

Teil 6 Vertrieb im Web-Business

Table of Contents

Teil 6 Vertrieb im Web-Business	1
6.1 Vertriebsplanung.....	5
6.2 Vertriebsmanagement	13
6.3 Direkter Vertrieb	17
6.3.1 Kaufinteressenten	18
6.3.2 Kaufwillige.....	21
6.3.3 Käufer	24
6.3.4 Interdependenzen.....	26
6.4 Indirekter Vertrieb	28
6.5 Vergleich direkter und indirekter Vertrieb	33

Die Strukturen aus der Offline-Wirtschaft lösen sich mit dem Web als Medium zur Vermarktung von Gütern auf. In der klassischen Betriebswirtschaftslehre war bisher die Rede von der Leistungserstellung und –verwertung.¹ Genau betrachtet werden im World Wide Web ausschließlich virtuelle Güter erstellt.² Das schließt nicht nur die digitalen Güter wie Musik oder Texte und virtuellen Güter wie Mitgliedschaften und Zugangsberechtigungen ein, sondern auch die Bestellungen von physischen Gütern. Die Bestellung stellt das virtuelle Gut dar. Mit der Trennung von Funktion und Inhalt ist die Virtualität möglich, denn etwas Virtuelles hat nur die Funktion, nicht aber den Inhalt. Ein virtueller Markt hat nur die Funktion des Marktes, aber nicht den Ort. Ein Avatar stellt nur die Funktion einer Person dar, nicht aber die Materie. Ein virtuelles Musikstück liefert nur die Musik ohne ein Orchester oder einen Tonträger. Ein virtueller Kauf ist nur die Bestellung, nicht aber der persönliche oder gar eigenhändig unterschriebene Kaufvertrag.

Das gleiche gilt für die Güter. Zwischen der Erstellung und Verwertung liegen in der Offline-Ökonomie mit physischen Gütern Lager und Auslieferung der Waren. Im Web-Business existiert das nicht. Virtuelle Güter werden nicht gespeichert, obwohl sie sehr wohl verkauft werden. Die Erfüllung des Kaufvertrages hat nur noch die Funktion, nicht aber den Inhalt.

Der virtuelle Verkauf ist für viele Präsenzen im Web-Business ein erstrebenswertes Ziel und auch hier ist Funktion und Inhalt getrennt. Es gibt keine persönlichen Verkaufsverhandlungen, keine Anprobe, keine Probefahrt, keinen Vertreterbesuch und keine Übergabe der Ware gegen Geld. Es bleibt die Funktion des Verkaufs als Absichtserklärung und Annahme. Dabei steht der Begriff „virtueller Verkauf“ als Platzhalter für jedes überprüfbare Ziel, sei es die Bestellung eines Guts, die Erteilung eines Auftrags, die Verabredung eines Beratungstermins oder die Buchung einer Dienstleistung. Solange die Abwicklung des Zahlungsverkehrs sowie die Übertragung des Geldes als Gegenleistung noch außerhalb des Webs durchgeführt werden, bleibt es bei der Vermittlung im Web-Business als Zielaktion an der Spitze der Konversionspyramide.

Vor diesem Hintergrund ist es nicht verwunderlich, dass kaum noch zwischen Verkauf, Vermittlung, Vertrieb, Absatz, Handel oder Marketing im Web differenziert werden kann. Ein zentraler Begriff im Web-Business im Hinblick auf die Vermittlung der Güter sowie die Anbahnung des Verkaufs ist die „Konversion“. Sie bezieht sich auf eine charakteristische Eigenschaft des Webs, auf die Interaktion unbekannter Partner. Von dieser Basis aus beschreibt Konversion den Weg zu einer Zielaktion des Anbieters. Soll der zuvor gültige Begriff „Vertrieb“ bestehen bleiben, wird das Vertriebsziel „Verkauf“ auf die „Zielaktion“ reduziert.

Die Funktion des traditionellen Vertriebs bleibt erhalten. Er macht die Kontakte zu den Interessenten aus der Zielgruppe und begleitet sie durch alle Stufen des Verkaufs bis zum Vertriebsziel. Dazu braucht der Vertrieb Kontaktplätze, wie Märkte, Messen, Hausbesuche, Büros, Praxen, Geschäfte, Restaurants, Verkaufswagen und vieles Ähnliche. Im Web-Business braucht der Vertrieb eine Kontaktfläche zu der Zielgruppe, um seine Funktion auszufüllen. Diese Kontaktfläche ist rein technisch der Monitor, ein Display, ein Lautsprecher und ein

¹ Wöhe, G., Einführung..., S. 479. Die Darstellung bezieht sich explizit auf physische Güter: “die physische Distribution der Güter“.

² . Kap. 1 In den Rahmenbedingungen des Web werden virtuelle Güter auf virtuellen Märkten gehandelt.

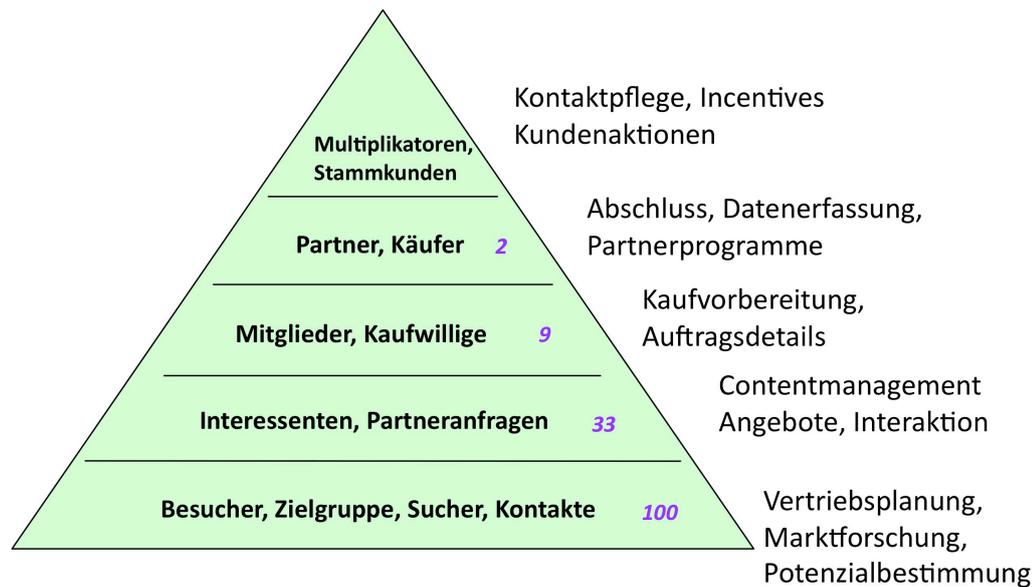
Mikrofon. Die Anwendungen auf dieser Technik sind Bilder, Texte, Videos und Töne, mit denen die Kontaktplätze dargestellt werden.

Die Kontaktplätze sind einerseits auf die technischen Randbedingungen des Internets eingeschränkt, andererseits aber so vielfältig wie die kreativen Ideen der Entwickler und Unternehmer die sie realisieren. Der Aufbau und die Arten von Webpräsenzen wurden im 4. Kapitel beschrieben. Sie empfangen die Besucher und stellen so den unmittelbaren Kontakt zu dem möglichen Kunden her. Als Kontaktplätze gelten aber auch die Ergebnislisten von Suchmaschinen, die Vergleichslisten von Shopping-Portalen, die Portale für Testberichte, Empfehlungen, Reiseberichte, Werbeflächen auf Kontaktportalen, auf Videos, in Newslettern, in Apps und Spielen. Die Kontaktplätze zeigen nicht nur neutrale Informationen auf ihren Präsenzen, sondern verkaufen auch Werbeflächen neben den Informationen. Diese Informations- und Werbeflächen hat das Marketing zu eruieren und es muss sie auswählen und eingrenzen, damit die Zielgruppe möglichst treffend selektiert wird. So optimiert es die Zusammenstellung der Besucherquellen, die Interessenten an den Fuß der Konversionspyramide bringen.

Für den weiteren Verlauf von dort bis zur Konversion sind vorbereitende Aktionen erforderlich, damit die Zielaktion erreicht werden kann. Die wichtigste Voraussetzung ist die Erstellung einer Website³, auf der über einen vorstrukturierten Weg verkauft werden kann und alle Funktionen des Konversionsprozesses optimal unterstützt werden. Der Prozess selbst weist vom Besuch der Webpräsenz bis hin zum erfolgreichen Abschluss der Zielaktion mehrere Stufen auf, welche der Interessent ersteigen muss.⁴ Zwischen den Stufen bricht die Mehrzahl der Interessenten den Prozess aus unterschiedlichen Gründen und Motiven ab. Die Relation zwischen den Besuchern, die eine Stufe erreichen und erfolgreich zur nächsten Stufe oder zur Zielaktion weitergehen, wird als Konversionsquote berechnet.

³ Die Website für Zielaktionen wird häufig mit dem Verkauf physischer Güter in Zusammenhang gebracht. Tatsächlich werden nur Bestellungen für physische, digitale oder virtuelle Güter vermittelt.

⁴ Die Gliederung in Stufen hat ihren Hauptgrund in der Zuordnung von Aktionen und Besucherströmen, die auf den Stufen gemessen und optimiert werden.



Abb

Viele Faktoren beeinflussen diese Quoten. Es beginnt mit der Frage, ob die Segmentierung der Zielgruppe die wirklich interessierten Besucher selektiert hat und geht weiter zu der Verfügbarkeit der beworbenen Güter. Wie viele Aktionen und Entscheidungsebenen liegen zwischen dem Angebot und der Zielaktion? Findet der Besucher die gesuchten Güter? Sind die Lieferbedingungen akzeptabel und branchenüblich? Welche Zahlungsvarianten werden angeboten und wie ist die Garantieabwicklung geregelt?⁵

Die Konversionsraten haben einen erheblichen Einfluss auf die Rentabilität der Webpräsenz. Deshalb werden sie anhand einer eigenen Konversionsseite der Web-Business-Pyramide thematisiert.⁶ Diese visualisiert die Hauptaufgabe jeder ökonomisch ausgerichteten Webpräsenz: Die wenigen Zielaktionen müssen mit den resultierenden Roherträgen alle Kosten entlang der Konversionsseite amortisieren. Die Konversionspyramide wird wegen ihrer Bedeutung für die Rentabilität im betriebswirtschaftlichen Controlling entwickelt.

Die Konversionspyramide wird auch in den nachfolgenden Abschnitten dazu verwendet, die Hilfsmittel zu beschreiben und einzuordnen, die das Web zur Unterstützung des Vertriebs bereithält. Das Spektrum reicht von der Marktforschung am unteren Rand der Konversionspyramide bis hin zum Online-Chat zur Betreuung der Stammkunden an der Spitze.

⁵ Die Gebrauchstauglichkeit (Usability) im Bestellprozess der Website wurde ausführlich im 5. Kapitel erörtert.

⁶ S. Kapitel 3 Abschnitt 3.1. zur Konversionsseite.

6.1 Vertriebsplanung

Die Website und speziell der Webshop sollen viele Besucher aus der Zielgruppe anlocken, damit am Ende Umsätze, Erträge oder sonstige Erfolge zu positiven Ergebnissen für das Unternehmen führen. Die Konversionspyramide (Abbildung Konversionspyramide) verdeutlicht das Bild. Bevor die Besucherquellen im Detail besprochen werden, erfolgt eine Marktanalyse. Die Marktforschung wird im Web mit vielfältigen Methoden unterstützt.

Für den Vertrieb der eigenen Angebote im Web kann auch in der Marktforschung Bezug auf dieses Medium genommen werden. Die Zielgruppe in Deutschland und anderen Industrienationen ist im Web und sucht dort nach Informationen; das belegen zahlreiche Erhebungen. Bevor ein Interessent der Zielgruppe etwas für ihn subjektiv Wichtiges entscheidet, sucht er im Web nach Informationen oder Bestellmöglichkeiten. Die Marktforschung muss herausfinden, wie viel Besucher der Zielgruppe im Web nach Informationen zu dem eigenen Angebot suchen. Ein Vertriebsmodell für das Web-Business wird nicht den gesamten Medienmarkt von Zeitungen über Radio, Fernsehen und Außenwerbung bis hin zum Internet abdecken müssen. Die Bedeutung der Online-Medien steigt permanent an und die Besucher der eigenen Web-Präsenz werden ohne Medienbruch im Web gewonnen.⁷

Die Marktforschung soll zu einer Absatzprognose führen, mit der die eigenen Ertragschancen geschätzt und Umsätze sowie Kosten geplant werden. Belastbare Ergebnisse lassen sich auf unterschiedlichen Wegen erzielen. Ein relativ hoher Aufwand ist mit der externen Vergabe einer Marktstudie verbunden. Solche Studien werden standardmäßig durchgeführt und beziehen sich meist auf das Verhalten der Interessenten im Web, auf die Entwicklung von Markttrends und die Identifizierung von Vertriebswegen sowie Marketingchancen. Für den eigenen Vertrieb können aus den allgemeinen Studien analoge Entwicklungen und Tendenzen abgeleitet werden.⁸

Die Ausgangsbasis ist der Bedarf der Zielgruppe oder die Aufnahmefähigkeit des Marktes für ein Angebot. Dieses größtmögliche Volumen wird nun mit dem eigenen Marktanteil auf die realisierbare Größe heruntergerechnet. Das ist der top-down-Ansatz, der vor allem dann zu belastbaren Größen führt, wenn der eigene Marktanteil eine bemerkbare Größe des gesamten Potenzials ist. Das Marktpotenzial wird von den Aktionen des Wettbewerbs und der Festlegung der Preise, Qualität sowie Nebenbedingungen des eigenen Angebots eingeschränkt. (Abbildung Vertriebsplanung)

Während die eigene Einflussnahme eingeschätzt und geplant werden kann, ist die Entwicklung des Marktes und des Wettbewerbs auf Beobachtung, Datenerhebung und Analysen angewiesen.

⁷ Das IVW gibt regelmäßig Berichte zur Entwicklung der Medien und ihrer Reichweite heraus. www.ivw.de. Auf der Startseite lassen sich die unterschiedlichen Medien auswählen. Zugegriffen am 18.5.2015

⁸ Einige Institute haben sich auf Online-Befragungen zur Marktforschung verlegt und ersetzen damit die personal- und arbeitsintensiven Feldstudien Beispiel: <http://www.fittkaumaass.de/reports-und-studien>, zugegriffen am 18.5.2015

Eine spezielle Primärerhebung von Daten in einer Feldstudie für das eigene Unternehmen ist sehr aufwändig und wegen der dynamischen Veränderungen der Web-Märkte nur selten empfehlenswert. Es gibt unterschiedliche Vorgehensweisen zur Primärerhebung. Die Daten kommen unmittelbar aus dem Untersuchungsfeld, indem die unbekannte Gruppe von Nutzern der Güter befragt wird. I. d. R. wird mit Stichproben gearbeitet, die dann auf die Gesamtheit hochgerechnet werden. Die Besitzer einer Automarke können beispielsweise gefragt werden, ob sie an Dachgepäckträgern interessiert sind. Hausbesitzer können nach der Bereitschaft, Wasserfilter einzusetzen, befragt werden. Diese Befragungen lassen sich online durchführen und werden von spezieller Auswertungssoftware unterstützt.⁹

Bei diesen Online-Marktforschungen werden die erheblichen Personalkosten für Interviewer in Feldstudien eingespart; zudem stehen gute Indikatoren über das Marktvolumen für die eigenen Angebote zur Verfügung. Damit ist ein wichtiger Teil der Vertriebsplanung erledigt. Nun können die anderen Einflussfaktoren fokussiert werden: Wettbewerber, Preise und Potenzial aus der eigenen Position im Lebenszyklus des Gutes.

Die Primärerhebung soll nicht auf die Befragung externer, unbekannter Interessenten begrenzt werden. Sehr häufig stellt die eigene Kundenbasis eine gute Quelle für die Abschätzung des konkreten Marktvolumens dar. Das gilt vor allem, wenn alte Märkte ausgebaut oder mit neuen Produkten erschlossen werden sollen. Die eigenen Kunden und Interessenten werden online systematisch mithilfe eines Fragebogens befragt. Im interaktiven Web hat sich die Marktforschung über Communities sehr bewährt. Da eine Community ohnehin ein bevorzugtes Marketing-Tool bestimmt, werden neben der Kundenbindung auch Aufgaben der Marktforschung an sie gegeben.



Abb. 7.1-1: Vertriebsplanung

⁹ Die Software lässt sich selbst konfigurieren und für viele Variationen von Primärumfragen und Auswertungen zusammenstellen. Beispiele: surveymonkey, umfrageonline oder questback sind für eigene Anwendungen geeignet. Dienstleister wie rogator oder inworks führen Umfragen durch und liefern komplette Marktanalysen ab.

Damit ist im Web die Community das Bindeglied zwischen Primär- und Sekundärerhebungen, wie es offline der Außendienst ist, der die Meinungen aus dem Markt zu einer Potenzialabschätzung zusammenfasst. Diese persönliche Vorgehensweise hat den wesentlichen Vorteil, neue Zusammenhänge und Anregungen aus der Zielgruppe zu bekommen, die ein vorstrukturierter Fragebogen ausklammert oder die dem Marktforscher gar nicht in den Sinn gekommen sind.

Die Sekundärerhebung basiert auf Daten, die bereits vorliegen und aus anderen Gründen gesammelt worden sind. Das sind Bestelldaten, erfasste Zielaktionen und Analysen des Besucherverhaltens auf der Web-Präsenz oder Daten aus der eigenen Buchhaltung. Anhand analytischer Methoden wird die eigene Datenbasis ausgewertet, zur Fortschreibung werden die standardisierten Berichte und Prognosen verwendet. Die Methodik nennt sich Data Mining und wird von Standardsoftware unterstützt.¹⁰ Die Programme liefern Statistiken und Zusammenhänge aus den eigenen Daten. Im Idealfall finden sich neue, unerwartete Ursachen und Wirkungen, die in die Zukunft fortgeschrieben werden können. Diese unstrukturierte Datenanalyse wird nicht zur Basis einer systematischen Vertriebsplanung gemacht. Es ist anzuraten, die Datenerhebung in das Controlling des Web-Business zu integrieren und die Aktionen der Optimierung damit zu evaluieren.¹¹ Damit bekommt der Vertrieb eine Zielorientierung sowie überprüfbare Erfolgskriterien.

Der Weg zum Ziel beginnt immer an dem jeweiligen Ausgangspunkt des eigenen Unternehmens. Von dort aus geht der Blick grob in vier Richtungen, welche durch Szenarien zu beschreiben sind:

1. Vorhandener Web-Vertrieb soll ausgebaut werden.
2. Offline-Vertrieb soll durch Web ergänzt werden (Hybrid).
3. Alte Märkte sollen im Web mit neuen Produkten erschlossen werden.
4. Neue Märkte sollen im Web aufgebaut werden.

Für alle diese Szenarien muss die notwendige Datenbasis der Sekundärerhebungen systematisch aufgebaut werden. Beim Ausbau des Web-Vertriebs (Szenario 1) liegt meist Datenmaterial vor, aber auch in diesen Fällen ist eine Systematik notwendig, die über das operative Erfassen in der Abwicklung hinausgeht. In einem etablierten Web-Business werden die Daten zu Kunden, Gütern, Bestellungen oder anderen Zielaktionen gespeichert.¹² Für die Planung des Vertriebs und der Erträge die Daten zu dem eigenen Marktanteil verdichtet, der den Absatz im Vertrieb determiniert.

Absatz=Marktvolumen*Marktanteil

In der praktischen Umsetzung der Funktion entstehen Schwierigkeiten bei der Datenerhebung. Das Marktvolumen kann in der virtuellen Internet-Welt nur schwer abgegrenzt werden. Der Markt ist grenzübergreifend. Der Web-Markt wächst in vielen Bereichen stärker als der Gesamtmarkt, weil mehr Benutzer online angebunden werden, mehr Unternehmen ihre Web-

¹⁰ Data Mining Software wie Rapid-I, Statsoft oder andere findet man leicht über eine Suchmaschinenrecherche.

¹¹ Siehe zum Aufbau des Controllings in: T. Hildebrandt, Web-Business – Controlling und Optimierung, Kap. 4

¹² Daten kommen aus der Struktur des Web-Aufbaus (Kap.5)

Präsenzen etablieren und ausbauen, neue Güter in bestehende Nutzungen drängen – kurzum weil die Randbedingungen nicht stabil bleiben.

Der Marktanteil soll mit der Vertriebsstrategie im Web-Business steigen. Dabei hängt der Marktanteil entscheidend von der Eingrenzung der Märkte ab, für welche der Absatz geplant wird. Im lokalen Markt oder in der eigenen Kundschaft kann ein hoher Marktanteil erreicht werden. Werden die Marktgrenzen auf das Land, den Kontinent, die Gesamtbevölkerung oder alle Unternehmen ausgeweitet, ist der Marktanteil verschwindend gering.

Das Online-Marktvolumen wächst und alle Marktanteile zusammen ergeben das Marktvolumen. Mit der Erhöhung des Angebotes oder der Verfügbarkeit der virtuellen Güter steigt die Nachfrage, mithin das Marktvolumen. In der virtuellen Welt kann mit diesen Zirkelbezügen nichts erreicht werden. Keines der vier Szenarien kann mit objektiven Zielgrößen für die Vertriebsplanung ausgerüstet werden. Ohne eine Zielgröße zum Absatzvolumen lassen sich die etablierten Controlling-Ansätze mit Marketingbudgets, Kostenplanungen, Ertragsprojektionen und ROI-Rechnungen nicht füllen. Das fehlende Datenmaterial zeigt noch einmal das Versagen der traditionellen Planungsschemata der Betriebswirtschaft im Web-Business auf.

Aus diesem Dilemma hilft die Betrachtung der Potenziale mit anschließender Kalkulation und Optimierung der Grenzwerte. Mit Grenzkosten und Grenzerträgen wird die eigene Position auf der jeweiligen Potenzialkurve für Teilmärkte, Produktgruppen oder Vertriebsaktionen bestimmt.¹³ Die Potenzialkurve ist ein Lebenszyklus, ihre Anwendung geht von der Annahme aus, dass jeder Teilbereich der Märkte dem Unternehmen Möglichkeiten und Randbedingungen gibt, die es ausschöpfen kann. Zumindest kann es in den Randbedingungen nach kostenminimalen Kombinationen von Arbeit und Know-how suchen.¹⁴

Für die Vertriebsplanung von Kampagnen, Projekten oder neuen Geschäftsideen, für in die Zukunft gerichtete Strategien und die Optimierung des Wachstums und der Rentabilität im Web-Business liefert ein Blick auf die Potenziale verlässlichere Einsichten als eine ROI-Analyse zum Kapitaleinsatz.

Genauer definiert muss nach dem offenen Potenzial gesucht werden. Das ist von dem Ausgangspunkt abhängig, d. h. von der jetzigen Position des Unternehmens in seinem Teilmarkt. Eine Bewertung und ein Vergleich von Vertriebsaktionen braucht also immer eine Potenzialabschätzung. Ein Beispiel soll das illustrieren:

Beim Ausbau einer Vertriebsstrategie macht es einen erheblichen Unterschied, ob ein Teilmarkt betrachtet wird, in dem die ersten 10.000 Besucher aus dem World Wide Web geholt werden, die eigene Position im Markt von 50.000 auf 60.000 Besucher ausgebaut wird oder in einem gesättigten Markt die Besucherzahl von 90.000 auf 100.000 gesteigert werden soll. In allen drei Fällen geht es um 10.000 Besucher. Die Durchschnittskosten werden

¹³ Die Grenzwerte sind die 1. Ableitung der Potenzialkurve und ermitteln die Steigung oder Wachstumsrate. Mit Hilfe dieser Größe lässt sich die eigene Position auf der Potenzialkurve erkennen.

¹⁴ Die Kostenminimierung unter den technischen Randbedingungen des Webs wurde in T. Hildebrandt, Web-Business – Controlling und Optimierung, Kap. 2 als ein Teil der ökonomischen Analyse des Web-Business besprochen. Innerhalb der einzelnen Potenziale nähert man sich mit partiellen Optimierungen den Ertragszielen an. Im Kap. 5 a.a.O. wird der Weg zur ganzheitlichen Optimierung des Web-Business ausführlich besprochen.

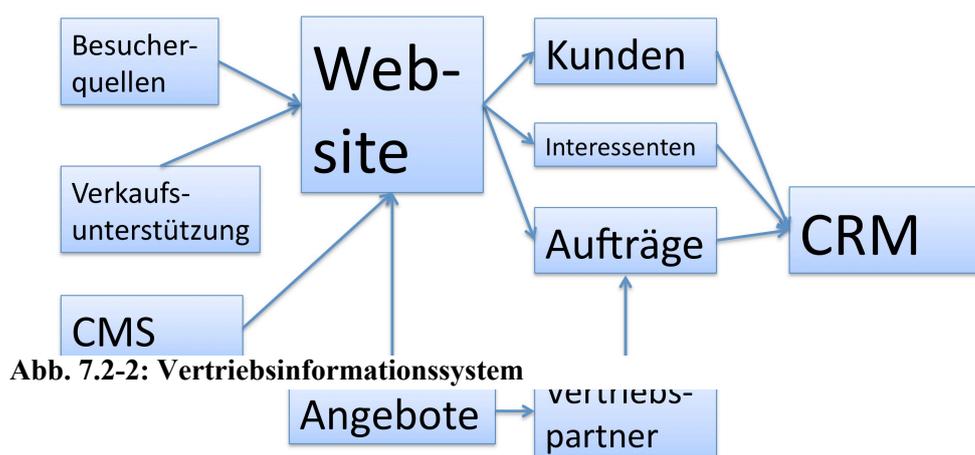
aufgrund von verschiedenen Randbedingungen unterschiedlich sein. Ein Markteintritt verursacht mehr Aufwand als der Ausbau von einer etablierten Position aus. Der Kampf gegen Wettbewerber in einem gesättigten Markt erfordert wiederum besondere und voraussichtlich teure Anstrengungen. Ohne die Kenntnis der eigenen Marktposition und ohne weitere Informationen zum Wettbewerb, der eigenen Entwicklungsdynamik, dem Stammkundenanteil sowie dem Bekanntheitsgrad kann keine verlässliche Strategie prognostiziert werden. Die Position in dem Potenzialraum entscheidet darüber, ob der Grenzertrag höher oder niedriger als bei anderen vergleichbaren Strategien liegt.

Der Vertrieb braucht ein Informationssystem mit Daten aus dem Web-Business zur Koordination seiner Arbeit und des Wissens. Das System liefert die Entscheidungsgrundlage für den Ausbau der Vertriebsstrategie und weist miteinander verbundene Module auf.

Die Website ist die zentrale Kontaktstelle zu den Kunden und Interessenten. Die Unterstützungen im Vertriebsmanagement werden im nächsten Abschnitt erläutert. Für die Sekundärerhebung werden die Daten aus den Besucherquellen und den Konversionen der Kontakte zu den Aufträgen gewonnen. Die Umwandlungsstufen werden in der

Konversionspyramide erfasst. Das Ergebnis sind brauchbare Daten über Besucherströme, die von Partnern vermittelt werden, denn diese haben einen Teil der Arbeit extern vorweggenommen. Sie haben die Zielgruppe segmentiert, geordnet, bewertet und vermittelt. Das Ergebnis wird als Vertriebsinput eingekauft.

Vertriebsinformationssystem



Nach der Segmentierungsqualität werden die Besucherströme in drei Quellen gruppiert:

1. die Besucher von kostenfreien Portalen (Suchmaschinen und Verzeichnissen),
2. die gekauften Besucher von Werbepartnern

3. die Stammkunden, die direkt auf die Website kommen.

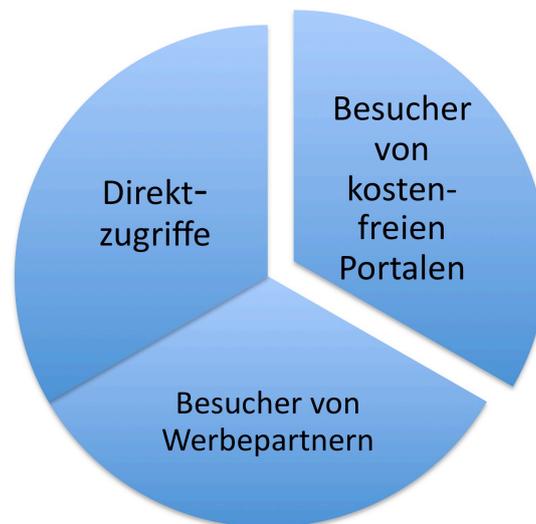


Bild Besucherquellen

Die ersten beiden Quellen werden oft vermischt und auf einer gemeinsamen Kontaktfläche dargestellt, die Information und Werbung beinhaltet. Die Werbung ist die Ertragsquelle und die Information lockt die Besucher an (indirektes Ertragsmodell). Die Information wird auf einer Ergebnisfläche dargestellt, weil sie für den Interessenten die Ergebnisse seiner Suche darstellt. Die Ergebnisse können Bilder von Kontakten, Produkten, oder anderen Gütern sein, Texte zu einer Suchanfrage, Forenbeiträge, Videos oder Nachrichten. Die Werbefläche liefert Texte oder Animationen dazu, Produktbilder, Anmeldeformulare, Pop-Up Fenster und viele andere Formen von Werbemitteln.



Abb. ... Informations- und Werbefläche

Die **Suchmaschine** liefert das idealtypische Bild einer solchen Kontaktfläche. Sie zeigt auf der Kontaktfläche die generischen Ergebnisse für den Interessenten der einen Suchbegriff eingegeben hat – das ist die Ergebnisfläche. Rund um und in den generischen Ergebnissen zeigt sie Anzeigen auf der Werbefläche. Auf der Ergebnisfläche segmentiert die Suchmaschine in vielen Fällen nicht gut und liefert über die generischen Ergebnisse Besucher mit geringem Interesse an den Zielaktionen der Website. Der Interessent sucht Informationen und gibt einen Suchbegriff ein, mit dem er die Listung von Webseiten erwartet, die ihm diese Informationen liefern. Die Listung auf der Ergebnisfläche ist von der Indexierung der Webseiten und der Optimierung für die Suchmaschinen abhängig. Außerdem werden die Ergebnisse nach dem Profil der Sucher zusammengestellt. Diese Einflussfaktoren sind intransparent und von dem Website-Betreiber kaum zu beeinflussen. Für den Vertrieb ist es sehr schwer zu planen, wie die Auffindbarkeit in der Suchmaschine gesteigert werden kann. Die Zielerreichung wird durch die Aktionen des Wettbewerbs erschwert, der das gleiche Optimierungsziel für seine Rentabilitätssteigerung auf denselben Positionen anstrebt.

Ein erster Teilerfolg ist erreicht, wenn die eigene Web-Präsenz auf der Ergebnisfläche für die Interessenten erscheint, die zur Zielgruppe gehören und eine Webseite mit Informationen, Bildern, Einkaufsmöglichkeiten, einem Forum, Videos oder Nachrichten suchen. Der

Betreiber einer Plattform wie Google oder Bing möchte den Interessenten zu einem Besuch auf eine der weiterführenden Seiten motivieren, trotzdem verschwindet etwa die Hälfte der Interessenten wieder, ohne auf ein Ergebnis zu klicken. Für die abbrechende Hälfte ist die Kontaktfläche vergeblich gezeigt worden, das Ziel des Plattform-Betreibers ist verfehlt.

Für den Betreiber einer Website ist es jedoch wichtig, möglichst die Interessenten zu holen, die zum Erfolg im Web-Business beitragen. Jeder Besucher (jeder Klick) ist direkt oder indirekt mit Kosten verbunden. Die Erträge werden aber erst an der Spitze der Konversionspyramide verdient, während die Kosten schon bei der Akquisition der Besucher anfallen. Der Ertrag im Web-Business wird also verbessert, wenn am Fuße der Pyramide bereits viele Mitglieder der Zielgruppe unter den Besuchern sind. Das ist die Aufgabe der Zielgruppensegmentierung.

Die Zielerreichung im Webmarketing konkurriert also mit den Zielen der Wettbewerber und läuft nicht synchron mit dem Plattformbetreiber der Suchmaschine. Die Suchmaschine erreicht ihr Ziel mit beliebigen Klicks auf der Ergebnisfläche und maximiert ihren Umsatz mit hohen Klickpreisen aus den verkauften Anzeigenplätzen. Der Website-Betreiber maximiert seine Vertriebsrentabilität mit geringen Klickpreisen, der gezielten Ansprache seiner Zielgruppe sowie hohen Konversionsraten.

Aus der Vertriebsplanung wird die Definition der Zielgruppe übernommen. Es mag zunächst sehr schwierig erscheinen, die Zielgruppe in den Millionen von Web-Surfern ausfindig zu machen, das ändert jedoch nichts an der Existenz der Zielgruppe.

Die zweite Quelle, die vermittelten Besucher von anderen Webseiten und Plattformen, ist gut kalkulierbar. Meist werden die Kontakte als Klicks vermittelt und abgerechnet.¹⁵ Für das hier ausgegebene Budget werden nicht nur segmentierte Zielgruppen, sondern auch Ausgangswerte für die Vertriebsplanung gewonnen. Der Besucherkauf ist die Benchmark für alle anderen Vertriebskanäle, die im Vertriebsmanagement und im Marketing erschlossen werden.

Das Unternehmen startet bei dieser Vorgehensweise mit einem funktionsfähigen Vertriebssystem und übernimmt die Daten zu dem Absatz aus der Quelle der vermittelten Besucher in die Vertriebsplanung. In einer einfachen Planungsrechnung wird der Besucherkauf als ein Drittel des Potenzials angesetzt. Auf dieser Basis werden das gesamte Planungsziel sowie die Erträge ermittelt. Ein weiteres Drittel des Absatzes soll aus den Plattformen der Suchmaschinen und Produktverzeichnisse kommen, das letzte Drittel wird von den Stammkunden und wiederkehrenden Interessenten beigesteuert. Die ersten zwei Besucherquellen bilden den Fuß der Konversionspyramide.

Im Kapitel über das Web-Marketing wird genauer beschrieben, mit welchen Aktionen am Fuße der Konversionspyramide möglichst viele neue Interessenten der Zielgruppe zu günstigen Kosten angeworben werden. Auf weiteren Stufen der Pyramide richten sich die Marketingaktivitäten auch auf die Stammkunden, die mit Maßnahmen des CRM zu einem erneuten Besuch der Website motiviert werden. Die Besucher der Suchmaschinen steuern

¹⁵ Der Kauf von anderen Plattformen ist die allgemeine Formulierung für die Vielzahl von Angeboten des bezahlten Marketings, zum Beispiel des SEM (Adwords, etc.), Affiliate Programme, Newsletter-Kooperationen, Paid Placements, Image-Werbung, usw.

einen wesentlichen Teil zur ersten Stufe der Pyramide bei.¹⁶ Alle „Stammbesucher“, die unmittelbar den Namen der URL in das Browserfenster eingeben oder über ein bookmark in die Website einsteigen, haben die erste Stufe bereits übersprungen und kommen direkt auf die gewünschte Seite. Sie stellen die perfekt segmentierte Zielgruppe dar, weil sie die Website direkt auf eigene Initiative mit dem Ziel einer virtuellen Bestellung betreten.

Die Segmentierung im engeren Sinne zielt auf die Gewinnung der Neukunden ab. Diese geben einen Suchbefehl nach ihrem Gutdünken ein und folgen den Ergebnissen auf dem Bildschirm. Da solche Interessenten eine Bezugsquelle oder weitere Informationen zu ihrer Frage suchen, ist ihnen die Website nicht bekannt. Sie tippen den Namen des Produktes in die Suchmaschine ein, eine Aufgabe, eine Frage oder ein Problem. Für diese Suche erhalten sie eine Ergebnisseite und entscheiden im Anschluss, welchem Link sie folgen. Im Rahmen einer Interpretation dessen hinsichtlich der Website besteht die Aufgabe des Betreibers darin, das Angebot nach Zielgruppen, Themen, Produkten, Wissensgebieten oder allgemein nach Teilen der Präsenz zu spezialisieren. Damit segmentiert er das Angebot für die Interessenten und berücksichtigt die unterschiedlichen Präferenzen auf der Website. Auf den jeweiligen Unterseiten integriert der Webmaster die Suchbegriffe der Zielgruppe.¹⁷

Der Erfolg wird technisch anhand der Klickrate (CTR: click through rate) gemessen, die eine Antwort auf die folgende Frage gibt: Wie viele interessierte Teilnehmer der Zielgruppe haben auf den Link geklickt, nachdem er in ihrem Browser gezeigt wurde (Impression)?

$$\text{CTR} = \text{Klicks} / \text{Impressionen} * 100$$

Diese Relation ist bereits eine wichtige Kennzahl für die Rentabilität des Vertriebs. Im Nenner wird das angesprochene Potenzial abgelesen. Die Präsentation des eigenen Angebotes verursacht Werbekosten bei der Schaltung von Anzeigen, z. B. in fremden Newslettern, Webseiten oder Verzeichnissen.

Im Zähler werden die Besucher erfasst, die den Links gefolgt sind. Sie werden ebenfalls gekauft, wenn die fremden Webmaster die Segmentierung übernehmen und die Besucher für die Website mit Klickvergütungen bezahlt werden. Wie es auch organisiert ist, am Fuße der Pyramide fallen die wesentlichen Marketingkosten an.¹⁸ Mit einem erfolgreichen Vertrieb werden über die Erträge der Zielaktionen die Kosten wieder erwirtschaftet.

6.2 Vertriebsmanagement

Das Vertriebsmanagement unterstützt alle Aktionen, die zu einer Verbesserung der Konversionsrate beitragen. Die Qualität der Website wird allgemein von den ansprechenden Inhalten für die Besucher bestimmt. Der Aufbau sowie die Verwaltung der Inhalte werden mit

¹⁶ 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.

¹⁷ S. detailliert zur Keyword-Analyse Kap. 7, Abschnitt 7.3.2.

¹⁸ S. dazu im Detail die Kostenpyramide in Kap. 3 zur Struktur des Web-Business, Abschnitt 3.3.

einem Content Management Systeme (CMS) erleichtert und organisiert. Ein CMS bestimmt eine Datenbank, in der Texte, Bilder, Videos oder andere Inhalte verwaltet werden.

Die Software hat Verwaltungsfunktionen, mit welchen die Benutzer mit ihren Zugriffsrechten organisiert werden. Rein technisch wird zwischen Offline-CMS, die alle Daten auf den eigenen Rechnern halten und auf Befehl ins Web laden, und Web-CMS, die online gepflegt werden unterschieden.¹⁹ Bei Web-Shops kommen oft Hybrid-Systeme zum Einsatz, die statische Texte und Multimedia-Daten online halten, da diese Inhalte nicht besonders häufig Änderungen unterliegen, wie z. B. Produktinformationen. Mit Blick auf die Produkte ändern sich Preise, Beschreibungen, Verfügbarkeiten u. a. Spezifikationen häufiger, weshalb sie aus der eigenen Warenwirtschaft oder einer Produktdatenbank beim Aufruf der Webseite dynamisch hinzugeladen werden.

Inhalte werden jedoch nicht nur von den eigenen Mitarbeitern bearbeitet und auf die Website gestellt. Social Media Module wie Blogs, Gästebücher, Foren oder Communities lassen sich in ein CMS integrieren. Damit entsteht eine Mischung aus eigenem Content und dem sogenannten user generated content. Die Übergänge sind fließend.²⁰

In die Interaktionen kann sich der Vertrieb aktiv einschalten und Fragen der Besucher beantworten, eigene Beiträge zu den Angeboten erstellen, Blog-Kommentare hinterlassen oder Anwendungsbeispiele auf die Website stellen. Die Vertriebsaktionen stärken das Vertrauen der Besucher in die Kompetenz der Angebote und führen eine größere Besucherzahl zu den Zielaktionen.

Diese Art der Interaktion kann zu einer Interessentenberatung ausgeweitet werden. Mit einem Vertriebschat lassen sich konkrete Fragen der Besucher klären und beantworten. Das beschreibt zunächst eine schriftliche Kommunikation, die mit Online-Demos und vorbereiteten Texten oder Multimedia-Modulen angereichert werden kann.

Durch die Weiterentwicklung der Bandbreite im Web und der Software sind die Webinare komfortabler und einfacher in der Bedienung geworden.²¹ Die Wortschöpfung „Webinar“ ist eine Kombination von Web und Seminar und bezeichnet verschiedene Formen der Online-Konferenzen im weiteren Sinne. Der Vertrieb kann diese interaktive Kommunikation z. B. für die Produkteinführung, Anwenderschulungen oder Pressekonferenzen eines Unternehmens einsetzen. Die Teilnehmerzahl ist nicht durch die Software begrenzt, allenfalls von der praktischen Handhabung.

Zur Steuerung des Vertriebs lassen sich die Vertriebsmeetings online mit der gleichen Software abhalten. Die Sprachkommunikation per VoIP, Präsentation und Webnutzung laden in Online-Meetings zu Interaktionen der Teilnehmer ein. Die Struktur des Unternehmens löst sich mehr und mehr auf und wird virtualisiert. Die Arbeitsplätze sind nicht mehr an einem Ort zusammengefasst und der Vertriebsmitarbeiter verbringt weniger Zeit im Auto oder auf Dienstreisen.

¹⁹ Die bekanntesten Open Source CMS sind Joomla, Drupal, Typo3 und WordPress.

²⁰ Den interaktiven Web-Modulen ist unter dem Stichwort „Communitys“ ein eigener Abschnitt 7.1.2. gewidmet.

²¹ Webinar-Software wird von Webex, Citrix, Adobe und Anderen angeboten.

Für den Interessenten wird nach einem Ersatz für den persönlichen Kontakt sowie die Beratung gesucht. Hierfür wird ihm ein Produkt testweise mit Rückgaberecht überlassen oder Software als Demoversionen angeboten. Außerdem können Online-Beratungen verabredet werden. Ist der persönliche Kontakt und ein Besuch erwünscht, wird das Treffen mit dem Kunden oder Interessenten im Web vorbereitet und über das Informationssystem geplant. Der Vertriebsmitarbeiter muss auch hierfür nicht in die Zentrale, um seine Touren abzustimmen, Unterlagen oder Prospekte einzuladen und Besuchsberichte abzuliefern. Die modernen Web-CRM-Systeme unterstützen die Vertriebsarbeit im Netz.²²

Entlang der Vertriebs- und Marketingseite der Web-Business Pyramide wird nach wie vor eine Offline-Unterstützung des Konversionsprozesses benötigt. Angefangen bei der Versendung von Kundeninformationen für eingetragene Web-Nutzer, über die Logistik für physische Güter, bis hin zum Zahlungsverkehr sowie dem Mahnwesen werden effiziente Kombinationen von Arbeit und Information gebraucht. Das komplett digitale Unternehmen wird auch bei noch so hoher Computerleistung und Vernetzung der intelligenten Kombination menschlicher Arbeit unterlegen sein. Trotzdem wird weiterhin die Arbeitszeit substituiert.

Die Interessenten tragen sich mithilfe eines Web-Formulars selbst in die Datenbank ein, die Freigabe für weitere Betreuungen wird an einem Vertriebsarbeitsplatz überprüft. Die Datenbank liegt in einer externen oder internen Computer-Cloud und ist über das Web von jedem autorisierten Mitarbeiter an jedem Ort mit Internetverbindung abrufbar. Der Vertrieb pflegt die Kundeninformationen online ein, umgekehrt holt er Daten aus der Auftragsbearbeitung oder dem Kundensupport heraus.

Die persönliche Kundenansprache wird mit externen Daten aus dem Web kombiniert, z. B. mit Geodaten, Brancheninformationen, Navigationshilfen, demografischen Zuordnungen, Bonitätskriterien oder Extrakten aus sozialen Netzwerken. Mit den internen und externen Daten formt das CRM ein Profil des Interessenten für den Vertrieb noch bevor der erste persönliche Kontakt zustande kommt. Mit einer gut gepflegten Datenbank ist der Mitarbeiter optimal auf die Anfragen oder den Bedarf seiner Zielgruppe vorbereitet. Das Datenmaterial wird je nach Vertriebsaktion selektiert und kombiniert. Die extrahierten Daten sind die Basis für Newsletter, Interessenteninformationen, Sonderaktionen und gezielte Vertriebssteuerung. Die Konversionsrate von der ersten Stufe der Besucher hin zum Kaufinteressenten wird mit einem gut gepflegten CRM-System verbessert.

Im Web-Business ist CRM eine begleitende Unterstützung für den Vertrieb in einem Webshop oder ein zentrales Werkzeug für den Vertrieb von virtuellen Produkten, Dienstleistungen sowie digitalen Gütern. Das CRM kommt erst mit professionell geschriebenen Texten zu einem erfolgreichen Einsatz.²³ Jeder Interessent braucht mehrere Anstöße bis zu einer erfolgreichen Konversion. Die Erinnerungen müssen persönlich sein, den Interessenten ansprechen und seine Neugierde hochhalten. Beim Verkauf von Dienstleistungen (Beratungen, Vermittlungen, Lösungen, Vertrieb von erklärungsbedürftigen Gütern, usw.) ist eine fundierte und schnelle Kontaktpflege die beste Unterstützung des Vertriebs. Das Profil

²² Die CRM-Software wird von VTC, Cobra, Salesforce und Anderen angeboten. Das einfache Kundenmanagement lässt sich von der Angebotserstellung über die Rechnungsstellung bis zu einer komplexen Vertriebssteuerung und dem Kundensupport aufrüsten.

²³ Deshalb gibt es im Kapitel 8, Abschnitt 8.1.1.4. eine ausführlichere Besprechung von CRM und Texterstellung aus Sicht des Marketings im Web.

des Interessenten wird mit jedem Kontakt verbessert und am Kopf der Konversionspyramide stimmen das Angebot und der Bedarf genau überein.

Das CRM muss mit diesem Ziel möglichst gut in die Multimedia-Welt des Vertriebs eingebunden und vernetzt sein. Mit der Community des Unternehmens werden Erkenntnisse über Kundenwünsche, neue Trends und Anforderungen ausgetauscht. Mit Datamining wird diese Erkenntnisse aus dem eigenen Datenbestand gewonnen und das Know-how geteilt. So werden der Zielgruppe im Web neue Impulse gebracht. Andererseits lassen sich aus der Community Anregungen für den Vertrieb, die Vorteilsargumentation und die After Sales-Betreuung gewinnen.

Mit dem Aufbau einer Service-Community wird die eigene Infrastruktur entlastet und ein Teil der Betreuungsaufgaben an die eigenen Anwender sowie Kunden zurückgegeben.

Eine schnelle Reaktion per Telefon, eine E-Mail mit weiteren Informationen oder eine Einladung mit dem traditionellen Brief sind aber weiterhin die Erfolgsfaktoren im Vertrieb. Über das Web lassen sich alle Medien zusammenführen und CRM ist der Datenpool für das Vertriebsmanagement.

CRM Vernetzung

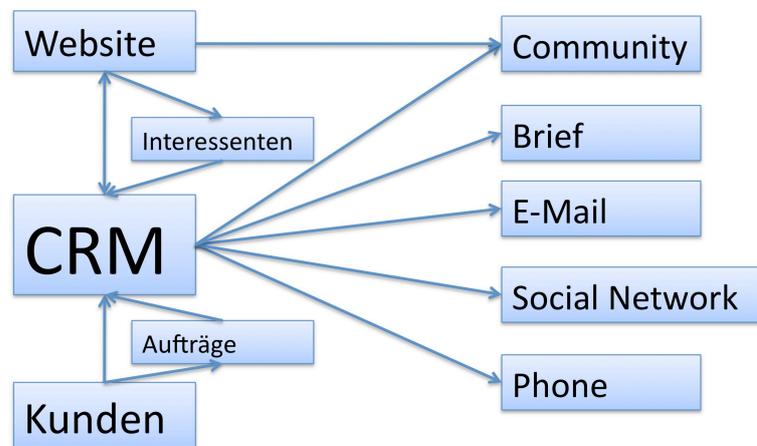


Abb. 7.3-1: CRM Vernetzung

Das CRM ist eine wertvolle Hilfe für die Ansprache der Stammkunden sowie wiederkehrenden Käufer. Es hilft bei der Markenbildung und verstärkt den Branding-Effekt. Das Branding ist eine Kurzbezeichnung für den Bekanntheitsgrad der Website oder des Unternehmens. Der besondere Vorteil der Branding-Aktionen ist die Ansprache im Kundenbestand, der mit jedem Neukunden ansteigt. Der Vertrieb ist für die selbstverstärkenden Effekte verantwortlich. Er steigert mit jedem erfolgreichen Verkauf kurzfristig den Ertrag des Unternehmens und reduziert langfristig den Vertriebsaufwand über die sinkenden Grenzkosten im Verkauf an Bestandskunden.

Der indirekte Vertrieb ist eine davon getrennte Schiene, über die Aufträge direkt von anderen Websites oder Portalen in die Auftragsbearbeitung laufen. Das Vertriebsinformationssystem integriert auch diese Kundendaten in das CRM und erhöht damit den Kundenbestand. Der indirekte Vertrieb über Verkaufsplattformen wird im nächsten Kapitel ausführlicher besprochen.

6.3 Direkter Vertrieb

Im direkten Vertrieb wird zwischen dem Verkauf an bestehende Kunden und dem Neukundenvertrieb unterschieden. Die Stammkunden wurden im vorherigen Kapitel bereits angesprochen, die Vertriebsaktionen werden bei der Optimierung im 10. Kapitel nochmals berücksichtigt. Die Neukunden füllen die Datenbank und sind die Voraussetzung für den Bestandskundenvertrieb.

Zwei Drittel der Besucher fließen bei einer gut optimierten Website in den Neukundenvertrieb. Davon wird die Hälfte über gesponserte Links gezielt eingekauft und ist bei der Anlieferung an die Website schon auf Kosten des Klickverkäufers relativ gut als Zielgruppe segmentiert. Die Werbung wird mit Texten, Bildern, Videos und Keywords auf die Zielgruppe des Unternehmens ausgerichtet und optimiert. Diese gute Segmentierung wird mit einem Preis pro Besucher (Klickpreis) bezahlt. Sie erfordert eine andere und diffizilere Optimierung als die Verbesserung der Webseiten für die Software-Robots der Suchmaschinen.

Eine Vertriebsstrategie geht von dem erreichbaren Potenzial aus. In diesem Fall konkret vom Besucherpotenzial. Mit den bisherigen Erläuterungen können die Klickraten für die Besucher aus den Suchmaschinen gegenübergestellt werden. Im Nenner des Quotienten zur Berechnung der Klickraten stehen die Suchanfragen bzw. die Impressionen²⁴:

Die Potenzialabschätzung fügt sich in ein konsistentes Bild des Nutzerverhaltens ein. Dieses Bild findet sich in der Ergebnisfläche (Bild ...) wieder. Je nachdem, wo der Link zur Website auf der Ergebnisfläche zu sehen ist und wie relevant er dem Suchenden erscheint, wird der Klick des Interessenten gewonnen oder an den Wettbewerb verloren. In der Summe über alle Anfragen der Interessenten werden die einzelnen Klickraten gegenübergestellt, z. B. aus der generischen Suche von Portalen CTR_S und den gekauften Links von Partnern CTR_P :

$$CTR_Q = \frac{Klicks_Q}{Impressionen_Q} \cdot 100$$

(mit Q als Quelle P, S oder andere)

Anhand des Vergleichs sucht der Webmaster des Betreibers nach offenen Potenzialen aus den unterschiedlichen Quellen. Er versucht die Aktionen zur Verbesserung der Website und ihrer Verlinkung aus dem Web mit den Ergebnissen zu kontrollieren und zu verbessern.

Er kann das Potenzial in der Vertriebsplanung ausloten und damit den Nenner des Quotienten zur Berechnung der Konversionsrate abschätzen – das war bisher der Hauptpunkt der

²⁴ Die Potenzialberechnung wird in Kapitel 8 zu den Potenzialen im Suchmaschinen-Marketing detailliert beschrieben.

Analyse. Auf den nächsten Stufen der Konversionspyramide wird der Zähler thematisiert, welcher selbstverständlich auch einen bestimmenden Effekt auf die Konversionsrate hat.

6.3.1 Kaufinteressenten

Die Überschrift „Kaufinteressent“ legt nahe, dass in den folgenden Abschnitten vor allem Web-Shops besprochen werden. Das Web-Business bezieht sich auf jede Art von kommerzieller Betätigung und selbstverständlich nehmen Verkaufsstellen im Web einen großen Teil dieses Themenkreises ein. Ein Web-Shop ist anschaulich und eignet sich gut, die weiteren Stufen und Aufgaben entlang der Konversionspyramide zu beschreiben.

Der Kaufprozess wird dekonstruiert damit die Aktivitäten auf den einzelnen Stufen verständlich bleiben.²⁵ Auf der unteren Vertriebsstufe wird untersucht, wie viele Besucher der Website zum Shop weitergehen. Die Wirkungsgrade werden als Konversionsquoten jeder Stufe berechnet und nach dem jeweiligen Detaillierungsgrad im Controlling aggregiert. Über alle Stufen wird die Konversionsquote dann als die Relation von Besuchern zu Käufern beschrieben. Je nach Segmentierung der Besuchergruppen und der Besucherquellen differieren diese Werte. Am Ende werden die Ergebnisse jedoch in einem ganzheitlichen Reporting wieder zur Rentabilität des gesamten Web-Business zusammengeführt.

An der nächsten Konversionshürde soll der Besucher von den allgemeinen Informationen der Web-Präsenz zum Shop gebracht werden. Bei einem ersten Aufruf der Website wollen viele Besucher noch nichts bestellen, sondern sich zunächst informieren und einen Überblick verschaffen. Aus verschiedenen Untersuchungen und Erfahrungswerten schwanken die Konversionsraten von der ersten zur zweiten Stufe der Konversionspyramide um den Durchschnittswert von einem Drittel.

Die Konversionsrate auf dieser Stufe wird bei jedem Anbieter unterschiedlich sein und es ist eine Aufgabe des Controllings, die konkreten Zahlen zu ermitteln.²⁶ An der Konversionspyramide kann abgelesen werden, dass auf jeder weiteren Stufe ein erheblicher Teil der Besucher verloren geht, d. h. die Website wieder verlässt. Die Zielgruppe wird auf jeder Stufe besser segmentiert und es muss untersucht werden, ob die Besucher nur die jeweilige Stufe erreichen wollten und mit den erhaltenen Informationen zufrieden sind oder ob sie nicht finden, was sie erwartet haben. Im zweiten Fall ist das Ziel der Website nicht erreicht und zur Problemlösung bewegt man sich auf der Anbieterseite in das Feld der Usability.

Nun wird die einfache Frage gestellt, ob der Shop hält, was er in der Werbung verspricht. Sind die beworbenen Waren überhaupt im Shop vorhanden? Wie viele Stufen braucht der Besucher zur Zielaktion? Muss er sich registrieren? Findet er seinen Warenkorb wieder? Eine erfolgreiche Umsetzung der Anforderungen der Usability setzt Personal- und Entwicklungsaufwand voraus.

²⁵ Jede Web-Präsenz hat Zielaktionen und wenn es nicht der Verkauf von Gütern in einem Shop ist, wird die Konversionspyramide andere Stufen haben.

²⁶ Das Controlling wird in Hildebrandt. T. Web-Business – Controlling und Optimierung, a.a.O. Kap. 4 ausführlich besprochen.

Das Controlling umfasst deshalb nicht nur die reinen Mengenstatistiken zur Konversionsrate der zweiten Stufe (CR_2), sondern auch die Kosten, die mit der Shop-Einrichtung, der Pflege der Produktdaten und –Bilder, der Preiskalkulation, den Beschreibungen und Bedienerführungen u. a. Tätigkeiten zu Aufbau und Betrieb eines Web-Shops verbunden sind.

Die Berechnung der mengenmäßigen Konversionsrate für die Shop-Besucher ist:

$$CR_2 = \frac{\text{Shopbesucher}}{\text{Besucher}} \cdot 100$$

(mit Shop-Besucher als Variable für den Aufsteiger zur nächsten Konversionsstufe)

Der komplementäre Wert kann ebenfalls interpretiert werden, das ist die Abbruchrate. Immerhin haben $(1-CR_2)$ (rd. zwei Drittel) der gewonnenen Besucher die Website wieder verlassen. Ein gewisser Anteil wollte nur Informationen suchen. Es gibt allerdings andere Gründe für einen Abbruch, denen nachgegangen werden kann. Ist die Corporate Identity (CI) der Website authentisch und motiviert sie zu einem Betreten des Shops? Wird der Besucher von einer Anmeldung abgeschreckt? Ist die Zielgruppe mit falschen Versprechungen auf die Website gelockt worden? Möglicherweise wurden ausländische Besucher angeworben, die sich nun nicht mehr zurechtfinden.

Einige Besucher haben nicht genügend Geduld, auf den nächsten Schritt zu warten, weil die Weiterleitung zu lange dauert. Die lange Ladezeit gehört zu den technischen Gründen, die zu einer hohen Abbruchrate führen. Der Webmaster für die Site wird mit weitergehender Analyse die Fehler herausfinden und die Konversionsrate mit Optimierungen der Web-Usability kontinuierlich verbessern.²⁷ Die technische Prüfung auf **Fehlerfreiheit** der Webseiten untersucht, ob sie von allen Browsern geladen werden, ob fehlerhafte Links den Besucher in die Irre führen, ob die Stylesheets richtig aufgerufen und angesprochen werden und nicht zuletzt, ob die Website immer online im Zugriff ist.

Aspekte zwischen Technik und Vertrieb liegen im Bereich der Onsite-Optimierung.²⁸ Die Besucher werden über die Verlinkungen von anderen Präsenzen, Portalen oder Suchmaschinen auf beliebigen Webseiten herangezogen und müssen sich dort orientieren. Dem Besucher muss einfach und schnell begreiflich sein, wo er ist, wie relevant die Seite ist und wie er über die Navigation andere Seiten der Web-Präsenz erreicht. Mit seinem Klick zur Webseite hat er die Erwartung verbunden, hier Antworten auf seine Fragen zu finden.

Die Web-Usability nach vertrieblichen Zielen prüft, ob der Besucher in seinem Gefühl bestärkt wird, dass er auf der richtigen Website ist (Relevanz) und der Anbieter seine Aufgabe am besten löst, weil sich das Unternehmen genau auf seine Aufgabenstellung spezialisiert hat (Integrität).

²⁷ S. Dazu das spezielle Kapitel über Web-Usability Kap. 4, Abschnitt 4.1

²⁸ s. dazu die Optimierung für die Suchmaschinen in Hildebrandt. T. Web-Business – Controlling und Optimierung, a.a.O. Kap. 5 im Abschnitt Onsite Optimierung

Für eine Information der Besucher zu den eigenen Angeboten, Gütern oder Diensten trägt bereits ein Glossar, ein Whitepaper oder eine Best Practice-Referenz bei.²⁹ Der Besucher soll mehr Sicherheit für seine nächsten Schritte auf der Website gewinnen und der Vertrieb will sich deshalb als der kompetente Problemlöser darstellen. Dazu verhilft die Erweiterung der Website um einen Know-how-Teilbereich.

Bei den wachsenden Möglichkeiten und neuen Anwendungen im Web hilft der Blick auf ein Prinzip oder eine Leitlinie, nach dem die erfolgversprechenden Lösungen selektiert und auf der Website integriert werden. Das Ziel ist die Erhöhung der oben beschriebenen Konversionsrate (CR2), also werden die Besucher motiviert, die nächste Stufe der Konversionspyramide zu betreten. Das Prinzip sind die Integrität der Website und die Relevanz für die eigenen Aufgaben oder aktuellen Suchen nach Lösungen, selbst wenn es nur die simple Frage ist: Wo kann ich jetzt günstig, schnell und verlässlich eine Patrone für meinen Drucker kaufen?

Das gilt für jedes Angebot einer Website, nicht nur für Druckerpatronen, sondern auch für die Planung eines individuellen Hauses. Der Anbieter macht sich ein Bild von dem Besucher seiner Zielgruppe und den gilt es zu überzeugen. Mit eigenen Beschreibungen des Angebotes oder der Leistung geht das auch, noch besser sind jedoch positive Meinungen von Kunden und Partnern. Hierfür können Kundenbewertungen integriert³⁰ oder Referenzen eingeholt und veröffentlicht werden. Bekannte Partner sollten zitiert werden, die z. B. Siegel, Zertifizierungen oder Rankings aller Art vergeben. Jeder Abglanz, den bekannte Partner spenden, trägt zur Verbesserung des Images bei. Der Besucher wird die Unterstützung unterbewusst als positiven ersten Eindruck registrieren. Der Vertrieb profitiert von diesem „Halo-Effekt“ auf den Eingangsseiten der Web-Präsenz mit einer Verbesserung der Konversionsrate.³¹

In der ursprünglichen Bedeutung ist ein Halo ein Effekt der Lichtbrechung. Er erscheint wie ein Kranz um die Sonne und verstärkt die Strahlung. In der übertragenen Bedeutung für die menschliche Wahrnehmung bewirkt der Halo-Effekt, dass ein positiver Stimulus alle anderen förmlich überstrahlt und mitreißt.

Die positive **Assoziation** hebt die anderen Merkmale mit an. Vom Glanz der schönen Frau fällt einiges für das Auto mit ab. Fairerweise sollte das nicht nur auf die Konsumgüter bezogen werden, denn es gilt ebenso für die Wirkung jedes Statussymbols oder jeder Empfehlung. Eine gute Referenzliste erhöht das Interesse am Anbieter. Ein Zertifikat bestätigt die Zuverlässigkeit und Seriosität. Ein aufgeräumter Laden lockt Besucher an und eine ordentliche Web-Präsenz wirkt erst einmal positiv.

²⁹ Die Integration von Videos und Audio-Stream fällt aus dem Kernbereich des Webs. Rein technisch nutzt man Peer-to-Peer-Netzwerke für die Verteilung von Audio- oder Video-Daten. Das Verfahren verlangt dem Server die Bearbeitung einer hohen Bandbreite ab. Deshalb ist das Hosting der eigenen Videos oder Audios bei einer spezialisierten Plattform wie Youtube, Soundcloud oder iTunes empfehlenswert. Auf der eigenen Website wird nur der Link zu dem digitalen Content oder ein Streaming-Fenster angeboten. Audio- und Video-Content wertet die Website auf und sorgt auch für eine positive Resonanz bei den Suchmaschinen, die eine gute Information der Interessenten implizieren und die entsprechenden Webseiten als relevant einstufen.

³⁰ s. dazu die Beispiele in Kap. 2 zu den Ertragsmodellen

³¹ Der dabei entstehende Halo-Effekt wird in Hildebrandt. T. Web-Business – Controlling und Optimierung, a.a.O. Kap. 5 ausführlicher diskutiert.

Der Halo-Effekt wird von positiven Testergebnissen unabhängiger Institute besonders verstärkt. Jede Information über die Qualität und Marktposition des eigenen Angebotes hebt die Neugierde und das Interesse an.

Auf die Informationsstufe folgt die Interaktion. Der Besucher nähert sich der Zielaktion, indem er den Shop betritt, das Anforderungsformular aufruft, zur Softwarebeschreibung geht oder sich registriert.

6.3.2 Kaufwillige

Der Besucher tritt aus seiner Anonymität und offenbart seine Präferenzen oder gar seine Identität, indem er sich anmeldet oder konkrete Güter anschaut. Auf Vermittlungs- oder Verkaufsportalen meldet der Besucher sich in seinem Konto an. Hier muss nun auch der Anbieter konkret werden und beispielweise eine genaue Beschreibung der Produkte oder Dienstleistungen bereithalten. Bilder, Preise und Nebenbedingungen (Verfügbarkeit, Transportkosten, Servicegebühren, etc.) sollen den Besucher ansprechen.

Die Preisfindung im Web ist eine wichtige Aufgabe des Vertriebs, da das Web ein Käufermedium mit hoher Transparenz und Wettbewerbsintensität darstellt. Viele Portale unterstützen die Preisvergleiche vor allem bei Standardprodukten oder bekannten Marken.

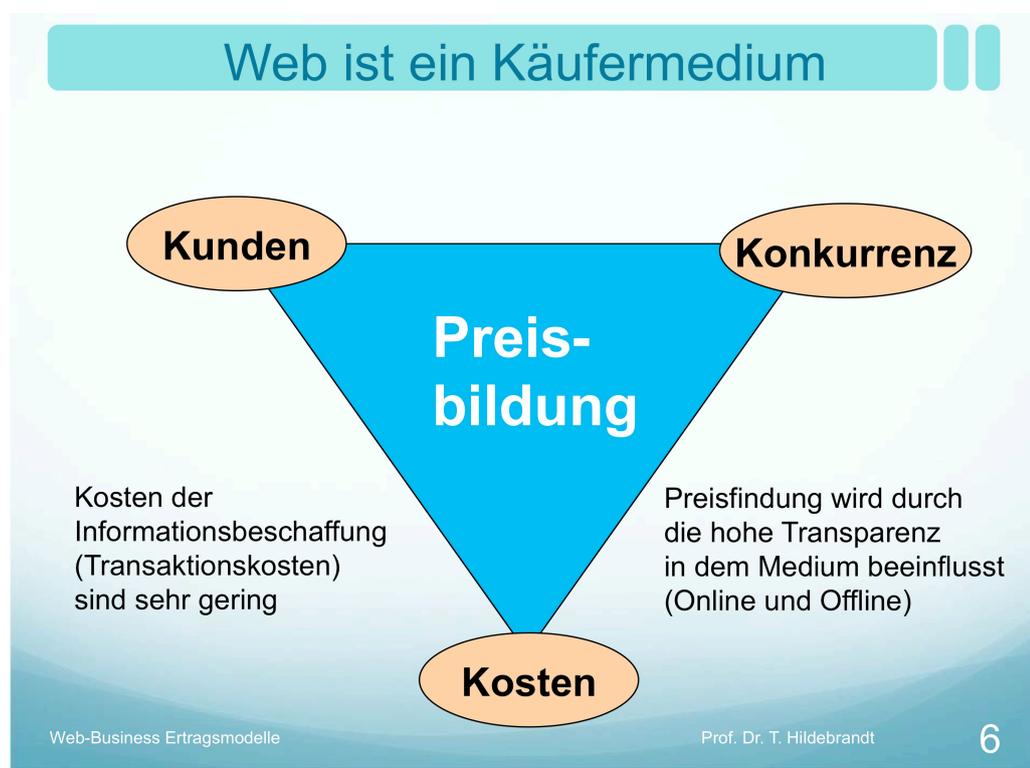


Abb. 7.4.2-1: Preisbildung im Web

Der Wettbewerb informiert sich ebenso wie der Kunde auf Preis- oder Verkaufsportalen und richtet sein Angebot nach der Marktrecherche aus. Die Interessen der Portale und Anbieter laufen nicht immer synchron. Der Anbieter will und muss seinen USP (unique selling proposition), d. h. sein Alleinstellungsmerkmal, hervorheben. Die Vergleichsplattform definiert sich jedoch gerade dadurch, dass alle Güter vergleichbar und Qualitätsunterschiede

nicht erkennbar sind. Der Anbieter wird also sehr gut analysieren und planen müssen, ob er sich auf dieses Spielfeld begibt. Auf Vergleichsportalen gewinnt in den meisten Fällen nur der Günstigste den Interessenten. Dieser Mechanismus reflektiert den Zielzustand der traditionellen Ökonomie.

Nach dem Ideal der ökonomischen Theorie fallen keine Transaktionskosten an, die Reaktion erfolgt praktisch sofort und es gibt keine unterschiedlichen Qualitäten. Die Akteure haben vollständige Informationen und entscheiden allein preisbasiert. Nach dieser Theorie kann der Unternehmer allenfalls die Kosten erwirtschaften.³² Dieses Modell kann in der traditionellen wirtschaftlichen Praxis nicht durchgesetzt werden, da es den Teilnehmern an aktuellen Informationen und kurzen Reaktionszeiten mangelt.

Von dem idealen Marktplatz hat das Web sich in anderer Richtung entfernt und zwar nicht wegen der Informationslücken oder Intransparenz, sondern aufgrund der Datenflut hinsichtlich der Kunden, Märkten und eigenen Kosten. Die Preissetzung kann sofort auf das Profil der Besucher reagieren oder bei der Zugehörigkeit zu unterschiedlichen Zielgruppen andere Preise für dieselben Güter ausweisen. Der Preis wird im Extremfall individualisiert.

Im Web-Business loten kreative Ansätze die Potenziale zwischen dem Kundenprofil, dem Konkurrenzdruck sowie den eigenen Kostengrenzen aus (Abb. Preisbildung im Web). In diesem Dreieck kann die Preisbildung die Schwerpunkte verschieben, sich jedoch nicht nur in einer Ecke aufhalten. Von der Konkurrenz soll sich das eigene Angebot erkennbar unterscheiden und mit den Sparpotenzialen im Web werden die Kosten reduziert, um Preisspielräume zu haben. Die Spielräume nutzt der Anbieter zur individuellen Preissetzung in Abhängigkeit von den sofort verfügbaren Auswertungen und Entscheidungshilfen direkt online.

Die **Kunden** werden nach ihren Profilen segmentiert, das Angebot nach den jeweiligen Segmenten mit Preisen versehen.³³ Zunächst wird grob nach den Segmenten für private oder gewerbliche Kunden, Behörden oder Lehre – und Forschung unterschieden. Diese Differenzierungen kann ohne Kenntnis des jeweiligen Besuchers vorgenommen und der Preis angeboten werden. Hier entsteht die Möglichkeit zwischen wiederkehrenden Besuchern, Interessenten, die von Vergleichsportalen kommen und Kunden aus unterschiedlichen Regionen oder Empfehlungskunden zu differenzieren.

Die **Konkurrenz** wird in die Preisbildung miteinbezogen, wenn dem Kunden eine Bestpreisgarantie versprochen wird oder die eigenen Preise von den recherchierten Daten im Web abhängig gemacht werden. Mit der Teilnahme an Auktionen und Bieterplattformen liefert der Anbieter sich sehr weitgehend den Preisaktionen der Wettbewerber aus.

An den eigenen **Kosten** hat sich das Unternehmen schon immer orientiert. Mit der Geschwindigkeit im Web-Business ist eine sofortige Rückkopplung aus der Nachfrage und den Verfügbarkeiten möglich. Flug- und Hotelpreise lassen sich nach den restlichen freien Plätzen festlegen. Energieversorger passen die Tarife stündlich nach den Großhandelspreisen an. In der Markteinführung lassen sich unterschiedliche Preisstrategien erproben. Ist die

³² Vgl. Samuelson, Nordhaus, VWL S. 167ff

³³ s. die Ausführungen zum Profiling Kap. 7 zum Marketing, Abschnitt 7.1.1.

Nachfrage hoch, weil mit dem Marketing das Interesse geschürt wurde, lassen sich bei der ersten Verkaufswelle höhere Preise durchsetzen.

Der andere Weg ist ebenfalls realisierbar: Die Orientierung des Preises erfolgt mit Blick auf die Nachfrage, indem der Interessent mit einem niedrigerem Preis zu den Produkten oder Diensten gelockt wird. Das steigende Interesse lässt sich an den Zugriffen ablesen und kann mit Preissteigerungen gekoppelt werden. Ein weitere Variante sind die kostenlosen Einstiegsangebote mit kostenpflichtigen Upgrades – genannt „Freemium“. Der erstmalige Zugang ist frei, die Nutzung begrenzt: In der Cloud kann nur eine begrenzte Datenmenge gespeichert, innerhalb der Community nicht auf alle Informationen der Mitglieder zugegriffen werden. Mit der Software können nicht alle Funktionen aufgerufen werden, Hörbücher werden gratis angeboten und die gebundene Version ist das Premiumprodukt. Bei Google ist beispielsweise die Website-Suche mit Werbeeinblendungen verbunden, von welchen sich gegen eine Gebühr freigekauft werden kann. So ändern sich beim Wechsel vom indirekten auf das direkte Ertragsmodell die Kostenverteilungen auf die Nutzer.

Die Preisbildung und die Reaktion der Interessenten (Shop-Besucher) ist für die Konversionsrate auf dieser Vertriebsstufe von entscheidender Bedeutung, denn einerseits soll der Preis klar und transparent kommuniziert werden, andererseits sind die Varianten und Nebenbedingungen des Preise doch erklärungsbedürftig. Der Vertrieb wird auf dieser Stufe der Konversionspyramide durch die Interaktion mit dem Kunden unterstützt. Das Angebot ist präsentiert und wie in jeder Vertriebssituation soll das Verlangen gesteigert und der Abschluss erzielt werden. Restliche Unsicherheiten oder Zweifel sind zu beseitigen. Einige Interessenten greifen an dieser Stelle zum Telefon oder schreiben eine Mail mit Abschlussfragen hinsichtlich Lieferzeit, Zahlungsvarianten, Garantiebestimmungen oder Rücktrittsmöglichkeiten und Support. Diese Fragen lassen sich sehr gut in einer FAQ-Liste beantworten.³⁴ Oft verweisen die Anbieter auf eine Community oder einen Chat. Das Angebot eines kostenfreien telefonischen Rückrufs hat sich z. B. bei Dienstleistungen bewährt. Viele Arten von Incentives, Boni, Rabatte für besondere Kundengruppen, Saisonpreise, Sonderangebote oder kostenloser Support wirken sich positiv auf die Konversionsrate aus.

Am Beispiel eines Shops mit Warenkorb lässt sich die durchschnittliche Quote leicht ermitteln. Eine Konversion wird bei etwa einem Viertel der verbleibenden Interessenten gemessen. Die Kaufwilligen haben ein Gut (Produkt oder Dienstleistung) gefunden, das ihren Erwartungen entspricht und den für sie akzeptablen Preis hat. Drei Viertel der Shop-Besucher legen kein Gut in den Warenkorb. Möglicherweise ist die Ausstattung des Gutes unpassend, der Preis ist zu hoch, die Lieferbedingungen werden nicht akzeptiert, der Service ist nicht überzeugend oder der Warenkorb ist gar nicht auffindbar.

$$CR_3 = \frac{\text{Warenkorb}}{\text{Shopbesucher}} \cdot 100$$

(Mit Warenkorb als Variable für Bestellanfrage und jede Art von ernsthaftem Kaufinteresse.)

Ein erheblicher Teil der Kaufinteressenten will lediglich das Gut sehen und merkt sich im besten Fall über ein Lesezeichen, wo es zu finden ist.

³⁴ FAQ: Frequently Asked Questions – häufige Fragen.

Der Vertrieb unterstützt die Konversionen auf dieser Stufe mit Besucherberatungen. Im Web wird die Interaktion auf der Website mit dem Ziel genutzt, zu den Aufgaben und Problemen der Besucher Lösungsvorschläge anzubieten. Offene Fragen lassen sich mit einem **Chat** auf der Website klären. Die Bedingung ist allerdings, dass viel Traffic auf der Website ankommt und ein Mitarbeiter den Chat live bedient. Ein Chat, der die meiste Zeit offline ist, hinterlässt ein negatives Image bei den Besuchern. Soll der Chat mit bekannten Besuchern die Seltenheit sein, empfiehlt sich das Treffen bei externen Betreibern, die meist im Rahmen einer E-Mail-Dienstleistung die Chat-Erweiterung anbieten.³⁵

Diese Chat-Rooms sind als ergänzender Dienst bei den Providern für Webpace, Webpages und Homepage-Software zu finden. Teilweise gibt es die Angebote als Full-Service mit dem personellen Betrieb. Die professionellen Partnerbörsen, Vermittlungsseiten oder Chat-Rooms nutzen mit ICQ eine andere Anwendung auf dem Internet und sind damit kein Themenfeld im Web-Business.

Kurz vor dem Vertriebsabschluss werden den Kaufwilligen weitere Vorteile angeboten, denn sie haben es bereits bis zu einem entscheidenden Stadium gebracht und müssen nun zum Abschluss motiviert werden. Insbesondere der Erstkauf kann mit unterschiedlichen Methoden incentiviert werden. Da verschiedene Präferenzen bei den Shop-Besuchern vorzufinden sind, sollten mehrere Belohnungsvarianten angeboten werden: Erstkäufer rabatte, Gutscheine, Coupons, Empfehlungsboni, versandkostenfreie Lieferung usw. Die Höhe des Aufwandes bemisst sich nach dem Wert des Käufers. Dieser Wert ist grob als der Rohertrag eines Stammkunden während der Geschäftsbeziehung abzuschätzen, der sogenannte life-time-value. Jeder Anbieter muss an dieser Stelle seine eigenen Erfahrungen mit den Wirkungen und den Erfolgsbeiträgen von Incentives machen, denn der Rohertrag ist bei jedem Produkt und in jeder Branche unterschiedlich. Ein Stammkunde hat hinsichtlich Konsumgütern ein anderes Verhalten und einen anderen Wert als bei Investitionsgütern oder Dienstleistungen.

Über allen Kundensegmenten und Gütern steht aber der Kostenblock, der bis zu dieser Konversionsstufe bereits angefallen ist. Er ist auch ein Anhaltspunkt für den Kostenvorteil der Stammkunden, die in vielen Fällen erst hier in den Konversionsprozess einsteigen. Das Angebot ist bekannt, es ist von Nutzen und es hat sich schon bei vorherigen Käufen bewährt. Beim Nachkauf geht der Kunde direkt auf die Zielseite. Mit anderen Worten ersparen die Stammkunden dem Betreiber die Kosten bis zu dieser Stufe. Die Konversionsrate der Stammkunden ist erheblich höher als die der Neukunden, schon allein, weil bei ihnen die Absprungraten der ersten beiden Stufen entfallen.

Der nächste Vertriebsschritt zur Bestellung ist für den Betreiber ein wesentlicher Baustein zum Erfolg im Web-Business.

6.3.3 Käufer

Acht von hundert Besuchern stehen also nun mit dem gefüllten Warenkorb vor der Kasse – das sind die ernsthaft interessierten Kaufwilligen. So kurz vor dem Ziel droht jedoch eine

³⁵ Im Web gibt es unterschiedliche Lösungen auf eigenen oder fremden Plattformen: <http://sixrevisions.com/tools/10-free-website-chat-widgets-to-make-your-site-interactive/>

hohe Abbruchquote der Besucher, falls sie keine Stammkunden sind. Der entscheidende Punkt im Risikomanagement sind die angebotenen Zahlungsarten. Die Risikoeinschätzungen der beteiligten Partner sind gegenläufig. Der Käufer möchte so spät wie möglich zahlen, am besten nach der Lieferung oder Leistung mit einem Zahlungsziel. Der Verkäufer will sein Risiko minimieren und die Zahlung deshalb so früh wie möglich erhalten, am besten bevor er seine Leistung erbringt oder die Ware versendet. Würde der Verkäufer die Möglichkeit der Überweisung nach Rechnungsstellung für Jedermann anbieten, hätte er eine vergleichsweise hohe Akzeptanz, aber auch ein hohes Risiko. Die Identifizierung per Kreditkarte ist mit der Vorkasse vergleichbar, denn praktisch kann eine solche Einwilligung zur Abbuchung vom Kreditkartenkonto nicht rückgängig gemacht werden. Eine gewisse Sonderstellung nehmen die Treuhänder ein, die Kundenzahlungen zwischenspeichern, bis die Leistung des Anbieters erbracht ist.³⁶

Viele Shops differenzieren bei den Zahlungsangeboten nach Neukunden und Stammkunden. Während unbekannte Käufer zur Vorkasse gebeten werden dürfen Stammkunden per Überweisung nach Warenerhalt zahlen.

Wie auch immer eine Einigung zum Kaufabschluss erzielt wird, werden dem kaufwilligen Besucher auf dieser Stufe noch weitere Informationen geboten, die seine Bereitschaft beeinflussen, beispielsweise die Transportkosten, die Verfügbarkeit, die Geschäftsbedingungen oder das Rückgaberecht und einiges mehr. Das variiert ganz erheblich von Shop zu Shop und räumt oftmals doch nicht alle Zweifel beim Käufer aus. Auch im Web spielt das Vertrauen der Geschäftspartner die entscheidende Rolle für den erfolgreichen Abschluss. Die höchste Konversionsrate erzielen auf der Ebene zwei Partner, die sich kennen und vertrauen, z. B. ein Stammkunde in einem etablierten Shop. Auf der unteren Seite der Konversionsquoten finden sich zwei unbekannte Partner, die noch keine Geschäfte miteinander abgeschlossen haben und keinen Zahlungsmittler einschalten.

Zwischen den Extremen gibt es die Konstellation, bei der ein Partner vertrauenswürdig mit guter Bonität und gutem Leumund ist und der andere unbedeutend und unbekannt. Aus all diesen Kombinationen ergibt sich eine recht breite Spanne in der Konversionsquote für die Kunden, die am Check-Out wirklich erfolgreich zum Abschluss gebracht werden.

Die durchschnittliche Konversionsquote vom Warenkorb zur endgültigen Bestellung lautet:

$$CR_4 = \frac{\text{Käufer}}{\text{Warenkorb}} \cdot 100$$

(Mit Käufer als Variable für Bestellung oder jede andere Zielaktion.)

Wenn auf der Website erst an dieser Stelle alle fehlenden Informationen zum Kaufabschluss gezeigt werden, werden nur etwa ein Fünftel der Besucher zur Zielaktion kommen. Das mag wenig erscheinen, aber neben den Risikoerwägungen aus dem Zahlungsverkehr stehen einem erfolgreichen Abschluss weitere Hindernisse entgegen. Manche Besucher wollen nur den Komplettpreis sehen und gehen zum Preisvergleich ins Web zurück. Andere haben ihre

³⁶ Die Details der Zahlungsverfahren sind in Hildebrandt. T. Web-Business – Controlling und Optimierung, a.a.O. Kap. 6 besprochen.

Zahlungsdaten nicht beisammen. Wieder andere Kaufwillige werden abgelenkt, suchen nach einem Gutscheincode, sind mit den Transportkosten nicht einverstanden, wollen erst noch die genaue Spezifikation, Ausstattung oder Bestellmenge klären oder sind einfach unsicher. Viele Gründe können den letzten finalen Klick zur Bestellung verhindern.

Über alle Konversionsstufen hinweg wird eine Konversionsrate über den gesamten Prozess von rund zwei Prozent erzielt, d. h. vom ersten Besucher der Website bis zum erfolgreichen Abschluss klicken etwa 98 Prozent der Besucher wieder ins Netz zurück. Das ist eine geringe Ausbeute, aber es entspricht der Realität. Auf den einzelnen Stufen kann durchaus sehr unterschiedliche Quoten beobachtet werden, in der Aggregation zeigt sich in vielen Branchen jedoch dieser Durchschnittswert. Diese Unterschiede sind darin begründet, wann und wie dem Besucher alle Informationen für die Kaufentscheidung oder Bestellung gezeigt werden. Ganz konkret stellt jeder Betreiber für seine Website eine eigene Konversionspyramide auf. Er definiert damit die Grundlage für sein Web-Business, sein Controlling und seine Optimierung.

Die Qualifikationsstufen der Konversionspyramide stellen eine plausible Einteilung für jeden Betreiber dar, seinen Vertrieb danach auszurichten. Wenn nötig, kann er sie noch feiner differenzieren und bei den Besuchern z. B. das kaufwillige Mitglied, das kaufwillige Mitglied guter Bonität, den Erstkäufer, den Zweitkäufer und den Stammkunden unterscheiden. Zwischen jeder Stufe lassen sich Konversionsraten aus dem Controlling mit Statistiken ermitteln.³⁷

Die Gruppe mit der höchsten Konversionsquote und dem besten Rohertrag sind die Stammkunden. Sie sind schwierig zu gewinnen, denn sie wollen betreut sein, ihre Interessen in guten Händen wissen und ihre Probleme schnell gelöst haben. Sie brauchen eine persönliche Kommunikation, eine individuelle Ansprache, einen Zuhörer und einen Agenten für ihre Belange im Unternehmen. Die Betreuung der Kunden erscheint zwar aufwändig, sie ist jedoch ungleich einfacher, als einen neuen Interessenten als Erstkäufer zur Zielaktion zu motivieren. Diese altbekannte Tatsache gilt in der Old Economy ebenso, wie im Web-Business. Sie wird im Web-Business jedoch evident und berechenbar, denn die Interaktion eröffnet einen kurzen Kommunikationsweg zu den Interessenten sowie Besuchern. Die Statistiken und Erfahrungswerte lassen die individuelle Ertragsrechnung für Kundengewinnung und Kundenbetreuung für jedes Unternehmen zu. Ein Vergleich der Konversionsraten zwischen Erstbesucher und Stammkunden macht die Effizienz im Vertriebsmanagement offenkundig.

6.3.4 Interdependenzen

Im Web-Business ist das Modell der Konversionspyramide eine mögliche Struktur, in der das Verhalten der Interessenten und Besucher abgebildet wird. Es ist aber offensichtlich, dass der Vertrieb nicht einfach sequenziell von einer Konversionsstufe zur nächsten abgearbeitet werden kann. Das Controlling ordnet diesen Stufen die Kosten zu und kann in Kombination mit den Konversionsraten Signale für die Optimierungsmaßnahmen liefern.

³⁷ S. dazu im Detail Hildebrandt. T. Web-Business – Controlling und Optimierung, a.a.O. Kap. 4 zum betriebswirtschaftlichen Controlling.

Die Stufen im Web-Business sind in ihren Wirkungen miteinander verknüpft, da die Perioden nicht unabhängig sind und die Stufen des Kaufprozesses nicht rein sequentiell ablaufen. Wie bereits im Hinblick auf die Grenzwertbetrachtung erläutert, fließen die Ergebnisse einer Periode über die kumulierten Effekte in die Startwerte der folgenden Perioden. Mit jeder Aktion baut sich ein Bestand auf und die Position auf der Potenzialkurve verändert sich. Jeder Neukunde erhöht den Kundenstamm und damit die Effizienz von Newslettern, die Einsparungen bei Zahlungssystemen, die Verhandlungsposition im Einkauf, die Reife des Kundensupports, die Referenzen und die Teilnehmer in der Kunden-Community. Überall dort, wo ein Bestand im Divisor der Kalkulation auftaucht, reduzieren sich die spezifischen Kosten. Das Kostenmodell wird über seine Inputs dynamisch.

Die Partialanalyse auf den Konversionsstufen ist von Nachteil: Wird beispielsweise der Aufwand zur Akquisition von Neukunden im unteren Teil der Pyramide vom Rest des Vertriebs isoliert, bedeutet dies die Unterschlagung der Wirkung und Rückkopplung des CRM³⁸ in der Spitze. CRM ist die bei weitem kostengünstigste Art des Web-Marketings, kann aber selbstverständlich nur zum Einsatz kommen, wenn bereits vorher mit anderen Methoden Neukunden geworben wurden. CRM erhöht den Bestand der Stammkunden und so wächst deren Effizienz mit der Marktbedeutung des Unternehmens. In Anlehnung an die betriebswirtschaftliche Terminologie kann der Kundenstamm des Unternehmens als „Sozialkapital“ bezeichnet werden. Anders als diese Bestandsgröße ist die Akquisition von Neukunden eine Flussgröße, die eine Erhöhung des Bestandes erst ermöglicht und den wesentlichen Beitrag zur Erhöhung des Sozialkapitals leistet. Der Genuss des rentablen CRM wird also erst nach der Sammlung von Sozialkapital mit der erfolgreichen Abwicklung einer Vielzahl von Konversionen über mehrere Perioden erreicht.

Zusätzlich zu dieser periodenübergreifenden Interdependenz stehen die Aktionsräume des Web-Marketings miteinander in einer besonders engen Beziehung. Die Interdependenzen wirken in zwei Richtungen: entlang des Kaufprozesses, wie er in der Konversionspyramide vom Boden zur Spitze dargestellt ist, und zwischen den Besucherquellen auf jeder Ebene der Pyramide.

Ein Beispiel für die Interdependenz auf der unteren Ebene soll das verdeutlichen. Bei der Findability verleitet die isolierte Bewertung von bezahlten Klicks, Optimierung für die Suchmaschinen und Social-Marketing, zu falschen Schlussfolgerungen. Social-Marketing kann eine beeindruckende Dynamik über den Netzwerkeffekt erhalten und außerdem die Relevanz bei der Bewertung durch die Robots der Suchmaschinen sehr positiv beeinflussen. Optimierte Webseiten werden von den Suchmaschinen gut bewertet und erhöhen Relevanz sowie Qualitätsfaktor in bezahlten Klickprogrammen. Sie steigern die Akzeptanz der Interessenten, weil die Werbeaussage genauer auf den Inhalt der Landing Page³⁹ abgestimmt werden kann.

Ein anderes Beispiel: die Usability der Website wird verbessert, damit die Interessenten sich leichter zurechtfinden und einfacher zur Zielaktion gelangen. Die Konversionsraten steigen. Die mit der Usability oftmals einhergehende Onsite-Optimierung hat zusätzlich positive Rückwirkungen auf die Relevanz der Website für die Suchmaschinen. Der Aktionsraum „Usability“ hat also zweifache Wirkung auf den Ertrag. Erstens bringt die erhöhte

³⁸ Customer Relationship Management

³⁹ Landing Page ist die erste Webseite die sich dem angeworbenen Besucher zeigt.

Konversionsquote mehr Interessenten zum Ziel und die Website erhöht damit den Erfolg (oder den Umsatz) bei gleichem Kosteneinsatz. Zweitens werden durch die verbesserte Relevanz für die Suchmaschinen mehr Interessenten kostenlos auf die Website gelenkt.

Die Akquisition von Neukunden zieht alle Besucherquellen mit nach oben. Der Vertrieb profitiert von den interdependenten Folgeaufträgen sowie den Rückwirkungen auf die Relevanz im Markt (Branding).

6.4 Indirekter Vertrieb

Wie in vielen Dienstleistungsbereichen stellt sich auch im Web-Business die Frage nach dem Make or Buy – hier interpretiert auf den gesamten Vertrieb des Angebotes. Der Betreiber kann selbst die Interessenten aus den Suchmaschinen holen, aus Affiliate-Programmen übernehmen, von anderen Seiten weiterleiten lassen, vorsegmentierte Zielgruppen über die bezahlten Klicks kaufen, Forenarbeit oder Social-Marketing leisten. Im Folgenden wird er seinen Aufwand im direkten Vertrieb den Konversionsstufen im Controlling zuordnen und daraus im Ergebnis eine Kostenquote zu seinem Umsatz errechnen.

Im indirekten Vertrieb stellt er seine Angebote auf Plattformen bereit und gibt den gesamten Vertriebsprozess von der Dateneinlieferung bis zur Bezahlung ab. Diese Vertriebsplattformen unterscheiden sich im Umfang ihres Dienstes danach, welche Prozessstufen des Verkaufs sie realisieren.⁴⁰ Die Komplettanbieter wie Amazon, Shopgate, Zalando, OTTO, MeinPaket, Ebay, Mercateo haben sich von unterschiedlichen Richtungen zu einem Portal entwickelt. Teilweise haben sie sich von einem eigenen Shop zu einer Plattform geöffnet und setzen damit ihre Infrastruktur und Erfahrungen in das erweiterte Geschäftsmodell ein.

Auf einer Vertriebsplattform werden viele Interessenten mit vielen Anbietern zusammengebracht. Bei den geschlossenen Plattformen für gewerbliche Interessenten muss eine Registrierung und Identifikation stattfinden, bevor der Zugang zu den Detailinformationen und der Community freigegeben wird. Die Handelsplattformen nehmen nur physische Produkte zum Vertrieb auf. Für virtuelle Güter gibt es andere indirekte Vertriebsformen, wie Affiliate-Marketing, White-Label Dienstleistungen oder Agentur-Systeme mit speziellen Ertragsmodellen.⁴¹

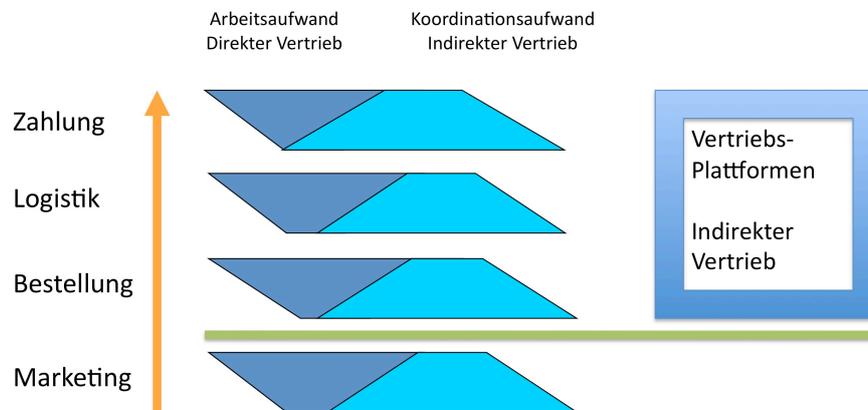
Zur Zusammenarbeit mit einem Portal meldet der Anbieter sich mit einem Verkäuferkonto an und legt den Umfang der Dienstleistung fest, den er in Anspruch nehmen will. Das sind im Kern die Präsentation der Produkte auf der Plattform, die Informationen über Preise und Nebenbedingungen und die Vermittlung von Interessenten auf die eigene Website. Dafür zahlt der Anbieter mit einem Klickpreis und führt den weiteren Verkauf selbst durch. Das ist praktisch noch direkter Vertrieb mit einer zentralen Werbeplattform, wie Google-Shopping, Shopping.com oder Yahoo-Shopping. Der indirekte Vertrieb im Web-Business beginnt bei der Sammlung der Bestellungen in einem Warenkorb und der Übergabe an den Anbieter.⁴²

⁴⁰ Zu den Prozessstufen des Verkaufs siehe Kap. 5 zum Aufbau des Web-Business, Abschnitt 5.1.

⁴¹ Zu den Ertragsmodellen im Web-Business siehe Kap. 2

⁴² s. oben die vorletzte Stufe der Konversionspyramide: Käufer in Abb. 6-1

Direkter – Indirekter Vertrieb



Prof. Dr. T. Hildebrandt

Web-Business Vertrieb

6

Abb. 7.5-1: Direkter - Indirekter Vertrieb

Die Vertriebsplattformen stellen dem Anbieter Portfolio aus Bestellung, Logistik und Zahlung an und er entscheidet, welche Dienstleistung er hinzukaft und welche er selbst anbietet. Das ökonomische Kalkül für make or buy sind die eigenen Vertriebskosten und weitere qualitative Kriterien des Supports, der Kundenbetreuung sowie des Aufbaus einer eigenen Kundenbasis. Mit dem Controlling im Web-Business werden die Kostenarten normiert und die eigenen Entscheidungsgrößen transparent gemacht. Zur Optimierung aller Varianten wird unter ökonomischen Zielsetzungen der Ausgleich der Grenzkosten oder des Grenzgewinns herangezogen.

Die Dienste der Vertriebsplattformen werden mit separaten Kosten jeweils unabhängig offeriert. Portale für Bestellungen bieten diese Leistung meist mit einer festen Gebühr für die Transaktion zuzüglich einer Provision von etwa 7 bis 20 Prozent des Bestellwertes an. Sie liefern damit den Interessenten nach dem Check-Out des Warenkorbes ab. Die weiteren Kosten der Logistik, der Zahlungsabwicklung und des Risikomanagements verbleiben beim Anbieter.

Einige Vertriebsplattformen wurden von Logistik-Unternehmen aufgebaut. Sie haben ihre Dienste um das Shopping erweitert und arbeiten mit Zahlungsabwicklern zusammen.⁴³ Hier stellt die Beschaffung von Logistikaufträgen ein wesentliches Motiv dar.

Auch die Zahlungsdienstleister haben ihre Dienste an Verkaufsplattformen angebunden und nutzen die Synergie-Effekte.⁴⁴ PayPal wurde von Ebay übernommen und integriert, Amazon bietet seinen Zahlungsdienst „one-click-buy©“ als eigenständige Lösung für Shops an und stellt ein plug-in für Verkaufspartner zur Verfügung. Die Kosten für die externe

⁴³ zum Beispiel DHL mit MeinPaket.de und PostPay.

⁴⁴ Zum Beispiel PayPal und Ebay

Zahlungsabwicklung sind in den meisten Fällen günstiger als die eigene Lösung, zumal häufig das Risikomanagement integriert ist. Jedes große Portal wie Amazon, OTTO oder PayPal hat eine positiv geprüfte Teilnehmerliste am Zahlungsverkehr und hiermit eine sehr gute Basis für das Risikomanagement.⁴⁵ Die eigenen Bonitätsprüfungen ziehen einen hohen Aufwand nach sich und brauchen eine lange Vorlaufzeit, bis die geprüften Kunden in dem eigenen Kundenstamm integriert sind.

Der Ablauf der Portal-Arbeit beginnt mit der Einstellung der Produkte in die Datenbank des Vertriebspartners. I. d. R. gibt es Konventionen und Strukturen, welche eingehalten werden sollen, damit die Übergabe reibungslos funktioniert. Je vollständiger der Datensatz, desto besser wird er in den Produktkatalogen der Vertriebsplattformen dargestellt. Es gibt Standardisierungsbemühungen für die Datensätze und gemeinsame Konventionen, bei welchen man sich beispielsweise auf die Struktur des Google Base Feeds einigt.

Die Produkte werden den Benutzern in den verschiedenen Kategorien oder der Suche gezeigt. In vielen Fällen können zusätzlich bevorzugte Einblendungen oder Platzierungen gebucht werden.

Wenn die Besucher das Produkt in den Warenkorb gelegt und die Bestellung bestätigt haben, ist bei einigen Verkaufsplattformen die Arbeit getan. Sie schicken die Bestellung als Datensatz zum Verkäufer oder stellen sie in das Partnerkonto ein.⁴⁶

Bestellnummer/Produktdetails	Kontaktieren Sie diesen Käufer	Versandart	Status	Lieferdatum	Aktion
302-8557697-0348321 Vitamix SUPER TNC 5200 mit 7 Jahren Garantie (edelstahl) Menge: 1 ASIN: B00GEEHQJ4 SKU: 54100-SESAMZ	Anita Trautmann	Standard	Nicht versendet (1)	28.01.2014 bis 31.01.2014	Packzettel drucken Versand bestätigen Versandentgelt kaufen Bestellung stornieren
302-8275095-4490748 Vitamix TNC 5200 rot Menge: 1 ASIN: B005H9Z608 SKU: N5-XN78-H78Q	Carina Kraft	Standard	Nicht versendet (1)	28.01.2014 bis 31.01.2014	Packzettel drucken Versand bestätigen Versandentgelt kaufen Bestellung stornieren
302-0454152-0297905 Vitamix TNC 5200 schwarz Menge: 1 ASIN: B005H9ZA00 SKU: 86-BNKP-OMNT	Kolada	Standard	Nicht versendet (1)	28.01.2014 bis 31.01.2014	Packzettel drucken Versand bestätigen Versandentgelt kaufen Bestellung stornieren

Abb. 7.5-2: Partnerkonto Amazon

⁴⁵ S. zu den Aufgaben des Risikomanagements Hildebrandt. T. Web-Business – Controlling und Optimierung, a.a.O. Kap. 5 Abschnitt 5.3.2. über Zahlungsabwicklung.

⁴⁶MeinPaket.de ist eine Plattform der Posttochter DHL auf der Händler ihre Produkte einstellen. Die Logistik für die Produktversendung übernimmt selbstverständlich DHL und die Zahlungsabwicklung wird von POSTPAY durchgeführt. Diese Dienste kann man isoliert nutzen, aber gerade die Synergien erhöhen den Vorteil der Komplettlösung beim Handelspartner

⁴⁶Google verlinkt von seiner Shopping Plattform in den Shop des Händlers. Die Ausbauvarianten zu einem Warenkorb und Zahlungssystem sind aber schon erkennbar. Google Checkout ist bereits operativ und wickelt eigene Google Angebote wie Suchdienste oder Google Telefonate ab. Shopping ist ein umkämpfter Markt und Google wird vermutlich dieses Geschäftsfeld aus der Textsuche herauslösen und mit eigenen Lösungen komplettieren.

An dieses Partnerkonto schließt sich die Abwicklung der Logistik und der Zahlungen an. Die Logistik wird durch entsprechende Programmfunktionen unterstützt und am Ende wird dem Portal der Versand gemeldet. Das Bild zeigt einen Kontoauszug am Beispiel Amazon:

Hier wird der Bestelleingang mit vorgegebener Aktionsfolge gezeigt. In dem Beispiel versendet der Partner selbst und Amazon führt die Zahlungsdienste durch. Der Partner zahlt für die Abwicklung eine fixe Transaktionsgebühr je Zahlung und eine prozentuale Abwicklungsgebühr. Er erwartet am Ende das Geld auf seinem Amazon-Konto.⁴⁷

Der indirekte Vertrieb für virtuelle Güter hat einen etwas anderen Ablauf, denn sie entstehen im Moment des Verkaufs. Bei digitalen Gütern ist es der Augenblick des Downloads von Büchern, Texten, Musik oder Videos. Vorher gab es das Gut nur als Kopie auf einem Server. Hier entstehen deshalb praktisch keine variablen Produktionskosten und damit bezogen auf den anfänglichen Erstellungs- oder Entwicklungsaufwand sinkende Grenzkosten.

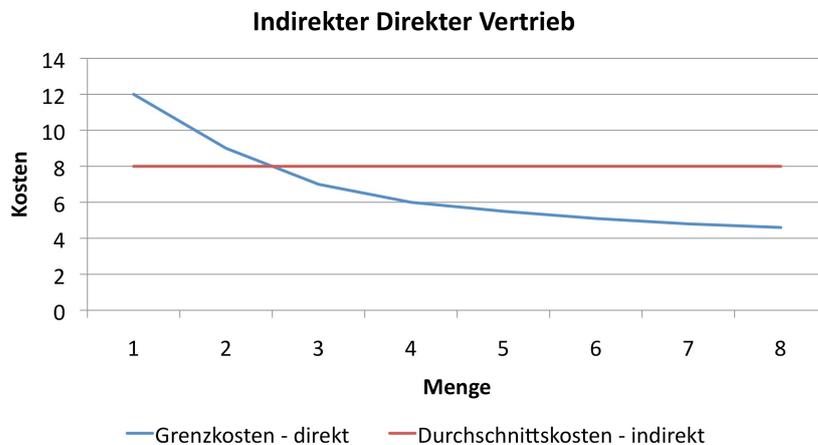
Der gleiche ökonomische Effekt gilt auch bei dem Upgrade einer Software oder bei der Freigabe eines Zugangs zu einem geschützten Bereich, bei der Verwendung einer White Label-Lösung⁴⁸ oder der Nutzung von Gegenständen in virtuellen Spielwelten. Hier fällt ein einmaliger Aufwand an, stellt das Ergebnis den Interessenten zur Nutzung wird bereitgestellt.

Für virtuelle Güter scheint sich der indirekte Vertrieb zu eignen, da der Umsatz praktisch den Rohertrag bestimmt und so die Marge sehr groß ist, welche für den Vertrieb ausgelobt werden kann. Tatsächlich lassen sich in dieser Synergie für beide Partner Vorteile finden, wenn ein unbekannter Anbieter mit einer großen Vertriebsplattform zusammenarbeitet. Die Plattform muss lediglich genügend Interessenten aus der Zielgruppe einbringen. Bücher lassen sich ideal über Amazon anbieten, downloaden und verkaufen. Für Musik ist iTunes der erste Ansprechpartner. Videos werden über YouTube promoted.

⁴⁷ Amazon hat intern eine eigene Währung, das sogenannte E-Geld. Sie kann auch zwischen den Konten transferiert werden, und ist damit ein erster Ansatz für eine rein virtuelle Währung.

⁴⁸ Die White Label Lösung ist eine fremde Anwendung, man unter dem eigenen Namen oder einem eigenen Label anbietet.

Virtuelle Güter



Prof. Dr. T. Hildebrandt

Web-Business Vertrieb

7

Abb. 7.5-3: Virtuelle Güter

Die marktführenden Portale haben den Nachteil der Größe, in welcher das einzelne Angebot verschwindet. Das motiviert zu eigenen Vertriebsaktionen. Wenn der Anbieter selbst den Vertrieb in seiner Zielgruppe organisiert, ist die Vergütung der Portale nicht angemessen, denn die fakturieren prozentuale, also lineare, (Durchschnitts-) Kosten, obwohl die Grenzkosten sinken. Für eigene Vermarktungsaktivitäten ist der direkte Vertrieb unbedingt zu empfehlen.

Mit der Absatzmenge sinken die Grenzkosten. Die Gründe sind Lerneffekte, Netzeffekte sowie Skaleneffekte im Web-Business.⁴⁹ Diese Struktureffekte werden im Web-Business von dem Bestandseffekt begleitet, der für den Vertrieb eine besondere Bedeutung hat, da mit dem Bestandseffekt die Kosten für die gleichen Aktionen im Vertrieb sinken. Grund hierfür ist der Anstieg des Kundenbestandes, der Installationen oder Auslieferungen, wodurch ein Teil der Zielgruppe perfekt segmentiert ist. Die Grenzkosten sinken mittelbar wegen des damit verbundenen Branding-Effekts, der das eigene Unternehmen bei der Zielgruppe bekannt macht und die Werbekosten sowie Prüfungs- und Abwicklungskosten sinken lässt. Die Besucher kommen direkt auf die Website oder suchen die Angebote des Unternehmens gezielt auf den Portalen. In diesem Fall bringt ein Portal keinen zusätzlichen Nutzen.

Der Preis für die Dienstleistung auf der Vertriebsplattform bezieht sich auf die Neukundenakquise und bestimmt im Wesentlichen die Provision für einen erfolgreichen Verkauf. Ein Stammkunde muss nicht erneut akquiriert werden. Zusätzlich zu den Provisionen kann der Koordinationsaufwand berücksichtigt werden, den das Datenmanagement mit dem Portal verursacht. Für die Evaluierung der Vertriebsstrategie hat das eine geringe Bedeutung, denn die Anbindung an die Datenbank der Vertriebsplattform ist eine technische Aufgabe der Datenbankkommunikation, die außerhalb des Webs einmal eingerichtet und mit regelmäßigen Filetransfers bestückt wird. Nach Auswertung der Reports und Statistiken sollten die

⁴⁹ S. Hildebrandt. T. Web-Business – Controlling und Optimierung, a.a.O. Kap. 2 zur Ökonomie des Web-Business

Vertriebslinien verglichen und der optimale Plan nach den Vertriebskosten aufgestellt werden. Die Konversionskosten sollen minimal sein unter der Annahme, dass alle Vertriebslinien die gleichen Roterträge pro Bestellung einbringen.

6.5 Vergleich direkter und indirekter Vertrieb

Der direkte Vertrieb erfordert eine Infrastruktur für alle Aufgabenbereiche im Web-Business – vom Aufbau der Website über die Werbung und das Marketing bis hin zur Logistik sowie die Zahlungsabwicklung. Die Bereiche wurden im Detail anhand der verschiedenen Seiten der Web-Business-Pyramide besprochen. Die kaufmännischen Einzelheiten werden im Controlling aufbereitet.⁵⁰ Alle Aufgaben und Einzelheiten des Web-Business bleiben unter der Kontrolle des Unternehmens. Damit bestimmt das Unternehmen die Qualität des Ablaufs und die Beziehungen zur Zielgruppe. Wie sich noch zeigen wird, ist das eine wesentliche Randbedingung für den langfristigen Erfolg im Web-Business.

Bevor die Frage nach den Vertriebsschwerpunkten gestellt wird, ist die eigene Position zu bestimmen. Welche Güter werden angeboten? Wer ist Hersteller der Güter, hat also die virtuellen Güter selbst erfunden oder ist Produzent der physischen Güter?

Werden selbstständig hergestellte oder vom Großhändler eingekaufte Güter angeboten? In diesem Fall ist die Marge von Bedeutung, welche im Handel mit diesen Gütern kalkuliert werden kann. In diesem Fall gibt es mehrere Anbieter mit Blick auf diese Güter und die Wettbewerbsbedingungen haben einen entscheidenden Einfluss auf den Erfolg sowie das Potenzial im Markt.

In beiden Fällen, Produzent und Händler, ist die Bildung einer Stammkundenbasis von entscheidender Bedeutung, denn damit entfalten die Bestandseffekte ihre Potenziale. Solche Effekte kommen nicht nur über den häufigen Verkauf der gleichen Güter an dieselben Kunden zustande, wie bei Büchern, Musik, Verbrauchsmaterial oder Saisonartikeln. Auf der Suche nach zusätzlichen Erlösquellen im Bestand treten das Cross-Selling und das Up-Selling in den Vordergrund. Aus dem Vertrieb lässt sich die eigene Kundschaft für weitere Angebote ansprechen. Sie stellt die ideal segmentierte Zielgruppe dar.

Nicht zuletzt eignen sich die Kunden und Interessenten der eigenen Datenbank für eine Vertriebssynergie mit Partnern, die diese Zielgruppe suchen. Im Web sind die Synergien und Kooperationsmöglichkeiten so ausgeprägt, dass die eigene Kundengruppe auch über die Angebote anderer Vertriebe informiert werden kann. Der Betreiber tritt dann mit seiner eigenen Plattform als Vermarkter auf und monetarisiert seine Datenbank. So bieten beispielsweise Reisevertriebe Stornoversicherungen an, Fahrradhersteller promoten Radtouren, Hersteller verlinken zu ihren Händlern, soziale Plattformen arbeiten mit Partnerbörsen zusammen.

Im Rahmen des Vertriebs wird ein kostspieliger Weg eingeschlagen, die eigene Zielgruppe aus den Interessenten fremder Plattformen oder aus den Käufern im indirekten Vertrieb zu

⁵⁰ Hildebrandt. T. Web-Business – Controlling und Optimierung, a.a.O. Kap. 4 zum Controlling im Web-Business.

segmentieren. Damit ergibt sich ein permanenter Zufluss zum Kundenbestand. Dieser Bestand wird als Potenzial einerseits aufgrund der Erlösmöglichkeiten im Vertrieb immer wertvoller. Andererseits entfalten die Bestandseffekte ihre Wirkung als Kostensenker für die gleichen Prozesse. Bestandseffekte sind vor allem Lern-, Netz-, und Skaleneffekte.⁵¹ Die Grenzkosten sinken unter die Durchschnittskosten und geben neue Impulse für die Auswahl der Vertriebspartner und den Ausbau der Vertriebsstrategie. Diese Details sind wichtige Orientierungsgrößen hinsichtlich des Controllings sowie der Optimierung.⁵²

Die Vorteile aus den Bestandseffekten sind von der Frage, ob die Kundenbasis über den direkten oder indirekten Vertrieb aufgebaut wurde, unabhängig. Sie stabilisieren die Geschäftsentwicklung mit jedem neuen Kunden. Allein diese Vorteile sprechen für einen Ausbau beider Vertriebslinien. Trotzdem lassen sich Schwerpunkte bilden, je nachdem auf welchem Stand der Potenzialkurve der Produzent oder Händler sich befindet.

Für den indirekten Vertrieb spricht neben der großen Zielgruppe der Portale die reine Variabilität der Kosten. Für einen Produzenten, der keinen eigenen Vertrieb aufbauen möchte, ist das ein Vorteil. Der Vorteil verschiebt sich mit dem Bestandseffekt und dem Branding-Effekt zugunsten der Vertriebsplattform. Bietet ein Musiker seine Werke über eine Musikplattform an, ist das Marketing zu Beginn aufwändig, wenn der Musiker noch unbekannt ist. Ist er hingegen bekannt und berühmt, ist es für die Plattform viel einfacher und kostengünstiger, seine Werke zu vermarkten. Ähnlich kann bei dem Hersteller einer neuen elektronischen Produktentwicklung argumentiert werden. Mit dem Bekanntheitsgrad fallen die Grenzkosten; trotzdem kann es für den Hersteller ökonomisch sinnvoll und rentabel bleiben, mit festen Provisionssätzen am indirekten Vertrieb festzuhalten.

Die Weiterleitung der Endkundendaten ist für den Hersteller trotzdem wichtig, denn damit wahrt er sich die Chance, auf den direkten Vertrieb umzuschwenken. Das bedarf einiger Investitionen in die eigene Infrastruktur und den Start einer eigenen Lernkurve im Vertrieb des Unternehmens.

Der Vorteil des indirekten Vertriebs bringt einen Nachteil mit sich. Weil sich um die Endkundenwerbung sowie Endkundenakquise nicht gekümmert werden muss, fallen Qualitätsnachteile des indirekten Vertriebs kaum auf. Der Vertriebspartner meldet die Bestellungen oder, wie es allgemein im Web-Business heißt, „die Konversionen“, aber er reportet i. d. R. nicht die Konversionsrate. Es existiert also keine Information über die Vertriebsqualität und die Ausschöpfung des Potenzials. Der Vertriebspartner wird keine Statistiken darüber weitergeben, welche Interessenten nicht bestellt haben.

Ein weiterer Nachteil ist die Intransparenz bezüglich der Wettbewerber und deren Marktanteil auf der Vertriebsplattform. Es zählt demnach nicht nur die absolute Qualität der Interessentenbetreuung, mit welcher eine gute Konversionsrate erzielt werden kann, sondern auch die relative Qualität im Vergleich zu den Mitbewerbern auf der Plattform. Wenn die Bauteile in einer falschen Rubrik gezeigt werden, die Bilder zu dem eigenen Produkt verpixelt sind, die Videovorschau nicht funktioniert oder der Softwaredownload der Testversion stockt, wird hierdurch die Konversionsrate negativ beeinflusst. Der Vertriebspartner meldet dennoch

⁵¹ s dazu Hildebrandt. T. Web-Business – Controlling und Optimierung, a.a.O. Kap. 2 zur Ökonomie des Web-Business

⁵² s Hildebrandt. T. Web-Business – Controlling und Optimierung, a.a.O. Kap. 5

einige Bestellungen und es kann lange dauern bis die Qualitätsschwächen aufgedeckt sind. Für den Hersteller empfiehlt sich aus diesen Gründen die Bestückung mehrerer Plattformen und der Vergleich ihrer Statistiken oder der zusätzliche Aufbau eines direkten Vertriebskanals.

Für Händler stellt der indirekte Vertrieb immer nur eine zusätzliche Option dar, denn ihr originäres Geschäftsfeld ist der Vertrieb. Dieser kann vom Händler nicht komplett an eine Vertriebsplattform abgegeben werden, sofern die Rolle als Händler richtig interpretiert wird. Ein Händler baut die Infrastruktur für den Vertrieb von Gütern auf und bekommt dafür eine Handelsmarge. Er hat also einen begrenzten Spielraum und in diesem Raum minimiert er seine Kosten. Wenn er nur über Vertriebsplattformen handelt und dort eine feste Provision zahlt, hat er seine Kosten nicht minimiert, sondern stabilisiert. Er sammelt die Bestellungen auf der Plattform und gibt die Bestellungen an den Hersteller weiter. Wenn der Hersteller oder ein Großhändler im Streckengeschäft⁵³ direkt an den Endkunden liefert, ist die Leistung des Händlers kaum noch erkennbar. Er schiebt sich künstlich in den Geschäftsablauf und ist damit vom Hersteller relativ einfach ersetzbar.

Der Händler kann sich mit einer eigenen Kundenbasis unersetzlich und unabhängig machen. In dem Fall lässt er den Bestandseffekt für sich wirken. An dem Bild des Vergleichs der Vertriebsformen für virtuelle Güter wird deutlich, dass der Bestandseffekt und der Lerneffekt oder Netzeffekt die Grenzkosten sinken lassen und der Händler mit einer darauf ausgerichteten Strategie seine Kosten mit dem Wachstum des Kundenbestandes tatsächlich fortschreitend senkt. Diese positive Entwicklung lässt sich nur mit dem direkten Vertrieb für den Händler nutzbar machen.

Aus dieser Logik heraus sollten Händler den indirekten Vertrieb nur selektiv betreiben, da sie mit wohlverstandener eigener Rolle selbst die Infrastruktur dafür aufgebaut haben, um für sich die Bestands-, Lern-, und Netzeffekte in ökonomischen Nutzen umzusetzen.

Der Vertrieb im Web-Business bringt diese Möglichkeiten mit. Diese sind viel deutlicher erkennbar als im Offline-Vertrieb. Im Endkundenvertrieb ist der **Bestandseffekt** noch evidenter als beim Verkauf an gewerbliche Kunden, weil im B2B-Vertrieb die Vernetzung und Informationsverarbeitung außerhalb des Webs weiter fortgeschritten ist. Im Zuge des Vergleichs des Endkundenvertriebs beider Vertriebswege, tritt zunächst die Überlegenheit im Bestandsmarketing deutlich hervor. Die Endkunden sind dem Offline-Händler selten mit ihren Kontaktdaten so bekannt, dass er sie für Vertriebsaktivitäten erreichen kann – es handelt sich um „Laufkundschaft“.⁵⁴ Im Web-Business ist der Endkunde dem Händler praktisch immer bekannt, wenn er die Zahlung und den Versand durchführt. Die Basis für Bestands-Marketing ist gelegt.

Ein **Netzeffekt** lässt sich offline fast nie generieren, abgesehen von eng begrenzten Kundentreffen oder gelegentlichen Messeauftritten. Die Community im Web-Business gilt wegen der Internet-Vernetzung unterhalb des Webs als bevorzugte Anwendung. Die Technik bringt den Netzeffekt praktisch mit sich. Der Händler kann mit einer eigenen Community

⁵³ Streckengeschäft wird auch „drop shipment“ genannt. Der Hersteller oder Großhändler liefert direkt an den Endkunden und schickt die Rechnung an den Händler.

⁵⁴ Mit Kundenkarten, Meilen- oder Loyalty-Strategien will man das Bestandsmarketing im Handel unterstützen oder überhaupt erst ermöglichen.

oder der Anbindung an eine Social-Marketing-Community diesen Effekt für sich arbeiten lassen.

Die Wirkung des Lerneffekts ist online und offline schwer zu vergleichen. Ein prinzipieller Vorteil ist im Hinblick auf die Vertriebsarten nicht erkennbar. Die Wirkungen müssen eher konkret in den einzelnen Branchen untersucht werden. Bei erfolgreichen Web-Händlern kann jedoch beobachtet werden, dass der **Lerneffekt** im direkten Vertrieb mehr Entwicklungsmöglichkeiten hat als bei der reinen Vermittlung von Bestellungen aus Vertriebsplattformen. Die Organisation der Werbung lässt Optimierungen zwischen den Besucherquellen zu, die Logistik kann dem Markt angepasst werden und die Zahlungsarten werden auf die Kunden zugeschnitten.

Möglichkeiten und eigene Gestaltungen weisen immer mehr Spielräume auf als Strukturen und lassen Optimierungen für das eigene Web-Business wirksam werden. Das spricht für den direkten Vertrieb im Web-Business, da dieser größere Aktionsräume hat. Der Anbieter sollte den indirekten Vertrieb nur als Katalysator nutzen, um schneller in den Vorteil der Struktureffekte hineinzuwachsen. Damit öffnen sich die Aktionsräume und sonstigen Gestaltungsmöglichkeiten, sie sich konkret für die Optimierung des Web-Business nutzen lassen.