

Nadine Huss



E-COMMERCE MANAGER*IN

Das Handbuch für Ausbildung und Beruf



Gedruckt in Deutschland
Ohne Folienkaschierung
Mineralölfreie Druckfarben



- ▶ Grundlagen und Strategien im E-Commerce
- ▶ Geschäftsmodell und Praxis von Online-Shops
- ▶ UX, Content, Customer Journey, SEO, SEA, Retouren- und Beschwerdemanagement, Nachhaltigkeit



Rheinwerk
Computing

Über dieses Buch

Wie kommt man auf die Idee, ein Buch über eine so schnelllebigke Branche wie den E-Commerce zu schreiben? Ganz einfach: Weil ich eins brauchte! Als Dozentin und Beraterin habe ich in Workshops in Unternehmen und in Seminaren für angehende E-Commerce-Manager*innen und Fachwirt*innen immer wieder die Frage gestellt bekommen: »Kann man das irgendwo nachlesen?« Ja, kann man. In Dutzenden von Büchern, die alle irgendwie auch den E-Commerce betreffen. Aber eben nur »irgendwie« und »auch«.

Die Nachfrage scheint also da zu sein, also musste ein Konzept her, das auch der Schnelllebigkeit des Onlinehandels Rechnung trägt und sich insbesondere den Themen widmet, die weniger von den rasanten Veränderungen betroffen sind und Allgemeingültigkeit besitzen.

Gleichzeitig sollte es ein Buch werden, das nicht nur in der Weiterbildung genutzt werden kann, sondern das auch als Gedächtnisstütze und Nachschlagewerk dient oder mit dem man sich in das Themengebiet selbstständig einarbeiten kann.

Meine Berufserfahrung zeigt mir, dass neue Onlinehändler*innen noch zu oft sehr unbedarft ins Geschäftsleben einsteigen. Ein Produkt ist da, eine Idee und eine Überzeugung: »Das kann funktionieren.« Es fehlt jedoch das theoretische Grundgerüst. Eine zweite Gruppe, die mir immer wieder begegnet, sind stationäre Unternehmen, die entweder im E-Commerce nur lästige Konkurrenz sehen oder aber die Möglichkeit, schnell viel Geld zu verdienen. Beide Seiten, online und offline, können – und müssen nach meiner Überzeugung – in Zukunft viel mehr voneinander lernen. Auch dazu möchte ich hier und in Seminaren beitragen.

Dieses »voneinander Lernen« können E-Commerce-Manager*innen, insbesondere diejenigen, die IHK-Prüfungen abgelegt haben, und auch die staatlich geprüften Fachwirt*innen im E-Commerce in Zukunft ganz sicher unterstützen.

Dieses Buch soll Ihnen nicht nur in der Weiterbildungszeit helfen, sondern auch im Beruf als Nachschlagewerk – und an der einen oder anderen Stelle vielleicht auch der Inspiration dienen.

Der Aufbau

Das Buch orientiert sich am Konzept des DIHK für die Zertifikatslehrgänge »E-Commerce-Manager*in (IHK)«, aber auch an den E-Commerce-spezifischen Themengebieten des Rahmenlehrplans für die E-Commerce-Fachwirt*innen.

Zu jedem Themenbereich gibt es eine Übungsaufgabe inkl. Lösungen, die helfen soll, das Thema zu rekapitulieren und das Wissen in einem Praxisfall anzuwenden.

Insgesamt ist das Buch in fünf Themenblöcke aufgeteilt, die aber nicht zwingend kontinuierlich von Teil 1 bis Teil 5 gelesen werden müssen. Jeder Teil, jedes Kapitel funktioniert auch für sich allein.

1. Teil – Grundlagen des E-Commerce bietet eine nicht nur aktuelle, sondern auch historische Einordnung, die Betrachtung der Chancen und Risiken sowie der Stellung des Onlinehandels im Gesamthandel im Allgemeinen und im Hinblick auf den stationären Handel im Besonderen.

2. Teil – Entwickeln von Strategien im E-Commerce: Hier geht es um das E-Commerce-spezifische Kaufverhalten, Zielgruppen und deren Umgang mit dem Medium Internet bei Käufen. Ein weiterer Themenblock widmet sich einer ersten Wettbewerbsbetrachtung und deren Einfluss auf die strategischen Entscheidungen rund um das Unternehmen.

3. Teil – Der Onlineshop: Rund um den Shop müssen E-Commerce-Fachkräfte Entscheidungen treffen, die das Geschäftsmodell bis weit in die Zukunft beeinflussen können. In diesem Kapitel zeige ich auf, wie Sie sinnvolle Entscheidungen besonders im Hinblick auf den technischen Rahmen und die Usability des Shops treffen können.

4. Teil – Gestalten und Analysieren von Prozessen im E-Commerce: Kundenzentrierung ist der Fokus dieses Teils. Wie können Händler*innen ihren Käufer*innen helfen, wo in der Customer Journey werden Mehrwerte geschaffen, und welche weiteren Markt- und Wettbewerbsanalysen sind für nachhaltigen Erfolg nötig?

5. Teil – Marketing im E-Commerce: Von Social Media bis Suchmaschine – was ist sinnvoll, was muss sein, wie funktionieren die Maßnahmen an den verschiedenen Touchpoints vor, während und nach dem Kauf?

Außerdem werde ich – auch um der Schnellebigkeit gerecht zu werden – im Blog unter www.e-commerce-manager.in immer wieder Themen rund um den E-Commerce und auch die Weiterbildungen aufgreifen. Ich lade alle Interessierten herzlich ein, vorbeizuschauen.

Übungsaufgaben

Am Ende jedes Teils habe ich Ihnen einige praxisnahe Übungsaufgaben zusammengestellt, mit denen Sie das zuvor gelesene anwenden und vertiefen können. Die Lösungen zu den Übungsaufgaben finden Sie im Anhang am Ende des Buchs.

Danke

Wie könnte ich anders beginnen als mit einem dicken Dank an Familie und Freund*innen, die mir nicht nur den Rücken freigehalten, sondern auch die manchmal strapazierten Nerven beruhigt haben. Alle, die mir ihr Ohr geliehen und mich mit Erlebnissen und Anekdoten rund um das Onlineshopping versorgt haben, die mich mit Informationen gefüttert und als Sparringspartner fungiert oder mich manchmal einfach abgelenkt haben, dürfen sich hier gedrückt und geherzt fühlen.

Besonders hervorheben möchte ich Dorian, Klara und Wiebke, die mich zu dem Menschen gemacht haben, der ich bin.

Außerdem Patric, Anke und Nadja von der IHK-Akademie Koblenz e. V., die mir tolle Dozentenerfahrungen ermöglicht haben, mir immer freie Hand gelassen haben und Geduld hatten, wenn das Schreiben Vorrang hatte. Außerdem den beiden tollen Dozentenkollegen Rüdiger Frankenberger, der überhaupt erst dafür gesorgt hat, dass ich die E-Commerce-Manager*innen auf den Schirm bekam, und Torsten Samland, der mit mir in gefühlt einem Dutzend Ausschüssen rund um den E-Commerce ausharrt und immer wieder auch fachlichen Rat parat hat. Ihr seid meine liebsten Kollegen!

Ebenso geht Dank an Marc H. und Katja B., die mir beide geholfen haben, Amazon noch ein bisschen besser zu verstehen.

Außerdem natürlich denen, die immer wieder für Motivation und Ablenkung gesorgt haben und vor allen Dingen Zweifel aus dem Weg geräumt haben, und: Marion R., meine Beste! Klaus K., Ingo D., Andrea D. und Sascha K.: Jede*r von euch weiß, was ihr oder sein Beitrag war.

Weiterhin geht ein besonderer Gruß an den Metality e. V. – das Buch ist fertig, ich habe wieder mehr Zeit für unseren verdammt coolen Verein!

Zu guter Letzt ein dickes Danke an Stephan Mattescheck und das gesamte Rheinwerk-Verlagsteam, die an das Buch glauben; an die beiden Lektorinnen Anne Scheibe und Patricia Zündorf, und an die Korrektorin Isolde Kommer, die unendlich viel Geduld mit mir aufgebracht haben.

Nadine Huss,
Großmaischeld

TEIL I

Grundlagen des E-Commerce

Kapitel 1

Historie und Status quo des E-Commerce

Wenn Sie sich mit dem E-Commerce auseinandersetzen, sollten Sie stets auch einen Blick in die Vergangenheit werfen. Auch wenn der heutige Onlinehandel modern und in Teilen Innovationstreiber ist, lohnt der Blick zurück, um das Wesen des Onlinehandels besser zu verstehen.

Bevor Sie sich mit Ihren eigenen aktuellen Projekten beschäftigen, ist es sinnvoll, sich zu vergegenwärtigen, woher der E-Commerce kommt, wo seine Wurzeln liegen und welche Herausforderungen diese Wurzeln für den heutigen Onlinehandel mit sich bringen.

Denn aus der Vergangenheit lernen können Sie auch im E-Commerce – zumal es bestimmte Aspekte gibt, insbesondere im Hinblick auf rechtliche Regelungen, in denen noch immer ein sehr traditionelles Verständnis von Handel allgemein und dem Versandhandel im Speziellen eine Rolle spielt. Aber neben rechtlichen Aspekten zeigt sich sowohl in der Vergangenheit als auch der Gegenwart teilweise eine große Diskrepanz zwischen dem, was online möglich ist, und dem, was gewollt ist – sowohl von Käufer*innen als auch von Handelsunternehmen.

Sie lernen in diesem Kapitel einige sehr frühe Vertreter im Distanzhandel kennen und betrachten den Status quo des heutigen E-Commerce.

1.1 Von den ersten Versandhändlern über das Kataloggeschäft bis zum heutigen E-Commerce

Manch einer datiert den Beginn des *Onlinehandels* auf die 1990er, eben auf die Gründung von Amazon oder auch des Marktplatzes eBay. Doch greift das nicht etwas zu kurz? Auch diese Unternehmen haben den Handel nicht grundlegend neu erfunden. Sie haben sich lediglich moderner Technologien bedient und ein altes Konzept umgesetzt: den Handel ohne Ladenlokal, in dem Käufer*innen nicht persönlich mit den Handel Treibenden in Kontakt treten – eben den Versandhandel. Der wesentliche Unterschied zu den bis dahin bekannten Formen des Versandhandels liegt darin, dass

diese neuen Unternehmen einen noch nie da gewesenen Vertriebskanal nutzen: das World Wide Web.

Wenn Sie sich also mit den modernen Formen des Versandhandels, dem Onlinehandel oder eben E-Commerce, beschäftigen wollen, können Sie in der Geschichte noch sehr viel weiter zurückgehen. Einer der ersten Versandhändler in der westlichen Welt war Aaron Montgomery Ward.

Doch er war nicht der Einzige. Wenn Sie in der Geschichte des Handels zurückblicken, werden Sie viele Unternehmen finden, die es lange vor dem Internet gab, die aber bereits Ansätze, Konzepte und Strategien verfolgten, die sich bis heute in Handelsunternehmen widerspiegeln – auch solche, die heute ihr Geschäft online machen. Der Blick zurück in die Vergangenheit ist also auch in einer sehr in die Zukunft gerichteten Branche wie dem E-Commerce sinnvoll, um bestimmte Mechanismen besser zu verstehen und nicht ständig das Rad neu erfinden zu müssen.

1.1.1 Warenverfügbarkeit: damals wie heute ein entscheidender Faktor

Aaron Montgomery Ward war ursprünglich ein reisender Handelsvertreter für Trockenwaren. Auf seinen Geschäftsreisen stellt er fest, wie schwierig es in manchen abgelegenen, ländlichen Regionen der USA war, an bestimmte Waren zu kommen, die als »City Goods« bezeichnet wurden – Produkte, die hauptsächlich in Städten zu bekommen waren. So gründete er 1872 das Unternehmen »Montgomery Ward & Company« und machte letztlich ein Vermögen mit dem sogenannten *Mail-Order-Versand*.

Was ist Mail-Order-Versand?

Mail-Order-Versand ist die früheste Ausprägung des Distanzhandels. 1856 gab es den ersten Versandkatalog in Frankreich, Ward brachte seinen 1872 heraus, und heutige und ehemalige Warenhausgrößen wie Sears oder Eatons zogen in kurzer Zeit nach. Die Bestellung erfolgte über Bestellformulare per Post, die Warenpräsentation in Katalogen oder Prospekten, später auch per Fernsehwerbung. Das Teleshopping ersetzt den Brief durch einen Anruf. Der Otto-Versand bot die Möglichkeit, per Fax oder auch telefonisch zu bestellen.

Mail Order ist heute digital: Die Bestellung kommt per Mail bzw. direkter Nachricht in das Shopsystem.

Das damalige Problem ist geblieben. Auch wenn in Deutschland keine so großen Strecken zu überwinden sind wie in den USA, spielt die Verfügbarkeit von Waren auch heute noch immer eine Rolle bei der Frage, warum Menschen sich für die Bestellung von Produkten entscheiden.

Der Branchenverband Bitkom stellte für sein E-Commerce-Trend-Paper¹ die Frage, was Onlineshopper*innen am Onlinehandel schätzten. Fast ein Drittel gab an, dass es in der Nähe nur wenige oder keine Geschäfte gäbe. 70 % sahen in der Lieferung nach Hause einen Mehrwert.

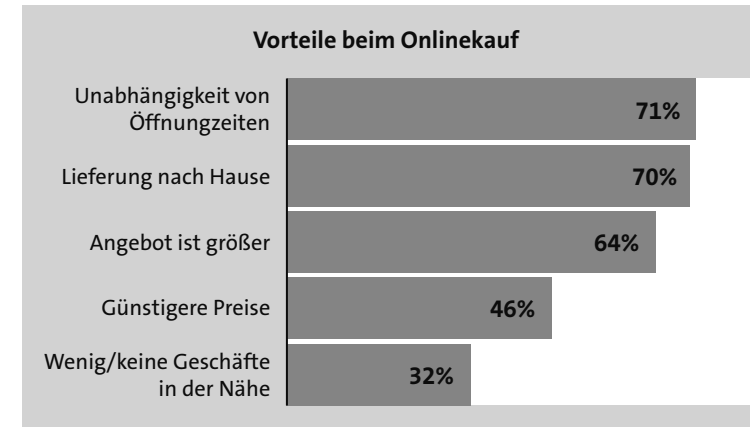


Abbildung 1.1 Was sind die größten Vorteile beim Onlinekauf?

(Quelle: Bitkom Research 2021)

Wenn die Wünsche und Probleme Ihrer Kund*innen aber heute noch immer ähnlich gelagert sind wie im 19. Jahrhundert, macht es Sinn, sich das Geschäft von damals näher anzuschauen.

Gemeinsam mit zwei Geschäftspartnern startete Aaron Montgomery Ward sein Unternehmen mit einem ersten Flyer. Dieser war nicht viel mehr als eine Preisliste für 167 Produkte, die auf einem circa DIN-4A-großen Blatt Papier versandt wurde. Auch wenn die ersten Jahre holprig waren, kam spätestens mit dem heute noch im Einzelhandel weitverbreiteten »Zufrieden oder Geld zurück«-Versprechen an seine Kund*innen der Durchbruch. Auch dieser Ansatz ist also keineswegs neu.

Das Unternehmen Ward existierte in den USA bis ins Jahr 2001, in dem es schließlich insolvenzbedingt aufgelöst wurde. Obwohl Aaron Montgomery Ward ein Vorreiter im Fernabsatz war, hat das Unternehmen den Sprung in die digitale Welt verpasst. Das Phänomen bezeichnet man als *Zeitfalle* (vgl. Abschnitt 4.2, »Timing des Markteintritts«).

Der Markenname hingegen wurde nach der Insolvenz aufgekauft und ist bis heute in Nutzung. Unter <http://www.wards.com/> findet man heute einen Onlineshop mit einem bunten Sortiment an Waren von Küchen- und Kochutensilien über Möbel bis hin zu Kinderspielzeug.

¹ <https://www.bitkom.org/sites/default/files/2021-11/bitkom-charts-pk-e-commerce-trends-2021-18-11-21.pdf>

Für Inspiration in der Vergangenheit müssen Sie aber gar nicht unbedingt bis in die USA gehen. In Deutschland gibt es sogar ein erfreulicheres Beispiel. Der Herrenausstatter Mey & Edlich² brachte ebenfalls noch im 19. Jahrhundert einen der ersten bebilderten Versandkataloge auf den deutschen Markt. Mey & Edlich existiert nach einem unruhigen Start in die 2000er – inklusive der Insolvenz 2004 – bis heute (nach Übernahme durch den Versandhändler Walbusch Walter Busch) mit einem Online-shop – modern, frisch und absolut zeitgemäß.

Andere ehemalige Katalog-Versandhändler reihen sich in die erfolgreichen Beispiele ein, etwa E.M.P. mit nischenlastigem Musik- und Gaming-Fan-Merch aus Lingen im Emsland oder der große Hamburger OTTO-Konzern, der mittlerweile nicht mehr nur selbst Versandhändler ist, sondern diverse Onlineshops wie aboutyou oder myToys in den Konzern geholt hat und seit 2019/2020³ als Plattform gegen *kaufland.de* (ehemals *real.de* bzw. *hitmeister.de*), Zalando oder eben Amazon antritt.

1.2 Die Fehleinschätzungen etablierter Unternehmen im Hinblick auf den E-Commerce

Start-ups, die heute weltweit erfolgreiche Konzerne in der Onlinewelt geworden sind, haben Sprüche wie: »Niemand wird Schuhe kaufen, ohne sie vorher anprobiert zu haben«, zuhauf gehört. So waren die Venture-Kapitalgeber fest vom Scheitern der Zappos-Brüder überzeugt, als diese ihre Idee eines Schuh-Onlinehandels vorstellten. Und auch die Riggio-Brüder, Geschäftsführer der größten Buchhandelskette in den USA, waren skeptisch, als Jeff Bezos online Bücher verkaufen wollte.

Fehleinschätzungen, wie wir heute wissen. Aber es ist immer leicht, rückblickend zu urteilen. Man hätte aber auch einfach noch weiter zurückschauen können, statt die neuen Ideen abzuqualifizieren.

1.2.1 Schuhe ohne Anprobe verkaufen? Das macht keiner!

Gerade beim Thema Schuhe lohnt der Blick in die Vergangenheit: Der erste Otto-Katalog (siehe Abbildung 1.2) war nämlich ein reiner Schuhkatalog. Mit Fotos, aufgeklebt auf schreibmaschinenbeschriebene, gelochte Blätter, die mit einer Schnur gebunden waren. Vierzehn Seiten, auf denen insgesamt 28 Paar Schuhe präsentiert wurden.

Schuhe. Die niemand kaufen wird, der sie nicht zuvor anprobieren konnte. Eben solche Schuhe haben den Grundstein für eines der erfolgreichsten Versandhandelsunternehmen in Deutschland gelegt. Für ein Unternehmen, das heute nicht nur mit

² <https://www.mey-edlich.de>

³ <https://www.otto.de/newsroom/de/technologie/die-transformation-zur-plattform>

einer Vielzahl an Shops und Tochterunternehmen⁴, vom Nischenshop über Versanddienstleister bis zu Versicherungen und Finanzdienstleistern, am Markt ist, sondern auch als Plattform für andere Händler fungiert.

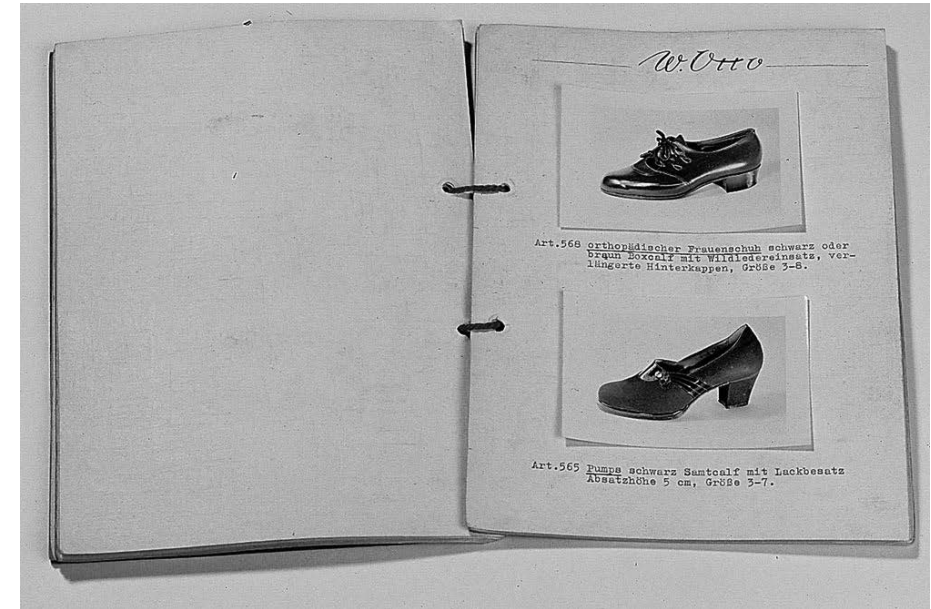


Abbildung 1.2 Erster Otto-Katalog (Von Otto Group – eigenes Werk, CC BY-SA 3.0, <https://commons.wikimedia.org/w/index.php?curid=28999052>)

Dennoch war es für Nick Swinmurn und seinen Online-Schuhhandel unter *shoe-site.com* schwierig, Geldgeber zu finden, als er Ende der 1990er Venture-Kapitalgeber suchte. Mit Tony Hsieh, der kurz zuvor sein Start-up LinkExchange für 265 Millionen US-Dollar an Microsoft verkauft hatte, stieg schließlich Zappos als Risikokapitalgeber ein. Gelohnt hat es sich. Mittlerweile heißt das Unternehmen Zappos, wurde 2009 für fast eine Milliarde US-Dollar (in Aktien und bar) von Amazon übernommen. Heute beschäftigt Zappos über 1500 Mitarbeiter*innen und ist weiter im Kerngeschäft mit Schuhen, Kleidung und Accessoires aufgestellt.

Zappos.com war 2020 mit 331 Mio. € Netto-Umsatz einer der fünf umsatzstärksten Onlineshops im Schuhsegment und lässt selbst Shops wie *vans.com* (262 Mio. €) oder *footlocker.com* (258 Mio. €) ganz locker hinter sich.

Ob sich diejenigen, die kein Risikokapital geben wollten, heute wohl ärgern? Die Annahme, das Konsument*innen gerade bei einem Produkt wie Schuhen dessen Passform kennen wollen, ist nachvollziehbar. Aber der Blick in die Vergangenheit hätte gereicht, um zu erkennen, dass es sehr wohl Menschen gibt, für die ein Schuhkauf

⁴ <https://www.ottogroup.com/de/ueber-uns/konzernfirmen.php>

ohne vorherige Anprobe attraktiv erscheint. Otto hatte es fast 50 Jahre zuvor erfolgreich vorgemacht.

Bevor Sie also eine Idee als zu abwegig abtun, recherchieren Sie doch mal: Die meisten Ideen gab es schon mal – nur vielleicht anders.

1.2.2 Barnes & Noble vs. Amazon: Niemand wird online Bücher kaufen.

Diejenigen mit Fehleinschätzungen zu Onlinehandelsunternehmen sind jedoch in guter Gesellschaft. Es heißt, dass es nicht viel braucht, um Steve Riggio, dem ehemaligen Geschäftsführer der amerikanischen Buchhandelskette »Barnes & Noble« die Laune zu verderben. Die Erwähnung von Amazon würde reichen.

Steve Riggio hatte die Buchhandelskette gemeinsam mit seinem Bruder Leonard geführt, der das in den 1880ern gegründete Unternehmen 1971 gekauft hatte, als Jeff Bezos die Idee kam, Bücher online zu verkaufen. Die beiden Brüder waren sehr fest davon überzeugt, dass niemand Bücher online kaufen werde.

»No one is going to beat us at selling books – it just ain't gonna happen.«
(Steve Riggio, ehem. CEO Barnes & Noble Bookstores)

Allen Unkenrufen zum Trotz hatte Jeff Bezos Amazon als Onlinebuchhandel 1994 gegründet und schließlich 1995 das erste Buch online verkauft. In einem Interview von 1999 zeigte sich Riggio einigermaßen resigniert. Der Onlinehandel und das Buch-Business hatten sich rapide entwickelt. So sehr, dass man das drei Jahre zuvor nicht hatte kommen sehen.

»Clearly, we thought there was going to be room for us and Amazon.«
(Steve Riggio in einem Interview mit *wired.com* im dem Jahr 1999)

Zu diesem Zeitpunkt – gerade mal fünf Jahre nach der Gründung, verkaufte Amazon 75 % aller in den USA online verkauften Bücher.

Nur zwei Jahre zuvor hatte Riggio vorhergesagt, dass Barnes & Noble aufgrund ihrer starken, national verankerten Marke mit ihren großen Stores und ihrer immensen Vernetzung besonders im Hinblick auf die Verlage einen »Quantensprung« in Sachen Onlinebuchhandel machen werde. Sein Bruder kündigte gar an, dass man mit *barnesandnoble.com* das Online-Buchbusiness dominieren werde. Beides passierte nicht, auch wenn aus der Feststellung: »Niemand wird Bücher online kaufen« in recht kurzer Zeit die Erkenntnis »Wir müssen unser Unternehmen auch online positionieren« wurde. Riggio bezeichnet das ungleiche Rennen am Buchmarkt später als »humbling experience« (dt. »demütigende Erfahrung«). Auch Barnes & Noble war in die Zeitfalle getappt.

Das zeigt sich, wenn man sich die Umsatzentwicklung der letzten Jahre anschaut. Während Amazon heute mehr und mehr verkauft und längst nicht mehr nur Bücher,

als globaler Konzern aufgestellt ist und schwindelerregende Umsätze macht, sinkt der Umsatz von Barnes & Noble von Jahr zu Jahr weiter.

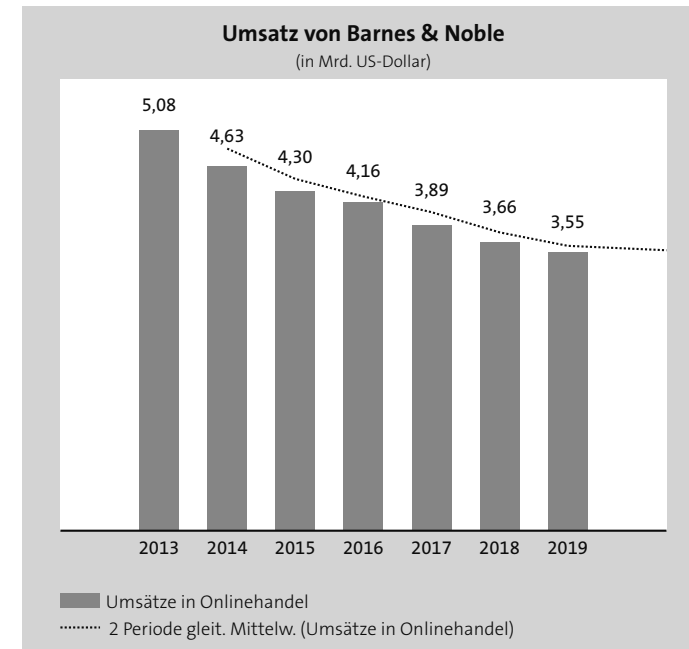


Abbildung 1.3 Umsatzentwicklung Barnes & Noble bis 2019⁵

2019 wurde das Unternehmen schließlich an eine Investmentgesellschaft verkauft.

Dabei macht das Unternehmen in Sachen Kundenzufriedenheit wohl vieles richtig. Einer der Gradmesser hierfür ist der *Net Promoter Score (NPS)* (vgl. Abschnitt 6.5, »Kundenbefragungen (NPS & CSAT)«). Und hier liegt Barnes & Noble mit einem wirklich guten Wert von 45⁶ deutlich vor Amazon, das in den USA auf einen NPS von gerade mal 7⁷ kommt.

1.2.3 IKEA: Niemand will ein Bett kaufen, in dem er nicht gelegen hat

Auch IKEA hätte den Sprung in den E-Commerce fast verpasst. CEO Peter Agnefjäll erkannte zwar den Boom, glaubte aber lange nicht, dass jemand ein Bett, ein Sofa oder sonst ein Möbel kaufen werde, der es nicht vorher getestet, anfasst und live gesehen hatte. So hielt man an dem fest, was viele Jahrzehnte Erfolg gebracht hatte: die großen Ladengeschäfte und den Print-Katalog.

⁵ <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/191902/umfrage/umsatz-von-barnes-noble-seit-2005>

⁶ <https://customer.guru/net-promoter-score/barnes-noble>

⁷ <https://customer.guru/net-promoter-score/amazon-com>

Aber schon 2015 musste Agnefjäll eingestehen: Wir sind ein bisschen spät dran mit dem Onlinegeschäft. IKEA hat es jedoch geschafft. Weltweit, aber auch in Deutschland. 2020 gaben etwa 27 % der Befragten in der Verbrauchs- und Medienanalyse⁸ (VuMA) an, in den letzten zwei Jahren bei IKEA online eingekauft zu haben. Andere Anbieter wie Poco Domäne, Dänisches Bettenlager (jetzt JYSK) und XXXLutz liegen hier mit rund 8 % schon weit abgeschlagen hinter dem skandinavischen Möbelhersteller.

Die Umsätze sind entsprechend beeindruckend – auch gefördert durch die Coronapandemie und die Lockdowns 20/21 konnte IKEA allein in Deutschland seinen Onlineumsatz fast verdoppeln. Bei einem leichten Rückgang im Gesamtumsatz machte der Onlinehandel für IKEA 2020 somit rund 16 % des Umsatzes (5,31 Mrd.) aus. 2015 waren es gerade mal 4,3 %.

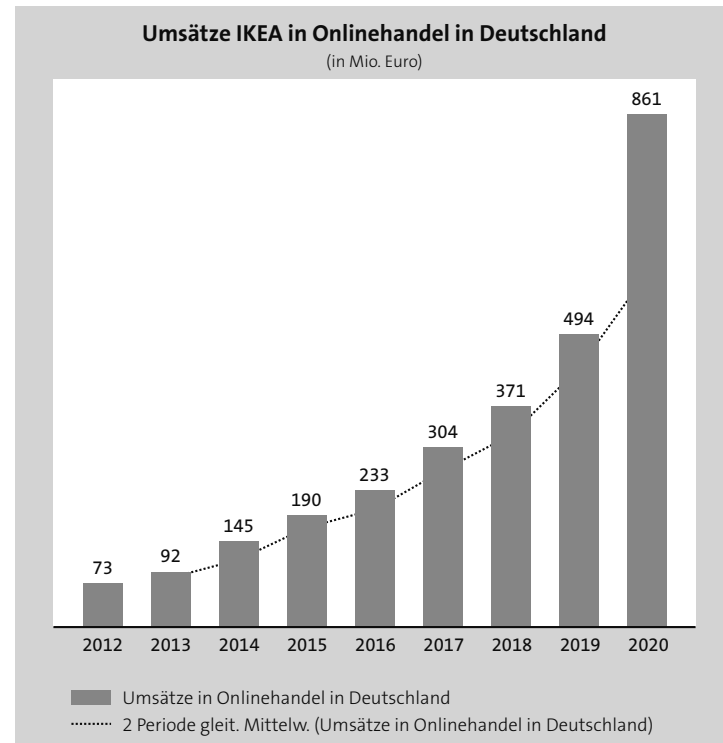


Abbildung 1.4 Onlineumsätze IKEA in Deutschland 2012–2020⁹

Der Entwicklung hin zum Onlinehandel trägt IKEA auch an anderer Stelle Rechnung: Der IKEA-Katalog, eine ähnliche Institution wie der Otto-Katalog, wurde 2020 einge-

⁸ <https://www.vuma.de/vuma-praxis/die-studie>

⁹ <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/267244/umfrage/vergleich-der-online-umsaetze-von-ikea-und-home24/>

stellt – kurz vor seinem 70. Geburtstag. Auf der Website von IKEA selbst ist zu lesen: »In diesem Jahr feiert der Katalog seinen 70. Geburtstag! Um das zu feiern, haben wir ihn in ein Handbuch der Inspiration verwandelt.« Statt des Print-Schwergewichts gibt es nun Onlinekataloge, -broschüren und -kaufhilfen, die zwar immer noch das Katalog-Blätter-Feeling bieten, aber eben nur noch online abrufbar sind.

Zusätzlich zum Onlineauftritt und Marketing investiert IKEA in *Augmented Reality*: Mittels der IKEA-Place-App kann man sich die gewünschten Möbelstücke virtuell direkt ins eigene Wohnzimmer stellen. Auch Amazon bietet diese Funktion mittlerweile für Möbel an. Mit der Funktion »Im Raum ansehen« in der Amazon-Shopping-App können Nutzer*innen der Plattform einen Raum scannen und Möbel platzieren.

Sie finden in der Vergangenheit und auch in der Gegenwart viele Beispiele. Manche, die als Vorbild dafür dienen können, wie man Dinge richtig macht, andere, aus deren Fehlern man lernen kann. Ob aber nun etablierter Händler oder frisches Start-up: Viele haben gezeigt, dass sich fast alles umsetzen lässt.

1.3 Das Wesen des Onlinehandels: Geht nicht gibt es (fast) nicht

Gibt es etwas, das man online nicht verkaufen kann? Die Antwort muss hier wohl fast »Nein« lauten. Die limitierenden Faktoren sind neben Recht und Ethik im Wesentlichen in der Logistik zu suchen. Den Handel mit illegalen Produkten klammern wir hier mal aus. Aber es gibt auch legalen Handel, der im Netz Restriktionen unterliegt, den Handel mit lebenden Tieren beispielsweise. Zwar gibt es in Deutschland keine internetspezifischen Vorschriften, aber der Versand gestaltet sich schwierig. Es gibt auf Tierversand spezialisierte Anbieter, die garantieren, dass Tiere immer am gleichen Tag zugestellt wie versendet werden, aber auch diese Versender bieten in der Regel keinen Versand von Säugetieren wie Hunden oder Katzen oder auch den Versand von Vögeln und größeren Fischen an.

Zudem gibt es diverse Altersbeschränkungen, zum Beispiel beim Verkauf von alkoholischen Getränken oder Tabakwaren, außerdem Produkte mit Zugangsbeschränkungen: Glücksspiel, verschreibungspflichtige Medikamente, Waffen jedweder Art. Hier müssen Sie als Händler*in eben genau kontrollieren, wer ihre Kund*innen sind. Das macht diese Branchen recht unattraktiv, da die Überprüfungen auch in einer sehr digitalen Zeit noch immer aufwendig sind.

So sind Zugangsbeschränkungen, die Kund*innen selbst, die Lager- und Versandfähigkeit von Produkten sowie die Nutzungsbedingungen von Plattformen und Marktplätzen – neben den rechtlichen Gegebenheiten – die wesentlichen limitierenden Faktoren im Onlinehandel.

1.3.1 Kund*innen als limitierender Faktor

Gibt es Produkte, die Kund*innen tatsächlich nicht online kaufen wollen? Bis vor der Corona-Pandemie hätte man den Lebensmittel-Onlinehandel als Beispiel dafür nennen können, was Konsument*innen nicht bereit sind, online zu kaufen. Doch gerade hier ist in der Pandemie Bewegung in den E-Commerce gekommen. Auch wenn alkoholische Getränke in der Pandemie für das größte Plus gesorgt haben, konnte der gesamte Lebensmittel-Onlinehandel deutlich zulegen.

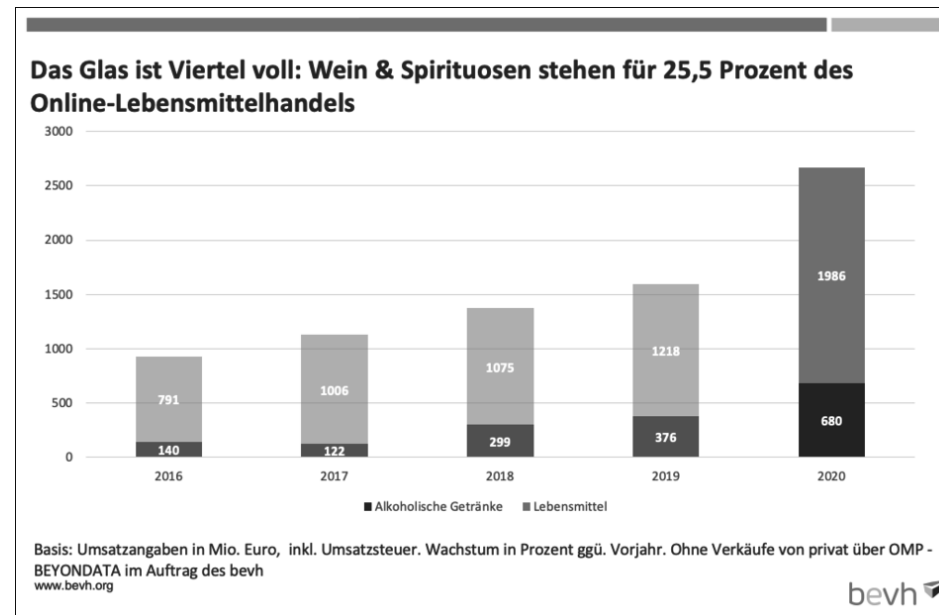


Abbildung 1.5 Umsatz im Online-Lebensmittelhandel seit 2016

Ebenfalls schwierig ist es, wenn Sie Dienstleistungen online vertreiben wollen, ebenso sehr hochpreisige Produkte. Die Unsicherheit ist eben groß: Kommt das Produkt jemals an? Ist es so, wie ich es mir vorgestellt habe? Habe ich am Ende die richtige Entscheidung getroffen? Handelt es sich womöglich um einen Fake-Shop?

All diese Unsicherheiten führen dazu, dass manche Produkte doch bevorzugt offline gekauft werden: alles, was schnell verfügbar sein muss, alles, was ohnehin regelmäßig im Geschäft gekauft wird und ständig in der unmittelbaren Nähe verfügbar ist. Amazon versucht, im Bereich der sogenannten *Fast Moving Consumer Goods* (FMCG) mit Abonnements Boden zu gewinnen. Das mag bei der Lieblingszahnpaste funktionieren. Aber ob es sich zum Beispiel beim Joghurt durchsetzen wird? Wer will schon jahrein, jahraus immer den gleichen Geschmack? Die FMCG bleiben recht fest in der Hand der stationären Händler.

Eine andere Warengruppe, die es online schwer hat, sind Produkte, deren Notwendigkeit man als Konsument*in erst dann erkennt, wenn man sie benötigt.

Ein Beispiel aus der Praxis: das Loch in der Wand

Für Hausbesitzer*innen sind Samstage sehr oft Haus- und Gartenarbeitstage. Es wird hier ein bisschen renoviert, dort ein bisschen verschönert, hier gegraben, dort gepflanzt. Manch eine*r überlegt sich im Vorfeld, was dafür am Samstag gebraucht wird, viele legen aber auch einfach mal los.

Mal schnell den Spiegel im Flur aufhängen – und dabei feststellen: Das Kabel der Bohrmaschine ist zu kurz, die Kabeltrommel verschwunden, der Akku vom Akku-Bohrer hat auch schon bessere Tage gehabt, die Dübel passen nicht und der Putz bröseln irgendwie komisch, wenn man genau hinschaut.

Wer aber den Wandspiegel bereits zum Aufhängen im Flur stehen hat, wird kaum online gehen, um eine neue Bohrmaschine und allerlei Kleinteile zu kaufen. Man setzt sich ins Auto und fährt in den nächstgelegenen Baumarkt.

Niemand ist bereit, Arbeiten an Haus und Hof bis zum nächsten Wochenende einfach liegen zu lassen. Genau das müsste man aber tun, wenn die Produkte online bestellt würden. Eine am Wochenende getätigte Bestellung wird mit Glück zu Anfang der nächsten Woche ausgeliefert, wahrscheinlicher zur Mitte hin. Es spielt aber auch keine Rolle, denn vor dem nächsten Samstag ist ja gar keine Zeit, weiterzumachen. Also wählt man den Weg in den Laden.

Auch bei Produkten, die ein gewisses Vertrauen zu den Verkäufer*innen voraussetzen, tun sich Käufer*innen online schwer. Bei Medikamenten ist dies der Fall. Zu groß ist die Sorge vor Medikamentenfälschungen, die im besten Fall gar keine Wirkung haben. Hier kommt sicherlich gerade bei verschreibungspflichtigen Medikamenten noch der etwas aufwendigere Bestellprozess mit Rezept hinzu. Auch sehr hochpreisige Produkte, die gleichzeitig Individualität verleihen sollen, wie es bei Schmuck oder Uhren der Fall ist, kauft man lieber offline, ebenso extrem niedrigpreisige Produkte, wie zum Beispiel Bürobedarf. Produkte, die man für Centbeträge fast überall bekommt, erscheinen im Onlinekauf sinnlos.

Mit passenden Ideen und Konzepten kann aber sicherlich auch all das an den Mann und die Frau gebracht werden. Es gilt, echte Mehrwerte zu schaffen, um den Offlinekauf unattraktiver zu machen.

Versetzen Sie sich in die Lage der Käufer*innen: Was wären Ihre eigenen Bedenken? Wo würden Sie lieber auf den Onlinekauf verzichten oder brauchen Sie weitere Informationen, die Sie in der Entscheidungsfindung unterstützen? Jede*r Onlinehändler*in kennt schließlich beide Seiten: die Verkaufssicht, aber eben auch die der Käufer*innen.

1.3.2 Lagerfähigkeit und Versandfähigkeit als limitierende Faktoren

Alles in allem können Sie aber verkaufen, was sinnvoll lagerfähig und eben transport- bzw. versandfähig ist. Was irgendwie einfach und logisch klingt, ist in der Praxis gar nicht immer so simpel. Gerade Vollsortimenter*innen stehen allein beim Thema der Lagerung immer wieder vor logistischen Herausforderungen. Nicht alle Waren können und sollten zum Beispiel nebeneinander lagern. Wer möchte schon, dass das neue T-Shirt den zarten Duft von Gummireifen angenommen hat? Nun stehen die meisten Onlinehändler*innen nicht vor dem Vollsortimenter-Problem, sondern eher vor der Frage: Wie viel Versandzeit halten die eigenen Produkte aus? Das ist einer der limitierenden Faktoren, besonders für den Lebensmittel-Onlinehandel. Ein Salat, ein frisches Stück Fleisch, das lange Transportwege hat und womöglich über das Wochenende ungekühlt in einem Lager oder einer Postfiliale liegt, möchte niemand mehr essen.

Ein Fall aus der Praxis: Frostfutter

Schlangen, die als Haustiere gehalten werden, werden oft mit Frostfutter gefüttert. Die Halter*innen kauften tiefgefrorene Mäuse, Ratten oder Küken. Auch Hundehalter*innen, die ihre Lieblinge »barfen«, also mit rohem Fleisch füttern, können mittlerweile Futter online bestellen.

Wird online bestellt, kommt das Futter in Styropor-Boxen an, die mit Trockeneis auf Temperatur gehalten werden. Das funktioniert natürlich nur für eine begrenzte Zeit, denn auch Trockeneis schmilzt irgendwann.

Deswegen haben viele Versender*innen solchen Frostfutters nur bestimmte Zeiträume, in denen überhaupt bestellt werden kann, oder zumindest an die Bestellung gekoppelte, unterschiedliche Lieferzeiten. Viele Anbieter*innen von Tiefkühlware versenden nur montags bis donnerstags, wobei am Mittwoch »Bestellschluss« für die jeweilige Woche ist. Bestellungen zwischen Donnerstag und Sonntag werden immer erst am folgenden Montag versendet.

So wird verhindert, dass die empfindliche Ware über ein Wochenende in einem Lager vor sich hin taut.

Solches Vorgehen ist für Konsument*innen, die auf »Lieferung am nächsten Tag« oder womöglich »Same Day Delivery« konditioniert sind, erst mal sehr ungewohnt. Auf der anderen Seite möchte auch niemand montags nach Feierabend ein Paket aus der Postfiliale holen, das nicht mehr allzu frisches Frischfleisch enthält, weil es freitags nicht zugestellt und samstags nicht abgeholt werden konnte. Holen Sie in solchen Fällen Ihre Käufer*innen mit ins Boot. Kommunizieren Sie klar und deutlich, warum Sie nur an bestimmten Tagen versenden – nicht immer sind Zusammenhänge, die dem Handelsunternehmen glasklar sind, für deren Kundschaft auch so klar nachvollziehbar.

Natürlich gibt es andere Waren als frische oder tiefgekühlte, die nur bedingt für Lagerung und Versand tauglich sind. Alles, was stoßempfindlich ist oder nicht gut mit Temperaturschwankungen klar kommt, beispielsweise. Hier können Sie aber in aller Regel mit guter Verpackung entgegenwirken, und natürlich mit möglichst kurzen Transportwegen.

1.3.3 Plattformen als limitierender Faktor

Nicht alles, was rechtlich erlaubt ist, ist auf Plattformen, Marktplätzen und sozialen Netzwerken, die Shopping-Funktionen anbieten, auch erwünscht. Oft sind diese Anbieter von Infrastruktur sehr viel restriktiver, als es der Gesetzgeber ist. So finden Sie in der Regel Listen mit unzulässigen oder eingeschränkt zulässigen Produkten in den Hilfe- oder Supportbereichen der Netzwerke und Plattformen.

Zum Beispiel hat *eBay* mehr als 50 Grundsätze zu Waren und Warengruppen definiert, in denen es um die Einschränkung oder gar das Verbot des Handels auf der Plattform geht. Tiere, Schusswaffen und Drogen stehen genauso auf der Liste wie Medizinprodukte (es geht hier vor allen Dingen um Kennzeichnungspflichten), Immobilien (Kauf/Verkauf verboten) aber auch Dienstleistungen (Angebot von Beratung oder Coaching ist verboten).

Bei *Amazon* hingegen dreht sich vieles um Gefahrgüter, was aus Sicht eines Logistikdienstleisters, der *Amazon* ja auch ist, absolut sinnvoll ist. Hier stehen allerlei chemische Stoffe auf der Liste, aber auch Feuerwerkskörper. Auch *Meta* hat für seine Shoppingfunktion bei *Facebook* und *Instagram* eine Vielzahl an Restriktionen: Die Liste ist noch länger als bei *eBay*.

Ein Fall aus der Praxis: Hundeleiderleinen

Wie schnell der eigene Shop bei einem Drittanbieter geschlossen werden kann, zeigt ein kleines Beispiel. Eine Händlerin verkauft Tierbedarf und bietet diesen über die Shopping-Funktion auch im sozialen Netzwerk *Instagram* an. Der Verkauf von Zubehör ist ausdrücklich erlaubt. Dennoch wurde ihr Shop deaktiviert. Ein Prüfalgorithmus war zu dem Schluss gekommen, dass es sich um den Handel mit unerlaubten Produkten handelt. Der Verweis auf die Handelrichtlinien und Nutzungsbedingungen machte zunächst nicht wirklich schlauer. Denn »Produkte für die Nutzung durch Tiere wie z. B. Spielzeug, Halsbänder usw.« sind explizit zulässig.

Nicht zulässig ist u. a. aber »Jedes Produkt oder Teil von Hunden, Katzen [...] wie z. B. Leder [...]«.

Und da lag der Knackpunkt. Ein Prüfalgorithmus hatte angeschlagen und die Hundeleiderleinen als »nicht zulässig« klassifiziert. Denn ob nun Hunde-Lederleine oder Hundeleider-Leine lässt sich aus dem Wort nicht eindeutig herauslesen.

Das Ganze ist nach Überprüfung durch einen Mitarbeiter tatsächlich zurückgenommen worden, zeigt aber, wie schnell Sie in eine solche Situation geraten können und plötzlich vermeintlich verbotene Produkte verkaufen. Bei Plattformen jedweder Art ist hier schlicht Vorsicht geboten.

Auch wenn es lästig ist und mitunter sogar schwer zu finden: Lesen Sie die Handelsrichtlinien der Plattformen und Netzwerke stets sehr gründlich. Kommt es einmal oder gar wiederholt zu einer Sperre, sind die Anbieter sehr rigoros und sprechen schnell lebenslängliche Sperren aus.

1.4 Chancen im E-Commerce

Traditionell waren es die Bekleidungsbranche und der Handel mit Elektroartikeln, auf die in Deutschland der meiste Umsatz entfiel. Andere Branchen, wie z. B. der Lebensmittelhandel, die übrigen, sogenannten Fast Moving Consumer Goods (FMCG), und ganz prinzipiell der Handel mit verderblichen oder schlecht zu transportierenden Waren sind, ebenso wie der gesamte Dienstleistungsbereich, eher unterentwickelt.

Hier ist in den Jahren 2020/2021, befeuert durch die Corona-Pandemie, jedoch Bewegung entstanden. Insgesamt hat die Pandemie-Lage dem gesamten Onlinehandel einen Schub gegeben, es gibt aber Gewinner und Verlierer.

Die Bekleidungs- und Accessoires-Branche sowie die »Consumer Electronics«- und Elektrogeräte-Branche erwirtschaften gemeinsam immer noch fast die Hälfte der online generierten Umsätze. Das war vor der Pandemie so und zeigt sich auch in den Zahlen für 2020 und 2021.

Zwei Bereiche stechen seit Pandemiebeginn 2020 aber besonders hervor: Die Fast Moving Consumer Goods (FMGC) und der Bereich »Heimwerken & Garten« haben 2020 laut Online Monitor 2021¹⁰ des HDE (Handelsverband Deutschland) besonders stark zulegen können. Die FMGC konnten demnach 2020 ein Plus im Vorjahresvergleich von 44 % erreichen, der Heimwerken-und-Garten-Bereich immerhin ein Plus von 30 %.

Allerdings kommt der Bereich der FMCG immer noch auf nur gut 10 % des Gesamtumsatzes im Onlinehandel, es war ein hohes Wachstum, aber eben von niedrigem Niveau aus.

¹⁰ https://einzelhandel.de/index.php?option=com_attachments&task=download&id=10572

1.4.1 Chancen und Risiken im E-Commerce

Das Potenzial, das der Onlinehandel in all seinen Ausprägungen für Unternehmen bietet, ist sehr groß. Gerade der Dienstleistungsbereich ist beispielsweise im E-Commerce noch sehr unterentwickelt. Doch auch der Verkauf von Waren online kann gute Geschäftschancen ermöglichen.

Allerdings, und an dieser Stelle muss man eben realistisch bleiben, braucht es gute Ideen und ein Bewusstsein dafür, dass die allgegenwärtigen Plattformen nur sehr geringe Marktanteile für neue Unternehmen im Onlinemarkt lassen.

Gerade für den etablierten stationären, standortgebundenen Handel ist der E-Commerce jedoch mitunter sehr lohnenswert. Chancen und Risiken sollten Sie jedoch genau abwägen. Zu den größten Vorteilen im Vergleich zum stationären Handel gehört sicherlich die Tatsache, dass rund um die Uhr Geschäfte möglich sind und das auch weit über das eigene lokale Einzugsgebiet hinaus. Denn es ist nicht nur so, dass die gesetzlich vorgeschriebenen Öffnungszeiten im Versandhandel nicht gelten, immer mehr Städte und Gemeinden schreiben insbesondere Ladengeschäften in der Innenstadt vor, zu welchen Kernöffnungszeiten der Laden tatsächlich geöffnet sein muss. Das heißt, selbst innerhalb der gesetzlich geregelten Öffnungszeiten sind viele Unternehmen stationär nicht frei in der Entscheidung, wann sie öffnen. Aber natürlich ist auch der E-Commerce nicht die Gans, die goldene Eier legt.

Nachteile des E-Commerce:

- ▶ hoher Wettbewerbsdruck nicht nur von Händlerinnen untereinander, sondern auch durch Plattformen
- ▶ hohe Transparenz sorgt für hohe Vergleichbarkeit, für Wettbewerber wie für Kund*innen
- ▶ hoher Preisdruck durch hohe Transparenz
- ▶ leichte Nachahmbarkeit, nicht nur von Produkten, sondern des gesamten Geschäftskonzepts oder gar die Nachahmung des Shops (Betrug)
- ▶ datenschutzrechtliche Aspekte, einerseits z. B. hohe Bußgelder bei Verstößen, andererseits zunehmendes Bewusstsein für Datenschutz bei Käufer*innen
- ▶ Hacker-Angriffe können zu Datenverlust führen, aber auch zu Image-Verlusten
- ▶ Kundenkommunikation wird rund um die Uhr nötig
- ▶ Gefahr von Shitstorms, selbst bei verhältnismäßig kleinen Problemen
- ▶ hohe Transparenz macht eigene Fehler öffentlich sichtbar, sodass beispielsweise die Gefahr wettbewerbsrechtlicher Abmahnungen hoch ist
- ▶ kundenseitige Betrugsversuche, beispielsweise durch missbräuchliche Nutzung des Widerrufsrechts (Produkt-Ausleihe)

- ▶ hohe Kosten durch Retouren
- ▶ eher geringere Gewinnmargen

Vorteile des E-Commerce:

- ▶ Produkte werden immer dann angeboten, wenn Kund*innen danach suchen, unabhängig von Öffnungszeiten
- ▶ nationale oder sogar internationale Absatzmöglichkeiten
- ▶ Nutzung verschiedener Vertriebskanäle (Multi-Channel-Struktur)
- ▶ Einsparpotenzial bei Personal und Miete (Ladenlokal entfällt)
- ▶ hohes Maß an Automatisierung möglich, was wiederum Einsparpotenziale mitbringt
- ▶ mittels Analysetools große Einblicke in Kundenstrukturen, die Möglichkeit, Kundenprofile zu erstellen
- ▶ Angebot zusätzlicher Services
- ▶ hervorragende Möglichkeiten der Wettbewerbsanalyse
- ▶ schnelle Anpassungsfähigkeit, Sortimente können sehr schnell erweitert oder sogar ausgetauscht werden
- ▶ gute Skalierbarkeit von Geschäftsmodellen

Insgesamt kann man sagen, dass sich Vor- und Nachteile einigermaßen die Waage halten. Besonders der hohe Konkurrenzdruck, wie er auch schon durch Porters Five-Forces-Modell beschrieben wird, ist im Onlinehandel besonders ausgeprägt. Mehr zu diesem Modell können Sie im Abschnitt 8.3.1 nachlesen.

Auch aus Sicht der Käufer*innen bietet der E-Commerce eine Vielzahl an Vorteilen. Gerade die Unabhängigkeit von Öffnungszeiten und auch die Verfügbarkeit von Waren sind es, die Menschen online bestellen lassen – das gilt nicht nur für Konsument*innen, sondern auch für das Geschäft mit Unternehmenskunden. Die vielfältigen Wahlmöglichkeiten sind es gleichzeitig, die es auch den Onlineshopper*innen mitunter schwer machen, eine Entscheidung zu treffen. Ihre Aufgabe als E-Commerce-Manager*in ist es also vor allen Dingen, potenziellen Käufer*innen das Leben so einfach wie möglich zu machen und damit eben die Entscheidung, bei Ihnen zu kaufen.

1.5 Anteil E-Commerce am Gesamthandelsumsatz

Von 2016 bis 2019 gab es jeweils ein jährliches Umsatzplus von rund 10 % (+/- 1 Prozentpunkt), im »Coronajahr 2020« konnte der Onlinehandel ein Plus von insgesamt 23 % gegenüber 2019 verzeichnen, und das bei einer Fast-Stagnation im 1. Quartal

2020. Ein ähnlich hohes Wachstum gab es zuletzt 2008–2011, allerdings eben auf deutlich niedrigerem Gesamtniveau. 2009 lag das Wachstum beispielsweise bei 23,8 % im Vergleich zum Vorjahr, der Gesamtumsatz aber bei 15,6 Milliarden € (netto). 2020 betrug der Netto-Umsatz 72,8 Milliarden €.

Da die Menschen jedoch nicht mehr Geld für Konsum zur Verfügung haben, finden echte Umsatzverschiebungen vom stationären in den Onlinehandel statt. Dennoch ist es so, dass nach wie vor deutlich mehr Umsatz im stationären Handel gemacht wird (Abbildung 1.6).

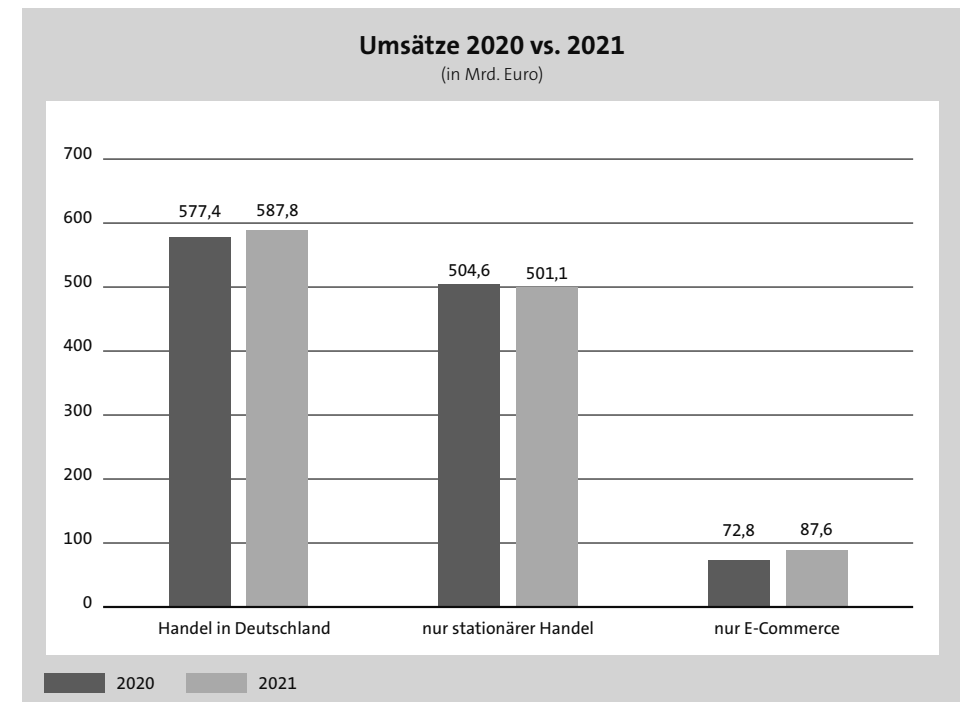


Abbildung 1.6 Vergleich der stationären und Onlineumsätze 2020/2021

Da weitere Verschiebungen zu erwarten sind, wird der Onlinehandel in Zukunft sicher noch weiter wachsen, auch befeuert durch das neue Shopping-Verhalten in der Corona-Pandemie, in der auch bisherige Onlineverweigerer die Angebote von E-Commerce-Unternehmen nutzten und voraussichtlich nicht vollumfänglich wieder auf den stationären Handel umschwenken werden.

1.5.1 bevh: Impact of E-Commerce

Der Bundesverband E-Commerce und Versandhandel Deutschland e. V. (bevh) hat das Forschungsinstitut Copenhagen Economics mit einer Studie beauftragt, in der die

wirtschaftliche Bedeutung des E-Commerce in Deutschland eingeordnet werden sollte. Diese im März 2021 veröffentlichte Studie¹¹ zeigte die Bedeutung des E-Commerce für die deutsche Gesamtwirtschaft.

So wurde ermittelt, dass der E-Commerce insgesamt, also nicht nur die direkten, sondern auch die indirekten Umsätze, in Deutschland rund 3 % zum Bruttoinlandsprodukt (BIP) beiträgt und rund 12 % des Umsatzvolumens der deutschen Produktionsleistung erwirtschaftet.

Knapp 1,3 Millionen Menschen sind rund um den E-Commerce in Arbeitsverhältnissen, was fast 3 % der Beschäftigten ausmacht.

| Kennzahl/Wert | für 2019 |
|------------------|--|
| 100 Milliarden € | Beitrag des E-Commerce zum BIP in der gesamten Wertschöpfungskette, entspricht 2,9 % des gesamten BIP |
| 65 Milliarden € | Beitrag zum BIP, der direkt von E-Commerce-Unternehmen erwirtschaftet wurde |
| 1,26 Millionen | Arbeitsplätze (in der gesamten Wertschöpfungskette), entspricht 2,8 % der Gesamtbeschäftigung in Deutschland |
| 768.700 | Arbeitsplätze direkt in E-Commerce-Unternehmen |
| 754 Milliarden € | Umsatz entlang der gesamten Wertschöpfungskette |
| 468 Milliarden € | Umsatz direkt von E-Commerce-Unternehmen erwirtschaftet |
| 15 % | Umsatzanteil des E-Commerce am erwirtschafteten Gesamtumsatz in Groß- und Einzelhandel |
| Faktor 3 bis 4 | 3–4 Mal mehr Umsatz bei B2B-Transaktionen im Vergleich zu B2C |
| 39 % | Umsatzanteil der Dienstleistungen im E-Commerce 20 % B2C 44 % B2B |

Tabelle 1.1 Kennzahlen aus der bevh: Impact-of-E-Commerce-Studie

1.5.2 Was bringt die Zukunft?

Prognosen sind immer schwierig, das haben gerade die letzten Jahre deutlich gezeigt. Ende 2019 sahen einige Expert*innen das Ende des rasanten Wachstums des E-Commerce kommen. Es sei ein gewisses Maß erreicht, das nur noch langsames Wachstum

¹¹ https://www.bevh.org/fileadmin/content/04_politik/Impact-Studie/Die_bedeutung_des_E-Commerce_fuer_die_deutsche_Wirtschaft.pdf

zuließe. Und tatsächlich zeigte sich ein solcher Effekt Anfang 2020. Im ersten Quartal konnte nur noch ein Wachstum von weniger als 2 % im Vergleich zum Vorjahresquartal erwirtschaftet werden. Und dann kam plötzlich alles anders, weil ein weltweiter Beschleuniger ins Spiel kam: Eine Pandemie, die wir in der Neuzeit so noch nie erlebt hatten.

Zukunftsprognosen, egal wie fundiert, bleiben also Spekulationen.

► **Onlinemodelle im Aufwind:** Der Einfluss von *Digitalisierung* und mit ihr einhergehender **Wertewandel** werden zu mehr hybriden bzw. Cross-Channel-Konzepten insbesondere im Einzelhandel führen – nicht nur dahingehend, dass Händler im Sinne des *M-Commerce* online und offline mobil verknüpft werden, wenngleich dieser Effekt sicher sehr stark werden wird. Schon jetzt zeigt sich ein Rückgang von rein stationären Handelsunternehmen um 5 %.¹²

► **Veränderungen in der Arbeitswelt:** Auch veränderte Arbeitsbedingungen werden ihren Beitrag zu mehr Onlinekäufen leisten. Circa ein Drittel der deutschen Beschäftigten¹³ nutzt im Februar 2022 mindestens teilweise Homeoffice-Optionen. Der Anteil der Stellenanzeigen, die die Möglichkeit zum **Homeoffice** explizit erwähnten, lag laut Jobportal Indeed im Mai 2021 bei fast 11 %¹⁴. In einer Umfrage des Norddeutschen Rundfunk planen viele Hamburger Unternehmen, auch nach der Pandemie an Homeoffice-Lösungen festzuhalten und mobiles Arbeiten zu ermöglichen.

Das hat zwei Effekte:

- Die Menschen sind zu Hause, können unbesorgt etwas bestellen und sicher sein, dass jemand die Lieferung auch annimmt.
- Die Menschen sind nicht mehr in den Innenstädten (sei es zum Arbeiten oder auf dem Weg dorthin mit öffentlichen Verkehrsmitteln). Sie gehen nicht in der Mittagspause schnell etwas besorgen oder nutzen den Feierabend und die Tatsache, ohnehin in der Stadt zu sein, zum Einkaufen.

► **Technologischer Fortschritt:** Die Nachteile im Erleben von Produkten können zunehmend durch neue Technologien abgefangen werden. Ein Beispiel sind *Augmented-Reality*-Anwendungen, die es den Käufer*innen ermöglichen, beispielsweise ein Kleid virtuell anzuprobieren oder ein Möbelstück ins eigene Wohnzimmer zu stellen.

Auch der Bereich der *künstlichen Intelligenz* bietet Chancen, Einkaufserlebnisse online noch besser auf die Besucher*innen eines Shops abzustimmen.

¹² https://www.bevh.org/fileadmin/content/04_politik/Impact-Studie/Die_bedeutung_des_E-Commerce_fuer_die_deutsche_Wirtschaft.pdf (S. 35)

¹³ <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/1191928/umfrage/umfrage-zur-nutzung-von-homeoffice-nach-position-der-angestellten/>

¹⁴ <https://blog.de.indeed.com/2021/05/20/das-ist-die-homeoffice-hauptstadt-der-nation/>

- **Endgerätenutzung:** Schon heute sehen wir eine Veränderung in der Nutzung von internetfähigen Devices.

Große Plattformen wie Amazon oder Google bieten beispielsweise eigene Smart-home-Assistenten bzw. *Smartspeaker*, die auch das Einkaufen (auf den entsprechenden Plattformen) ermöglichen und die zur Suche genutzt werden können. Doch auch andere *Smartdevices* wie Fernsehgeräte oder Smartwatches werden eine zunehmende Rolle auch im Shopping spielen.

Speziell die Smartwatches bieten ähnlich wie Smartphones über NFC (Near Field Communication) die Möglichkeit zur kontaktlosen Bezahlung, häufig über Anbieter wie Google (Google Pay) oder Apple (Apple Pay) in Verbindung mit entsprechenden Kundenkonten. Hier wird eine weitere Schnittstelle in Richtung Mobile Commerce liegen.

1.6 Wahrnehmung insbesondere aus der Innensicht des Handels

Was ist Onlinehandel überhaupt? Dieser Frage können Sie sich auf zwei Arten nähern. Zum einen können Sie den Onlinehandel bzw. E-Commerce zum E-Business zählen: modern, disruptiv, schnelllebig. Zum anderen lässt er sich auch dem klassischen, institutionellen Handel zuordnen, wie eben auch der stationäre Handel. Dieser wird traditionell unterschieden in Business-to-Business-Geschäfte (B2B) und Business-to-Customer (B2C), also das Geschäft mit anderen Unternehmen bzw. dem Geschäft mit Endkund*innen.

Allein die Tatsache, dass hier schon in der Definition zwei Ansätze existieren, zeigt, dass es bei der Betrachtung immer gewisse Spannungsfelder gibt, die sich vor allen Dingen durch die Rezeption »online gegen offline« ergeben, aber auch aus rechtlichen Aspekten.

1.6.1 E-Commerce als Teil des E-Business

Das *E-Business* (kurz für Electronic Business) ist eine recht technische und geschäftsprozessbezogene Betrachtung. Es ist ein Oberbegriff für ein Sammelsurium an Informations- und Kommunikationstechnologien, die die Vertragsanbahnung und -durchführung auf elektronischem Weg unterstützen. Hier ist nicht die Frage entscheidend, wem Sie etwas verkaufen wollen oder was, sondern über welche Vertriebskanäle, mit welchen technischen Hilfsmitteln und Automatisierungen.

Das E-Business bildet vollständige Geschäftsprozesse ab. *E-Commerce* steht hier neben E-Procurement, E-Contracting und allen anderen genutzten elektronisch-digitalen Prozessen im Unternehmen. Ob am Ende an Verbraucher*innen verkauft wird

oder an ein Unternehmen, fällt kaum ins Gewicht. Lediglich die Ausgestaltung der Prozesse unterscheidet sich durch andere rechtliche Anforderungen.

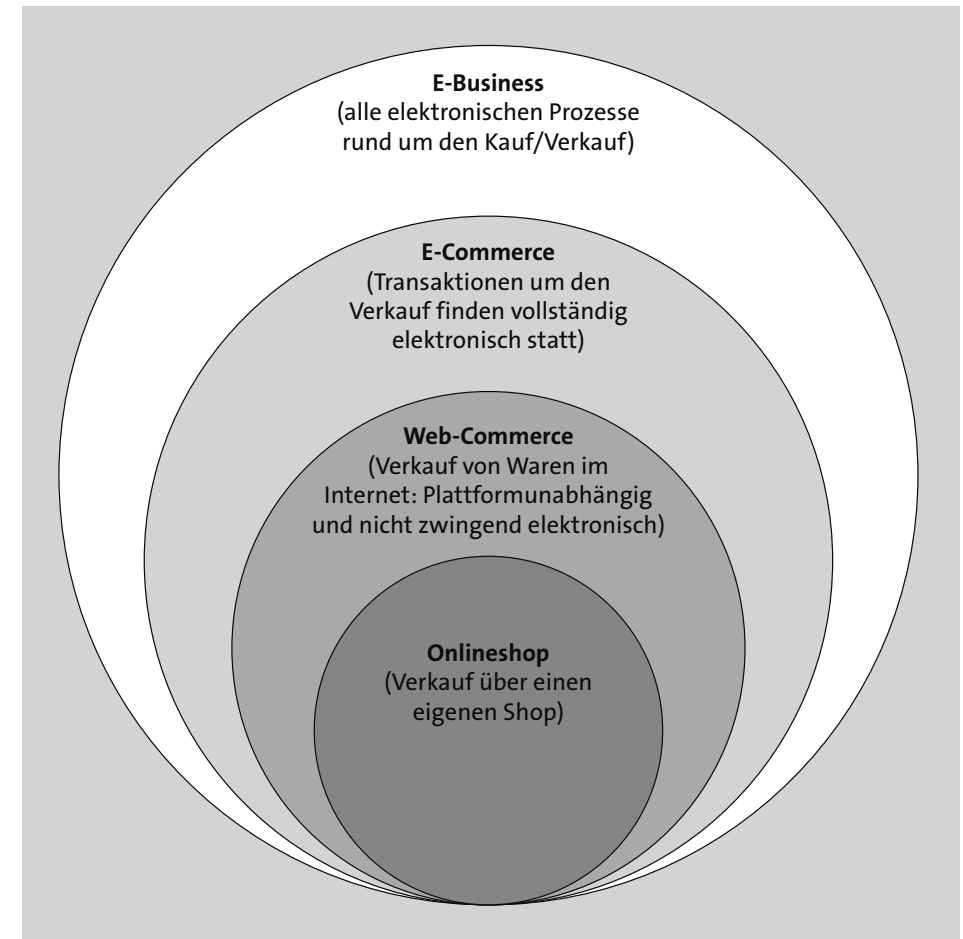


Abbildung 1.7 E-Commerce als Teil des E-Business

In dieser Betrachtungsweise wird auch schnell klar, dass E-Commerce sehr viel mehr ist, als nur einen Onlineshop zu betreiben. Vielmehr ist der *Onlineshop* nur ein kleiner Bestandteil eines komplexen Systems. Selbst ohne eigenen Shop können Sie heute E-Commerce und E-Business betreiben. Vollkommen losgelöst von einer eigenen Webpräsenz ist der Verkauf beispielsweise über Plattformen und Marktplätze möglich.

Diese Sichtweise finden Sie vor allen Dingen bei Start-ups, bei reinen Online Pure Playern, Unternehmen also, die nur in der digitalen Welt mit Points of Sale existieren und keine Präsenz in der Offlinewelt haben.

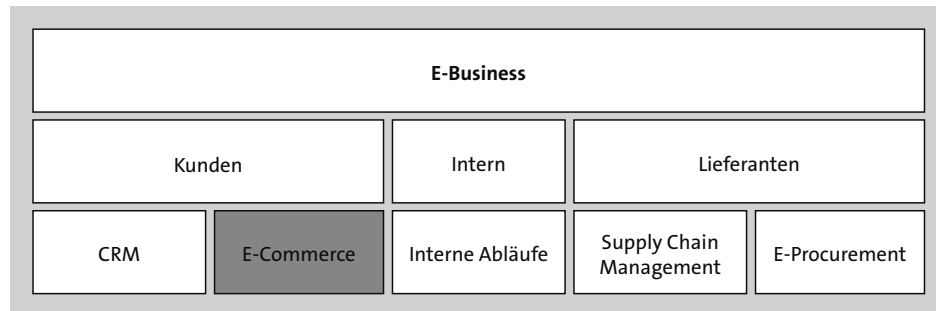


Abbildung 1.8 E-Commerce im E-Business

Aber auch immer mehr Unternehmen im B2B stellen fest, dass es letztlich keinen Unterschied macht, wem sie etwas verkaufen. Wenn ein Shop erst mal steht und funktioniert, dann gehen immer häufiger auch bisher reine B2B-Händler*innen den Weg in Richtung Endverbraucher*innen. Mischformen zwischen B2B/B2C entstehen. Und auch Hersteller selbst beginnen, im Onlinehandel ihre Produkte direkt an die Käufer*innen zu bringen (*D2C: Direct-to-Customer*).

Digital ist das möglich – und mitunter sinnvoll, sofern Sie eben die unterschiedliche Behandlung von Verbraucher*innen und Unternehmen in rechtlichen Belangen auch technisch und organisatorisch berücksichtigen.

1.6.2 E-Commerce als Teil des institutionellen Handels

Genau diese unterschiedlichen rechtlichen Anforderungen berücksichtigt der klassische, institutionelle Handel ganz grundlegend. In dieser Betrachtungsweise müssen Sie somit immer zwischen *B2B-E-Commerce* und *B2C-E-Commerce* unterscheiden.

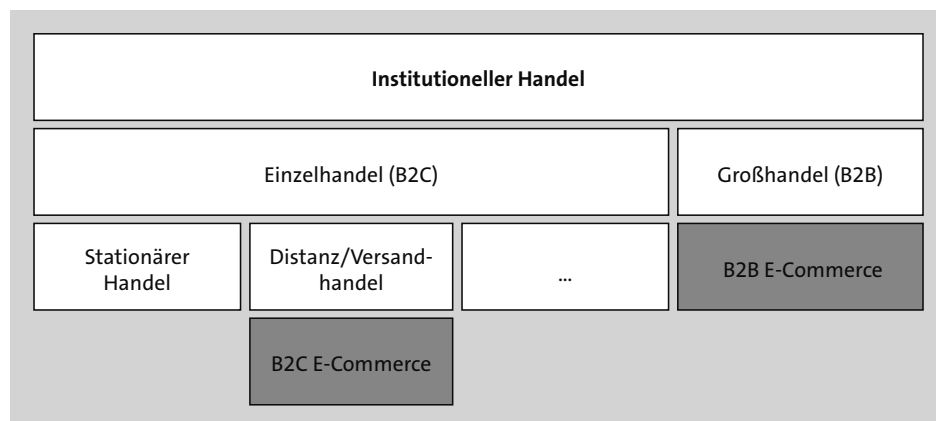


Abbildung 1.9 E-Commerce als Teil des institutionellen Handels

Der Begriff »institutioneller Handel« meint zunächst alle Unternehmen und Unternehmungen, die eben im funktionellen Sinne Handel betreiben. Der *funktionelle Handel* bezeichnet dabei den Handel selbst. Der *institutionelle Handel* meint die Organisation der Unternehmen, die dem funktionellen Handel zuzuordnen sind, also eben auch denen, die Onlinehandel betreiben.

Allein die Kategorisierung in funktionell und organisatorisch zeigt schon die Unterschiede in der Betrachtung im Vergleich zum E-Business. Funktion (Verkauf von Waren und Dienstleistungen) wird strikt von der internen und auch rechtlichen Organisation der Unternehmen getrennt. Die Unterscheidung findet nach vorwiegend *rechtlichen Kriterien* statt. Die Kernunterscheidung ist die Frage: Wer sind die Käufer*innen? Privatpersonen oder Unternehmen?

Entsprechend gibt es aus Sichtweise des institutionellen Handels nicht den E-Commerce, sondern zwei Ausprägungen: den B2C-E-Commerce und den B2B-E-Commerce.

Eine solche rechtliche Trennung ist aus vielen Gründen sinnvoll, da Verbraucher*innen eben schutzbedürftiger sind als Unternehmen. In der Transparenz des World Wide Web ist das aber kaum zu halten. Wo stationär klare, auch physische Trennungen herrschen und auch herrschen *können*, sind Zugangsbeschränkungen online kompliziert. Großhändler lassen sich stationär beispielsweise eine Gewerbebeanmeldung vorlegen, um zu prüfen, ob jemand als Endverbraucher*in auftritt oder als Vertreter*in eines Unternehmens. Im Onlinebereich ist diese Prüfung unpraktikabel. Möglich ist sie – aber wer online bestellt, möchte schnell bestellen und weder die Gewerbebeanmeldung suchen noch auf den nächsten Arbeitstag warten, an dem das Kundenkonto händisch nach erfolgreicher Prüfung freigeschaltet wird. Automatisierte Prüfungen beispielsweise von Umsatzsteuer-Identifikationsnummern sind zwar möglich, aber auch hier werden wieder zusätzliche Hürden geschaffen, die im Zweifelsfall eben auch Konsument*innen umgehen können.

1.6.3 Das Online-Offline-Spannungsfeld

Die Sichtweise des E-Business finden Sie oft bei Start-ups, reinen Online-Unternehmen, eben in der Digitalwirtschaft. Der stationäre Handel betrachtet den E-Commerce hingegen aus institutioneller Sicht.

Die institutionelle Sicht führt allzu oft dazu, dass auf der Seite der etablierten, oft stationären Händler versucht wird, bestehende, analoge Prozesse zu digitalisieren, indem man die gleichen und altbekannten Prozesse digital durchführt. Das funktioniert nur begrenzt.

»Wenn sie einen Scheißprozess digitalisieren, dann haben sie einen scheiß digitalen Prozess.«

(Thorsten Dirks, CEO von Telefónica Deutschland)

Was der Telefónica-Chef 2015 auf dem Wirtschaftsgipfel der Süddeutschen Zeitung recht allgemeingültig formulierte, kann man etwas abgemildert hier auch anwenden: Wer einen stationären Prozess digitalisiert, hat einen digitalen *stationären* Prozess – und noch lange keinen E-Commerce.

Zwei grundlegende Hürden, die stationäre Händler*innen überwinden müssen

1. Die technische Umsetzung in all ihrer Optionsvielfalt, inklusive der Integration in bestehende Prozesse bzw. deren Änderung:

Diese Hürde scheint gewaltig – aber das entsprechende Know-how kann man einkaufen. Handelsverbände und Kammern unterstützen hierbei, und es gibt vielfältige Fördermittel, die den Weg in eine digitalere Zukunft erleichtern.

2. Die innere, oft ablehnende Haltung und die Gewissheit, dass Onlinehandel der große und natürliche Feind des lokalen Handels ist:

Diese Hürde ist die eigentlich gewaltige. Denn noch immer ist im stationären Handel die Annahme weit verbreitet, dass der Onlinehandel den stationären Handel ruiniert. Das mag langfristig in vielen Bereichen sogar stimmen. Umso wichtiger ist es, sich entsprechend aufzustellen, statt Regulierungen zu fordern. Aufzuhalten ist der E-Commerce nicht.

Der Ansatz »Handel ist immer Handel« trifft nur in engen Grenzen wirklich zu, denn nicht nur die Methoden unterscheiden sich teilweise, vor allen Dingen die Entscheidungsfreiheit der Käufer*innen unterscheidet sich online und offline stark.

Doch insbesondere die Gesetzgebung orientiert sich in vielen Belangen eben am institutionellen Handel und trägt dem Umstand, dass sich gerade im Onlinehandel immer mehr Mischformen bilden, keine Rechnung.

Durch die immer häufiger vorkommende Nicht-Unterscheidung zwischen B2B und B2C seitens der Handelsunternehmen spricht man bereits von *H2H: Human-to-Human*. Denn auch bei aller fortschreitenden Digitalisierung: Noch kaufen und verkaufen Menschen.

Der Grund für das Aufweichen der Käufergruppen oder gar den D2C-Handel ist einfach: Die *Markteintrittsbarrieren* im E-Commerce sind gering, das Potenzial und die Reichweite groß. Es lassen sich einfacher Prozesse und Methoden testen. Ein Shop ist zumindest in einer Test-Variante sehr viel schneller aufgebaut als ein Ladenlokal. Es gibt keine langfristigen Mietverträge, und streng genommen müssen Sie nicht mal alle Waren, die Sie anbieten, direkt im eigenen Lager zur Verfügung haben. So haben Händler*innen Experimentierspielraum und können vor allen Dingen ihre eignen

Kund*innen in den Fokus ihres Handelns setzen – nicht langfristige Verträge, von Städten und Gesetzgebern vorgeschriebene Öffnungszeiten und ähnliche organisatorische Hemmnisse.

1.7 Aufgaben für E-Commerce-Manager*innen

Führungskräfte im E-Commerce haben ein sehr weites Betätigungsfeld. »Mädchen für alles« sind sie aber nicht. Als Manager*in haben Sie ein grundlegendes und tiefgreifendes Verständnis von Strukturen, Organisationen, Abläufen und Mechanismen innerhalb Ihres Fachgebiets. So haben E-Commerce-Manager*innen eben eine organisierende und delegierende Funktion, in der sie die Schnittstelle zwischen verschiedenen Fachbereichen bilden.

Als solche Schnittstelle müssen Sie nicht zwangsläufig selbst ein Shopsystem aufsetzen können, Grafiken für Produktseiten erstellen oder Social-Media-Kampagnen bearbeiten. Die Kernaufgabe der Manager*innen ist es zu identifizieren, welche anderen Fachleute sie mit den jeweiligen Aufgaben betrauen können, und diese dann zu briefen. Ihre Aufgabe ist es dann, Erfolge nachhaltig zu kontrollieren sowie Strategien und Ideen zu entwickeln, wie erfolgreiche Maßnahmen umgesetzt werden können, um den Unternehmenserfolg zu sichern.

E-Commerce-Manager*innen sind keine Nischen-Spezialist*innen

Als E-Commerce-Manager*in brauchen Sie das grundlegende Verständnis dafür, wie E-Commerce, Kundenbeziehungen und Onlinekommunikation funktionieren. Sie planen und arbeiten eher strategisch als rein operativ.

Um eine gute E-Commerce-Managerin bzw. ein guter E-Commerce-Manager zu sein, reicht es nicht, dass Sie entweder techniklastig oder marketingorientiert sind. Gute E-Commerce-Manager*innen zeichnet es aus, dass sie Wissenstransfer zwischen verschiedenen Fachgebieten sicherstellen können – auch dort, wo er auf den ersten Blick vielleicht weder nötig noch möglich erscheint. So spielen nicht nur IT-Security, Web- und Shopdesign, HTML oder CSS, Customer Journey, ein bunter Strauß an Marketingmaßnahmen, KPIs und Controlling-Instrumenten eine Rolle. Auch Grenzbereiche, zum Beispiel die Kommunikationspsychologie oder das grundlegende Verständnis davon, wie verschiedene Generationen, Zielgruppen und Personen sich im Internet bewegen, was sie erwarten und wie sie mit uns als Unternehmen bzw. Shop interagieren, sind wichtig.

Ihre Aufgabe ist es also unter anderem, die harten Zahlen und Fakten im Blick zu behalten, denn am Ende möchte jedes Unternehmen Geld verdienen. Dafür dürfen Sie aber auch die Menschen, die zu Kund*innen werden sollen, nicht vergessen. Diese

müssen viel mehr in den Fokus Ihres Handelns gestellt werden, um kundenzentrierte Konzepte zu entwickeln.

1.7.1 E-Commerce als Stabstelle im Unternehmen

Am einfachsten ist die koordinierende Funktion der *E-Commerce-Manager*innen* vielleicht zu verstehen, wenn Sie sich nicht ein funktionierendes Unternehmen vorstellen, sondern einen Onlineshop, der aktuell massive Umsatzeinbrüche zu verzeichnen hat.

Im Offlinehandel würden man »die Schuldigen« im B2C wohl als Erstes bei den Verkäufer*innen suchen oder vielleicht in der Parkplatzsituation in der Stadt. Im B2B wären es die Vertriebler*innen, denen man mal genau auf die Finger schauen würde. Und im Onlineshop? Wer »verkauft« denn hier die Produkte? Sales? Marketing? IT? Die Software?

Alle tragen dazu bei. Die IT sorgt dafür, dass der Shop und all seine Schnittstellen rund laufen. Das Marketing sorgt dafür, dass überhaupt Menschen den Shop finden und wahrnehmen. Sales/Vertrieb oder das Produktmanagement sorgt dafür, dass die richtigen Produkte verkauft werden. An wen soll sich die Geschäftsführung denn nun wenden, wenn sie vom Controlling gesagt bekommt: »Etwas stimmt nicht!«?

Das Problem hierbei: Viele Unternehmen im Onlinehandel sind so strukturiert, dass viele Abteilungen nebeneinander existieren, die von jeweiligen Leiter*innen oder »Heads of« geführt werden. Ein unmittelbarer und vor allen Dingen transparenter Austausch zwischen allen Instanzen findet selten statt.

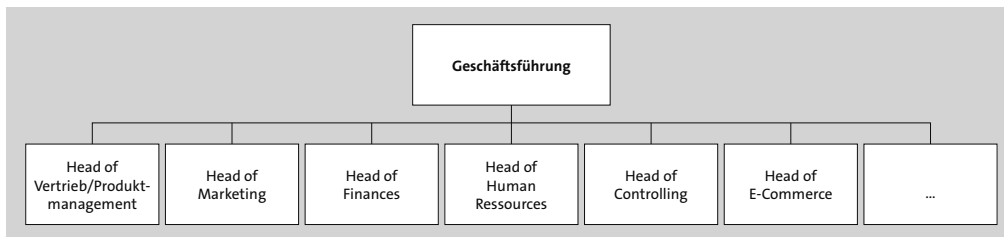


Abbildung 1.10 Head-of-Mentalität: zu viele Köpfe

Viele Einzelabteilungen existieren mehr oder weniger gleichberechtigt nebeneinander. Diese berühmte-berüchtigten »flachen Hierarchien« sind es, die gerade junge Unternehmen gerne nutzen, um strukturelle und organisatorische Komplexität zu reduzieren. Die Führungskräfte sind in einer solchen Organisation absolute Experten auf ihren Fachgebieten. Es fehlt jedoch oft das Verständnis von dem, was andere so tun.

Geht es nach vielen Vertriebler*innen, ist das Marketing irgendwie überflüssig. Marketing gibt Geld aus, der Vertrieb verdient es. Das sehen auch Buchhaltung und Controlling, nur dass die Personaler*innen vielleicht finden, dass der Vertrieb ebenfalls zu viel Manpower braucht, um Umsatz zu generieren. Was die IT so macht, das versteht eigentlich kaum jemand. Auf alle Fälle ist auch das teuer. Die IT hingegen findet so manche Idee der Marketingleute echt überflüssig, es reicht doch wohl, wenn alles reibungslos funktioniert! Warum müssen Dinge auch noch schön sein?

Jede Abteilung verfolgt eine eigene, in der Innensicht völlig korrekte Agenda. Der E-Commerce, insbesondere dann, wenn er eigenständig neben anderen steht, schwebt hier oft im luftleeren Raum. Denn E-Commerce ist sehr komplex. Als Manager*in müssen Sie verschiedene Handlungsbereiche zusammenführen. Es soll verkauft, eine Marke gebildet werden, Usability und User Experience müssen stimmen, Datenschutz und Datensicherheit, Retouren, Logistik und auch rechtliche Themen müssen berücksichtigt werden und eben die Technik.

Der E-Commerce hat also Schnittmengen zu fast allen anderen Bereichen im Unternehmen. Neben allen anderen ist er also eigentlich nicht einzuordnen.

In manchen Unternehmen wird der E-Commerce deswegen gar nicht als eigene Abteilung oder Stelle angesehen. Er wird einer der anderen, bereits bekannten und etablierten Positionen zu- oder gar untergeordnet.

Manchmal ist der Shop der IT unterstellt, manchmal auch dem Marketing. Viel zu oft wird der Onlinehandel nebenbei von anderen Mitarbeiter*innen mitgemacht. So gibt es keine Handlungsoptionen, und bei Problemen wird selten genau hingehört. Geht dann etwas grundlegend schief, wird jede*r die Schuld auf andere schieben. Denn an der eigenen Arbeit kann es bekanntlich nicht liegen.

Idealerweise bildet der E-Commerce im Unternehmen daher eine *Stabstelle*.

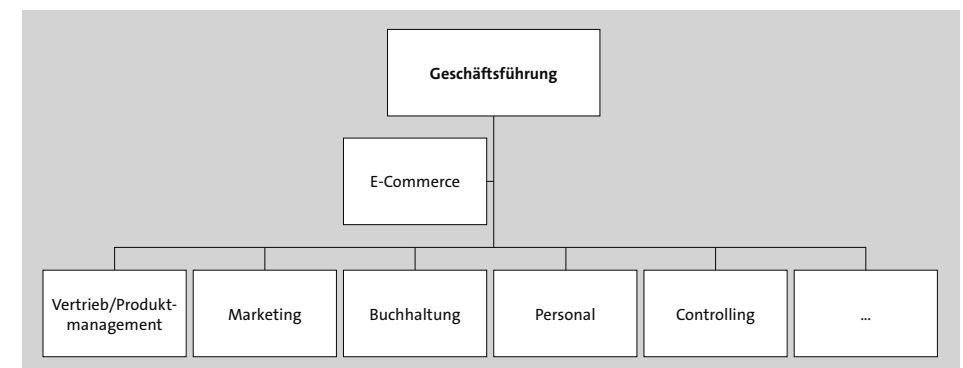


Abbildung 1.11 E-Commerce als Stabstelle = Berater im eigenen Unternehmen

Damit hat er in aller Regel noch immer keine Weisungsbefugnis gegenüber den anderen Abteilungen, tritt aber als organisierende und vor allen Dingen **beratende Instanz** im eigenen Unternehmen auf. In der Stabstelle E-Commerce sammeln und analysieren Sie Daten und versorgen die jeweiligen Fachabteilungen sowie die Geschäftsführung mit entsprechenden Zahlen. Außerdem sprechen Sie Handlungsempfehlungen aus, die dann aber in der Tat die Fachleute umsetzen.

Tritt die E-Commerce-Abteilung im Sinne einer Stabstelle auf, können Sie Schwachstellen in allen Abteilungen analysieren und zum Beispiel herausfinden, ob ein Umsatzrückgang an der schlechten Produktwahl, der fehlenden Präsenz in sozialen Medien und Suchmaschinen liegt oder ob vielleicht gerade technisch etwas nicht einwandfrei funktioniert. Oder – und das ist online wahrscheinlicher – ob es ein Aufeinandertreffen vieler Faktoren ist.

Der E-Commerce als Stabstelle erleichtert Fehlerfindung, beschleunigt Entscheidungen (nur der E-Commerce kommuniziert in seinen Angelegenheiten direkt mit den Entscheider*innen im Unternehmen) und kann Budgets sinnvoll zuweisen oder verschieben. Dabei behält der E-Commerce Marketing, Vertrieb, aber auch das Controlling rund um Shop und Web im Blick und vor allen Dingen die Fachleute auf dem Laufenden. Nichts geht mehr unter, und die relevanten Zahlen werden an die passenden Stellen weitergeleitet.

1.7.2 Data-driven und kundenzentriert

Online können Sie fast alles messen – also sollten Sie auch messen, was geht. Zu keinem anderen Zeitpunkt in der Geschichte des Handels wussten Unternehmen so viel über Ihre Kund*innen wie heute online. Daten sind längst Währung geworden, und ein Informationsvorsprung ist bares Geld wert. Deswegen müssen E-Commerce-Manager*innen eben den Spagat hinbekommen, die Daten auf der einen Seite, die Kund*innen auf der anderen Seite im Blick zu behalten und entsprechende Verknüpfungen und Ableitungen zu treffen.

Praxis-Beispiel: Zielgruppen identifizieren und ansprechen

Ein Shop für hochwertige Kosmetik- und Hautpflegeprodukte hat in der Regel einen weiblichen Besucherinnen-Anteil von 95–98 %. Das Alter liegt vorwiegend im Bereich 40+.

Zwei Mal im Jahr stellt man bei der Analyse der Daten fest, dass sich der Anteil der Männer im Shop deutlich erhöht: Anfang Mai und Anfang Dezember. Der Grund dafür ist schnell klar: Am 2. Maisonntag ist stets Muttertag, am 24.12. Heiligabend. Es handelt sich also offensichtlich um Männer, die auf der Suche nach Geschenken sind.

Hieraus lässt sich ableiten, dass es zu diesen Zeitpunkten sicher sinnvoll ist, auf der Startseite einen entsprechenden Hinweis auf Geschenkgutscheine oder vielleicht sogar einen Kaufassistenten (»Geschenkefinder«) zu setzen. Man will es den Männern möglichst einfach machen. Vielleicht schafft man es sogar, sie über gezielte Suchmaschinenoptimierung künftig direkt auf eine Landingpage zu leiten.

Weiterhin zeigen die Daten, dass die Männer, die Anfang Mai auf die Shopseite kommen, deutlich jünger sind als die, die im Dezember die Seite besuchen. Offensichtlich suchen einmal Söhne für ihre Mütter, einmal Männer für ihre Partnerinnen nach Geschenken. Die Ansprache kann und muss also eine jeweils andere sein.

Bei der weiteren Analyse auch mithilfe von Google Analytics erkennt man, dass die Männer im Mai und Dezember jeweils auch andere Interessen im Netz haben. Die jungen Männer sind eher an Gaming und Technik interessiert, die älteren eher an Sport und Heimwerkerthemen. Die Erkenntnis hier: Wenn beispielsweise Display-Werbung geschaltet wird, müssen andere Kanäle bespielt werden, nicht nur mit anderer Ansprache und anderen Bildwelten, sondern tatsächlich auch vollkommen unterschiedliche Plattformen und Netzwerke.

Fazit:

Die Analyse der Daten hat uns hier also nicht nur eine bzw. zwei neue Zielgruppen aufgezeigt, sondern gleichzeitig auch Maßnahmen an die Hand gegeben, um Interessenten in diesem Fall besser über Werbung erreichen zu können und im Shop zielgerichteter und effizienter zu Kunden zu machen.

10.6.1 Berechnung der richtigen Conversion Rate

Selbst bei der Berechnung der Conversion Rate ist nicht alles so klar, wie man es bei einer Kennzahl doch vermuten könnte. Zunächst gilt immer: Die Conversion Rate wird in Prozent angegeben und zeigt damit das Verhältnis von Conversions zu – und hier wird es eben uneindeutig – entweder der Anzahl der Besucher*innen in Ihrem Shop oder der Anzahl der Besuche (Sessions).

$$CR = \frac{\text{Anzahl der (zuvor definierten) Conversions}}{\text{Anzahl der Besuche / Besucher*innen}} \times 100$$

| Waren-kategorie | Sessions/ Besuche | User*innen/ Besucher*innen | Anzahl Transaktionen | CR (Session) | CR (User) |
|-----------------|----------------------|-------------------------------|-------------------------|-----------------|--------------|
| A | 32.564 | 12.518 | 481 | 1,48 % | 3,84 % |
| B | 154.832 | 66.438 | 2278 | 1,47 % | 3,43 % |
| C | 75.432 | 42.762 | 1117 | 1,48 % | 2,61 % |
| Gesamt | 262.828 | 121718 | 3.876 | 1,47 % | 3,18 % |

Tabelle 10.3 Beispielhafte CRs in verschiedenen Warenkategorien

In Tabelle 10.1 sehen Sie sehr schön, wie wichtig es ist, bei der Conversion Rate die richtigen Zahlen zugrunde zu legen.

Wollen Sie beispielsweise herausfinden, in welcher Kategorie es Konversionsprobleme gibt, wäre in diesem Fall die Betrachtung der Conversion Rate, die sich auf die Sessions bezieht, nicht hilfreich. Es gibt kaum Schwankungen. Bei der auf die User*innen bezogene Konversionsrate hingegen zeigt sich sehr deutlich, dass in der Kategorie C die Transaktions-CR ganz offensichtlich ausbaufähig ist. Hier gilt es, Ursachenforschung zu betreiben. Vielleicht sind die Produkte in der Kategorie besonders teuer, sodass die Anzahl der Verkäufe naturgemäß niedriger ausfällt. Dafür spricht auch, dass auch die Anzahl der Sessions pro User deutlich geringer ausfällt als in den anderen Kategorien. Vielleicht gibt es aber auch ein technisches Problem. Auch das kann die niedrige Anzahl Sessions pro User erklären.

Die Gründe können vielfältig sein. Ihre Aufgabe als E-Commerce-Manager*in ist es, die Gründe zu identifizieren. Dafür braucht es mehr als nur diese eine Kennzahl. Denn auch wenn die Conversion Rate im Hinblick auf den Umsatz wichtig ist, bleibt sie für sich alleine wenig aussagekräftig.

Die Conversion Rate hilft Ihnen vielleicht nicht, Probleme zu identifizieren, sie ist aber ein Indikator dafür, dass es Probleme gibt, und kann anzeigen, wo diese liegen.

In Tabelle 10.1. sehen Sie außerdem, dass Sie die Konversionsrate nicht nur für Ihren gesamten Shop analysieren können, sondern auch auf Warengruppen oder sogar ein-

zelne Produkte heruntergebrochen. Häufig hat nämlich gar nicht der gesamte Shop ein generelles Konversionsproblem, sondern es existieren vielmehr in einzelnen Bereichen Konversionshemmnisse.

Solche Konversionshemmnisse sind in der Regel:

- ▶ Technikprobleme (Seiten oder Kategorien funktionieren einfach nicht/weiße Seite)
- ▶ Layoutprobleme (zu große Bilddateien, nicht mobile-friendly)
- ▶ Preise (zu hoch, zu niedrig, nicht angemessen)
- ▶ Bilder nicht aussagekräftig (oft reine freigestellte Bilder ohne Kontext, zu wenige Details, falsches Ambiente, Model zu unrealistisch, zu stark bearbeitet)
- ▶ Texte nicht aussagekräftig/interessant (wichtige Informationen zum Produkt fehlen, zu lange und langweilige Texte)
- ▶ Zu viel Ablenkung durch »Störer« auf der Seite
- ▶ Usability schlecht/Seite insgesamt unübersichtlich
- ▶ Anbieter wirkt nicht vertrauenswürdig
- ▶ fehlende Bewertungen/Bewertungsmöglichkeiten
- ▶ CR-Hemmnisse im Check-out: unattraktive Zahlungsmethoden, Paketdienstleister oder Lieferzeiten, Bestellvorgang zu kompliziert

Gerade Konversionshemmnisse im Check-out sind extrem ärgerlich. Wenn man es geschafft hat, jemanden zu einer Kaufentscheidung zu bringen, und dann im letzten Schritt scheitert, ist es besonders tragisch. Hier ist es hilfreich, Bounce Rates und Exit Rates in Zusammenhang mit der Conversion Rate des gesamten Shops zu betrachten und zu analysieren, wo genau die Besucher*innen aussteigen und sich gegen die Transaktion, die zum Verkauf und der Konversion führt, entscheiden.

10.6.2 Conversion Tracking: an der richtigen Stelle messen

Das Conversion-Tracking ist essenzieller Bestandteil des Web-Controllings. Zu Beginn steht die Festlegung, was gemessen werden soll. Sales zu messen, ist verhältnismäßig einfach. Das schafft selbst das einfachste Shop- oder Warenwirtschaftssystem. Sind andere Dinge wie die Registrierung im Shop, die Newsletter-Anmeldung oder auch das Aufrufen einer bestimmten Seite innerhalb der Website interessant, wird es manchmal etwas komplexer. Analyse-Tools wie Google Analytics sind hier sehr hilfreich. In Analytics können beispielsweise eigene Konversionen angelegt werden, vom Aufruf einer bestimmten Seite über das Klicken eines bestimmten Links oder Buttons bis hin zum Abspielen eines Videos. Auch eine bestimmte Verweildauer im Shop kann bereits eine Konversion darstellen, die gemessen werden kann.

Typische Konversionen für das Tracking im E-Commerce:

- ▶ Order Conversion Rate (Sales/Verkäufe/Bestellungen im Verhältnis zu Sessions oder Users)
- ▶ Basket Conversion Rate (Verhältnis von Sales zu gefüllten Warenkörben)
- ▶ Newsletter-Registrierung
- ▶ Anmeldungen im Shop

Auch die Frage, wie gemessen wird, sollte im Vorfeld geklärt werden. Gerade dem Tracking über Skripte, wie Google & Co. sie für ihre Analyse-Tools einsetzen, sind durch Datenschutzregelungen zunehmend engere Grenzen gesetzt.

Im Cross-Channel ist das Ganze noch etwas komplizierter. Prinzipiell dienen Cross-Channel-Strategien dazu, den Umsatz und eben auch die Anzahl der Transaktionen (also Konversionen im Sinne von Sales) zu steigern. Das Tracking entlang der Customer Journey ist so lange verhältnismäßig einfach, wie die Touchpoints online liegen. Social Media, SEA, SEO, Display Advertising und Co. lassen sich gut verfolgen und im Shop den entsprechenden Transaktionen zurechnen. In dem Moment, in dem Touchpoints jedoch offline liegen – ob nun im Marketing als TV-Spot, in der Kino- oder Radiowerbung, als Plakat oder Flyer oder als Besuch im stationären Geschäft – wird es schwierig bis unmöglich.

Bei Offline-Werbemaßnahmen könnte man den Umweg über den generellen Traffic nehmen: Ist die Werbung im Radio oder TV gelaufen, sollten Sie einen Trafficanstieg im Shop registrieren können. Die Zuordnung kann unter Umständen noch über direkte Zugriffe (jemand hat ihre URL ein-/abgetippt) oder entsprechende Suchanfragen (Shopname oder Shopname plus etwas aus der Werbung, z. B. ein Claim) sein. Bei Flyern und Plakaten könnte man auf QR-Codes setzen, die auf URLs mit entsprechenden UTM-Parametern verweisen. Aber das Verhalten der Menschen ist hier sehr schlecht zu prognostizieren. Wer scannt den Code, wer tippt etwas ab, wo und wie wird gesucht? Hier sind sehr viele Erfahrungswerte nötig.

Das Cross-Device-Tracking, mit dem es beispielsweise in der Theorie möglich wäre zu sehen, welche Besucher*innen der Website, die zu Hause am Laptop den Shop besucht haben, letztlich mit ihrem Smartphone in Ihrem Ladengeschäft gestanden und dort im Idealfall auch noch etwa mit Google Pay bezahlt haben, ist aus Datenschutzgründen in der Praxis kaum umzusetzen. Außerdem erfordert es doch recht viel Aufwand bei verhältnismäßig geringem Erkenntnisgewinn.

Einfacher ist da die klassische Strichliste – einfach mal beim Kassiervorgang fragen: »Wie sind Sie auf uns aufmerksam geworden?«

10.7 Was kostet der Kunde, und welchen Wert hat er (CAC, CLV, CLV:CAC-Ratio)?

Als Handelsunternehmen ist es immer auch interessant zu wissen, wie rentabel Kund*innen im Laufe der gesamten Kundenbeziehung sind. Hier spielen zwei Faktoren eine Rolle: zum einen die Kosten, die jemand produziert, bevor überhaupt etwas gekauft wird, zum anderen der Umsatz und auch der Aufwand für Ihr Unternehmen im Laufe der gesamten Kundenbeziehung.

Bevor jemand tatsächlich etwas in Ihrem Shop kauft, hat das Unternehmen in der Regel bereits Geld ausgegeben. Werbung und Marketing bringen Menschen ja erst dazu, in einem Shop etwas zu bestellen. Dies sind die sogenannten *Akquisitionskosten*. Die entsprechende Kennzahl sind die *Customer Acquisition Costs* (kurz CAC).

Die Customer Acquisition Costs lassen sich verhältnismäßig einfach berechnen:

$$\text{CAC} = \frac{\text{Marketingkosten} + \text{Werbekosten}}{\text{Anzahl Neukund*innen}}$$

Die Gesamtsumme aller Marketing- und Werbekosten wird durch Anzahl neuer Kund*innen geteilt. Dafür betrachten Sie in der Regel einen bestimmten Zeitraum oder auch eine einzelne Kampagne.

Nun wissen Sie, was ein einzelner Kunde bzw. eine einzelne Kundin Sie kostet. Geben Sie beispielsweise in einer Kampagne 2600 € aus und gewinnen Sie damit 140 neue Kund*innen, kostet sie der einzelne Kunde bzw. die einzelne Kundin 18,57 €. Ob das nun ein guter oder ein schlechter Wert ist, hängt immer von gewissen Rahmenbedingungen ab. Ist der durchschnittliche Warenkorb im Shop kleiner als 19 €, erscheinen 18,57 € zunächst sehr hoch.

Wenn es bei dem einmaligen Kauf bleibt, sind diese Akquisitionskosten auch definitiv viel zu hoch. Selbst bei einem einmaligen Kauf von 30 oder 40 € rechnen sie sich kaum. Sie sind vielleicht profitabel, aber eher nicht rentabel. Wenn Sie also Hit-and-run-Geschäfte betreiben, dürfen Ihre Akquisitionskosten nur einen kleinen Bruchteil der durchschnittlichen Warenkorbgröße betragen.

Setzen Sie jedoch auf Kundenbindung, langfristige Kundenbeziehungen und darauf, dass die Käufer*innen bei Ihnen mehrfach einkaufen, darf das Verhältnis beim ersten Kauf auch schon mal unausgewogen sein. Bestellt jemand beim ersten Mal für 20 € in Ihrem Shop, im Folgemonat aber erneut und über einen Zeitraum mehrerer Jahre regelmäßig immer wieder für diesen Betrag, können sich auch hohe Akquisitionskosten für den ersten Kauf lohnen. Sie können mittelfristig rentabel sein.

Die Customer Acquisition Costs sind daher für sich alleine nur begrenzt aussagekräftig. Deswegen nimmt man zu den Akquisitionskosten eine weitere Kennzahl dazu. Die sogenannte Customer Lifetime Value (kurz: CLV).

Die *Customer Lifetime Value* bemisst den Wert, den ein Kunde beziehungsweise eine Kundin innerhalb der Dauer der Kundenbeziehung für Ihr Unternehmen hat.

Die Berechnung ist entsprechend etwas komplizierter.

$$\text{CLV} = \left[\frac{(eT - aT)}{(1 + i)} \right] \times T$$

Dabei bedeuten die einzelnen Formelbestandteile:

- ▶ T = Dauer der Geschäftsbeziehung
- ▶ i = Kalkulationszinssatz (als Dezimalbruch eingesetzt)
- ▶ eT = Einzahlungen durch den Kunden (Umsatz) über den Zeitraum T
- ▶ aT = Auszahlungen im Zusammenhang mit dem Kunden (Kosten) ohne Akquisitionskosten über den Zeitraum T

Betrachtet werden müssen hier also zum einen die voraussichtliche Dauer der Kundenbeziehung (T), die Kosten, die die Kundenbeziehung abseits der Akquisitionskosten für Ihr Unternehmen bedeutet (e und im Zeitraum T eben eT), sowie die voraussichtlichen Umsätze, die jemand bei Ihnen macht (a für Auszahlungen oder aT für den Zeitraum der Kundenbeziehung). Außerdem wird ein sogenannter Kalkulationszinssatz (i) mit verrechnet. Der Kalkulationszinssatz wird von Ihnen selbst willkürlich festgelegt. Er dient der Abzinsung von Zahlungsströmen. Das bedeutet, dass Sie den Kunden als eine Art Investitionsprojekt betrachten.

Berechnungsbeispiel: Customer Lifetime Value

Sie betreiben einen Onlineshop, in dem Sie hochwertige Kaffeebohnen für Kaffeevollautomaten verkaufen. Ihre Kundschaft sind Unternehmen, die gerade neu einen Kaffeevollautomaten fürs Büro angeschafft haben.

Ihre Kunden sind daran interessiert, von Ihnen regelmäßig mit Bohnen versorgt zu werden.

Sie gehen von einer Kundenbeziehungsdauer (T) von 5 Jahren aus. Das entspricht der Abschreibungsdauer, die das Bundesfinanzministerium für Kaffeevollautomaten festgelegt hat. Gehen Sie also davon aus, dass das Gerät auch tatsächlich so lange halten wird. Das kaufende Unternehmen bleibt Ihnen also mindestens 5 Jahre lang treu, wenn Sie Ihre Sache gut machen. Sie bieten zwar kein Abo an, können aber relativ gut abschätzen, dass ein Unternehmen in der Größenordnung Ihres Kunden circa 2,5 Kilogramm Kaffeebohnen pro Monat brauchen wird.

Sie bieten Kaffeebohnen in verschiedener Qualität an, wissen außerdem, dass Kund*innen gerne mal etwas Neues ausprobieren. Daher setzen Sie einen durchschnittlichen Bohnenkilopreis von 18,86 € an. Pro Monat macht das Kundenunternehmen also voraussichtlich 47,15 € Umsatz.

Den Kalkulationszinssatz legen sie auf 10 % fest. Supportanfragen zu Ihren Kaffeebohnen sind selten. Dennoch kann es vorkommen, dass Käufer*innen sich vorab informieren, ob die Bohnen tatsächlich für Vollautomaten geeignet sind. Dies geschieht in der Regel nicht öfter als ein Mal während der gesamten Kundenbeziehung. Sie versenden regelmäßig einen Newsletter, in dem Sie Ihre Kund*innen über Angebote informieren.

Alles in allem rechnen Sie mit einem Aufwand von circa 10 € alle 3 Monate.

Sie haben also $T=5$ Jahre, $eT = 2.829$ €, $aT = 200$ €, $i = 10\% = 0,1$.

$$CLV = \frac{2.829 \text{ €} - 200 \text{ €}}{(1 + 0,1) \times 5}$$

$$CLV = \frac{2.629 \text{ €}}{(1,1 \times 5)} = 478 \text{ €}$$

Das Unternehmen ist folglich als Kunde jedes Jahr 478 € wert.

Anhand der Customer Lifetime Value Ihrer Kund*innen können Sie wiederum eine Klassifizierung in A-, B- oder C-Kund*innen vornehmen.

Insgesamt sollte die Verteilung ihres Kundenstamms hinsichtlich Ihres Werts für das Unternehmen in etwa der Normalverteilung entsprechen. Das bedeutet, dass nicht mehr als 20 % ihrer Kund*innen nicht rentabel sein sollten, also eine CLV haben, die Ihre Kosten nicht deckt. Auch sollten nicht mehr als 20 % Ihrer Kund*innen eine CLV haben, die für Sie sehr profitabel ist. Die verbleibenden 60 % der Kund*innen sollten profitabel sein.

Nun stellt sich die berechtigte Frage, warum nicht mehr als 20 % der Kund*innen sehr profitabel sein sollten.

Hierfür gibt es zwei Hauptgründe: Zum einen bringen solche Cash Cows das Risiko der Abhängigkeit mit sich. Sie machen sehr viel Umsatz mit sehr wenigen Käufer*innen. Jeder, der dann verloren geht, wirkt sich überproportional auf Ihr Unternehmensergebnis aus. Außerdem bringen die sehr profitablen Kund*innen einen unangenehmen Nebeneffekt mit sich. Sie sind nicht nur für Sie als Händler*in interessant, sondern auch für Unternehmen, die mit Ihnen im Wettbewerb stehen.

Die Folge ist in der Regel, dass Konkurrenzunternehmen ihre Werbebudgets erhöhen, um diese profitablen und eben auch rentablen Kunden abzuwerben.

Werden die Werbebudgets jedoch insgesamt erhöht, steigen damit wiederum auch die Customer Acquisition Costs – allerdings nicht nur die Akquisitionskosten der sehr profitablen, sondern aller Kunden. Die Kundenakquise wird also stetig teurer, und die wenig und normal profitablen Kund*innen werden damit immer weniger rentabel – im schlimmsten Fall irgendwann nicht einmal mehr profitabel.

Die Customer Lifetime Value kann als Indikator dafür genutzt werden, wie gut es Ihnen gelingt, aus Neukunden treue Bestandskunden zu machen.

Überprüfen Sie daher immer wieder, wie lang der Zeitraum T, der Zeitraum der Kundenbeziehung, tatsächlich ist.

Customer Acquisition Costs und Customer Lifetime Value lassen sich zusätzlich zur einzelnen Berechnung in der sogenannten *CLV:CAC-Ratio* in einem Wert vereinen.

Der Name sagt bereits, wie die Berechnung dieser Kennzahl erfolgt. Die Customer Lifetime Value wird durch die durchschnittlichen Customer Acquisition Costs geteilt. Dieser Wert sollte weder zu hoch ausfallen, denn das wäre ein Hinweis darauf, dass Sie tendenziell zu wenig Geld für Ihr Marketing ausgeben und damit vermutlich geldwerte Kontakte verpassen, aber auch nicht zu niedrig. Eine zu niedrige CLV:CAC-Ratio (insbesondere wenn der errechnete Wert <1 ist oder bei der Angabe des Verhältnisses die rechte Seite einen höheren Wert ausweist als die linke) bedeutet, dass Ihr Unternehmen nicht profitabel ist.

Wie hoch dieser Wert nun aber tatsächlich sein soll, ist stark branchenabhängig. Liegt ihre CLV beispielsweise bei 400 € und liegen gleichzeitig Ihre Customer Acquisition Costs bei 40 €, kämen sie auf einen Wert von 10. Oder anders ausgedrückt, eine CLV:CAC-Ratio von 10:1. Das ist für sich allein weder gut noch schlecht. Es zeigt an: Sie arbeiten profitabel. Ob Sie auch rentabel arbeiten, errechnen Sie dann wieder mit dem ROI.

Auch CLV, CAC und ihre gemeinsame Betrachtung können Sie wieder vielfältig einsetzen.

Analysieren Sie beispielsweise:

- ▶ Gibt es Zielgruppen, die besonders lohnenswert sind, lassen sich also zielgruppenspezifische Akquisitionskosten und auch unterschiedliche Customer Life Time Values erkennen?
- ▶ Gibt es bestimmte Zeiträume (Jahreszeiten, Monate etc.), die besonders lohnenswert sind? Sowohl im Hinblick auf die CAC (wann kosten Neukund*innen am wenigsten) wie auch auf die CLV (welche Kund*innen, die in welchem Zeitraum gewonnen wurde, sind am profitabelsten)?
- ▶ Wie groß ist der Anteil der Käufer*innen, die schon beim ersten Kauf profitabel sind? Ab wann werden sie rentabel?
- ▶ Welche Marketingaktionen bringen die rentabelsten Kund*innen?

10.8 Kennzahlen rund um Shop und Warenkorb

Der Begriff KPI oder Key Performance Indicator wird im Onlinebereich sehr oft mit Kennzahlen gleichgesetzt. Dabei stellen sie eigentlich eine spezielle Form der Kennzahlen dar, aber nicht alle Kennzahlen sind immer auch KPIs.

Es hat sich jedoch eingebürgert, die Begriffe synonym zu verwenden. Kennzahlen gibt es im E-Commerce wie Sand am Meer. Für Sie als E-Commerce-Manager*in ist es daher wichtig, die für Sie beziehungsweise ein akutes Anliegen notwendigen und sinnvollen Kennzahlen zu identifizieren. Hier liegt eine der Kernaufgaben von Fachkräften im E-Commerce.

Kennzahlen werden üblicherweise nach ihrem Verwendungszweck unterschieden. So gibt es Kennzahlen, die vorrangig für den Vertrieb, das Marketing, das Controlling, den Aftersales, die Logistik, die Geschäftsführung und vieles mehr von Interesse sind.

10.8.1 Sales-Kennzahlen

Für Sales oder Vertrieb müssen Sie vor allen Dingen Kennzahlen bereitstellen, in denen es um tatsächliche Verkäufe geht. Dazu gehört neben der reinen Anzahl der Sales natürlich noch eine differenziertere Betrachtung der gemachten Umsätze. Typische Kennzahlen im E-Commerce sind daher:

- *Sales/Transaktionen*: Alle Verkäufe, die in einer Zeitperiode insgesamt getätigt wurden, also beispielsweise an einem Tag, in einer Woche, in einem Quartal oder in einem Geschäftsjahr. Jede dieser Zahlen protokolliert zunächst die quantitativ erzielten Transaktionen. Sie geben aber auch Aufschluss darüber, zu welchen Zeiten sogenannte Peaks entstehen, zeigen also Perioden, in denen überdurchschnittlich viele Transaktionen durchgeführt werden. Dies wiederum ist auch für andere Bereiche als nur den Vertrieb wichtig. Wenn Sie beispielsweise feststellen, dass in einem bestimmten Quartal (meistens ist dem vierten) besonders viele Transaktionen stattfinden, müssen Sie dies in Ihrer Warenwirtschaft, Eingangs- und Ausgangslogistik und gegebenenfalls sogar in Ihrer IT im Hinblick auf die Trafficlaster auf Ihrem Server berücksichtigen. Dann, wenn viele Transaktionen stattfinden, muss eben alles reibungslos laufen.
- *Durchschnittliche Warenkorbgröße/Average Order Value*: Die Average Order Value (kurz: AOV) gibt an, wie hoch der Warenkorb durchschnittlich in einer Transaktion war. Hierfür wird die gesamte Summe der Umsätze in einer Zeitperiode durch die Anzahl der Transaktionen in derselben Periode geteilt. Durchschnittswerte sind stets mit Vorsicht zu genießen. So kann es beispielsweise sein, dass Sie eine sehr breite Streuung der Warenkorbgrößen haben und den Mittelwert tatsächlich überhaupt nie erreichen. Die Average Order Value hilft Ihnen aber, Erträge und Aufwand zu kontrollieren. Bleibt Ihre Average Order Value stetig ähnlich hoch, gibt es

offensichtlich keine besonderen Vorkommnisse oder Entwicklungen. Sinkt die Average Order Value jedoch, weil entweder höhere Warenkörbe nicht mehr abgeschlossen werden oder die Anzahl der niedrigeren Warenkörbe überproportional steigt, kann Handlungsbedarf bestehen. Neben der reinen Average Order Value sollten Sie aber immer auch die minimalen und maximalen Warenkorbgrößen festhalten und gegebenenfalls schauen, wie diese sich verteilen. Die Average Order Value kann ebenfalls ein Hinweis auf profitable und nicht profitable Kund*innen beziehungsweise deren Anzahl geben. Sorgen Sie hier dafür, dass ein Großteil Ihrer Kund*innen in einer mittleren Profitabilität für Ihr Unternehmen liegt. Die wenig profitablen Käufer*innen sind hier zu vernachlässigen. Die extrem profitablen Käufer*innen jedoch können zu Problemen führen. Häufig entsteht um solche Kund*innen eine Werbeschlacht, die mittelfristig die Akquisitionskosten auch für alle weniger profitablen Kund*innen steigen lassen.

- *Konversionsrate/Conversion Rate*: Die Conversion Rate (CR) ist der prozentuale Wert, der Ihnen zeigt, wie häufig Besucher*innen Ihres Shops auch tatsächlich zu Käufer*innen werden. Auch wenn die Conversion Rate am ehesten den Sales-Kennzahlen zugeordnet wird, ist sie eine sehr vielschichtige Kennzahl. Die Konversionsrate kann zum Beispiel auch Aufschluss über die Qualität Ihres Contents geben, darüber, ob Ihr Shop technisch einwandfrei funktioniert oder ob Sie es schaffen, Besucher*innen Ihres Shops ausreichend Kaufanreize zu setzen.

10.8.2 Marketingkennzahlen

Bei den Marketingkennzahlen dreht sich vieles um Reichweite, aber auch um die Qualität von Kampagnen oder der Usability des Shops. Hier müssen Sie Impressionen im Blick haben, ebenso Klickraten oder die Verweildauer im gesamten Shop oder auf einzelnen Seiten. Auch der Blick über den eigenen Onlineshop hinaus ist hier wichtig: Interaktionsraten in sozialen Netzwerken, der sogenannte Social Buzz, und natürlich die Stimmungslage, in der über Ihr Unternehmen online kommuniziert wird.

- *Traffic*: Der Traffic auf Ihrer Webseite beziehungsweise in Ihrem Shop zeigt Ihnen, ob ein prinzipielles Interesse an Ihren Produkten oder Dienstleistungen existiert. Traffic allein ist wenig aussagekräftig. Viel Traffic kann etwa so viel bringen wie der Besitz der Schlossstraße mit Hotels im Monopoly-Spiel. Auf dem Papier sicherlich erst einmal eine schöne Sache, in der Realität aber ohne echten Mehrwert. Der Traffic Ihres Shops muss immer im Zusammenhang mit der Konversionsrate betrachtet werden. Sie brauchen nicht zwangsläufig viel Traffic, sondern den richtigen.
- *Klickraten in sozialen Netzwerken*: Die Klickraten oder auch Click-through Rates (kurz: CTR) geben einen Hinweis auf die Qualität Ihres verbreiteten Contents und

Ihrer Werbeanzeigen. Die Klickraten in sozialen Netzwerken können sowohl bei organischen Postings als auch bei Werbeanzeigen im Advertising erhoben werden. Die Klickraten in sozialen Netzwerken spiegeln daher am ehesten wider, wie gut Sie Ihre Zielgruppen in den jeweiligen Netzwerken ansprechen.

- **Klickraten in Suchmaschinen:** Die CTR in Suchmaschinen muss unterschieden werden in Klicks auf organische Suchergebnisse und diejenigen, die auf Suchanzeigen entfallen. Die Klicks auf Ihre organischen Suchergebnisse sprechen für eine gute Suchmaschinenoptimierung und vor allen Dingen die Wahl passender Keywords in Ihrem Shop. Die Klickrate auf die bezahlten Suchergebnisse gibt wiederum Auskunft über die Qualität Ihrer Anzeigen- und SEA-Kampagnen.
- **Verweildauer und Seiten pro Besuch:** Die Verweildauer, auch *Time on Site* (kurz: ToS) genannt, sowie die Anzahl von Seiten, die pro Besuch oder Besucher*in aufgerufen werden, ist wiederum ein Indikator für die Usability, aber auch den Joy of Use Ihres Webshops. Hier gilt jedoch: Viel hilft nicht immer viel. Eine sehr lange Verweildauer oder auch viele Seiten, die aufgerufen werden, können ein Hinweis darauf sein, dass sich Nutzer*innen nicht zurechtfinden, dass es vielleicht technische Probleme gibt, die Navigation problematisch ist, kurzum, dass irgendetwas nicht gut funktioniert. Diese beiden Zahlen sollte man darüber hinaus stets gemeinsam betrachten. Insbesondere wenn die Anzahl der Seiten pro Besuch überdurchschnittlich hoch ist, die Verweildauer insgesamt aber niedrig, spricht dies für technische Probleme. Hier findet dann ein wildes Hin- und Herklicken und Navigieren durch die Besucher*innen statt, das sich auch in den Bewegungspfaden der Seite widerspiegelt. Häufig handelt es sich tatsächlich sichtbar um das Vor- und Zurückspringen zwischen zwei Seiten. Es kann sich manchmal auch lohnen, neben der Time on Site die sogenannte *Read-through-Rate* zu erheben. Diese zeigt an, ob sich Nutzer*innen nur oberflächlich mit Ihrer Seite beschäftigt haben oder ob anzunehmen ist, dass sie die Texte tatsächlich gelesen haben. Hierfür gibt es viele hilfreiche Tools, die Ihnen helfen abzuschätzen, wie lange jemand durchschnittlich braucht, um eine Produktbeschreibung zu lesen.

Exit Rate oder Bounce Rate?

Zu Verwirrungen kommt es immer wieder, wenn *Exit Rate* und *Bounce Rate* ins Spiel kommen. Häufig werden sie und auch ihre deutschen Übersetzungen Ausstiegsrate und Absprungrate synonym verwendet.

Sie meinen aber in der Tat nicht dasselbe.

Ein Exit bezeichnet an einem Gebäude den Ausgang. Wir gehen davon aus, dass jeder Mensch, der das Gebäude betritt, es irgendwann auch wieder verlässt. Entsprechendes meint die Exit Rate einer Website. Früher oder später kommt jede*r an eine Stelle, wo die Seite wieder verlassen wird. Im Shop ist das idealerweise die Dankeschön-Seite nach erfolgreicher Bestellung. Was auf dem Weg zwischen Eingang und Ausgang pas-

siert ist, bleibt dabei unbekannt. Jemand kann zehn Unterseiten aufgerufen haben oder auch 50.

Die Bounce Rate hat Avinash Kaushik in einem Vortrag¹ wunderschön erklärt:

»I came, I puked, I left.«

Ich kam, übergab mich und ging wieder.

Ein Bounce ist das Öffnen einer Seite, dem das Schließen der Seite folgt, ohne dass eine weitere Interaktion stattgefunden hat. Um bei der Hausanalogie zu bleiben: rein und gleich wieder raus durch die Drehtür.

Die Bounce Rate hilft, schlechte Traffic-Quellen zu identifizieren. So kann es sein, dass über Links in sozialen Netzwerken zwar viel Traffic auf die Seite kommt, aber eben auch eine hohe Bounce Rate vorliegt. Die Erwartungshaltung wurde dann offensichtlich enttäuscht. Entweder man hat die falsche Zielgruppe angesprochen oder der Inhalt der Posts war uneindeutig oder hat eine Erwartung erzeugt, die auf der Seite nicht erfüllt wurde.

Die Exit Rate hingegen kann Aufschluss über technische Probleme, dünnen Content oder beispielsweise fehlende Optionen (Versandart/-dauer, Zahlungsmethoden) im Warenkorb geben.

10.8.3 Servicekennzahlen

Für Servicebereiche, wie zum Beispiel Support oder auch After Sales, brauchen Sie wieder andere Kennzahlen.

- **First Response/Response Time:** Wie lange müssen Ihre Kund*innen im Schnitt warten, bis sie eine erste Antwort auf ihre Service-/Support-Anfrage bekommen haben, bzw. wie lange, bis ihr Anliegen abschließend geklärt werden konnte?
- **Service Escalation Rate:** In welchem Support-Level konnte ein Anliegen abschließend geklärt werden bzw. wie häufig musste es in die nächste Eskalationsstufe gehen?
- **Retouren/Reklamationen:** Wie hoch sind die jeweiligen Retourenquoten? Wie lange dauert eine Rückabwicklung bei Retouren oder Reklamation im Schnitt?
- **Art der Anfragen:** Über welche Kommunikationskanäle finden Anfragen statt? Braucht es eine andere Art der Beschwerdestimulation?
- **Hit Rate:** Wie häufig kommt es zu Serviceanfragen? Für welche Produkte?
- **CSAT/NPS:** Der Customer Satisfaction Score und auch der Net Promoter Score sind Kennzahlen, die Rückschlüsse auf die Kundenzufriedenheit gestatten.

¹ <https://www.youtube.com/watch?v=ppgfjo6Ilf4>

10.8.4 Die Kennzahlendimensionen verschiedener Parameter

Verschiedene nützliche Parameter können im E-Commerce durch unterschiedliche Kennzahlen dargestellt werden. Fast jeder Parameter hat sowohl qualitative als auch quantitative und wertbezogene Kennzahlen.

So ist es möglich, verschiedene Abteilungen in Ihrem Unternehmen mit den geeigneten Kennzahlen zu versorgen. Während den Vertrieb und auch das Controlling häufig quantitative Messwerte interessieren, die sich entweder auf Sales, Besucheranzahl oder eben monetäre Werte fokussieren, braucht Marketing eher qualitative Messwerte. Ähnlich wie das Controlling interessiert sich die Geschäftsführung meistens vor allen Dingen für alles, was der Wertschöpfungskette im Unternehmen dient.

Das Thema Reichweite beispielsweise lässt sich quantitativ anhand von Traffic oder auch Unique Visitors darstellen. Qualitativ interessiert eher, wie viele der Personen, die die Seite besuchen, auch tatsächlich auf der Seite verweilen. Hier sind es also Messwerte wie die Time on Site oder die Absprungrate. In der Wertermittlung ist es der Revenue per Visit/Visitor, der von Interesse ist.

Bei der Konversion ist die qualitative Betrachtung der bloßen Anzahl der generierten Leads relevant. Die Qualität hingegen misst die Conversion Rate der Leads. Nicht ohne Grund unterscheidet man zwischen Sales Qualified Lead (SQL) und Marketing Qualified Lead (MQL). Der Wertaspekt drückt sich hingegen in der reinen Conversion Rate aus.

Auch das Thema Konversion selbst kann in allen drei Dimensionen betrachtet werden: Die quantitative Messung ist die reine Anzahl der Sales. Die qualitative Messung ist hier die Sales Conversion Rate. Die Werte-Dimension hingegen betrachtet rund um die Konversion, die für sie nur eine Handlung darstellt, den Umsatz, der generiert wurde.

Selbst das Engagement lässt sich in jeder der drei Dimensionen betrachten (siehe Abbildung 10.2). Die quantitative Betrachtung ermittelt, wie viele Fans, Follower und Kund*innen es gibt. Die qualitative Betrachtung unterscheidet zwischen neuen und wiederkehrenden Besucher*innen und Kund*innen sowie der Anzahl an Interaktionen über die verschiedenen Kanäle. Die Wertdimensionen betrachtet hier am ehesten die Markenbekanntheit. Denn die Marken an sich stellt heutzutage einen Unternehmenswert dar.

| | Quantität | Qualität | Value/Wert |
|------------|-------------------------|-------------------------------------|-------------------------------|
| Reichweite | Unique Visitors | Absprungrate | RPV (Revenue per Visit/or) |
| Handlung | Anzahl der Leads | CR der Leads | CR |
| Konversion | Anzahl Sales | CR Sales | Umsatz |
| Engagement | Aktive bzw. neue Kunden | Wiederkehrende Kunden/Interaktionen | Markenbekanntheit |

Abbildung 10.2 KPI-Dimensionen verschiedener Messwerte

10.9 Deckungsbeitrag II im E-Commerce berechnen

Der Deckungsbeitrag, der der Kosten- und Leistungsrechnung entstammt und letztlich die Differenz zwischen erzielten Erlösen, also dem Umsatz, und den variablen Kosten darstellt, gehört natürlich zu den wichtigen Unternehmenskennzahlen, auch im E-Commerce. Es gibt verschiedene Arten des Deckungsbeitrags. Gemeinsam haben alle, dass sie errechnen sollen, wie viel Geld dem Unternehmen zur Verfügung steht, um die Fixkosten zu decken.

Weil reine E-Commerce-Unternehmen oft mal eher geringe Fixkosten haben und auch Skalenerträge gering sind, wird der Deckungsbeitrag häufig vernachlässigt. Dabei ist er ein schönes Tool, mit dem sich sehr viele Aspekte in der Erfolgsmessung eines Onlineshops abdecken lassen.

Sehr einfach gerechnet ist der Erlös innerhalb eines bestimmten Zeitraums abzüglich der variablen Kosten in diesem Zeitraum der Deckungsbeitrag.

Für den E-Commerce lässt sich eine interessante Formel ableiten. In dieser Formel, die dem Deckungsbeitrag II entspricht, finden sich viele andere Kennzahlen wieder, sodass die Formel mehr kann, als nur den Deckungsbeitrag für die Fixkosten zu errechnen.

Der Deckungsbeitrag II eignet sich besonders gut, weil hier bereits die Anschaffungskosten einzelner Produkte oder auch Warengruppen berücksichtigt werden können.

Der Deckungsbeitrag II errechnet sich, indem man vom Umsatz die Anschaffungskosten und direkten Marketingkosten abzieht. Jede Variable in dieser Formel lässt sich durch Kennzahlen darstellen.

$DB\ II = \text{Umsatz} - \text{Anschaffungskosten} - \text{direkte Marketingkosten}$

Daraus ergibt sich folgende Formel für den Deckungsbeitrag 2 im E-Commerce, wenn man statt der reinen Geldwerte zunächst KPIs nutzt.

$DB\ II = I \times CTR[CR(VK - EK) - CPC]$

I = Impressions

CTR = Klickrate

CR = Konversionsrate

VK = Verkaufspreis (kann durch AOV ersetzt werden)

EK = Einkaufspreis (kann durch EK des AOV ersetzt werden)

CPC = Klickkosten

Die so entstandene Formel können Sie nicht nur dazu nutzen, den Deckungsbeitrag für Ihre Fixkosten zu berechnen, Sie können auch jede Variable als Unbekannte setzen und dadurch herausfinden, wie viel Sie für eine Werbung pro Klick bezahlen dürfen, wie viele Impressions Sie brauchen oder an welche Klickraten oder Conversion Rates Sie in Ihrem Shop arbeiten müssen. Der Deckungsbeitrag selbst sollte dann Ihren Gemeinkosten entsprechen oder alternativ dem gewünschten Kampagnenergebnis (vgl. Abbildung 10.3).

Das Praktische an dieser Art Deckungsbeitrag ist, dass er sehr viele Erfolgsfaktoren rund um Ihren Shop vereinigt.

- **Impressionen**, egal, ob auf den Suchergebnisseiten (SERPs) der Suchmaschinen oder die Anzahl der Ausspielungen einer Werbe- oder Suchanzeige, geben Ihnen einen Hinweis auf die Nachfrage beziehungsweise das Verkaufspotenzial und Interesse an Ihren Produkten oder Dienstleistungen.
- **Klickraten** (CTR) messen die Qualität ihres Onlinemarketings. Wenn die Klickraten entsprechend hoch sind, werden Ihre Texte, Banner, insgesamt eben der Auftritt rund um den geklickten Link von den potenziellen Kund*innen positiv wahrgenommen und sprechen sie an.
- Die **Conversion Rate** ist ein Indikator für die Qualität Ihres Shops, insbesondere im Hinblick auf UI/UX, die Usability. Außerdem zeigt die Conversion Rate an, ob potenzielle Kund*innen bereit sind, Ihre Preise zu zahlen.
- Der **Verkaufspreis** hingegen zeigt die Zahlungsbereitschaft und auch die Kaufkraft Ihrer Zielgruppe sowie die Qualität des Produktes. Er kann auch einen Hinweis darauf geben, ob Sie die Mehrwerte Ihrer Produkte und Dienstleistungen tatsächlich

vermitteln können. Nur wenn Käufer*innen verstehen, warum sie etwas brauchen, sind Sie auch bereit, entsprechende Preise zu zahlen.

- Die **Klickkosten** (CPC) zeigen, wie es um den Onlinewettbewerb bestellt ist. Je mehr Konkurrenz ebenfalls auf Keywords oder für Werbeplätze bietet, desto höher die Kosten. Gegensteuern können Sie, indem Sie beispielsweise auf weniger stark frequentierte und günstigere Keyword bieten. Dann sinkt die Anzahl der Impressions, gleichzeitig sinken aber eben auch die Klickkosten. Hier können Sie die DBII-Formel nutzen, um auf die passenden Keywords zu bieten. Reicht die Anzahl der Impressions immer noch aus, können Sie auf diese Weise die Kosten insgesamt senken. Mitunter erreicht man mit spezielleren Keywords auch schlicht bessere CTR und CR, was sich wiederum positiv auf das Gesamtergebnis auswirkt.
- Der **Einkaufspreis** ist Indikator für Ihre Wertschöpfungskette, manchmal auch ein Hinweis auf die eigene Marktmacht.

| für höheren DB | | | für höheren DB | | |
|----------------------------------|---------|---|----------------------------------|---------|---|
| EK | 30,00 € | U | EK | 30,00 € | U |
| VK | 75,00 € | U | VK | 75,00 € | U |
| CPC | 0,35 € | U | CPC | 0,25 € | U |
| Impressionen | 100.000 | U | Impressionen | 100.000 | U |
| CTR* | 0,035 | U | CTR* | 0,035 | U |
| CR* | 0,05 | U | CR* | 0,05 | U |
| DB II 6.650,00 € | | | DB II 7.000,00 € | | |
| * Prozentzahlen als Dezimalbruch | | | * Prozentzahlen als Dezimalbruch | | |
| für höheren DB | | | für höheren DB | | |
| EK | 30,00 € | U | EK | 30,00 € | U |
| VK | 75,00 € | U | VK | 75,00 € | U |
| CPC | 0,35 € | U | CPC | 0,35 € | U |
| Impressionen | 100.000 | U | Impressionen | 100.000 | U |
| CTR* | 0,04 | U | CTR* | 0,035 | U |
| CR* | 0,05 | U | CR* | 0,055 | U |
| DB II 7.600,00 € | | | DB II 7.437,50 € | | |
| * Prozentzahlen als Dezimalbruch | | | * Prozentzahlen als Dezimalbruch | | |

Abbildung 10.3 Auswirkungen verschiedener Parameter-Änderungen auf den Deckungsbeitrag II anhand von KPI

10.10 Übungsaufgaben zu Teil IV

Sie betreiben einen Shop für Heimtierbedarf (von Hundeleinen über Frostfutter für Schlangen bis zu Kleinmöbeln für Heimtiere). Die günstigsten Produkte in Ihrem Shop kosten 4,99 €, die teuersten 299,95 €. Die Produkte lassen sich normal oder als Sperrgut über die üblichen Versanddienstleister versenden. Speditionen sind nicht nötig. Die durchschnittliche Warenkorbgröße (AOV) liegt bei 53,98 €. Sie bieten versandkostenfreien Versand und Rückversand bei einem Bestellwert über 50 € an.

Sie stellen fest, dass ihre Alpha-Retourenquote verhältnismäßig hoch ist. In der weiteren Analyse der Beta- und Gamma-Retourenquote stellen Sie fest, dass es vor allen Dingen die sehr niedrigpreisigen Artikel sind, die zurückgesendet werden, insbesondere Artikel für 4,99 € werden zu fast 80 % zurückgesendet. Die Beta-Retourenquote im Bereich der Artikel bis zu 49,99 € liegt ohne diese Artikel bei gerade mal 8 %.

Aufgabe 1

Warum liegt die Retourenquote bei den Artikeln für 4,99 € so hoch?

Aufgabe 2

Welche Maßnahme(n) könnte(n) helfen, die Retouren der Kleinstprodukte zu vermeiden und damit insbesondere die Alpha-Retourenquote zu senken?

Inhalt

| | |
|------------------------|----|
| Über dieses Buch | 17 |
|------------------------|----|

TEIL I Grundlagen des E-Commerce

| | | |
|------------|--|-----------|
| 1 | Historie und Status quo des E-Commerce | 23 |
| 1.1 | Von den ersten Versandhändlern über das Kataloggeschäft bis zum heutigen E-Commerce | 23 |
| 1.1.1 | Warenverfügbarkeit: damals wie heute ein entscheidender Faktor | 24 |
| 1.2 | Die Fehleinschätzungen etablierter Unternehmen im Hinblick auf den E-Commerce | 26 |
| 1.2.1 | Schuhe ohne Anprobe verkaufen? Das macht keiner! | 26 |
| 1.2.2 | Barnes & Noble vs. Amazon: Niemand wird online Bücher kaufen. ... | 28 |
| 1.2.3 | IKEA: Niemand will ein Bett kaufen, in dem er nicht gelegen hat | 29 |
| 1.3 | Das Wesen des Onlinehandels: Geht nicht gibt es (fast) nicht | 31 |
| 1.3.1 | Kund*innen als limitierender Faktor | 32 |
| 1.3.2 | Lagerfähigkeit und Versandfähigkeit als limitierende Faktoren | 34 |
| 1.3.3 | Plattformen als limitierender Faktor | 35 |
| 1.4 | Chancen im E-Commerce | 36 |
| 1.4.1 | Chancen und Risiken im E-Commerce | 37 |
| 1.5 | Anteil E-Commerce am Gesamthandelsumsatz | 38 |
| 1.5.1 | bevh: Impact of E-Commerce | 39 |
| 1.5.2 | Was bringt die Zukunft? | 40 |
| 1.6 | Wahrnehmung insbesondere aus der Innensicht des Handels | 42 |
| 1.6.1 | E-Commerce als Teil des E-Business | 42 |
| 1.6.2 | E-Commerce als Teil des institutionellen Handels | 44 |
| 1.6.3 | Das Online-Offline-Spannungsfeld | 45 |
| 1.7 | Aufgaben für E-Commerce-Manager*innen | 47 |
| 1.7.1 | E-Commerce als Stabstelle im Unternehmen | 48 |
| 1.7.2 | Data-driven und kundenzentriert | 50 |

| | | |
|------------|---|-----------|
| 2 | Natürliche Gegner: online vs. offline? | 53 |
| 2.1 | Was unterscheidet den E-Commerce von anderem Handel? | 53 |
| 2.1.1 | Unterschied Verbraucherrechte: Widerruf & Wertsatz | 54 |
| 2.1.2 | Unterschied Online Customer Journey | 56 |
| 2.1.3 | Unterschied Unabhängigkeit und Flexibilität | 59 |
| 2.1.4 | ROPO und Beratungsdiebstahl | 60 |
| 2.2 | Wo liegen die Unterschiede zwischen B2C- und B2B-E-Commerce? | 61 |
| 2.2.1 | Sachlogisch vs. emotional | 62 |
| 2.2.2 | Vertrieb vs. Marketing | 63 |
| 2.2.3 | Komplex vs. volatil | 65 |
| 2.3 | Was bedeutet GAFA(M) für den Handel insgesamt? | 66 |
| 2.3.1 | Die »Big Five« im B2C-Handel | 67 |
| 2.3.2 | Die »Big Five« im B2B | 70 |
| 2.3.3 | Voice-Commerce auf dem Vormarsch | 71 |
| 2.4 | M-Commerce als Bindeglied zwischen stationärem und Onlinehandel | 72 |
| 2.4.1 | Was bedeutet M-Commerce? | 73 |
| 2.4.2 | Technische Voraussetzungen für M-Commerce | 77 |
| 2.4.3 | Akzeptanz von M-Commerce-Angeboten ist generationen- abhängig | 78 |
| 2.5 | Single-Channel, Multi-Channel, Omni-Channel, Cross-Channel: Wie viele Kanäle sind genug? | 79 |
| 2.5.1 | Die Einkanalstrategie bzw. Single-Channel-Strategie | 80 |
| 2.5.2 | Die Mehrkanalstrategie: Multi-Channel oder Omni-Channel? | 82 |
| 2.5.3 | Die Verzahnungsstrategie: Cross-Channel | 85 |
| 2.5.4 | Customer Centricity im Cross-Channel als Weg in die Zukunft | 87 |
| 2.6 | Disruption im Handel: alte Prozesse neu denken | 88 |
| 2.6.1 | Aus analog wird digital, aus digital erwachsen neue Ideen | 89 |
| 2.6.2 | Weg vom persönlichen Besitz und hin zu »As a Service«- Angeboten | 90 |
| 2.6.3 | Disruption auf allen Ebenen | 92 |
| 2.7 | Übungsaufgaben zu Teil I | 93 |

TEIL II Strategien entwickeln im E-Commerce

| | | |
|------------|---|------------|
| 3 | E-Commerce-spezifisches Kaufverhalten und Zielgruppenanalyse | 97 |
| 3.1 | Unterscheidung: Käufergruppe, Zielgruppe, Buyers Persona | 97 |
| 3.1.1 | Der Kunde als Blackbox oder: Die Frage nach dem Warum | 99 |
| 3.1.2 | Von der Zielgruppe zur Persona | 103 |
| 3.1.3 | Schwierigkeiten bei der Arbeit mit Zielgruppen | 104 |
| 3.2 | Tools, Methoden und Modelle zur Analyse und Zielgruppen- segmentierung | 107 |
| 3.2.1 | Customer Pain/Customer Gain | 107 |
| 3.2.2 | Sinus-Milieu-Modell | 108 |
| 3.2.3 | Limbic® Types & Map: Werte und Trigger der Zielgruppen kennenlernen | 111 |
| 3.2.4 | (K)eine Frage der Generationen | 112 |
| 3.2.5 | Digital User Groups: Welche Zielgruppen lassen sich online erreichen? | 116 |
| 3.3 | Warum kaufen Menschen online? | 118 |
| 3.3.1 | Onlineshopping als Alltag und Motor für Veränderung in Handel | 118 |
| 3.3.2 | Gründe für das Onlineshopping | 120 |
| 3.3.3 | Was erwarten Käufer*innen online? | 121 |
| 3.4 | Wie die Plattformökonomie das Kaufverhalten beeinflusst | 122 |
| 3.4.1 | Plattform oder Marktplatz | 123 |
| 3.4.2 | Wenn aus Händler*innen Plattformen werden | 125 |
| 3.4.3 | Amazon: Kund*innen als Zentrum des Handelns | 126 |
| 4 | Der Markt und seine Besonderheiten | 129 |
| 4.1 | Vorüberlegungen zum Markteintritt | 129 |
| 4.1.1 | Produktmarkt-Matrix nach Ansoff | 129 |
| 4.1.2 | Mehrwerte als Erfolgsfaktor | 134 |
| 4.2 | Timing des Markteintritts | 136 |
| 4.2.1 | Die Pionierstrategie: Erster am Markt | 137 |
| 4.2.2 | Die Folger-Strategie | 139 |
| 4.2.3 | Zeit als kritischer Faktor | 140 |

| | | |
|------------|---|-----|
| 4.3 | Marktsegmentierung | 143 |
| 4.3.1 | Voraussetzungen für eine Marktsegmentierung | 144 |
| 4.3.2 | Geografische Segmentierung | 146 |
| 4.3.3 | Produktsegmentierung | 147 |
| 4.3.4 | Kundenstrukturanalyse als Möglichkeit der Segmentierung | 147 |
| 4.3.5 | Marktsegmentierungsgrade | 149 |
| 4.4 | Sortimentsgestaltung und Preisgestaltung | 151 |
| 4.4.1 | Was ist mit Sortimentsbreite bzw. -tiefe gemeint? | 151 |
| 4.4.2 | Preisparität oder Preisdifferenzierung? | 152 |
| 4.4.3 | Sortimentsbreite, Sortimentstiefe und das Paradox of Choice | 156 |
| 4.5 | Beziehungsmarketing vs. Transaktionsmarketing | 158 |
| 4.5.1 | Lineare Kaufprozesse sterben aus | 158 |
| 4.5.2 | Was ist Transaktionsmarketing? | 159 |
| 4.5.3 | Was ist Beziehungsmarketing? | 161 |
| 4.6 | Skalierbarkeit von E-Commerce-Unternehmen | 162 |
| 4.6.1 | Was bedeutet Skalierbarkeit? | 162 |
| 4.6.2 | Logistik skalierbar machen mit Fulfillment | 164 |
| 4.6.3 | Skalierbarkeit von Software und Plattformen berücksichtigen | 166 |
| 4.6.4 | Dropshipping als skalierbarer Einstieg in den E-Commerce | 168 |
| 4.7 | Übungsaufgaben zu Teil II | 170 |

TEIL III Der Online-Shop

| | | |
|------------|--|-----|
| 5 | Entscheidungen rund um den Shop | 175 |
| 5.1 | Entscheidungskriterien rund um die Shopsoftware | 175 |
| 5.1.1 | Wie funktioniert ein Shopsystem überhaupt? | 176 |
| 5.1.2 | Welche Shopsysteme bringen welche Vorteile? | 178 |
| 5.1.3 | Weitere Kriterien der Shopwahl | 180 |
| 5.1.4 | Sicherheit | 183 |
| 5.2 | Schnittstellen, Multi-/Cross-Channel-Verzahnungen | 185 |
| 5.2.1 | Die Warenwirtschaftssysteme (WaWi) | 185 |
| 5.2.2 | Enterprise Resource Planning (ERP) | 186 |
| 5.2.3 | Customer-Relationship-Management (CRM) | 187 |
| 5.2.4 | Produktinformationsmanagement (PIM) | 187 |
| 5.2.5 | Multi-Channel-Software als Middleware | 188 |

| | | |
|------------|---|-----|
| 5.3 | Warenkorb und Check-out | 189 |
| 5.3.1 | Informationspflichten rund um Warenkorb und Check-out | 190 |
| 5.3.2 | Informationspflichten auf Produktdetailseite und Übersichtsseiten | 191 |
| 5.3.3 | Der Warenkorb als Tool zur Verkaufsförderung | 192 |
| 5.3.4 | Was tun bei hohen Warenkorbabbrüchen? | 194 |
| 5.3.5 | Der Bezahlvorgang | 194 |
| 5.3.6 | Besonderheiten im Cross-Channel | 197 |
| 5.4 | Agiles Arbeiten im E-Commerce | 197 |
| 5.4.1 | Agil versus klassisch | 199 |
| 5.4.2 | Agil im E-Commerce | 201 |
| 5.4.3 | Priorisierungen/MVP-Ansatz beim (Re-)Launch eines Shops | 202 |
| 6 | Ausgestaltung des Shops – UX & Content | 207 |
| 6.1 | Accessibility und Usability als Pflicht | 207 |
| 6.1.1 | Accessibility: Mehr als Barrierefreiheit | 208 |
| 6.1.2 | Usability: Die Kund*innen abholen | 209 |
| 6.1.3 | Was sind Kriterien für eine gute Usability? | 210 |
| 6.1.4 | Der Bestellvorgang unter Usability-Aspekten | 212 |
| 6.2 | User Experience (UX) & Joy of Use als Kür: Gestaltung/Design | 213 |
| 6.2.1 | Look-and-feel: Warum Design im Shop wichtig ist | 214 |
| 6.2.2 | Das Sahnehäubchen: Joy of Use | 217 |
| 6.3 | Erlernte Positionen im Shop | 218 |
| 6.3.1 | Der Shop-Header | 218 |
| 6.3.2 | Die Startseite | 220 |
| 6.3.3 | Die Kategorieseiten | 223 |
| 6.3.4 | Die Produktseite | 224 |
| 6.3.5 | Der Shop-Footer | 226 |
| 6.4 | Wie misst man Usability? | 227 |
| 6.4.1 | Selbst testen | 227 |
| 6.4.2 | Mousetracking | 228 |
| 6.4.3 | Eyetracking | 229 |
| 6.4.4 | A/B-Tests | 230 |
| 6.4.5 | Andere Testmethoden | 232 |
| 6.4.6 | Bounce Rate & Exit Rate als Usability-Tester | 233 |
| 6.5 | Kundenbefragungen (NPS & CSAT) | 233 |
| 6.5.1 | Arten von Kundenbefragungen | 234 |

| | | |
|------------|---|------------|
| 6.5.2 | Der Net Promotor Score als Benchmark | 235 |
| 6.5.3 | Wie bewegen Sie Kund*innen dazu, bei Befragungen mitzumachen? | 237 |
| 6.6 | Interaktionsmöglichkeiten als Schlüsselfaktor im Service | 237 |
| 6.6.1 | Chatbots & Messenger: der direkte Draht zu den Kund*innen (und andersherum) | 238 |
| 6.6.2 | Gamification | 240 |
| 6.7 | Wie sieht ein Content-Prozess aus? | 242 |
| 6.7.1 | Content Audit: Was haben Sie bereits? | 243 |
| 6.7.2 | Content-Zwecke identifizieren: inspirieren, verkaufen, unterstützen | 245 |
| 6.7.3 | Content-Strategie: Welche Inhalte wollen Sie wo verbreiten? | 246 |
| 6.7.4 | Die Content-Matrix | 249 |
| 6.7.5 | Paid, Earned und Owned Content entlang der Customer Journey | 250 |
| 6.8 | Was macht einen Anbieter für die Kund*innen vertrauenswürdig? | 252 |
| 6.8.1 | Unternehmensdarstellung | 252 |
| 6.8.2 | Siegel bringen Vertrauensbonus, doch Bewertungen sind wertvoller | 254 |
| 6.8.3 | Transparenz auf allen Ebenen | 255 |
| 6.9 | Übungsaufgaben zu Teil III | 255 |

TEIL IV Gestalten und Analysieren

7 Kundenzentrierte Gestaltung von Prozessen und Unternehmenskommunikation 259

| | | |
|------------|--|------------|
| 7.1 | Customer Journey & die Identifizierung von relevanten Touchpoints | 259 |
| 7.1.1 | Das AIDA-Modell | 260 |
| 7.1.2 | Der Sales Funnel | 263 |
| 7.2 | Die Customer Journey | 266 |
| 7.2.1 | Kennen Sie die Heldenreise? | 267 |
| 7.2.2 | Von Touchpoint zu Touchpoint | 268 |
| 7.2.3 | Die Customer Journey im Cross-Channel | 271 |
| 7.3 | Buyers Persona in der Kommunikation | 272 |
| 7.3.1 | Problemzentrierte Kommunikation mit der Persona | 273 |
| 7.3.2 | Personenzentrierte Kommunikation mit der Persona | 276 |
| 7.3.3 | Produktbezogene Mehrwert-Kommunikation | 278 |

| | | |
|------------|---|------------|
| 7.4 | Welche Mehrwerte brauchen die Kund*innen? | 280 |
| 7.4.1 | Verschiedene Arten von Aufgaben erkennen | 280 |
| 7.4.2 | Mehrwerte kommunizieren: Gewinne erzeugen | 283 |
| 7.4.3 | Was brauchen Ihre Kund*innen wirklich? | 284 |
| 7.5 | Unterschiedliche Sichtweisen: Kund*innen vs. Händler*innen | 288 |
| 7.5.1 | Die Sichtweise der Handelsunternehmen | 288 |
| 7.5.2 | Die Sichtweise der Kund*innen | 289 |
| 7.5.3 | Die Diskrepanz | 290 |

8 Markt- und Wettbewerbsanalysen 293

| | | |
|------------|---|------------|
| 8.1 | Methoden der Markt- und Wettbewerbsanalysen | 293 |
| 8.1.1 | Die SWOT-Analyse: der Blick ins Innere | 294 |
| 8.1.2 | Die PESTEL-Analyse: der Blick nach außen | 296 |
| 8.1.3 | Das Business Model Canvas: Schlüsselfaktoren identifizieren | 298 |
| 8.2 | Potenziale im Wettbewerb aufdecken | 301 |
| 8.2.1 | Stärken-Schwächen-Analyse: der Konkurrenzvergleich | 301 |
| 8.3 | Markt-Segmentierung analysieren | 303 |
| 8.3.1 | Die Five Forces nach Porter | 304 |
| 8.3.2 | Rivalität zwischen bestehenden Wettbewerber*innen | 305 |
| 8.3.3 | Bedrohung durch neue Anbieter*innen | 306 |
| 8.3.4 | Bedrohung durch Ersatzprodukte | 307 |
| 8.3.5 | Verhandlungsstärke von Kund*innen und von Lieferant*innen | 309 |

9 Retourenmanagement: Retouren verhindern 311

| | | |
|------------|--|------------|
| 9.1 | Retouren? Mein gutes Recht! | 311 |
| 9.1.1 | Retourengrund Nummer 1: Widerrufsrecht | 312 |
| 9.1.2 | Die Widerrufsbelehrung und das Musterformular | 313 |
| 9.1.3 | Grenzen des Widerrufsrechts | 315 |
| 9.2 | Retouren als zeitverzögerte Umsatzbereinigung | 316 |
| 9.2.1 | Das Dilemma: Kosten statt Umsatz | 317 |
| 9.2.2 | Retouren binden Kapital | 318 |
| 9.3 | Was bedeuten Alpha-, Beta- und Gamma-Retourenquoten und wofür sind sie Indikatoren? | 319 |
| 9.3.1 | Alpha-Retourenquote: eine logistische Betrachtung | 320 |

| | | |
|------------|---|------------|
| 9.3.2 | Beta-Retourenquote: Welche Waren werden zurückgesendet? | 321 |
| 9.3.3 | Gamma-Retourenquote: Welche Werte werden retourniert? | 321 |
| 9.3.4 | Die enge Verbindung von Zahlungsarten und Retourenquote | 322 |
| 9.4 | Was sind Retourenkosten? | 323 |
| 9.4.1 | Was gehört zu den Retourenkosten? | 324 |
| 9.4.2 | Wie hoch sind Retourenkosten im Durchschnitt? | 324 |
| 9.4.3 | Wertverlust/Wertersatz bei Retouren | 326 |
| 9.5 | Präventives Retourenmanagement | 327 |
| 9.5.1 | Gründe für Retouren identifizieren | 327 |
| 9.5.2 | Proaktiv Retouren vermeiden | 329 |
| 9.5.3 | Retouren vermeiden: Kund*innen erziehen | 331 |

10 Relevante Kennzahlen und deren betriebswirtschaftliche Betrachtung 333

| | | |
|-------------|---|------------|
| 10.1 | Ziele und Zielsysteme entwickeln | 333 |
| 10.1.1 | Die drei Kernziele im E-Commerce | 334 |
| 10.1.2 | Strategische oder operative Ziele? | 335 |
| 10.1.3 | SMARTe Ziele | 336 |
| 10.1.4 | Das Unternehmensleitbild | 338 |
| 10.2 | Strategische Planung | 339 |
| 10.2.1 | Wertschöpfungskette | 340 |
| 10.2.2 | Bewertung mithilfe von Scoring-Modellen | 341 |
| 10.3 | Arten von Kennzahlen | 343 |
| 10.3.1 | Zu berechnende Kennzahlen | 345 |
| 10.4 | ROI – was ist eigentlich rentabel? | 345 |
| 10.4.1 | Berechnung des ROI: von einfach bis komplex | 346 |
| 10.4.2 | Vorteile und Nachteile des ROI | 347 |
| 10.5 | ROMI oder ROAS – was bringen Marketing und Werbung? | 348 |
| 10.5.1 | Return on Marketing Invest (kurz: ROMI) | 349 |
| 10.5.2 | Return on Ad(vertising) Spend | 350 |
| 10.6 | Alles ist Conversion, und ohne Conversion ist alles nichts | 350 |
| 10.6.1 | Berechnung der richtigen Conversion Rate | 351 |
| 10.6.2 | Conversion Tracking: an der richtigen Stelle messen | 352 |
| 10.7 | Was kostet der Kunde, und welchen Wert hat er (CAC, CLV, CLV:CAC-Ratio)? | 354 |

| | | |
|--------------|---|------------|
| 10.8 | Kennzahlen rund um Shop und Warenkorb | 358 |
| 10.8.1 | Sales-Kennzahlen | 358 |
| 10.8.2 | Marketingkennzahlen | 359 |
| 10.8.3 | Servicekennzahlen | 361 |
| 10.8.4 | Die Kennzahlendimensionen verschiedener Parameter | 362 |
| 10.9 | Deckungsbeitrag II im E-Commerce berechnen | 363 |
| 10.10 | Übungsaufgaben zu Teil IV | 366 |

TEIL V Marketing im E-Commerce

11 Onlinemarketing im E-Commerce 369

| | | |
|-------------|--|------------|
| 11.1 | Social Media | 369 |
| 11.1.1 | Unternehmenskommunikation/PR/Recruiting | 370 |
| 11.1.2 | Produktkommunikation zwischen Werbung und Social Selling | 371 |
| 11.1.3 | Kundenkommunikation und Community | 374 |
| 11.1.4 | Portale und Foren: abseits der Klassiker | 376 |
| 11.2 | E-Mail-Marketing und Newsletter | 377 |
| 11.2.1 | Gestaltung und Technik | 377 |
| 11.2.2 | Zeitpunkt und Frequenz des Versands | 380 |
| 11.2.3 | Kennzahlen rund um Newsletter- und E-Mail-Marketing | 381 |
| 11.2.4 | Transaktionsmails: Goldgrube für den E-Commerce? | 384 |
| 11.3 | Social Media: Affiliate- und Influencer-Marketing, Advertising – was ist wann sinnvoll? | 385 |
| 11.3.1 | Affiliate-Marketing | 385 |
| 11.3.2 | Wie funktioniert Affiliate-Marketing? | 386 |
| 11.3.3 | Influencer als Sonderform des Affiliate-Marketings | 388 |
| 11.3.4 | Influencer oder Markenbotschafter? | 392 |
| 11.3.5 | Corporate Influencer | 393 |
| 11.4 | Regionales Internet-Marketing für den E-Commerce | 394 |
| 11.4.1 | Regionale Kund*innen als Multiplikatoren | 395 |
| 11.4.2 | Lokale Events und Verzeichnisse | 396 |
| 11.4.3 | Pop-up-Stores | 397 |
| 11.4.4 | Regionale Marktplätze & Firmendatenbanken nutzen | 399 |

12 Erste Touchpoints in der Customer Journey: Suchmaschine, Social Media und mehr 401

| | |
|--|-----|
| 12.1 Social Media als erster Touchpoint in der Customer Journey | 401 |
| 12.1.1 Social Media ist mobil & visuell | 402 |
| 12.1.2 Social Media ist Shopping-Inszenierung | 404 |
| 12.1.3 Multi-Channel-E-Commerce braucht Multi-Channel-Marketing | 405 |
| 12.1.4 Ziele in der Customer Journey verfolgen | 409 |
| 12.2 Wie funktionieren Suchmaschinen? | 412 |
| 12.2.1 Volltext oder Meta? | 413 |
| 12.2.2 Crawler, Spider und sonstiges Getier | 414 |
| 12.2.3 Rankingfaktoren zwischen Fakten und Mythen | 415 |
| 12.3 Die Suchmaschine als »Zero Moment of Truth« und unter Umständen erster bewusster Markenkontakt mit einem Händler | 420 |
| 12.3.1 First, Second & Third Moment of Truth | 420 |
| 12.3.2 Zero Moment of Truth – im Netz gesucht werden: DO – KNOW – GO | 421 |
| 12.3.3 Die Kund*innen verstehen, um sie in der Suchmaschine abzuholen | 423 |
| 12.3.4 Amazon als Suchmaschine vs. Google als Shoppingplattform | 424 |

13 Bewertungs- und Beschwerdemanagement 427

| | |
|--|-----|
| 13.1 Aktives Bewertungsmanagement | 428 |
| 13.1.1 Bewertungen im eigenen Shop | 429 |
| 13.1.2 Bewertungsportale und Communitys | 430 |
| 13.1.3 Fake-Bewertungen – ein absolutes No-Go! | 431 |
| 13.2 Bewertungen als Beeinflussungsfaktor in der Customer Journey | 433 |
| 13.2.1 Vor dem Kauf: Bewertungen in der Awareness- und Consideration-Phase | 434 |
| 13.2.2 Während des Kaufs: Bewertungen in der Purchase-Phase | 435 |
| 13.2.3 Nach dem Kauf: Retention- und Advocacy-Phase | 436 |
| 13.3 Aktives Beschwerdemanagement | 437 |
| 13.3.1 Miesepeter höflich ausbremsen und Fürsprecherinnen bauchpinseln | 437 |
| 13.3.2 Identifikation der Bewertungskanäle | 437 |
| 13.3.3 Warum Beschwerdestimulierung wichtig ist | 439 |
| 13.3.4 Direkter und indirekter Beschwerdemanagementprozess | 440 |

| | |
|---|-----|
| 13.3.5 Kennzahlen rund um das Beschwerdemanagement | 443 |
| 13.3.6 Öffentlicher Umgang mit Beschwerden in Form von Negativbewertungen | 444 |

14 Advertising für den E-Commerce: Kundenzentrierung statt Produktzentrierung 447

| | |
|--|-----|
| 14.1 Werbung als Störfaktor | 447 |
| 14.1.1 Der Wert von Werbung in einer reizüberfluteten Welt | 448 |
| 14.1.2 Werbung nervt: wenn Werbung verschreckt, statt Kund*innen zu gewinnen | 448 |
| 14.2 Display Advertising: Reach-Kampagnen über Display | 449 |
| 14.2.1 Display-Werbeformate im Überblick | 450 |
| 14.2.2 Was macht gute Display-Werbung aus? | 452 |
| 14.2.3 Platzierung von Display-Anzeigen | 452 |
| 14.2.4 Gestaltung von Display-Anzeigen | 453 |
| 14.3 Welche Vorteile bietet das Schalten von Suchanzeigen? | 456 |
| 14.3.1 SEO oder SEA? | 456 |
| 14.3.2 Konversionsoptimierung für SEA | 460 |
| 14.3.3 Worauf muss man bei Suchanzeigen achten? | 462 |
| 14.3.4 Google Shopping | 463 |
| 14.4 Social Advertising | 463 |
| 14.4.1 Social Advertising: Word of Mouth und Social Buzz | 464 |
| 14.4.2 Retargeting im Kaufentscheidungsprozess | 465 |

15 Nachhaltigkeit im E-Commerce 467

| | |
|---|-----|
| 15.1 Nachhaltigkeitsmanagement als soziale Verantwortung | 468 |
| 15.2 Klimaschutz im Onlinehandel | 469 |
| 15.3 Der Onlineshop: Auch Technik muss nachhaltig werden | 470 |
| 15.3.1 Die Hardware: Energieverbrauch und Geschwindigkeit | 470 |
| 15.3.2 Die Software: schlank und schnell | 471 |
| 15.3.3 Energiesparpotenzial in der Suchmaschine | 472 |
| 15.4 Lieferung bis an die Haustür: Aber umweltschonend? | 473 |

| | |
|---|---------|
| 15.5 Nachhaltigkeit als Generationenthema? | 474 |
| 15.5.1 Nachhaltigkeit im Marketing | 476 |
| 15.6 Retouren als Nachhaltigkeitsfaktor | 477 |
| 15.6.1 Retouren als Nachhaltigkeitsproblem | 479 |
| 15.7 Übungsaufgaben zu Teil V | 480 |
| 15.7.1 Aufgabenblock A | 480 |
| 15.7.2 Aufgabenblock B | 481 |
| 15.7.3 Aufgabenblock C | 481 |
| Lösungen zu den Übungsaufgaben | 483 |
| Index | 489 |