutung des Unternehmens und den Erwartungen an die Öffentlichkeitswirkung in dem Medium entspricht.

Für ein kleines Unternehmen stellt sich die gleiche Aufgabe. Wenn die Anforderungen entsprechend bescheiden sind, empfiehlt sich die Orientierung an den Möglichkeiten des Shopsystems. Demnach sollte eine Software gewählt werden, die ausbaufähig und konfigurierbar ist. Das **Erscheinungsbild** oder die Storefront muss über Vorlagen und Design-Assistenten eingerichtet werden können, die von der Datenbank oder den Produktdarstellungen im engeren Sinne unabhängig sind. So kommt auch für kleinere Unternehmen eine geschlossene Darstellung zustande, die der eigenen Corporate Identity entspricht und im Rahmen des kleinen Budgets bleibt.

Diese Empfehlung gilt unabhängig davon, ob ein Shop in die Präsenz integriert wurde oder nicht. Viele Provider bieten kostengünstige Zusatzpakete an, mit denen nicht nur der Shop, sondern die gesamte Webpräsenz gestaltet werden kann. Einige Empfehlungen und **Designprinzipien** wurden im ersten Abschnitt zum „Aufbau der Webpräsenz“ aufgezeigt.

5.1.3 Datenversorgung

Nun wird die vorhandene Struktur mit **Daten** gefüllt. Das beginnt mit den allgemeinen Daten zu dem Angebot selbst, die einmalig einzutragen sind und kaum Veränderungen unterliegen. Das sind z. B. Allgemeine Geschäftsbedingungen, Logo und Eigendarstellung, Versandbedingungen und Impressum. Angebotsdaten werden permanent gepflegt. Damit der Aufwand auf Dauer gering bleibt, ist das Shopsystem in die Warenwirtschaft integriert und die Besucherdatei in das **CRM** (Customer Relationship Management).

Für kleine Anwendungen genügt am Anfang die Befüllung der Regale über ein **Eingabeprogramm** das eine externe Tabelle oder Datenbank beschreibt. In den meisten Fällen wird dazu eine CSV-Datei verwendet, was nichts anderes ist als eine Excel Tabelle, die in dem Austauschformat CSV abgespeichert ist. Bereits die einfachen Systeme akzeptieren den Datenimport in diesem Format. Das Verfahren findet bei der erstmaligen Erstellung der Angebote Verwendung, vor allem aber bei der permanenten Datenpflege.

⁶ Corporate Identity und die Teilbereiche Design und Kommunikation wurden im Kapitel 4, Abschnitt 4.5 zum Aufbau der Web-Präsenz bearbeitet.

Die Bestellungen mit den dazugehörigen **Kundendaten** werden über Austauschdateien für die weitere Bearbeitung gesammelt. Manche Lösungen bieten ein Backoffice für die Administration der Bestellungen, der Auslieferungen und Bezahlungen an. Diese Trennung von der eigenen Infrastruktur ist umständlich, da sie wiederum die Eingabe in Warenwirtschaft und Rechnungswesen notwendig macht.

Die vollständige Integration in ein **Warenwirtschaftssystem** ist eleganter und teurer. Produktbeschreibungen, Bestände und Preise fließen in das Web-Angebot ein. Beide Systeme arbeiten auf einer **Datenbank**. Die Stammdaten der Kunden werden bereits im Web überprüft, die Zahlungsverfahren werden zugeordnet – oft sogar die Details der Bankverbindung. Dem Kaufinteressenten kann sofort Auskunft über Lagerbestände und Lieferzeiten gegeben werden. Eine Datenbank für alle Anwendungen reduziert Fehler und verbessert die Auskunft dem Kunden gegenüber.

5.1.4 Marketingschnittstelle

Kein Betreiber einer Webpräsenz lebt auf einer Insel im Netz. Das Internet fordert und fördert **Kooperationen**. Die technische Verbindung zwischen jedem Teilnehmer ist ein Charakteristikum des Netzes. Ein erfolgreicher Betreiber eines Web-Business verbindet sein Angebot mit **Multiplikatoren**, die seine Angebote in das Blickfeld des Web-Surfers rücken. Viele große und kleine Portale bieten sich als Kooperationspartner für das Marketing direkt oder indirekt an.

Die besten Synergien bilden sich zwischen Partnern, die mit unterschiedlichen Aktivitäten die gleiche Zielgruppe adressieren. Ein Shopbetreiber sollte sich nicht nur auf Multiplikatoren verlassen, die den Shop in große Portale einstellen und sich für die erzielten Klicks vergüten lassen; eine ideale Kooperation ist mit den Web-Präsenzen möglich, die primär gar keine ökonomischen Interessen haben. Foren und Communities zu speziellen Themen haben genügend Besucher, weil ihre Seiten Informationen zu Themen und Fragen der Zielgruppe bieten.

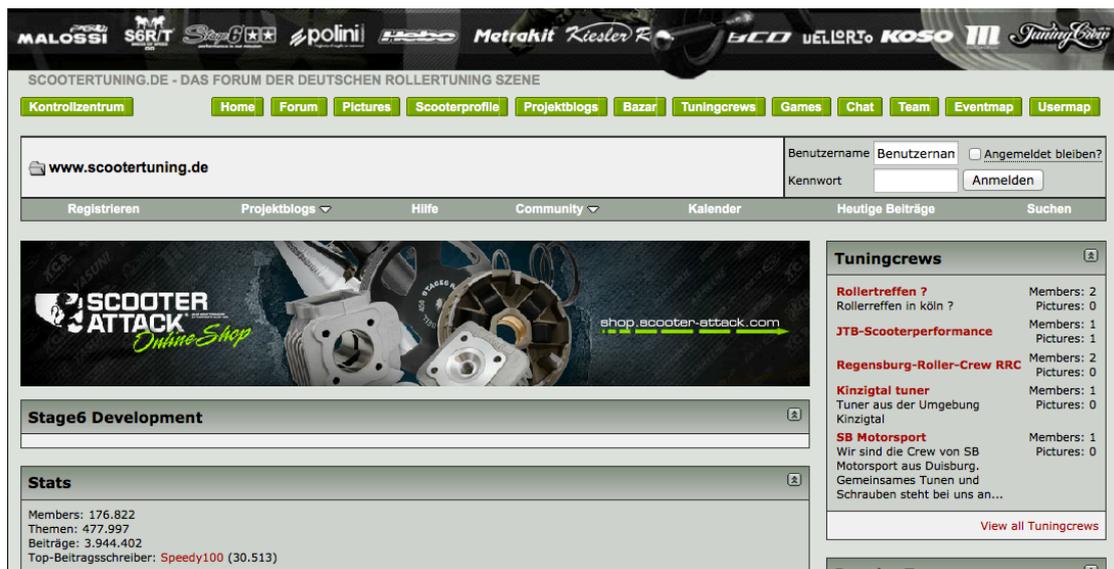
Fallbeispiel Scoovertuning

Die Zielgruppe der vornehmlich männlichen Jugendlichen, die an ihren Mopeds und Scootern schrauben ist sehr aktiv im Web. Reparaturanleitungen und Probleme werden diskutiert. Man hilft sich mit Empfehlungen oder Ersatzteilen.

Die persönlichen Erfahrungen oder Erlebnisse werden über Videos oder Bilder vermittelt. Events und Treffen werden über die Community bekannt gemacht. Die „Schrauberszene“ tauscht sich aus.

In der Community von „Scoovertuning.de“ sind über 100.000 Mitglieder angemeldet, die weit über 300.000 Beiträge erstellt haben und sich ganz speziell zu dem Thema Moped, Vespa oder Scooter austauschen. Sie sind angemeldet, erreichbar und die ideal segmentierte Marketingplattform für einen Verkäufer von Ersatzteilen. Hier stellt sich der Anbieter „Scooter Attack“ in den Vordergrund.

Die direkte Verbindung zu dem Anbieter ist zu erkennen. Das Verkaufsinteresse darf aber nicht im Vordergrund stehen, sonst sinkt die Akzeptanz bei den Teilnehmern.



Die Angebote werden durch Vermittler geprüft, ebenso die Preisvergleiche, Suchmaschinen mit an die Besucher gerichteter Werbung, Verzeichnisse mit gezielter Selektion der Zielgruppen, News-Portale, Internetprovider und reine Shoppingportale – kurzum eine Fülle von Partnern, die sich zur Kooperation anbieten. Eine nutzenbringende Kooperation braucht immer eine strukturierte Datenübertragung. Das **Produktmarketing** ist einer Imagewerbung oder einem Shopmarketing in vielerlei Hinsicht überlegen.⁷ Der Nutzen im Web-Business stellt sich mit konkreten Zielaktionen viel schneller zu vertretbaren Kosten ein.

| Daten-Feeds | | |
|----------------------------|-----------------------------|---|
| Datei | Letztes hochgeladenes Datum | Status |
| dth_gpc_optimized_feed.txt | Sep 30, 2014 08:00 UTC+2 | 22621 von 22621 Elementen wurden eingefügt. |
| test_direct | Sep 01, 2014 05:00 UTC+2 | 23829 von 24084 Elementen wurden eingefügt. |

| Signale für die Datenqualität | | |
|---|-------------|--------|
| Letzte Analyse durchgeführt am Sep 30, 2014 15:03 UTC+2 Informationen für Deutschland | | |
| Signaltyp | Prozentsatz | Anzahl |
| Capitalized titles | <1 % | 53 |
| Incorrect product identifiers | <1 % | 1 |
| Incorrect language | 1 % | 128 |
| Temporary item disapprovals due to incorrect prices | <1 % | 2 |

Abb. 4.2-1: Beispiel eines Protokolls über hochgeladene Datensätze

Um solche Kooperationen sinnvoll einzugehen und zu bestücken, ist eine Ausgabe der Produktdaten vonnöten; die Angebote werden dann vom Partner auf dessen Seiten präsentiert.

⁷ Kapitel 7 zum Web-Marketing beschreibt die Wirkungsweisen als Pull-Marketing.

Im einfachsten Fall erfolgt hier eine Darstellung der oben bereits zitierten *CSV-Tabelle*. Manche Portale, wie Amazon, eBay, Google Merchant Center u. a., benötigen einen speziellen Datenfeed. Hier hat der Shop die Vorgaben des großen Partners zu erfüllen. Wird der Shop frühzeitig nach diesen Erfordernissen ausgerichtet, sind die Kooperationen mit solchen Plattformen sowie die angeschlossene Werbung für die Produkte leichter zu erreichen.

5.1.5 Statistiken

Das **Controlling** im Web-Business analysiert auch die Werbung und die **Effizienz** der verschiedenen Kanäle. Jede Besucherquelle hat ein Potenzial und bringt einen Teil der Zielgruppe auf die Webpräsenz. Im Web-Business werden die **Statistiken** zu den Quellen ausgewertet und nach ihrer Effizienz geordnet. Auf der Mengenebene wird die Effizienz mit **Konversionsquoten** berechnet und mit den spezifischen Kosten bewertet.⁸ Werbemaßnahmen werden geplant, Partner ausgetauscht, die Präsenz auf die Kundenerfordernisse hin verändert, Saisonaktionen durchgeführt – das Budget wird neu geplant und umgeschichtet. Hierfür werden Daten und Bewertungskriterien gebraucht.

Am Ende sind für den Erfolg nicht die Interessenten auf anderen Portalen oder die Werbung für die Produkte und Dienste mit Anzeigen entscheidend, sondern der eigene **Umsatz** und der resultierende **Rohertrag**. Danach wird die Wirksamkeit in Marketing, Vertrieb und Administration für jede Aktion, jeden Kunden, jede Produktgruppe, jede Besucherquelle bewertet, wofür verlässliche Informationen aus der Statistik des Web-Business benötigt werden.

Von Bedeutung ist nicht nur die Frage, wie oft die Präsenz besucht wurde, sondern wie viel von den Besuchern bestellt wurde - wie oft wurde der Warenkorb gefüllt, welche Produkte verkaufen sich gut und wo wird am meisten verdient? Bei Dienstleistungen werden die Besucher erfasst und nach einer expliziten Zustimmung personalisiert.⁹ Sie werden in eine Datenbank eingetragen und mit den Möglichkeiten des personalisierten Marketings mehrfach angesprochen. Die Marketingaktionen entsprechen den Stufen auf der Kaufseite der Pyramide im Web-Business und ziehen die Ausgaben auf der Kostenseite nach sich. Auf jeder Stufe lassen sich Daten erheben, mit denen die jeweiligen Aktionen selektiert und optimiert, die Konversionsraten gesteigert, die Kosten gesenkt und die Erträge erhöht werden. Die notwendige Bedingung für Optimierungserfolge sind Statistiken. Beim Aufbau eines Web-Business ist dies frühzeitig zu berücksichtigen. Das Medium liefert die Daten in bemerkenswerter Schnelligkeit. Es ist die Aufgabe des Shopbetreibers, die Daten zu sammeln und auszuwerten. Je früher er damit beginnt, desto besser lässt sich die Effizienz der Marketingaktionen messen und nach den Zielvorgaben optimieren. Eine gute Statistik hilft bei der Optimierung des Budgets, spart Kosten und identifiziert zusätzliche Ertragspotenziale. Im Frontoffice auf der Webpräsenz werden die Webstatistiken erhoben und das Besucherverhalten aufgezeichnet. Im Backoffice werden die Daten aus der Warenwirtschaft, der Bestellabwicklung, dem Zahlungsverkehr und der sonstigen Infrastruktur hinzugespielt. Das Controlling ist die notwendige Voraussetzung für den Erfolg im Web-Business. Ein weiterer Erfolgsfaktor ist die Betreuung der Besucher und der Kunden. Das beginnt mit der Personalisierung der Kontakte.

⁸ Siehe zu Konversionsquoten im Web-Business: <http://www.ecckoeln.de/Themenfelder/Conversion-Rate--wie-aus-Besuchern-Kunden-werden>

⁹ In Deutschland ist das sogenannte „double-opt-in“ gesetzlich vorgeschrieben. Der Interessent muss seine Eintragung nochmals rückbestätigen.

Bei virtuellen Gütern, wie Zugangsberechtigungen, Marketingdiensten, Inseraten oder Nutzungsdiensten werden Aufträge über Formulare erteilt. Ein Kundenkonto, dem die Aufträge zugeordnet werden, erleichtert die spätere **Kundenbetreuung**.

Zu einer guten Kundenpflege gehört eine rechtzeitige Anzeige der AGB, der Bestimmungen des Fernabsatzgesetzes und aller wichtigen Randinformationen. Unterschiedliche Bezahlungsmöglichkeiten werden angeboten, die Transport- oder Verpackungskosten und die Versandmodalitäten angezeigt.

Eine gute Kundenbetreuung beginnt mit einer individuellen Ansprache. Der registrierte Kunden wird persönlich angesprochen, alle Informationen zu seiner aktuellen Frage oder seinem Status als Stammkunde werden ihm geboten. Er erhält ein Passwort, mit dem er auf sein **Kundenkonto** Zugriff hat. Dort sieht er seine aktuellen Bestellungen, bereits abgeschlossene Aufträge und eventuell offene Zahlungen.

Im Web-Business ist eine gezielte und bessere Kundenbetreuung, aus welcher eine Kundenbindung resultiert, einfacher zu erreichen als im stationären Handel. Welcher Verkäufer erinnert sich schon beim zweiten Besuch an den Namen seines Kunden – oder gar daran, was er beim letzten Mal gekauft hat? Mit der computergestützten Kundeninformation wird eine bessere Dienstleistung erbracht als im Ladengeschäft. Der Kauf von physischen und digitalen oder virtuellen Gütern ist mit einem guten Aufbau der Datenbank und der individuellen Selektion der Information sehr komfortabel und – obwohl virtuell – sehr **persönlich**.

Der Stammkunde wird bei dem Betreten des Web-Shops unter Beachtung der detaillierten Informationen über ihn sowie seinen Kaufgewohnheiten persönlich empfangen und angesprochen. Es ist sicher richtig, dass der persönliche Sichtkontakt nicht ersetzt werden kann. Dennoch bietet das Medium mit seinen Interaktionsmöglichkeiten eine Fülle von neuen Optionen, die nutzbringend im Web-Business eingesetzt werden.

Das Web-Business hat eine Struktur und Schnittstellen, die diese Struktur mit Daten füllen oder Daten erheben und in andere Prozesse, wie das Marketing, das Controlling oder die Zahlungsabwicklung abgeben. Die Art der Abwicklung ist sehr stark vom Vertrauen geprägt das die Parteien in die Partnerschaft legen. Deshalb hat das Management den Ausbau und die Stärkung des Vertrauens zum Ziel, damit die zukünftige Geschäftsbeziehung leichter und effizienter verläuft.

5.2 Web-Business Phasen

Der Aufbau im Web-Business orientiert sich an der CI des Unternehmens und den Erwartungen der Besucher. Die aufgebaute Struktur aus Inhalten, Führung und Kommunikation gibt den Rahmen vor, in dem das Unternehmen handelt und seine Prozesse abwickelt. Neben dem Aufbau sind die Prozessabläufe ebenso wichtig. Gemeinsam bestimmen Aufbau und Ablauf den Eindruck, den das Unternehmen bei Geschäftspartnern oder Kunden im Web-Business hinterlässt. Es kommt auf die Wirkung der Website an.

Die Phasen im Web-Business von der Interessentengewinnung bis zur Zielaktion lassen unterschiedliche Blickwinkel auf die Business-Pyramide zu. Die im Abschnitt 1.1 besprochene Struktur ist eine generelle Form für die Webpräsenz, die jede Phase im

Allgemeinen abbildet. Im Speziellen werden im Abschnitt 1.3 die Teilprozesse an der Kaufpyramide genauer erklärt, in denen der Verkauf physischer Güter organisiert wird.

Manche Anbieter empfinden das Web-Business als schwierig, andere machen damit ein gutes Geschäft. Hier stellt sich die Frage, ob beide von demselben Medium sprechen. Die Antwort ist: Ja, sie meinen dasselbe Medium; der eine kämpft mit den **Nachteilen**,

der andere sucht sich die **Vorteile** heraus. Im Web-Business wird der erfolgreiche Anbieter erfolglos bleiben. Und nicht nur das - er wird sogar noch früher aus dem Markt ausscheiden, weil die Kommunikation schneller und die Reaktion unmittelbarer abläuft.

Eine gute Kenntnis der Möglichkeiten im Web sowie der Anforderungen im Web-Business wird den Erfolgreichen unterstützen und mit den entsprechenden Werkzeugen versorgen. Die Vorteile des Mediums werden identifiziert und in ein erfolgreiches Geschäftsmodell eingebaut.

Im Detail unterscheiden sich die Phasen bei den einzelnen Geschäftsmodellen, weil die Güter einen unterschiedlichen Charakter haben. Physische und digitale Güter werden in den fortschrittlichen Applikationen über ein Warenkorbmodul verkauft. Virtuelle Güter bestellt der Kunde mit einem Auftrag. Die Phasen im Web-Business werden von der Konversionspyramide abgebildet; die Phasen außerhalb des Webs in den traditionellen Handelsbereichen sollen zum Vergleich in das gleiche Schema eingeordnet werden, damit in der Gegenüberstellung das Produktivitätspotenzial deutlicher hervortritt. Jedes Potenzial kommt an seine Grenze. In der konventionellen Wirtschaft ist die Grenze allerdings früher erreicht, weil die Arbeitszeit der begrenzende Faktor ist, In der begrenzten Arbeitszeit nimmt der Verkauf eine gewisse Zeit in Anspruch. Üblicherweise wird die **Produktivität** der Arbeit des Verkäufers an dem Umsatz gemessen, den er pro Zeiteinheit generieren kann. Die Produktivität folgt einer Sättigungskurve mit abnehmenden Wachstumsraten, da die Kundenanzahl pro Zeiteinheit und Verkäufer begrenzt ist. Bei einer Annäherung an die Leistungsgrenze sinkt die Produktivität im Zuge der Vermittlung und des Verkaufs von Waren und Diensten drastisch ab. Das gilt für jeden Verkäufer unabhängig davon, ob er im Laden verkauft, in einem Büro berät oder in einer Werkstatt arbeitet. An der Grenze seiner Leistungsfähigkeit sinkt die Produktivität (die **Grenzproduktivität**).

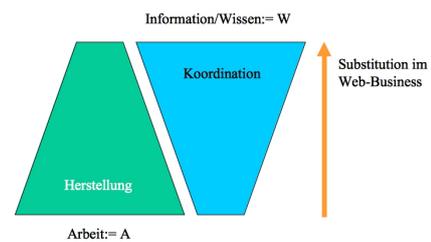


Abb. 4.2-2: Substitution im Web-Business

Die Grenzen werden mit dem Web-Business verschoben. In der gleichen Zeit und mit vergleichbarem Arbeitsaufwand können mehr Kunden beraten, bedient und zur Bestellung geführt werden. Die Aufgaben für den Verkäufer und Shopbetreiber in einem Offline-Business und im Web sind zwar einerseits vergleichbar, andererseits werden sie aber mit weniger personellem Aufwand sowie Sachaufwand abgewickelt. Im Web-Business wird keine Verkaufsfläche, weniger Lagerhaltung, keine Infrastruktur zur Überwachung der Kunden oder

zur Regalpflege benötigt. Die Kosten der Informationsbeschaffung z. B. für die Marktforschung, Preisvergleiche, Kundenbefragungen, Bonitäten oder Logistik sind geringer, weil sie online abgerufen und bearbeitet werden.

In jeder Phase des Web-Business fallen unterschiedliche Aufgaben an, die an Dienstleister und spezialisierte Subunternehmer vergeben werden können. Das Web fördert die Kooperation. Zur Analyse und Steuerung der Rationalisierungspotenziale werden die Teilprozesse in spezielle Aufgabengruppen separiert. Die Arbeitsteilung als ein wesentliches Charakteristikum der modernen Ökonomie zerstückelt die Arbeitspakete und senkt in vielen Teilbereichen das Qualifikationsniveau. Das separiert die Arbeit vom Menschen und erhöht den Koordinationsaufwand. Kleinere Aufgabepakete mit beschränkten Anforderungen an die Kreativität der Bearbeiter werden von Software erledigt, die meist vom Interessenten oder Kunden selbst bedient wird. Dafür finden sich im Web unzählige Beispiele. Der Kunde übernimmt den Transaktionsaufwand mit jedem Formular, das er ausfüllt. Die Auswahl von Produkten, der Preisvergleich, der Konfigurator, jede Kundenbefragung, der Anruf beim Service, die Zahlungsdurchführung, die Paketannahme, die Rücksendung, das Handbuch ausdrucken, die Installation u. v. m. wird auf den Kunden verlagert, um die Produktivität im Web-Business zu erhöhen.

Die verbleibenden Arbeiten zur Zusammenstellung der Ware, im Call-Center, im Versand, bei der Text- und Bildereingabe, die Reklamationsabwicklung, der Einkauf u. ä. werden von speziell ausgebildeten oder angelernten Mitarbeitern bearbeitet; das Ergebnis ihrer Arbeit wird zu einem Komplettangebot im Web-Business zusammengeführt. Die Koordinationskosten lassen sich mit fortschreitender Leistungsfähigkeit der Computer und der Software verringern. Ein solchermaßen strukturiertes Unternehmen erhöht die Substitutionsmöglichkeiten zwischen den Einsatzfaktoren *Arbeit* und *Wissen*. Das Know-How wird vor allem als Managementwissen eingesetzt, mit dem die Ergebnisse der Teilprozesse zu der kompletten Leistung reintegriert werden. Das Web-Business erleichtert durch die verbesserte Kommunikation die Informationsbeschaffung sowie Koordination und steigert damit die Produktivität.

Auf der ersten Stufe der Konversionspyramide im Web-Business wird ein Interessent mit **Marketingmaßnahmen** angeworben. Das Marketing bearbeitet Aufgaben zur Platzierung der Angebotsseiten in den Suchmaschinen, zum Kauf von Besuchern, zu Affiliate-Programmen, zur Gestaltung von Webseiten und Newslettern u. v. m.¹⁰

Je nach Typ der Güter erstellt der Anbieter in der zweiten Stufe ein konkretes Angebot, auf das die Werbung und Kundenakquisition Bezug nehmen kann. Das Angebot physischer, digitaler oder virtueller Güter wird nach einer **Marktbeobachtung** und einer **Kostenanalyse** kalkuliert.

Die dritte Phase der Bestellung wird bei den meisten Shops im Web über einen Warenkorb erfasst. Das ist praktisch und mit sehr geringem Aufwand für den Kunden und den Händler verbunden. Andere Formen der Bestellung per E-Mail über das Internet, am Telefon, per Fax oder Brief führen in der Folge zu einem höheren Aufwand bei der Erfassung und Prüfung des Kundenauftrags. Wie bei der Selbstbedienung wird ein Teil der manuellen Arbeit auf den Kunden ausgelagert, der damit **Transaktionsaufwand** für die Abwicklung eines Kaufprozesses übernimmt. Er wählt die Ware aus, legt sie in den Warenkorb und bestimmt weitere Details zur Lieferung, Zahlungsart oder Rechnungsstellung. Im Ergebnis füllt er mit seinen Informationen selbst die Datenbank des Anbieters und trägt zur Verbesserung der Effizienz bei.

¹⁰ Siehe Kapitel 7 zum Marketing im Web-Business.

In der vierten Phase der Warenübergabe gibt es den wesentlichen Unterschied zwischen **physischen** und **digitalen** oder **virtuellen Gütern**. Ein physisches Gut wird aus dem Lager geholt, verpackt und expedit. Die Auftragsinformationen, Auswahl des Logistikpartners oder der Versandart, die Lieferscheine und Versandpapiere werden von einer Software zusammengestellt. Ein digitales oder virtuelles Gut existiert vor der Übergabe an den Kunden noch gar nicht, sondern wird erst mit dem Abruf produziert. Texte, Bilder, Videos oder allgemein digitaler Content werden als Kopie vom Webserver geladen. Ein Gutschein wird ausgefüllt, eine Überweisung weitergeleitet oder eine Auswertung gestartet. Auch der Zugang zu einem Dienst, einer Informationsplattform oder einer Community ist ein virtuelles Gut, das erst mit der Lieferung zum Kunden entsteht. Virtuelle Güter haben eine erheblich verkürzte Prozesskette ohne Lagerung, Ausstellung, Verpackung, Transport und Auslieferung.

Der **Zahlungsverkehr** in der letzten Phase des Web-Business Prozesses hat einen großen virtuellen Anteil. Zahlungen im engeren Sinne werden schon im Offline-Handel bargeldlos abgewickelt. Dieser Akt wurde in das Internet verlagert und lediglich auf digitalem Wege einige Bits von einer Datei in die andere verbucht. In dem Prozess begleiten einige manuelle Arbeiten die Zahlungen. Das **Risikomanagement** und die Kundenbetreuung werden in vielen Fällen von Menschen durchgeführt. Entsprechendes gilt für die Arbeiten in der Buchhaltung, im Mahnwesen und beim Inkasso.

Die nachfolgende Praxisanleitung geht kurz auf die Verkaufsprozesse als einen Teilbereich im Web-Business ein. Es werden nur die speziellen Aufgaben behandelt, für die das Web spezifische Vorteile bietet, weil die Präsentation der Angebote und die Interaktion auf Plattformen vereinfacht werden. Am Ende bleibt die Akzeptanz des Ablaufs durch den Kunden der Maßstab des Erfolges, denn der Kunde bringt den Umsatz und den Ertrag in das Web-Business.

Die Phasen im Web-Business unterscheiden sich wegen der unterschiedlichen Güter und Ansprache der Zielgruppen. Von der Interessentengewinnung bis zur Zielaktion ähneln sie sich aber trotz der unterschiedlichen Webpräsenzen und Zielgruppen.

5.2.1 Verkaufsprozesse

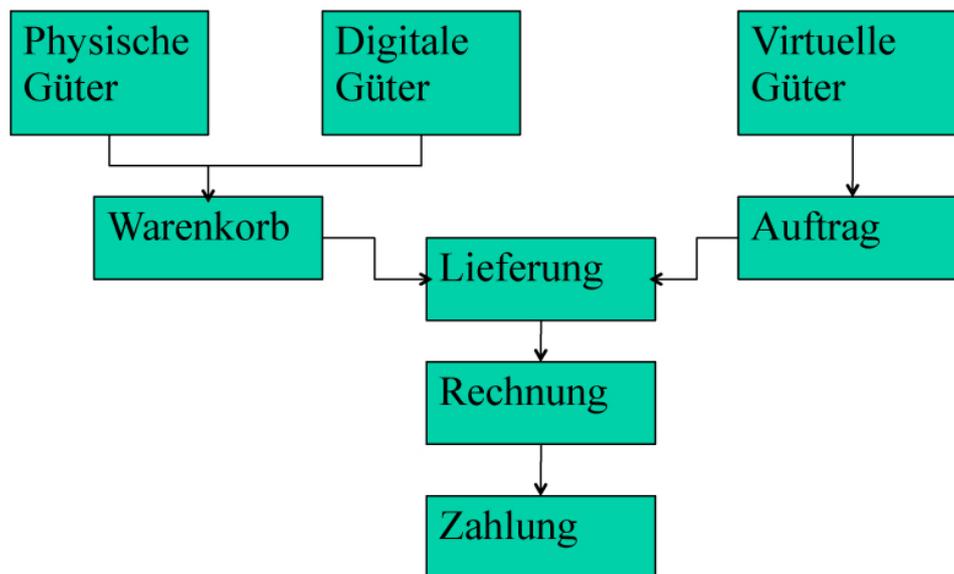
Der allgemeine Sprachgebrauch verwendet den Begriff „**Web-Shop**“ als Abkürzung für eine Verkaufsstelle, die einige Funktionen des Webs in ihre Prozesse integriert hat. Am Fuß der Kaufpyramide wird zwischen den Kategorien der physischen, digitalen und virtuellen Güter unterschieden. Die Bestellung wird in unterschiedlicher Weise erfasst und auch der Begriff der Lieferung wird jeweils als Warenversand, Download oder Übersendung einer Zugangsberechtigung interpretiert.

Nach dieser Unterscheidung laufen die Prozesse im Verkauf zusammen. Jede Bestellung wird im weiteren Sinne ausgeliefert oder in die Verfügung des Kunden gebracht. Die nachfolgende Rechnungsstellung und der Zahlungsablauf sind im Wesentlichen identisch.

Abb. 4.2-3: Verkaufsprozess

Eine Gegenüberstellung der Phasen in Bezug auf einen Webshop und ein Ladengeschäft illustriert die Unterschiede und die Möglichkeiten zur Nutzung des neuen Mediums. Nutzt der Betreiber die spezifischen Vorteile des Internets, senkt er seine Kosten deutlich und steigert seine Rentabilität sowie **Wettbewerbsfähigkeit**. Die Arbeit des Personals wird produktiver, d. h. jede Arbeitsstunde erbringt mehr Output und letztlich mehr Ertrag für das Unternehmen.

Ein Verkäufer im Ladengeschäft hat vielfältige und oft auch anspruchsvolle Aufgaben. Die Interessentenansprache beginnt mit der Kundenberatung, die schon eine geschulte Vorgehensweise erfordert. Um den Kunden bestmöglich zu beraten, wird der Verkäufer an den Produkten ausgebildet. Er erfragt den Bedarf und macht Lösungs- oder Anwendungsvorschläge mithilfe der angebotenen Produkte oder Dienste des Unternehmens. In einem traditionellen Ladengeschäft analysiert der Betreiber den Markt sowie die **Wettbewerbssituation**. Er kalkuliert seine Preise und erstellt eine Verkaufsumgebung für sein



Angebot, mit dem der Verkäufer arbeiten kann. In vielen Fällen bedient dieser auch die Kasse, pflegt die Ladenfläche, sortiert und füllt die Regale.

Virtuelle Güter oder Dienstleistungen werden aus dem Büro verkauft. Hier kommen andere Präsentationsformen zum Einsatz und die Leistung wird häufig auf den Bedarf des Kunden und dessen persönliche Anforderungen zugeschnitten. Die genaue Kenntnis des Aufgabenprofils und des Bedarfs stellt eine wichtige Basis des Erfolgs dar.

Für die vielfältigen Abläufe im Web-Business gibt es praktische **Anleitungen**, Veröffentlichungen, Videos und Beispiele.¹¹ Wie auch beim Aufbau (Abschnitt 1.1) soll es für die Beschreibung des praktischen Ablaufs nur einige Hinweise und Merkpunkte geben, die bei der konkreten Durchführung der Prozesse zu beachten sind. Im Detail werden die Prozessphasen nach den Erwartungen des Kunden, den Gepflogenheiten des Marktes und der einfachen Integration in das Backoffice des Unternehmens spezifiziert.

Die Prozessphasen entsprechen in den Hauptpunkten den Standardabläufen der Betriebswirtschaft. Im Web gibt es umfangreiche Checklisten und Anleitungen zum Shopaufbau.¹²:

1. Angebot der Güter
2. Bestellung
3. Lieferung/Übergabe
4. Rechnungsstellung
5. Zahlung

Im Web treffen viele unbekannte Partner aufeinander. Deshalb ist die Einhaltung der Reihenfolge wichtig, um das Vertrauen auf beiden Seiten aufzubauen und zu erhalten. Werden die einzelnen Stufen vertauscht, ist die erfolgreiche Abwicklung im Web-Business gefährdet. Diese Empfehlung erscheint trivial, muss jedoch immer wieder in den Fokus gerückt werden, weil sie nicht eingehalten wird. Verkäufer wollen aus Unsicherheit über die Erfüllung des Geschäftes die Zahlung schon vor der Lieferung erhalten (Vorkasse). Die Befürchtungen sind durchaus begründet, wenn der Verkäufer kein eigenes wirkungsvolles Risikomanagement betreibt. Die **Vorkasse** wird nur von wenigen Käufern akzeptiert. Ein Geschäftsabschluss wird damit oftmals verhindert.

Bei virtuellen Gütern ist teilweise zu beobachten, dass das vollständige Angebot erst nach der Rechnungsstellung oder Zahlung ersichtlich ist. Die neue Form des „**Freemium-Marketings**“¹³ bringt nicht immer die vorgegebene Sicherheit in die Entscheidung. In vielen Verzeichnissen für Webseiten, Immobilien, Fahrzeugen, Vermittlungen, Dienstleistungen, ISP, Datenclouds, Software, Apps und anderen Diensten gibt es eine freie oder kostengünstige Einstiegsversion. Die finanziert sich oft indirekt für den Anbieter.¹⁴ Das Angebot einer „**Vollversion**“, einer besseren Platzierung oder einer kostenpflichtigen Aufrüstung verbessert

¹¹ Ibi Research an der Universität Regensburg betreibt eine umfangreiche Website unter: <http://www.ecommerce-leitfaden.de/>. Der Leitfaden ist als PDF verfügbar und die Website weist auf zahlreiche Veranstaltungen zu diesem Thema hin.

¹² Der BVDW bietet eine Checkliste zum Download an: <http://www.bvdw.org/medien/bvdw-checkliste-zum-einsatz-und-betrieb-von-online-shops?media=4676> und das e-commerce Center Handel offeriert ausführliche Studien zum Best Practise im E-Commerce: <http://www.ecckoeln.de/Leistungen/ErfolgsfaktorenimECommerce.php>, zugegriffen am 18.5.2015

¹³ „Freemium“ ist ein Kompositum aus „free“ und „Premium“. Der Interessent wird mit freien Leistungen zum Mitmachen animiert und anschließend zu einem Upgrade auf eine Premium Version mit einem höheren Nutzungsangebot gelockt.

¹⁴ Siehe zu indirekten Ertragsmodellen Kapitel 2, Abschnitt 2.2.

den Nutzen des Dienstes manchmal nur unwesentlich. Der Kunde ist aus diesen Erfahrungen skeptisch und wenig motiviert, im Voraus für eine Erweiterung zu zahlen.

Bei der „**Nachnahme**“ finden Zahlung, Rechnung und Lieferung zum gleichen Zeitpunkt statt. Dazu muss der Käufer zum richtigen Zeitpunkt am Lieferort sein. Dort werden Rechnung und Zahlung ausgetauscht, anschließend wird die bestellte Ware übergeben. Diese Abwicklung hat schon eine schlechte Akzeptanz im privaten Umfeld - bei Gewerbetreibenden ist sie ein echtes Hindernis zum Kaufabschluss. Die Ware kann nicht ordnungsgemäß über den Wareneingang zunächst gebucht und inspiziert werden, bevor sie über die Buchhaltung bezahlt wird. Die Nachnahme wird deshalb von gewerblichen Käufern abgelehnt.

Die Banken wollen **Zahlungen** (letzte Phase des Kaufprozesses) **über das Internet** etablieren – bisher nur mit geringem Erfolg. Die verwendeten Medien, z. B. Cybergeld, Geldkarte oder Kreditkarte sind bisher bei Privatkunden nicht sehr verbreitet. Bei Geschäftskunden sind sie praktisch gar nicht zu finden. Bei einem Fehler in Phase drei oder vier (Lieferung oder Rechnung) muss die Zahlung rückgängig gemacht werden. Dies ist aus Sicht des Käufers umständlich und problematisch. Der Verkäufer trägt das volle Zahlungsrisiko.

Die beliebteste Form aus Sicht des Käufers ist und bleibt die Einhaltung der fünf Phasen des Web-Business-Prozesses. Er bestellt in einem Web-Shop oder über eine Buchungsroutine, erhält die Lieferung und anschließend die Rechnung. Danach bezahlt er mit Vorliebe außerhalb des Webs entweder mit **Überweisung** (online) oder mit Zustimmung zur **Lastschrift**-Abbuchung.

Das letztgenannte Standardverfahren hat die höchste Akzeptanz im Web-Business. 80% der Käufer wollen auf diese Weise das Geschäft abwickeln. Nur 58% der Shops bieten das Standardverfahren für ihre Stammkunden an, denn sie scheuen das Zahlungsrisiko bei unbekanntem Kunden.¹⁵

Die Verkaufsprozesse am Beispiel eines Webshops unterscheiden sich sehr deutlich von einem Offline-Geschäft. Die Rationalisierungspotenziale müssen erkannt und in der Strategie des Web-Business genutzt werden.

5.2.2 Angebot

Das **Angebot** auf einer Webpräsenz braucht nicht zwingend auf der Startseite einen Web-Shop mit Warenkorb. Häufig ist zunächst eine Information über die Produkte oder Dienstleistungen zu sehen. Die modernen Varianten des „Mitmach-Web 2.0“ motivieren die Besucher und Interessenten, an dem Aufbau der Inhalte sowie des Contents mitzuwirken. In solchen Fällen steht die Fachinformation oder die Beurteilung des Angebots aus Sicht der Kunden im Vordergrund. Fachspezifische Seiten ziehen Interessenten an und werden von den Suchmaschinen als besonders relevante Beiträge an den vorderen Positionen angezeigt.

Fallbeispiel ECC

Das E-Commerce-Center Köln befasst sich mit vielen praxisnahen Themen und bietet das Know-how von Online-Experten an. Die Leistungen des Instituts umfassen

¹⁵ ECC-Studie – <http://www.eccoeln.de/Downloads/Themen/Payment/PaymentimE-CommerceDerInternetzahlungsverkehrausSichtderHändlerundderVerbraucherIZ2013.pdf>

Analysen und Strategieberatungen sowie selbstständig erarbeitete Fachbeiträge und Marktstudien.

ECC Köln - Themen

Auf der Website werden Themen und Aufgaben d E-Commerce herausgestellt; die Beschreibung der Aufgaben ist nach Themen und Branchen gegliedert. Angebote des ECC sind in den Unterbereichen Produkte und Leistungen ausführlich beschrieben. In den Gliederungen und Detailbeschreibungen finden sich keine Preise oder Bestellmöglichkeiten - die Website präsentiert sich damit sehr klar als Know-how Plattform. Der Shop belegt einen kleinen Bereich der Navigation und ist bei Weitem nicht so präsent wie ein Web-Shop mit Produkten und Warenkorbsystem. In der Angebotstriade überwiegt die Darstellung der Aufgaben und Lösungen, die angebotenen Güter treten in Relation hierzu in den Hintergrund.

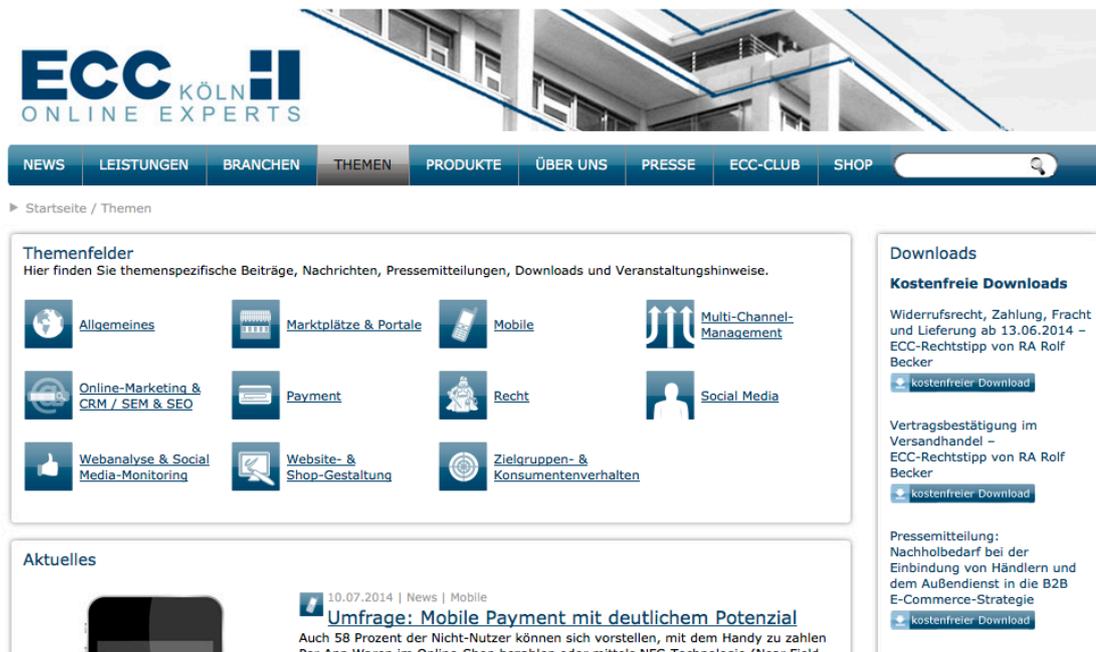


Abb. 4.2-3: Informationsangebot Triade



- Fallbeispiele
- Kundenanfragen
- Testberichte
- Leseproben
- Erfolgsberechnungen
- Analysen
- Kundenreferenzen
- Anwenderberichte
- Installationshilfen
- ...

Die Administration von Webseiten ohne einen Shop mit Produktseiten, Warenwirtschaft und Shopsoftware wird mithilfe von Content-Management-Systemen (CMS) unterstützt. Sie enthalten standardmäßig Module zur redaktionellen Bearbeitung von Texten und Bildern. Im Netz werden viele kostenlose Systeme mit einer guten Qualität in der Bedienung und einem ausreichenden Funktionsumfang angeboten.¹⁶ Sie offerieren neben der Text- und Bildredaktion jeweils viele Module, die bei Bedarf zugeladen werden: Foren, Blogs, Umfragen, Community-Aufbau, Bilder-Galerien, Template-Verwaltung und einiges mehr. Die technischen Aufgaben sind leicht lösbar, aber welche Inhalte werden am besten eingestellt?

Die Auswahl ist schwierig und manchmal bietet sich überhaupt kein Content an, der für einen Interessenten wertvoll genug erscheint. In einem solchen Fall hilft häufig eine Analyse der Kundenanfragen, ein Besuch in der Kundenbetreuung, ein Gespräch mit der PR-Abteilung oder eine Befragung des Außendienstes. Irgendwo gibt es eine Schnittstelle zu den Besuchern der Webpräsenz, zu der Zielgruppe im Web-Business. Bei einer entsprechenden Recherche stellt sich meist heraus, dass es zu viele Informationen gibt, die in einem sinnvollen Schema und einer verständlichen Struktur geordnet werden müssen.

Der Anbieter offeriert den Nutzen eines Produktes und will den Interessenten davon überzeugen und zu einer Zielaktion (Bestellung) motivieren. Diese Marketingaufgabe ist mit drei Ansätzen zu lösen, die sich gegenseitig ergänzen. Je nach Prinzipien der Website und Erwartungen der Zielgruppe wird der Fokus auf die Darstellung der Aufgabe, der Lösung oder der Güter gelegt.

Die Schwerpunkte einer Website werden für die Zielgruppe im Einklang mit der CI des Unternehmens aufgebaut. In dem Beispiel sollen Studien und Beratungen vermarktet werden. Die Anzahl und das Gewicht der Güter sind im Vergleich zu der Aufgabenstellung und der Lösung für den Interessenten von geringer Bedeutung. Das Unternehmen will sich auf seiner Website als Kompetenzträger darstellen, der die Aufgaben seiner Kunden kennt und versteht und hierfür gute und angepasste Lösungen für den Kundenbedarf bereitstellt. Die Vermarktung der Güter steht bei einem Vergleich dieses Geschäftsmodells im Web-Business mit einem Shop für Konsumgüter im Hintergrund.

¹⁶ Einige Beispiele sind: Joomla, Typo3, Wordpress oder Drupal.

Jedes Angebot im Web-Business ist durch diese Kategorien zu beschreiben, die für jedes Unternehmen oder für jeden Anbieter zutreffen:

1. Die Aufgabe – welche Erwartung hat der Interessent oder welches Problem gilt es zu lösen? (Beurteilung der Zahlungsverfahren in einem Shop)
2. Die Lösung – wie wird das Angebot die Aufgabe lösen? (Akzeptanzstatistiken und Bewertungsschemata zur praktischen Anwendung)
3. Das Produkt – Studien und Kostenübersichten zu Zahlungsverfahren

Diese Teilbereiche geben genug Material, um sie separat zu bewerben oder mit unterschiedlichen Marketingstrategien im Web zu positionieren. Über Anzeigen, Verlinkungen, Kooperationen und Empfehlungen sind die Zielgruppen mehrfach ansprechbar. Die Webpräsenz wird entsprechend segmentiert, damit der geworbene Interessent eine relevante **Landingpage**¹⁷ vorfindet. **Relevanz** ist durch nichts zu ersetzen und entscheidet letzten Endes über den Wert und den Erfolg im Web-Business.¹⁸

Zu jedem Angebot gehört der Preis, der sorgfältig kalkuliert sein will. Die Betriebswirtschaftslehre kennt mehrere Vorgehensweisen zur Ermittlung des Angebotspreises, die unterschiedliche Orientierungspunkte haben:

- Nachfrage
- Wettbewerb
- Kosten

Aus den Grundlagen und Spezifikationen des Web-Business folgt, dass der Nachfragende durch die geringen Kosten der Informationsbeschaffung und die hohe Transparenz in den Preisvergleichen begünstigt wird. Das Web schafft Käufermärkte. Damit empfiehlt sich die Orientierung der Preissetzung am Nachfragenden, nicht ohne den Wettbewerb aus den Augen zu lassen. Für die Informationsbeschaffung nutzt der Anbieter ebenfalls die Vorteile des Netzwerks für seine operativen Entscheidungen.

Das Web bietet eine Fülle von Plattformen, auf denen Marktforschung mit ganz kurzen Antwortzeiten betrieben werden kann. Soll die Nachfrage mit Blick auf ein neues Produkt ausgetestet werden, für das es nur wenige Anbieter gibt, empfiehlt sich die testweise Durchführung von Auktionen bei Ebay. Aus der hohen **Besuchersfrequenz** entsteht ein guter erster Eindruck von der Nutzenbewertung der Interessenten. Die **Nachfrage** kleiner Zielgruppen für Oldtimer, Sammlerstücke, Esoterikgüter, ausgefallene Lebensmittel oder hochwertige Einrichtungen lässt sich über die weltweite Vermittlung auf Auktionsplattformen austesten. Zusätzliche Ergebnisse und Zahlenmaterial werden mit der Positionierung seiner Angebote bei Amazon oder der Integration in kleinere regionale Anbieter, wie Yatego oder Rakuten erzielt. Für eine Marktforschung und Preisfindung beim Nachfragenden ergeben sich im Web also vielfältige Ansatzpunkte.

Ergänzende Marktdaten über den **Wettbewerb** lassen sich von Preisvergleichs- und Meinungsplattformen gewinnen. Das Augenmerk auf andere Anbieter ergänzt die Preisstrategie und ist im Web im Segment der privaten Kunden sehr leicht möglich. Im einfachsten Fall wird auf entsprechenden Preisvergleichsplattformen nachgesehen. Im B2B-

¹⁷ Die Landingpage oder Zielseite ist die Ankunftsseite einer Webpräsenz, auf die der Link von der Empfehlungsseite verweist. Der Interessent gewinnt hier den ersten Eindruck von der Webpräsenz des Unternehmens.

¹⁸ Relevanz und Gestaltungsprinzipien wurden im ersten Abschnitt ausführlich besprochen.

Markt ist die Transparenz durch geschlossene Benutzergruppen eingeschränkt. Eine konkrete Anmeldung bei B2B-Plattformen zur Marktbeobachtung ist empfehlenswert.

Wie auch immer die Preisbildung erfolgt, spätestens im Controlling ist eine Gegenüberstellung zu den betrieblichen **Kosten** unerlässlich. Hier entscheidet sich die Effizienz der Strategie für das gesamte Unternehmen. Eine **Gewinn- und Verlustrechnung** bringt die Absatzzahlen in die Relation zu den Kosten. Bei den Rentabilitätsrechnungen ist zu beachten, dass das Web-Business nur mit den zugehörigen Kosten bewertet wird und nicht mit einem hohen Gemeinkostenfaktor für die Offline-Aktivitäten des Unternehmens belastet wird. Erfolgreiche Unternehmen kalkulieren das Web-Business über eigene Kostenstellen oder sogar eigene Unternehmensteile oder Tochtergesellschaften. Das Unternehmen darf sich allenfalls nur mit solchen Kosten belasten, die ein neuer Wettbewerber in seiner Kostenrechnung berücksichtigt, der sich ausschließlich auf das Web-Business konzentriert.

Das Angebot der Güter soll die Erwartungen der Besucher treffen und ihr Interesse hochhalten. Die Besucher werden über die Aufgabe angesprochen, über die Lösung oder direkt über das angebotene Gut.

5.2.3 Bestellung

Eine **Bestellung** im Web-Business soll für den Kunden mit wenigen Klicks erreichbar sein. Um eine große Zahl von Bestellungen anzunehmen und abzuwickeln kommt es nicht nur auf die technischen Voraussetzungen einer Shopsoftware an, sondern auch auf die Einbettung in den gesamten Betriebsablauf. Dabei sind die Aufgaben des Marketings, der Werbung und der Präsentation der Güter im Vorfeld zu berücksichtigen, ebenso die Bestellabwicklung und die Kundenbetreuung im Nachgang zu einer Bestellung.

Shopaufbau

Zur Präsentation der Güter verwendet der Betreiber ein Shopmodul oder ein fertiges Shopsystem, welches er variabel an seine Bedürfnisse und die Erwartungen der Zielgruppe anpasst. Die Aufgabe für den Webmaster besteht darin, mit begrenztem Aufwand einen möglichst gut auf die CI des Unternehmens abgestimmten, funktionierenden und überzeugenden **Auftritt** zu konfigurieren. Die Mühe und Arbeit für einen selbstgebauten Shop lohnt nicht, sie ist besser investiert in die vielen Arbeitsfelder, die um den Shop herum aufgebaut werden müssen.

Zur Lösung dieser Aufgabe empfiehlt sich die Zusammenarbeit mit einer erfahrenen Web-Agentur oder einem Freelancer-Team. Beide sind mit einem erprobten Standard-Programm vertraut und können anhand von Referenzen nachweisen, dass sie einen Shopauftritt nicht nur realisieren können – sie haben außerdem das geschulte und erfahrene Personal für einen kontinuierlichen Support.

Mietshop

Eine einfache und schnelle Realisierung verspricht die Miete eines Shops bei einem **Internet-Service-Provider**. Der Betreiber hat die Gestaltungsmöglichkeiten beim Shopauftritt selbst in der Hand und kann relativ schnell starten; die meisten technischen Einzelheiten sind geklärt. Bei etablierten Providern ist eine Fehlfunktion der Software relativ unwahrscheinlich.

Auf einer Plattform für Mietshops muss der Provider viel Aufwand betreiben, um die Fehlertoleranz des gesamten Systems zu sichern. Dementsprechend schränken eine ganze Reihe von **Prüfroutinen** und **Standardisierungen** die **Individualität** ein. Der dadurch entstehende **Overhead** hemmt teilweise die Performance und Ausbaufähigkeit der Anwendung. Von besonderem Nachteil ist die fehlende Transparenz der Quelltexte für die Software-Robots der Suchmaschinen. Wenn der Quelltext nicht ausgelesen werden kann oder die Seiten über die Meta-Tags nicht spezialisiert werden, ist die Relevanz für die Suchmaschinen nicht feststellbar. Unter diesen Randbedingungen werden die Seiten der Präsenz nicht indiziert und in der Folge auch nicht als Suchergebnisse gelistet.

Eine Einbindung in die Warenwirtschaft des Verkäufers und in den gesamten Datenstrom des Unternehmens ist bei einem Mietshop kaum möglich. Hier entsteht in der Abwicklung der kaufmännischen Transaktionen zusätzlicher Arbeitsaufwand. Die technische Realisierung von Zusatzdiensten für Zahlungsabwicklung, Logistik oder redaktionelles Umfeld ist für den Betreiber stark eingeschränkt.

Eigenes Shopsystem

Bei der Auswahl einer eigenen Shopsoftware sollte bereits die Web-Agentur seines Vertrauens hinzugezogen werden. Einige Punkte sind hierbei zu beachten:

1. Alle speziellen Voraussetzungen an die Funktionsweise des Shopsystems sind einzuschränken, das betrifft z. B. Cookies oder Java-Skripte.
2. Der Designer braucht gestalterische Freiheit für die Anpassung der Oberfläche an die CI des Unternehmens.
3. Für das Backoffice des Web-Shops ist die Anbindung an die eigene Warenwirtschaft wichtig, bei steigendem Umsatzvolumen droht andernfalls ein enormer und chaotischer Arbeitsanfall.

Vor allem muss sich die Software nahtlos in die bestehende Webpräsenz einfügen, denn in den Anforderungen des Web-Marketings hat der Content eine wichtige Funktion bei der Bindung des Surfers an die Webpräsenz des Anbieters. Für das Marketing und die Promotion der Seite ist die Integration zwingend notwendig. Die Beachtung der Gestaltungshinweise und Prinzipien führt die Besucher zur Zielaktion, reduziert die Konversionsverluste und veranlasst zum Wiederkehren.

Formvorschriften

Das **Fernabsatzgesetz** schreibt für das Web-Business mit Privatkunden die Einhaltung gewisser Formvorschriften vor. Es ist sehr sinnvoll diese Vorschriften auf der Seite sorgfältig zu berücksichtigen, andernfalls hat der Kunde ein monatelanges Rückgaberecht.

Neben gesetzlichen Informationserfordernissen gibt es eine Reihe von Anforderungen, die aus der Usability einer Webpräsenz resultieren. Eine gute Usability erhöht die Konversionsrate vom Besucher zum Käufer und damit die betriebswirtschaftliche Rentabilität.

Zertifizierungsstellen, wie das EuroHandelsinstitut (EHI)¹⁹ oder Trusted Shops, haben einen **Kriterienkatalog** entwickelt, nach dem sie ein **Qualitätssiegel** vergeben. Wenn diese Hilfestellungen und praktischen Hinweisen berücksichtigt werden, sichert der Anbieter den

¹⁹ Siehe dazu: <http://www.ehi.org/geschaeftsbereiche/forschung/e-commerce/ehi-gepruefter-online-shop.html> sowie <http://www.trustedshops.de/>.

Einstieg in ein hohes Qualitätsniveau seines Web-Shops. Die folgenden Hinweise zur Lieferung betreffen physische Güter - Rechnung und Zahlung sind von der Art der Güter unabhängig.

Die Bestellung wird in einem Shop angenommen und zur internen Warenwirtschaft weitergeleitet. Da in diesem Teilprozess ein Kauf wirksam zustande gekommen ist, sind einige gesetzlichen Vorschriften oder Regeln zu beachten

5.2.4 Lieferung

Bei der Ausführung der Bestellungen stellt der Verkäufer seinen **Kundenservice** glaubwürdig unter Beweis. Je schneller die **Lieferung** zuverlässig beim Kunden ankommt, desto überzeugender wirkt der Anbieter und trägt damit zur Bindung seiner Kunden bei. Die Versandlogistik kann der Verkäufer weitgehend selbst erbringen und behält damit die gute Qualität des Kundenservices in seiner Hand. Die Entscheidung über das Outsourcing der Lieferung ist also nicht nur anhand der Kosten zu treffen, sondern an dieser wichtigen Schnittstelle zum Kunden auch mit Blick auf die Sicherung der Kundenzufriedenheit.

In vielen Fällen versendet der Verkäufer selbst, d.h. er organisiert seine Logistik zum Kunden. Aus seiner Warenwirtschaft druckt er einen Lieferschein, eine Rechnung sowie Transportpapiere und beauftragt einen Paketdienst. Dieser holt die Ware ab und bringt sie zu dem Kunden. Für den gewerblichen Anbieter haben sich private Paketdienste wie DHL, UPS oder German Parcel bewährt, beim privaten Kunden wird häufig die Post oder ein Paketdienst beauftragt, der den Kunden mehrfach anfährt (Hermes).

Auftragsbestätigung

Nach Eingang einer Bestellung versendet der Verkäufer umgehend eine **Auftragsbestätigung** und schafft dem Kunden gegenüber Klarheit über den zustande gekommenen Kaufvertrag. Ein Hinweis zum Ausdruck der letzten Seite des Warenkorbes reicht nicht aus. Für den späteren Schriftverkehr wird ohnehin die E-Mail-Adresse des Kunden benötigt. Mit der Auftragsbestätigung wird die Adresse geprüft und versteckten Einigungsmängeln frühzeitig vorgebeugt. Durch die Absendung des Warenkorbes gibt der Kunde ein Angebot zum Kauf an den Verkäufer ab. Der **Kaufvertrag** kommt entweder durch die Erfüllung, d.h. durch die Lieferung zustande, oder durch die separate Auftragsbestätigung des Verkäufers. Diesen Ablauf sollte der Kunden in den AGBs wiederfinden, die auf jeder Webpräsenz einsehbar sein müssen.

Online-Tracking

Für beide Parteien ist das so genannte **Online-Tracking** bei physischen Gütern ein Vorteil. Viele Logistiker bieten diese Dienstleistung an, mit der im Internet eine Warensendung vom Verkäufer bis zum Kunden online verfolgt werden kann. Der Käufer erhält einen sogenannten „**tracking-code**“, der den Transportweg über das Internet begleitet. Der Verkäufer ist jederzeit

zu speziellen Rückfragen über den Verbleib der Ware auskunftsfähig. Bei der Lieferung müssen die privaten Paketdienste eine Sendung persönlich übergeben und lassen sich den Erhalt entsprechend quittieren. Ein Liefernachweis mit Unterschrift des Kunden ist für den Verkäufer besonders wichtig, um eventuelle Reklamationen zweifelsfrei nachvollziehen zu können.

Transportversicherung

Es empfiehlt sich, eine generelle **Transportversicherung** bei einem der großen Versicherer abzuschließen, die Schäden auf dem Transportweg erstattet. Die einzelne Versicherung von Paketen ist i. d. R. teurer als eine rahmenvertragliche Vereinbarung. Obwohl der Kunde in den meisten Geschäftsbedingungen Risikoträger ist (Lieferung ab Werk), führen die damit verbundenen Diskussionen im Schadensfall zu einer hohen Frustration beim Kunden. Deshalb empfiehlt sich als Shopbetreiber immer eine **versicherte Lieferung**. Dem Kunden wird somit die „Lieferung **frei Haus**“ zugestellt, was noch keine Aussage über die Transportkosten beinhaltet. „Frei Haus“ bedeutet lediglich, dass der Kunde vom Risiko befreit ist; die Kosten der Lieferung können trotzdem zwischen Käufer und Verkäufer verteilt werden. Die Einzelheiten sollten im Zweifel in einer Rechtsberatung oder mit Experten von Zertifizierungsstellen geklärt werden.

Logistiker-Dienstleistungen

Gegen entsprechende Gebühren übernehmen einige Logistiker auch die **Lagerung** der Ware. Das ist leicht durchführbar, wenn die Produkte stückweise verpackt und eindeutig beschriftet sind. Damit sinkt die Gefahr einer Verwechslung bei nicht eindeutig beschrifteten Paketen. Spezielle Logistiker bieten auch die Absortierung und Kommissionierung von Produkten an. Dies ist erst bei größeren Umsätzen und hoher Umschlagsgeschwindigkeit des Lagers kostenoptimal.

Für das Web-Business gibt es sogar die **Full-Service Logistiker**, denen der Produzent lediglich die Ware liefert und die anschließend vom Betrieb des Web-Shops bis zum Inkasso die gesamte Prozesskette übernehmen.²⁰

Der Verkäufer baut sich mit der transparenten und schnellen Lieferabwicklung ein positives Image für die weitere Partnerschaft auf. Mit der Auftragsbestätigung beginnt der Weg der Dokumentation für den Käufer, damit er ein sicheres Gefühl bis zum endgültigen Abschluss seiner Bestellung behält.

5.2.5 Rechnung

Die Rechnung wird direkt aus der Auftragsbestätigung technisch einfach und transparent für den Kunden entwickelt. Für die tägliche Praxis ist es ratsam, keinen Unterschied zwischen

²⁰ Das ist häufig bei Merchandising-Produkten oder anderen Massenversendungen zu finden. Arvato, eine Bertelsmann-Tochter bietet die gesamte Kette des Web-Business an, von der Beratung und Website-Gestaltung bis hin zum Fulfillment (vgl. <http://www.arvato.com/de/leistungen/e-commerce.html>).

Rechnungen an Privatleute und gewerbliche Kunden zu machen. Die Nummer des Lieferscheins muss in der Rechnung ebenso enthalten sein wie die Lieferadresse und das Lieferdatum.

Steuerhinweis

Der korrekte Ausweis der Umsatzsteuer ist essenziell wichtig und erspart viele Rückfragen der Kunden. Jeder gewerbliche Kunde – auch der Kleingewerbliche – will die Umsatzsteuer als Vorsteuer geltend machen. Dies ist nur mit einer gültigen, formgerechten Rechnung möglich. Ein Einzug des Geldeingangs über die Kreditkarte ohne korrekte Rechnung reicht für den **Vorsteuerabzug** nicht aus. Der Kunde hätte so einen Nachteil von 19% des Rechnungsbetrages und wird dies sicher monieren.

Ohne eine korrekte **Rechnung** lassen sich der Zahlungsverkehr und das Inkasso nicht problemlos organisieren. Die Rechnung ist das Herzstück jeder Buchhaltung. Im Hinblick auf die Transparenz für die Steuerbehörden soll der Verkäufer eine entsprechende Sorgfalt darauf verwenden. Rechnungen müssen neben den kompletten Lieferdaten auch die Steuernummer des Finanzamtes und die so genannte **Umsatzsteuer-Identnummer** enthalten, die online beim Bundesamt für Finanzen überprüft werden.

E-Mail-Rechnungen werden von Finanzämtern anerkannt. Die Voraussetzung der Anerkennung bei Rückfragen ist allerdings eine Speicherung und Archivierung der Rechnung in einer Datenbank. Nach den geltenden Steuerrichtlinien muss die Rechnung so gespeichert sein, wie sie an den Kunden versendet wird; d.h. in der identischen Form und mit demselben Layout. Das leistet in der Regel eine Formatierung als PDF-Datei.

Die Rechnung ist die Grundlage des Zahlungsverkehrs. Sie muss eindeutig und formal einwandfrei erstellt werden, denn sie ist ein Dokument das der Käufer in der Regel aufbewahrt. Er dokumentiert damit den Kauf und greift bei Fragen oder Unklarheiten auf die Rechnung zurück.

5.2.6 Zahlung und Risikomanagement

Hat der Kunde die Rechnung erhalten, gibt es für den Zahlungsweg zwei Varianten einer traditionellen Zahlung außerhalb des Webs und einer Zahlung, die online autorisiert wird. Zusätzlich zu den traditionellen Verfahren sind einige neue **Identifizierungsverfahren** speziell für das Web-Business entwickelt worden.

Mit dem Abschluss des Kaufgeschäftes, der Bestellung und der Bezahlung ist eine weitere Optimierungsaufgabe zu lösen, denn jetzt wollen unbekannte Teilnehmer einen Kaufprozess abwickeln. Sie haben keine gemeinsame Historie und deshalb ein **undefiniertes Vertrauensverhältnis**.²¹ Dieser Umstand erfordert eine beträchtliche Organisation des Leistungs- und Zahlungsverkehrs. Ein unbekannter Verkäufer mit einem Web-Shop bietet seine Leistung an. Ein neuer Kunde fragt nach dieser Leistung. Beide Partner haben eine gegenläufige **Risikobereitschaft**, sie misstrauen einander mehr oder weniger. Dieses

²¹ In diesem Beitrag wird nur die Konstellation der unbekanntem Partner besprochen. Die asymmetrischen Varianten, in denen ein Partner bekannt ist, sind als Spezialfälle in der Konstellation enthalten. Für den Fall zweier bekannter Partner tritt das Problem nur ganz eingeschränkt auf.

Standardproblem im Web-Business ist inzwischen gut erforscht und kann optimal gelöst werden.

Die Aufgabe entspricht praktisch der einer Kreditvergabe, denn tatsächlich gibt entweder der Verkäufer einen Kredit bei der Lieferung vor Zahlung oder der Käufer bei Vorkassenzahlung. Jeder Kredit wird ausschließlich gegen die Überlassung von Informationen gewährt. Mithilfe von Informationen ist es möglich, ein Bild der **Bonität** des Kreditnehmers zu erhalten. Die Bonität ist nicht mit der Wahl des Zahlungsprozesses verbunden, sondern mit der Autorisierung. Die Vertragspartner wollen Klarheit darüber, mit wem sie es zu tun haben.

In jedem **Distanzgeschäft** des Web-Business erhält der Verkäufer seine Bezahlung durch eine Überweisung auf sein Bankkonto. Das beginnt bei der Barzahlung, geht über die Zahlung mit EC-Karte oder Lastschrift bis hin zur Kreditkarte. Am Ende steht immer die Überweisung an den Verkäufer. Diese Basisfunktion ist überall gleich und liefert keine Priorisierung für ein Zahlungsmittel.

Die Übertragung zwischen den Bankkonten geschieht entweder aktiv oder passiv – entweder per Überweisung oder per Lastschrift. Eine andere Möglichkeit gibt es nicht; das ist bekannt, - keine Innovation und kein Spezifikum für ein neues Zahlungsmittel.

Nun werden im Web-Business aber permanent „**neue Zahlungsmittel**“ eingeführt oder zumindest erprobt. Diese überweisen ausnahmslos einen Betrag elektronisch an den Verkäufer und sammeln das Geld per Überweisung oder Lastschrift beim Käufer ein. Tatsächlich gibt es bisher keine echte Innovation, wie sich an einigen Beispielen illustrieren lässt:

Mobile Payment – Zahlung mit dem Handy - wird mit großem Marketingaufwand bekannt gemacht. Der Zahler zahlt aber nicht wirklich mit dem Handy; er identifiziert sich lediglich über das Medium Mobilfunk. Die Bezahlung selbst erfolgt per Lastschrift und wird von dem Konto des Zahlenden abgebogen.

Geldkarte ist keine Zahlung; der Zahler hat schon den Chip auf seiner Karte aufgeladen – per Lastschriftabbuchung – bevor er zum Einkaufen geht. Er identifiziert sich lediglich mit seiner Karte.

Kreditkartenzahlung ist die Identifikation des Zahlenden mit einer Nummer, die auf der Plastikkarte steht. Im engeren Sinne wird die Zahlung per Übertragung von seinem Bankkonto auf das Konto der Kartengesellschaft vorgenommen. Der Transfer geschieht per Lastschrift und die ausgebende Bank trägt sogar das Risiko der Kontendeckung.

Alle sogenannten „**Zahlungsverfahren**“ unterscheiden sich nur in einem Punkt: der **Identifikation**.

Der Zahlende kann sich letztendlich mit jedem Medium identifizieren: mit einer Karte, mit der Nummer seines Personalausweises, mit der Kundennummer oder mit einem einfachen Passwort, das er im Web in seinen Browser eintippt. Daraus wird aber noch kein Zahlungsverfahren. Oder andersherum: Der Name des Zahlungsmittels leitet sich aus der Art der Identifikation ab.

Teilnehmerebene

- Identifikation

Basisebene

- Elektronische Übertragung

Abb. 4.2-4: Zahlungssysteme

Die Durchsetzung der sogenannten „**Zahlungsmittel**“ ist eine Marketingaufgabe, die mit mehr oder weniger großem **Werbeaufwand** betrieben wird. Überspitzt kann festgehalten werden: Die „Zahlungsmittel“ für das Web-Business sind eine Auslagerung eigener Abrechnungstechniken, sie lösen jedoch keines der Probleme beim Käufer oder Verkäufer.

Die Zahlung im engeren Sinne ist die Buchung zwischen den Konten der Parteien. Dieser Vorgang ist als Basisprozess anzusehen, relativ simpel und unspektakulär. Er ist der Übertrag innerhalb einer elektronischen Kontenführung. Erst mit der Identifikation des Zahlenden über ein Medium bekommt der Basisprozess einen Namen. Die Durchsetzung des Namens im Markt stellt eine Vertriebsaufgabe dar. Das Zahlungsmittel, welches aus der Kombination von Buchung und Identifikation definiert wird, ist keine Innovation, sondern eine Organisationsform, die sich der Herausgeber des Zahlungsmittels überlegt hat. Hierfür definiert er seinen Begriff wie Mobile Payment, Kreditkartenzahlung, Geldkarte, Sofortüberweisung, usw. Erst mit der Einführung in den Kaufprozess erhält das Zahlungsmittel eine wirtschaftliche Relevanz. Hier beweist sich die Akzeptanz und die Marktbedeutung.

Das Autorisierungsangebot wird an die Bonität der einzelnen Kunden angepasst. Dem (Neu-) Kunden mit **negativer Bonitätseinschätzung** wird z. B. nur die Variante „Zahlung vor Leistung“ (Vorkasse) angeboten. Der Stammkunde **mittlerer Bonitätseinschätzung** kann auf

gleiche Weise bezahlen oder wahlweise mit einer Sofortüberweisung beim Kauf.²² Als weitere Steigerung stehen dem Stammkunden **sehr guter Bonität** diese Möglichkeiten offen und zusätzlich die Zahlung nach Rechnungsstellung. Der Händler räumt in Abhängigkeit von der Bonität und der Information über den Käufer einen Kundenkredit ein.

Die dynamische Anpassung der Zahlungsangebote an die Bonität sorgt für eine Senkung des Risikos und der damit verbundenen Kosten.

Nach einer kurzen Charakterisierung der Überweisung und Lastschrift als Übertragungsverfahren werden im Folgenden einige Autorisierungsverfahren skizziert.

5.2.6.1 Überweisung

Bei der **Überweisung** geht die Initiative von dem Kunden als Zahlender aus. Im Web-Business besteht damit ein **Liquiditätsrisiko**, falls der Kunde nicht pünktlich bezahlt; das volle **Ausfallrisiko** bei Nichtzahlung liegt bei dem Verkäufer. Andererseits kann eine Überweisung in Europa und vielen anderen Ländern nicht rückgängig gemacht werden.

Im traditionellen Verfahren gibt der Kunde einen Überweisungsbeleg an seine Bank – die moderne Form des Online-Banking erlaubt eine Überweisung mit PIN (Persönliche Identifikationsnummer) und TAN (Transaktionsnummer). Für beide Parteien ist das ein sicheres Zahlungsverfahren. Ein neueres Verfahren einiger Banken, das über den ZKA autorisiert ist, erlaubt die Bezahlung mit PIN und TAN unmittelbar bei der Absendung des Warenkorbs im Bestellprozess des Händlers (GiroPay).

5.2.6.2 Lastschrift (SEPA)

Beim **Lastschriftverfahren** geht die Initiative vom Zahlungsempfänger aus. Das Risiko trägt auch hier der Verkäufer. Es wird empfohlen, sich in jedem Fall vom Kunden eine unterschriebene **Einzugsermächtigung** geben zu lassen. Geschieht dies nicht, hat der Zahlende das Recht, dem Lastschrifteinzug 13 Monate nach der Kontobelastung bei seinem Bankhaus (Kundenbank) zu widersprechen. Die Bank des Verkäufers (Händlerbank) wird bei unterschriebenen Einzugsermächtigungen einen Widerspruch nur innerhalb folgender Fristen akzeptieren:

1. Lastschrifteinzug liegt beim Verkäufer vor (Basislastschrift), Widerspruchsmöglichkeit: acht Wochen nach Belastung
2. Abbuchungsverfahren liegt bei der Bank vor (Firmenlastschrift), Widerspruchsmöglichkeit: keine

²² 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 auf dem Markt bekannt gemacht und erkannt werden, kann „giropay“ zukünftig an Relevanz und Akzeptanz auf beiden Seiten gewinnen. Nach der aktuellen Studie des ECC Köln hat die dort so genannte Sofortüberweisung in 2013 deutlich an Reichweite gewonnen. <http://www.eccoeln.de/Downloads/Themen/Payment/PaymentimE-CommerceDerInternetzahlungsverkehrausSichtderHndlerundderVerbraucherIZ2013.pdf> Seite 3

Ohne unterschriebene Einzugsermächtigung kann sich die Bank des Zahlungsempfängers nie gegen eine entsprechende Aufforderung zur Rücküberweisung sperren. Im Zweifel muss der Zahlungsempfänger die unterschriebene Zustimmung zum Lastschriftinzug vorlegen.

Die Einzugsermächtigung kann über das Web ausgefüllt werden. Hierbei gilt ohne Unterschrift die Widerspruchsmöglichkeit von 13 Monaten. Der Käufer kann über seine Bank die Abbuchung jederzeit mit dem Hinweis reklamieren, er hätte dem Verfahren nicht zugestimmt.

Der Händler trägt das volle Zahlungsrisiko bei jeder Art des Einzugsverfahrens.

5.2.6.3 Kreditkarte (Autorisierung)

Mit der Kreditkarte wird ein kleiner Kundenkreis erreicht.²³ Auf das Web-Business bezogen wurden rd. 25% der Zahlungen in Deutschland über Kreditkarten autorisiert.

Im traditionellen Ablauf der Old Economy stehen sich Verkäufer und Käufer im Laden gegenüber – Name und Unterschrift sind prüfbar. Deshalb garantiert die Kreditkarten-Organisation dem Verkäufer die Zahlung, wenn die Karte am Terminal autorisiert ist. Die Gebühren für den Verkäufer variieren branchenabhängig zwischen 1% und 5%.

Im Online-Verkehr gelten bei Kreditkarten die gleichen Bedingungen wie im Mailorder-Business (Versandgeschäft). Der Verkäufer hat keine Zahlungsgarantie und zusätzlich die Nachweispflicht für die korrekte Anlieferung beim Kunden. Da er keine Unterschrift vorzeigen kann, will die Kreditkarten-Organisation das volle Risiko bei einer Reklamation zurück an den Shopbetreiber übertragen. Die Rechtsprechung hat das untersagt, seitdem kursieren Sonderverträge, wenn der Händler das Risiko nicht selbst tragen will.

Die Abwicklung ist für beide Seiten unsicher, denn die Daten der Kreditkarte sind eine allgemein anerkannte Autorisierung. Das mobilisiert kriminelle Energie - Kartennummern werden auf unterschiedliche Weise beschafft und anschließend für widerrechtliche Einkäufe genutzt. Über das Internet werden nur knapp 2% der aktuellen Kreditkarten-Umsätze abgewickelt, während mehr als 50% aller Reklamationen aus Web-Geschäften resultieren. Entsprechend unbeliebt ist das Verfahren selbst bei den Kreditkarten-Organisationen.

Die Banken versuchen die Sicherheitslücke zu schließen. Sie bieten an, mit dem Verschlüsselungsverfahren SET die Unterschrift des Käufers zu simulieren. Für diesen Fall geben die **Kreditkarten-Organisationen** auch eine Zahlungssicherheit.

Das **SET-System** ist sehr aufwändig. Der Verkäufer installiert eine Verschlüsselungssoftware (i. d. R. auf einem separaten Rechner). Der Käufer muss sich zum Verfahren anmelden und ebenfalls eine Verschlüsselungssoftware installieren. Die Akzeptanz ist in Deutschland demnach sehr gering. Trotz umfangreicher Werbung sind bisher nicht besonders viele Kunden als Teilnehmer registriert.

Im Versandgeschäft werden von den Kreditkarten-Organisationen hohe Provisionen verlangt, plus zusätzlicher Kosten pro Transaktion, Einrichtungsgebühren und monatlicher Mindestgebühren. Bei Rückbelastungen nach Kundenreklamation werden Zahlungen fällig; weitere Gebühren verlangen die Abwicklungsdienstleister. Die Kreditkarte ist damit eine teure Zahlungsvariante im Web-Business.

²³ Laut einer Umfrage der Bundesbank waren es im Jahr 2011 33% der befragten Personen, die 7,4% aller Umsätze beim Einkaufen über die Kreditkarte abgewickelt haben.

Vom Kunden wird die Kreditkarten-Zahlung wie eine Vorkasse empfunden, da er nach Eingabe seiner Daten die Abbuchung praktisch nicht mehr stoppen kann. Bei Reklamationen ist die **Rückabwicklung** je nach Organisation umständlich und langwierig.

5.2.6.4 Online-Zahlungen (Autorisierung)

Mittlerweile werden verschiedene Autorisierungsarten über das Web angeboten. Dies erscheint zunächst als eine sehr moderne Variante des Zahlungsverkehrs. Tatsächlich sind die Verfahren bei genauerer Betrachtung nur Varianten der Überweisung oder der Lastschrift. Eine tatsächliche neue Zahlungsart ist für das Internet bisher nicht erfunden worden.

Mobile Payment

Die Mobilephone-Konzerne haben sich zu einer Allianz zusammengeschlossen, um eine Autorisierung über das Handy zu ermöglichen; sie soll auch im Web-Business anwendbar sein.

Der Mobil-Zahlende benötigt:

- Ein Handy (Eingabe der Tel.-Nr.)
- Ein Girokonto
- Eine Registrierung bei dem Mobilephone-Unternehmen

Der Verkäufer braucht:

- Eine Software-Schnittstelle
- Einen Vertrag
- Eine Jahresgebühr für die Teilnahme
- Zusätzlich: Transaktionsgebühren

Auf der Webpräsenz wird vom Kunden beim Kauf die Mobiltelefon-Nr. eingegeben; von dort werden die Kaufdaten via Schnittstelle an die **Clearingstelle** übermittelt. Diese ruft die Mobiltelefon-Nr. an und bestätigt die gekaufte Ware sowie den zu zahlendem Betrag per SMS. Anhand seiner PIN-Nr. bestätigt der Kunde nochmals seinen Kauf.

Die Zahlung selbst wird wiederum auf dem traditionellen Weg per Lastschrift vorgenommen. Eine echte Zahlung über das Handy und eine Verbuchung der Beträge auf der Telefonrechnung soll bis zu einer bestimmten Betragsgrenze ermöglicht werden, die noch festgelegt werden muss.

Smartcards

In Deutschland ist die **Smartcard** eine EC-Karte mit aufladbarem Chip.

Der Kunde benötigt zusätzlich an seinem PC ein Kartenlesegerät zur Online-Nutzung. Er bestimmt ein Limit mit einer Zahlungsgarantie für den Händler, da er eine PIN-Bestätigung wie an der stationären Handeltkassa abgibt. Eine Bank in der Nähe des Kunden sollte ein Ladegerät zur Verfügung stellen, an dem der Kunde seine Karte auflädt.

Bei diesem Vorgang ist die Belastung schon erfolgt bevor der Kunde überhaupt einkauft, denn die Aufladung der Geldkarte wird sofort vom Konto abgebucht. Folgerichtig ist die **Kundenakzeptanz** der Smartcards sehr schlecht.

Elektronische Schecks über die Firma PayPal

Kunde und Verkäufer müssen für die Zahlung per **PayPal** ein Konto bei dieser Firma haben, die ihrerseits wieder eine Bank zur Verwaltung zwischenschaltet. Das Verfahren überträgt in der realen Welt die Beträge vom Käufer- auf das Verkäufer-Konto gemäß einer E-Mail-Benachrichtigung des Absenders. Es beschreibt quasi die amerikanische Variante mit einem Scheckversand per E-Mail. Für die amerikanische Version ist zur Autorisierung wiederum zwingend eine Kreditkarte erforderlich, in Deutschland wird PayPal inzwischen ebenfalls mit dem Lastschriftverfahren kombiniert.

Das Verfahren ist letztlich eine Kombination von **Online-Banking** und Treuhandverwaltung des Zahlungsauftrages.

Wallets (Geldbörse)

Der Kunde füllt seine Online-Geldbörse einmalig mit seinen persönlichen Daten (Kreditkarten-Nr., Bankverbindung für Lastschrift, Cybercoins, ...). Diese Informationen sind für alle weiteren Zahlungsvorgänge in einem Programm auf seiner Festplatte gespeichert. Bei der Zahlung gibt der Käufer seine Online-Geldbörse elektronisch an den Händler weiter, der dann die benötigten Informationen daraus entnimmt. Hier handelt es sich um eine Erleichterung der Kundeneingaben, nicht aber um eine Zahlungsvariante. Je nachdem, was der Kunde in seine Geldbörse eingestellt hat, wird das entsprechende Zahlungsmodul aktiviert. Für die einzelnen Verfahren gelten alle o. g. Beschreibungen.

Micropayment

Als **Micropayment** wird die Abwicklung von Rechnungsbeträgen unter fünf Euro bezeichnet. Der isolierte Einzug solcher Beträge kostet in manchen Fällen mehr als die Beträge selbst, vor allen Dingen, wenn die Zahlung verweigert wird. Die wirtschaftlich sinnvollen Lösungen sammeln die Kundenverbindlichkeit und ziehen sie monatlich per Lastschrift (Firstgate) oder über die Telefonrechnung (Net 900, T-Pay) ein. Der Zahlungsempfänger zahlt zwischen 20 und 60 Prozent des Umsatzes an Provision.

Spezialisierte Dienstleister wollen erst das Geld auf vorausbezahlten Karten einziehen und verbuchen dann lediglich die anfallenden Beträge (**Micromoney**). Das ist günstiger, da das Risiko für den Abwickler deutlich niedriger ist; die Akzeptanz beim Käufer ist jedoch schlechter, denn er ist sein Geld schon vor dem Einkaufen los.

Für den Händler besteht die beste Lösung darin, ein möglichst breit gestreutes Angebot an Zahlungssystemen anzubieten, um alle Kundenwünsche abzudecken und somit mehr Umsatz zu machen. Der Kunde entscheidet, wie er zahlen will.

Letztendlich hängt der Erfolg von der Kundenakzeptanz ab. Ist das angebotene Verfahren zu umständlich, zu teuer oder zu langwierig, wird es sich am Markt nicht durchsetzen können.