

LEITFADEN E-COMMERCE

# DER ULTIMATIVE START IN ONLINESHOP-PROJEKTE



Kompaktes Wissen für Ihren wirtschaftlichen Erfolg im E-Commerce. Erfahren Sie in gut 60 Minuten, worüber Sie sich vor dem Projektstart Gedanken machen müssen und wie Sie Ihren Webshop nach dem Go-live optimieren. Sie erhalten wichtige Einblicke, in welchen Schritten Sie am besten in Ihr E-Commerce-Projekt starten und lernen, wie Sie Ihr Online-shop-Projekt zu einem erfolgreichen Abschluss bringen – und vor allem erfolgreich betreiben!

# Leitfaden E-Commerce

**Der ultimative Start in Onlineshop-Projekte**

# Inhalt

<b>Vorwort</b>	<b>6</b>
<b>Anmerkung zur 3. Auflage</b>	<b>8</b>
<b>Wer dieses Buch lesen sollte</b>	<b>9</b>

---

## KAPITEL 1

<b>Möchten Sie wirklich im E-Commerce durchstarten?</b>	<b>11</b>
Warum sind diese Fragen so wichtig?	12
Macht E-Commerce für Sie Sinn?	13
Mögliche Gründe und Ziele	14
Was es noch zu beachten gilt	19
Fazit	21

---

## KAPITEL 2

<b>Was Sie über den E-Commerce wissen müssen</b>	<b>22</b>
Wofür steht E-Commerce?	24
Welche Formen des E-Commerce gibt es?	26
Welche Systeme sind relevant?	29
Welche Services, Tools und Erweiterungen?	32
Fazit	33

---

## KAPITEL 3

<b>Aufgaben vor dem Start in den E-Commerce</b>	<b>35</b>
1. Wettbewerb und Marktumfeld analysieren	37
2. Kundenbedürfnisse und -anforderungen verstehen	44
3. Ein einzigartiges Produktsortiment kreieren	52
4. Optimale Preise ermitteln und festlegen	56
5. Alleinstellungsmerkmale (USPs) herausarbeiten	63
6. Versand: Kunden perfekt beliefern	66
7. Wirtschaftlichkeit und Budget	68
8. Fachabteilungen überzeugen	71

## KAPITEL 4

<b>Zahlungsmöglichkeiten und Risikomanagement</b>	<b>77</b>
Warum die Auswahl an der Kasse stimmen muss	78
Was ist der passende Payment-Mix	80
So wägen Sie Chancen und Geschäftsrisiken ab	82
Mahnwesen: Vorbereitung für den Worst-Case	84

---

## KAPITEL 5

<b>Das eigene E-Commerce-Projekt realisieren</b>	<b>87</b>
Aus welchen Phasen besteht ein E-Commerce-Projekt?	88
Das Projektteam	104
Die notwendige Rückendeckung	106

---

## KAPITEL 6

<b>Vermarktung &amp; Controlling</b>	<b>107</b>
Die Vermarktung	108
Das Controlling	114

---

## KAPITEL 7

<b>Nach dem Go-live ist vor der Optimierung</b>	<b>119</b>
Das notwendige Mindset etablieren	120
Prozesse schaffen und leben	121
Tools einführen und nutzen	122
Fazit	122

---

## KAPITEL 8

<b>So gelingt der Start in den E-Commerce</b>	<b>123</b>
---	------------

# Vorwort

Sie spielen mit dem Gedanken, im Onlinehandel oder im E-Commerce aktiv zu werden? Herzlichen Glückwunsch! Es spielt dabei auch keine Rolle, ob Sie einen klassischen Onlineshop aufbauen möchten, oder direkt Ihren gesamten Vertrieb digitalisieren wollen. Denn E-Commerce ist definitiv – und zu dieser Aussage stehe ich zu 150 % – das Fundament und gleichzeitig die wichtigste Säule für die erfolgreiche Zukunft Ihres Unternehmens.

Denn Kundenverhalten und Kundenbedürfnisse haben sich nicht erst seit Corona massiv geändert. Niemand – egal ob im B2C oder im B2B – hat noch Lust und Zeit, sich an Öffnungszeiten zu halten. Sind Sie es nicht auch Leid, wenn Sie nach einem harten Arbeitstag erst um 21 Uhr abends dazu kommen, wichtige Einkäufe zu tätigen, aber immer noch wie zu den Zeiten Ihrer Eltern vor verschlossenen Geschäften stehen? Leistungen sollen und müssen an 24 Stunden und 7 Tagen die Woche verfügbar sein. Transparenz bei Informationen und Preisen spielt für Ihre Kunden eine immer stärkere Rolle – und stellt einen Wettbewerbsvorteil dar. Bestellungen müssen innerhalb kürzester Zeit geliefert werden – ansonsten kaufen Ihre Kunden beim Mitbewerber. Kunden sind in den letzten Jahren sehr anspruchsvoll geworden.

Die Corona-Restriktionen in Unternehmen sowie die Einschränkung des stationären Handels tun ihr übriges, dass B2C- und B2B-Kunden immer digitaler werden. Wenn das Vertriebsteam bisher die wichtigste Säule Ihres Unternehmens war, so rückt spätestens jetzt der E-Commerce nach, um die Lücke zum Kunden zu schließen.

Ihr Onlineshop oder Ihre digitale Vertriebsplattform werden daher bereits mittelfristig unverzichtbar für den weiteren Erfolg Ihres Unternehmens sein. Damit es auch wirklich dazu kommt, werde ich Ihnen in diesem E-Book de-

tailliert aufzeigen, was Sie bei der Planung und Durchführung eines Online-shop-Projekts berücksichtigen müssen. So laufen Sie nicht Gefahr, wichtige Aspekte zu vergessen, falsche Entscheidungen zu treffen oder noch schlimmer, eine komplett falsche Richtung einzuschlagen. Denn jeder Fehler, den Sie begehen, kostet Sie Geld.

Sie denken nun vermutlich: Klingt zu gut, um wahr zu sein und so einfach kann ein so komplexes Thema gar nicht erklärt werden? In 17 Jahren E-Commerce habe ich gelernt, worauf es ankommt und kann Ihnen das nötige Wissen in einer hoch komprimierten Form vermitteln! In etwas mehr als 60 Minuten wissen Sie alles, um erfolgreich zu starten. Profitieren Sie dabei von meiner Erfahrung, denn eines können Sie mir glauben: In den letzten 15 Jahren habe auch ich den einen oder anderen Fehler im E-Commerce gemacht. Fehler, die Sie nun vermeiden können.

Dieses E-Book wird Ihnen dabei helfen, den Überblick zu behalten, die Komplexität im E-Commerce zu beherrschen, richtige Entscheidungen zu treffen und so schließlich

... erfolgreich im E-Commerce durchzustarten!

## Anmerkung zur 3. Auflage

Der E-Commerce steht nicht still und wird niemals stillstehen. Die einzige Konstante im E-Commerce ist tatsächlich der stetige Wandel und die Veränderung. Aus diesem Grund haben wir nach einer sehr erfolgreichen Erstaufgabe entschieden, den Leitfaden E-Commerce zu aktualisieren und in diesem Zuge inhaltlich zu erweitern.

Die dritte Auflage, die Ihnen nun vorliegt, ist zum einen inhaltlich auf den aktuellen Stand gebracht worden. Zudem erfahren Sie in einem weiteren Kapitel, auf was es nach dem Go-live ankommt. Denn der reine Aufbau des Onlineshops ist die eine Aufgabe. Auf der anderen Seite werden Sie aber nach einem erfolgreichen Start den Erfolg im E-Commerce weiter ausbauen wollen.

Und auch Creditreform hat als Partner dieser Veröffentlichung ein Kapitel ergänzt, in dem es um den idealen Mix der Zahlungsmöglichkeiten, das Risikomanagement und geeignete Payment-Systeme geht. Am grundsätzlichen Konzept, Ihnen komprimiert die wichtigsten Informationen liefern zu wollen, ändert sich aber auch durch die Erweiterungen nichts.

Ich wünsche Ihnen nun viel Spaß beim Lesen des Leitfadens E-Commerce und drücke Ihnen die Daumen, dass Sie sowohl erfolgreich in den E-Commerce starten, Ihren Webshop aber auch perspektivisch als wichtige und relevante Säule in Ihrem Unternehmen etablieren können.



# Wer dieses Buch lesen sollte

Sie haben diese Situation bestimmt auch schon erlebt: Auf Amazon oder im lokalen Buchhandel springt Ihnen ein äußerst interessantes Buch ins Auge, Sie lesen den Text auf der Rückseite und entschließen sich, dieses Buch zu kaufen. Anschließend lesen Sie das Buch und am Ende denken Sie: Verdammt! Das Buch hat gar nicht meinen Erwartungen entsprochen und mich nicht weitergebracht. Die investierte Zeit ist futsch und sie wird mir von niemandem ersetzt. Hätte ich doch bloß nicht dieses Buch gekauft...

Mir zumindest erging es schon das eine oder andere Mal genau so. Aus diesem Grund möchte ich Ihnen von Anfang an reinen Wein einschenken und Ihnen klar machen, was dieses Buch leistet, an wen es sich richtet und welche Fragen dieses Buch bewusst nicht beantwortet.

Lassen Sie mich damit beginnen, was dieses Buch nicht leisten wird: Sie werden auf den folgenden Seiten sicherlich kein hochgradig innovatives, bis dato nahezu geheimes Spezialwissen erhalten, mit dem Sie das komplette E-Commerce-Universum auf den Kopf stellen. Die Inhalte sind keine „Rocket Science“, sondern das, was man zu Beginn braucht: erprobtes Handwerk.

Was Sie auf den nächsten 120 Seiten erfahren werden, ist, mit welchen Themen Sie sich beschäftigen müssen, wenn Sie erfolgreich in den E-Commerce starten möchten. Sie werden von meiner Erfahrung sowie der Expertise von Creditreform profitieren. Wir führen Sie durch alle Projektschritte hindurch und werden Sie an den entsprechenden Stellen auf Hürden bzw. Stolpersteine hinweisen. Sie werden zwar nicht zu allen Fragestellungen alle nötigen Details erhalten, das ist auf gut 120 Seiten einfach nicht möglich, aber Sie werden am Ende des Buchs ganz genau wissen, wie Sie in den E-Commerce starten und worauf Sie achten müssen.

Außerdem – und das ist ein wichtiger Punkt – werden Sie sich im Anschluss selbst die Frage beantworten können, ob E-Commerce für Sie und Ihr Unternehmen tatsächlich der richtige Ansatz ist.

Das Buch ist dabei bewusst für Entscheider, Geschäftsführer und das sogenannte „C-Level“ geschrieben. Ich verschone Sie mit technischen Feinheiten, juristischen Untiefen und einer Informationsbesessenheit auf kaum durchschaubarem Detail-Level.

Sie werden in der Lage sein, das Buch in knackigen 60 Minuten zu lesen und danach vor allem eines besitzen: einen guten, fundierten und umfangreichen Überblick über das Thema E-Commerce mit allen Chancen, Eigenheiten und Stolpersteinen.

# **Möchten Sie wirklich im E-Commerce durchstarten?**

Falls Sie die etwas provokante Überschrift mit einem klaren „Ja!“ beantworten, haben Sie sich vorher bestimmt ausreichend Gedanken gemacht, warum Sie in den E-Commerce starten wollen und was es zum Erfolg braucht. Wenn nicht, haben Sie jetzt Gelegenheit, sich genau diese Gedanken zu machen.

Denn eines ist klar: Wenn Sie in den E-Commerce starten, hängt Ihr Erfolg von Ihrer Vorarbeit ab. Sie brauchen klare Vorstellungen, Ideen und Ziele. Ansonsten laufen Sie mit Ihrem Engagement ins Leere und stehen am Ende vor einem Projekt, das nicht erfolgreich zum Abschluss gebracht wurde! Starten Sie daher nicht überhastet, sondern gut überlegt und strukturiert!

Die folgenden Fragen und Bewertungskriterien werden Ihnen bei der Entscheidung helfen.

## **Warum sind diese Fragen so wichtig?**

Im Onlinehandel gibt es leider mehr scheiternde als erfolgreiche Unternehmen. Ich verfolge mit Herzblut das Ziel, Sie zu einem der erfolgreichen Unternehmen zu machen! Doch warum scheitern so viele im E-Commerce?

Die simple Begründung lautet: Die meisten Unternehmen haben sich maßlos überschätzt, waren nur bemüht oder einfach zu naiv. Selbst wenn Sie sich absolut sicher sind, dass dies bei Ihnen nicht der Fall sein wird, lesen Sie zumindest die Überschriften der einzelnen Abschnitte. Denn vor dem Projekt haben Sie noch genügend Zeit, um Korrekturen an Ihrem Plan vorzunehmen. Wenn Sie erst im Projekt stecken, geht dies nicht mehr so einfach.

Nur als kleines Beispiel: Die E-Commerce-Verantwortlichen von Quelle dachten ursprünglich auch, dass eine E-Commerce-Strategie die Lösung aller Probleme sei. Nur: Wenn diese halbherzig umgesetzt wird, werden Sie keinen Erfolg haben und ein ähnliches Schicksal wie Quelle erleiden. Womöglich gibt

es Aspekte, die Sie noch nicht bedacht haben sowie weitere Hürden, die Sie zuerst nehmen müssen, bevor Sie mit Ihrer Onlineshop-Rakete erfolgreich starten können.

Die wenigen Minuten, um auf Nummer sicher zu gehen, sollten Sie investieren. Ich verspreche Ihnen: Es zahlt sich für den Erfolg Ihres E-Commerce-Projekts aus!

An dieser Stelle sei noch erwähnt: Falls Sie das Schicksal von Quelle, aus welchen Gründen auch immer, nicht erlebt haben: Aus einem ehemals äußerst erfolgreichen Versandunternehmen hat sich eine tragische Insolvenz ergeben.

Warum? Weil die Verantwortlichen den E-Commerce und das veränderte Konsumverhalten komplett unterschätzt haben.

## **Macht E-Commerce für Sie Sinn?**

Stellen Sie sich folgende Fragen: Welche Rolle spielt der E-Commerce bzw. Onlinehandel für Ihr Unternehmen und was erwarten Sie sich von Ihrem Webshop bzw. Ihrer E-Commerce-Plattform? Welche strategischen Ziele verfolgen Sie in Ihrem Unternehmen? Und wie soll Ihnen der E-Commerce bei der Erreichung dieser Ziele konkret helfen?

Warum sind diese zentralen Fragen so wichtig? Könnten Sie nicht einfach starten? Vermutlich, nur werden Sie dann nicht erfolgreich sein.

Aus den Antworten ergeben sich unterschiedliche Schwerpunkte im E-Commerce-Konzept und damit Unterschiede bei technischen, visuellen und wirtschaftlichen Anforderungen sowie den nötigen Marketingmaßnahmen.

## Mögliche Gründe und Ziele

### 1. Erschließung neuer Kundengruppen

E-Commerce hilft Ihnen dabei, eine starke, regionale Konzentration zu überwinden, einen fehlenden B2C- oder B2B-Vertrieb aufzubauen, die Bindung an Geschäfts- und Öffnungszeiten abzuschütteln sowie eine zunehmende Überalterung Ihres etablierten Kundenstamms zu kompensieren. Insbesondere, wenn Sie jüngere Käufer erreichen wollen, ist ein Onlineangebot unabdingbar – ebenso wie eine Ausrichtung auf mobile Endgeräte oder Smart-Speaker.

In der heutigen Zeit müssen Sie sich von dem Gedanken lösen, E-Commerce muss zwingend ein Shop wie bei Zalando oder Otto sein. E-Commerce bedeutet auch die Bestellung via Apps, Smart-Speaker oder sonstiger Geräte! Der Einstieg in ausländische Märkte kann ebenfalls ein gutes Argument sein, denn mit klassischen Methoden wie dem Aufbau eines lokalen Vertriebsnetzes dauert es meist ziemlich lange, neue Kunden im Ausland zu generieren.

**Ganz gleich in welcher Branche Sie aktiv sind: Ihre jüngere Zielgruppe wird Onlineshops, digitale Prozesse und E-Commerce via Apps lieben. Das liegt in der Natur der Sache. Denn diese Menschen wuchsen mit dem E-Commerce auf und Bestellungen 24:7 zählen zum Standard. Wenn Sie diesen Anspruch nicht erfüllen, werden Sie diese Kundengruppe auch nicht bedienen können. Gut, dann schnappt sich eben Ihre Konkurrenz diese Kunden – das möchten Sie doch vermeiden, oder?**

Außerdem ist die „klassische“ Internationalisierung, bei der Sie Filialen oder Niederlassungen im Ausland eröffnen, mit enormen Kosten verbunden. Anders beim E-Commerce! Hinzu kommt, dass mit jedem zusätzlichen Markt, den Sie sich über Ihren Onlineshop erschließen, die „Eintrittspreise“ weiter sinken. E-Commerce hilft Ihnen dabei, mit überschaubaren Kosten neue Kundengruppen und neue Märkte zu erschließen!

## 2. Distanzloser Handel

Lange spielte dieser Aspekt keine besondere Rolle. Dass die Waren ins Haus geliefert wurden, war praktisch, aber nicht alternativlos. Heutzutage ist das anders. Der Onlineshop ist für viele Unternehmen die einzige effektive Möglichkeit, über einen einheitlichen Kanal mit den Kunden in Kontakt zu treten und gleichzeitig Produkte zu präsentieren. Für viele Kunden aus Risikogruppen ist es zudem eine Frage der persönlichen Sicherheit, Produkte online zu bestellen.

Einzelhändler, die aktuell E-Commerce anbieten, können also nicht nur ihre Kunden erreichen, sie bieten vielen Kunden auch die einzige vernünftige Möglichkeit, Produkte zu beziehen.

## 3. Allgemeiner Imagegewinn

Ein Onlineshop bzw. eine E-Commerce-Plattform ist cool und das Unternehmen dahinter konsequenterweise modern. Ok! Doch genügt dieses Ziel bei genauerer Betrachtung für viele Unternehmen nicht, da das Ergebnis, im Gegensatz zu den Investitions- und Betriebskosten, nur schwer messbar ist. Der Stress mit Ihrem Geschäftsführer oder CFO ist daher so gut wie vorprogrammiert!

Häufig geht es auch darum, zu einem Konkurrenten aufzuschließen. Der Wettbewerber betreibt bereits erfolgreich einen Onlineshop, also müssen Sie dies auch tun. Das ist aber ebenfalls ein schwaches Argument und für sich genommen keine Erfolgsgrundlage. Denn im Prinzip kopieren Sie damit nur

die Strategie eines Mitbewerbers. Damit fehlen Alleinstellungsmerkmale, was in der Regel mit dem Scheitern verbunden ist.

Image kann ein wichtiges Ziel sein und langfristig wird es sich bezahlt machen. Es sollte aber in der Regel nicht alleine stehen. In Verbindung mit anderen Zielen steigert es jedoch die Berechtigung und die Erfolgsaussichten einer E-Commerce-Strategie.

#### **4. Modernes Vertriebstool mit hoher Reichweite**

Da ist es schon interessanter, die ersten beiden Zielvorstellungen zu verknüpfen. Als modernes Vertriebstool erreicht der E-Commerce andere Zielgruppen sowie eine breitere Interessentenbasis und ist Ausdruck eines digitalen Zeitgeistes. Gleichzeitig kann bei attraktiven Produkten das Absatzvolumen im Vergleich zu klassischen Kanälen deutlich größer sein, was wiederum bei Marge und Lagerkosten positive Effekte hat. Richtig eingesetzt, kann Ihr Onlineshop eine „Waffe“ im Vertrieb sein und Ihr Unternehmen in ganz andere Dimensionen katapultieren.

Haben Sie so etwas vor Augen, ist das die richtige Motivation für den Einstieg in den E-Commerce.

#### **5. Mitarbeiterstruktur und Fachkräftemangel**

Das Alter Ihres Personals kann ebenfalls ein guter Grund sein, um in den E-Commerce zu starten. Sollte die Mehrzahl Ihrer langjährigen Vertriebsprofis in absehbarer Zeit fast gleichzeitig in Rente gehen, haben Sie ein existenzielles Problem. In Zeiten des Fachkräftemangels bzw. hoher Personalkosten ist das tatsächlich gar nicht so selten – und nur schwer zu kompensieren. Zumindest, wenn der Vertrieb wirtschaftlich sein soll. Ein Onlineshop skaliert jedoch schneller und kostengünstiger als Vertriebsneulinge und Sie reduzieren damit weitere Abhängigkeiten, z. B. zum Arbeitsmarkt, die Sie gar nicht beeinflussen können.



Mir ist schon häufig bei kleinen oder mittelständischen Unternehmen zu Ohren gekommen, dass die aktuelle Generation der verdienten Mitarbeiter in den Ruhestand geht und praktisch keine junge Generation nachrückt.

Speziell in Unternehmen, die auf den ersten Blick nicht cool und sexy wirken – denken Sie beispielsweise an die metallverarbeitende Industrie – kann dies ein großes Problem darstellen. Technologie und fortschrittliche Methoden können dabei helfen, den Fachkräftemangel abzufedern.

## 6. Prozesskostenoptimierung

Hut ab, wenn das Ihr Ziel sein sollte. Denn viele Unternehmen wissen nicht, was sie der Bestellprozess überhaupt kostet. Oder können Sie aus dem Stand beantworten, ob Sie die Anlage einer Bestellung 5,50 Euro oder 150,00 Euro kostet? Vermutlich nicht. Ich spreche dabei übrigens von der gesamten Prozesskette. Von der Akquise des Kunden über die Annahme der Bestellung bis zur manuellen Übermittlung der Bestellung in Ihr ERP-System.

Die Prozesskosten sind in der Regel wahnsinnig hoch. Nur beschwert sich meist niemand, da die genaue Höhe eben nicht bekannt ist! Wenn Sie also planen, Ihre Prozesskosten mittels eines Onlineshops zu optimieren, ist das ein wirklich guter Grund. Hier bietet der E-Commerce durch Vereinfachung, Automatisierung und Zentralisierung ein gewaltiges Potenzial. Wenn alles gut umgesetzt wird, haben Sie am Ende des Tages einen höheren Profit und zufriedeneren Kunden – und last but not least handelt es sich um einen enormen Wettbewerbsvorteil! Wenn Sie günstiger als Ihre Mitbewerber agieren können und diese Ersparnis an Ihre Kunden weiterreichen, dann können Sie Ihre gesamte Branche aufmischen.

## 7. Serviceplattform und Kundenbindung

Auch wenn Sie glauben, Qualität und Leistung Ihres Service durch den Einsatz einer E-Commerce-Lösung verbessern zu können, liegen Sie genau richtig. Unabhängig von Geschäftszeiten können sich Ihre Kunden über Produkte, Dienstleistungen oder individuelle Liefer- und Rabattkonditionen informieren, Angebote anfordern, wiederkehrende Bestellungen mit einem Klick auslösen, ihre Rechnungen und Lieferscheine zentral einsehen und exportieren, Kontakt-, Adress- und Rechnungsdaten ändern oder eingeschränkte Unterkonten für kleinere Filialen einrichten.

Gerade im B2B haben Sie damit ein äußerst erfolgversprechendes Instrument zur Kundenbindung. Denn so wichtig wie hier die Beziehung zwischen Außendienst und Kunden auch sein mag, umfangreiche Self-Service Funktionen sparen Ihnen nicht nur Kosten, sie werden vom Geschäftspartner heute auch erwartet.

Denn Ihre Kunden sind nicht mehr bereit, das Wochenende zu vertrödeln, bis sie montags dann ein Angebot oder die Änderung Ihrer Daten anfordern können.

**Ganz oder gar nicht: E-Commerce ist wie schwanger zu sein. Es gibt kein „ein bisschen“, sondern die Entscheidung ist recht binär. 0 oder 1, Ja oder Nein. Mit Volldampf und Überzeugung voraus, oder es ganz lassen. Entscheiden Sie sich: Wollen Sie E-Commerce als Chance nutzen? Dann klemmen Sie sich zu 150 Prozent dahinter. Sehen Sie es nur als nette Chance und Spielerei, dann tun Sie allen Beschäftigten in Ihrem Unternehmen den Gefallen und lassen Sie es.**

nen. Solchen Kleinkram muss man immer erledigen können. Wenn Sie nun denken, dass Ihre Kunden dies nicht wünschen, denn in den letzten Jahren lief es ja auch ohne Serviceplattform, dann sollten Sie die Finger vom E-Commerce lassen. Mit dieser Einstellung würde das Projekt ein Desaster.

## **Was es noch zu beachten gilt**

Nachdem Sie sich darüber klar geworden sind, welche Ziele Sie im E-Commerce verfolgen, geht es im Folgenden noch darum, ob Sie, Ihr Unternehmen oder Ihr Geschäftsmodell auch das nötige Potenzial mitbringen. Das mag sehr hart klingen, aber machen Sie sich bitte über die folgenden Punkte intensiv Gedanken.

### **8. Haben Sie die nötige Überzeugung und Rückendeckung?**

Mit nur etwas Shop und je nach Wetterlage wechselnden Zielen werden Sie nie erfolgreich werden. Sie werden gnadenlos scheitern und Budget verpulvern.

Spätestens an diesem Punkt werden Sie auch Probleme mit der Geschäftsleitung oder Ihren Gesellschaftern bekommen. Als neuer Vertriebsweg tritt der E-Commerce in Konkurrenz zu den bestehenden Kanälen – und den verantwortlichen Mitarbeitern. Wenn Sie Bedenken haben, es sich mit dem Außendienst oder Ihren Handelspartnern zu verscherzen und daher Ihre E-Commerce-Strategie an deren Bedürfnissen ausrichten wollen, sollten Sie sich den Start in den E-Commerce nochmals überlegen. Wenn Sie im E-Commerce eine ganz nette Idee sehen, die man mal nebenbei austesten kann, lassen Sie es lieber sein.

Sind Sie hingegen überzeugt, dass einem digitalen Direktvertrieb die Zukunft gehört, und wollen das durchsetzen, haben Sie die richtige Einstellung. Geben Sie sich nicht mit halbherzigen Ansätzen und Lösungen zufrieden.

## 9. Bietet Ihr Business Potenzial?

Sie erhalten eine Vielzahl von Bestellungen per Fax, E-Mail oder Telefon? Dann können Sie diese Bestellungen auch über einen Onlineshop abwickeln. Auch wenn Sie nun aufschreiben und mir 100 Gründe aufzählen, warum das bei Ihnen nicht geht: Doch es geht!

Die Frage lautet nur: Wie? Durch etwas günstigere Preise (im Gegenzug sinken ja auch die Prozesskosten, so dass Ihre Deckungsbeiträge unangetastet bleiben) und eine versandkostenfreie Lieferung schaffen Sie es sicherlich, Ihre Kunden von alten Bestellwegen auf den Onlineshop umzulenken. Warum auch nicht? Ihre Kunden profitieren durch schnellere und einfachere Funktionen und Möglichkeiten; Sie profitieren von sinkenden Kosten – eine klassische Win-Win-Situation.

## 10. Besser als die Konkurrenz?

Analysieren Sie die Onlineshops Ihrer Konkurrenten unbedingt hinsichtlich der folgenden Kriterien:

- Zielgruppe
- Produktsortiment
- Preispolitik
- Marktdurchdringung

Wenn Sie der Meinung sind, ein besseres Angebot realisieren zu können, etwa durch günstigere Preise, bekanntermaßen hochwertigere Produkte oder durch die bessere E-Commerce-Technologie, spricht das für den Einstieg. Denn es ist unbedingt nötig, dass Sie Alleinstellungsmerkmale gegenüber Ihren Konkurrenten identifizieren. Niemand möchte den 500. Onlineshop für Schuhe oder den 200. Onlineshop für Elektroartikel – Sie müssen ein unschlagbares Angebot haben. Nur dann haben Sie Erfolg!

## Fazit

Wenn Sie ganz sicher in den E-Commerce starten möchten, haben Sie bereits eine wichtige und richtige Entscheidung getroffen. Denn dem E-Commerce gehört die Zukunft, ganz gleich, ob sich das Interesse an und die Geschwindigkeit der Digitalisierung von Branche zu Branche unterscheidet und eben noch nicht jeder auf den E-Commerce setzt.

Damit Sie ein erfolgreiches Projekt realisieren können, müssen Sie sich zuvor aber über den Nutzen und die Ziele klar werden. Neun mögliche Zielsetzungen haben Sie bereits kennengelernt. Diese Aufzählung sollten Sie jedoch mühelos mit eigenen Zielen ergänzen können. Denken Sie auch gewissenhaft über eigene Stärken und Schwächen nach sowie über Alleinstellungsmerkmale. Denn Sie benötigen ein klares Profil, wenn Sie erfolgreich sein wollen.

Seien Sie also entschlossen, machen Sie Ihre Hausaufgaben und verfolgen Sie Ihre Ziele mit ungebrochenem Willen. Das ist die Voraussetzung für eine erfolgreiche E-Commerce-Strategie!

# STEIGEN SIE JETZT IN DEN DIGITALEN VERTRIEB EIN

Mit unserem innovativen Beratungsansatz entwickeln Sie mit uns als Mentoren und Sparringspartnern die für Ihr Unternehmen passende Strategie für einen digitalen Vertrieb. Wir erstellen gemeinsam mit Ihnen den Bauplan für ein Digitalisierungsvorhaben, mit dem Sie vorhandene Probleme im Vertrieb lösen, Mehrwerte generieren und zufriedенere Kunden schaffen.

## Wir lösen gemeinsam mit Ihnen Ihre größten Herausforderungen!

- **Klarheit schaffen:** Was müssen Sie tun?
- **Priorisieren:** Was ist wichtig, was ist unwichtig
- **Ziele definieren:** Die passende Strategie entwickeln
- **Fehler vermeiden:** Die richtigen Entscheidungen treffen
- **Systeme auswählen:** Tools, die Sie wirklich brauchen
- **Partner steuern:** Auf Augenhöhe kommunizieren
- **Budget ausreizen:** Richtig investieren, Kosten klein halten

Sie profitieren vom erfahrenen und neutralen Blick unabhängiger Berater.

SICHERN SIE SICH IHR EXKLUSIVES ANGEBOT

[www.steireif.com/angebot-buch](http://www.steireif.com/angebot-buch)



## KAPITEL 2

# Was Sie über den E-Commerce wissen müssen

Manchmal bin ich wirklich überrascht, wie viele meiner Kunden und Leser unter E-Commerce immer noch den reinen Betrieb eines Onlineshops oder den Eintritt in den Onlinehandel verstehen. E-Commerce ist aber viel mehr! Doch geben Sie es ruhig zu: Sie dachten jetzt bei „E-Commerce“ auch spontan an Amazon oder Zalando.

Das ist aber nur die halbe Wahrheit. Lassen Sie uns daher auf den folgenden Seiten gemeinsam herausfinden, was E-Commerce wirklich bedeutet!

## **Wofür steht E-Commerce?**

Zunächst ein paar Worte zur Begriffsbestimmung: E-Commerce, oder „electronic commerce“ ist ursprünglich nichts anderes als die englische Entsprechung der deutschen Umschreibung „Elektronischer Handel“ für alle Transaktionen, die über das Internet abgewickelt werden.

Lange Zeit waren die Begriffe Elektronischer Handel, Onlinehandel und E-Commerce daher Synonyme. In den letzten 6 bis 7 Jahren hat sich die Bedeutung aber ausdifferenziert. Während der Onlinehandel in der Praxis eine Bedeutungsverengung erfahren hat, ist E-Commerce fast synonym zu „E-Business“ verwendbar, zumindest wenn der transaktionale Charakter gewahrt bleibt.

E-Commerce ist der Oberbegriff bzw. die Disziplin, unter der sich ein bunter Strauß an Technologien, Geschäftsmodellen und Kompetenzen zusammenfassen lässt. Heute würde man sagen, dass sich der E-Commerce mit der Umsetzung transaktionsbezogener, elektronischer Geschäftsprozesse beschäftigt. Der Begriff „Onlinehandel“ wird der Komplexität eines digitalen Vertriebsmodells mit der Vielzahl an individuellen Kundenservices und Unternehmensprozessen hingegen nicht gerecht – zumal es auch nicht immer um Handel gehen muss.



Da es bei vielen meiner Kunden heute nicht mehr ausschließlich darum geht, einen simplen Shop zu bauen oder online mit Produkten zu handeln, spreche ich daher meist ganz allgemein von einer „E-Commerce-Strategie“. Nicht nur weil es besser klingt, sondern weil damit ein viel breiteres Beratungs- und Themenspektrum, insbesondere funktionale, prozessuale und technische Aspekte abgedeckt sind.

Liest man aber die üblichen Blogs und Branchenmedien, fehlt es zuweilen an Trennschärfe und dem Verständnis für die Komplexität. Diese oberflächliche Sicht hat Unternehmen einerseits schon häufig dazu verleitet, E-Commerce-Projekte auf die leichte Schulter zu nehmen, andererseits dazu, die Potenziale des E-Commerce zu übersehen: „Ist ja nur ein Shop“ und „Onlinehandel? Für uns nicht interessant, wir sind ja keine Händler!“

Der Titel dieses Buches „Leitfaden E-Commerce – Der ultimative Start in Onlineshop-Projekte“ ist daher ganz bewusst gewählt. Es geht vor allem um den klassischen Fall der Entwicklung eines Shops und der passenden Strategie, um mit dem Onlinehandel von Produkten oder Dienstleistungen erfolgreich zu sein. Beim Herausarbeiten der USPs, den häufigen Hinweisen, wie wichtig der Onlineshop als Ergänzung bisheriger Vertriebskanäle ist oder dem Blick auf die diversen Stakeholder, deren Zustimmung für das Gelingen Ihrer E-Commerce-Strategie so wichtig ist, wird aber schon deutlich, dass es in diesem Buch noch um mehr geht.

Sie sollen einen Eindruck erhalten, mit welchen Themen und Perspektiven sich der E-Commerce jenseits von Onlineshop-Lösungen befasst, damit Sie Ihr Projekt auch gleich im richtigen – nämlich großen – Rahmen denken können.

## Welche Formen des E-Commerce gibt es?

Wie, es gibt mehrere Formen im E-Commerce? Ja, richtig gelesen. Genauso wie Ihr Außendienst auf Großhändler oder Endkunden losgehen kann, gibt es auch im E-Commerce Differenzierungen. Verkaufen bedeutet nicht einfach verkaufen.

Neben dem klassischen Onlineshop lassen sich grob drei weitere Transaktionsmodelle identifizieren. Die Sonderform der Direktanbindung muss Sie hier nicht weiter kümmern, aus ihr können Sie für Ihr Business mit sehr hoher Wahrscheinlichkeit recht wenig lernen. Allerdings gehört auch die onlinebasierte Transaktion von Waren über eine Direktanbindung per Definition zum E-Commerce. Es ist an dieser Stelle also der Vollständigkeit halber aufgeführt – nicht mehr und nicht weniger.

Spannend sind für viele potenzielle E-Commerce-Junkies Lieferantenplattformen und Marktplatz-Anbindungen. Erstere bieten eine Möglichkeit, Lieferantenaktivitäten auf einer Plattform zu bündeln und beispielsweise für diverse Unternehmenseinheiten zugänglich zu machen. So lassen sich Einkauf bzw. Beschaffung wesentlich effizienter gestalten.

Die Grenze zum Marktplatzmodell ist fließend. Können in einem Filial-System oder bei in einem Holdingkonstrukt die einzelnen Niederlassungen bzw. Tochtergesellschaften völlig autark bestellen, handelt es sich bereits um einen Marktplatz. Die klassische Händlermarktplatz-Ausprägung finden Sie aber bei eBay und Amazon bzw. im B2B bei Plattformen wie Mercateo oder Contorion. Beispiele für offene Lieferantenplattformen sind u. a. Simple System oder Meplato.

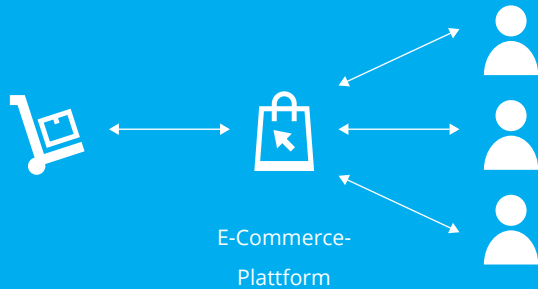
## Direktanbindung

1 : 1 Beziehung



## Onlineshop

1 : n Beziehung



## Lieferanten

n : 1 Beziehung



## Marktplatz

n : n Beziehung



Wenn Sie sich ein wenig im Internet umsehen, werden Sie feststellen, dass Marktplätze ein sehr lukratives Geschäftsmodell darstellen. Denken Sie an AirBnB oder natürlich auch an eBay. Diese Unternehmen verkaufen selbst keine Waren oder Leistungen. Aber sie stellen eine hoch skalierbare Plattform zur Verfügung.

Einen richtigen Boom haben – insbesondere seit Corona – lokale Marktplätze erfahren. Sie bieten Einzelhändlern eine hervorragende Möglichkeit, um zusätzliche Reichweite, aber vor allem Umsatz zu generieren. Der Markt ist hier auch noch nicht ausgeschöpft, so dass sich der Einstieg als Marktplatzbetreiber für regional stark verankerte Unternehmen durchaus lohnen kann. Technologisch haben Sie mehrere Möglichkeiten, sich dem Thema zu nähern. Sie können erstens ein klassisches Shopsystem für die Marktplatzanforderungen anpassen. Eine weitere Möglichkeit sind spezialisierte E-Commerce-Lösungen wie Mirakl, sharetribe oder Arcadier. Und schließlich gibt es Plattformbetreiber wie locamo oder atalanda, über die Sie einen Marktplatz einrichten können. Eine spannende Lösung, da sich der Plattformbetreiber um das Backend kümmert und Sie prinzipiell nur für das Onboarding Ihrer Händler sorgen müssen.

Warum erzähle ich Ihnen etwas über diese Strukturen, es geht doch um Onlineshops? Ja und nein. Ein Onlineshop-Projekt unterscheidet sich nicht fundamental von der Entwicklung eines Marktplatzes oder der Realisierung einer geschlossenen Lieferantenplattform. Sie müssen sich über dieselben grundlegenden Dinge hinsichtlich Wettbewerb, Kunden oder Budget Gedanken machen, Sie müssen Ihre Strategie formulieren, Ihre Anforderungen de-

finieren, die passenden Systeme und Partner für die Umsetzung finden und die Umsetzung planen.

Stellen Sie sich E-Commerce-Projekte zu Beginn als eine große Gleichung mit vielen unbekannten Variablen vor. Je nachdem, wie Sie die Variablen ersetzen, handelt es sich um ein Onlineshop-, ein Marktplatz- oder ein anderes Projekt. Die Gleichung als solche bleibt aber immer dieselbe. Ach ja, in diesem Buch werden wir übrigens ein paar der Variablen innerhalb dieser Gleichung auflösen. Sie müssen nur die folgenden Seiten lesen!

## Welche Systeme sind relevant?

Das Geschäftsmodell oder präziser die komplexe Beziehungsstruktur zwischen Verkäufer, Käufer und Vermittler zeigt bereits, dass E-Commerce nicht gleich Onlineshop ist. Schaut man sich nun die Systemwelt an, steigt diese Komplexität nochmals enorm. Aber – und jetzt hören Sie bitte genau zu – die Komplexität wird gerne von technischen Implementierungspartnern hochgeschaukelt. Wie Sie sehen werden, gibt es eine Menge an Systemen und Verantwortlichkeiten, Sie brauchen aber nicht immer den Porsche 911 oder den Tesla Model S. Manchmal reicht Ihnen auch ein Fahrrad, denn am Ende des Tages wollen Sie doch einfach von A nach B kommen. Da können Sie als Einsteiger am Anfang auch etwas mehr in die Pedale treten und sich anstrengen. Die Luxuslimousine, die Sie per Bordcomputer automatisch von A nach B bringt, brauchen Sie in der Regel am Anfang nicht.

Aber nun zurück zur Systemwelt! Da gibt es natürlich zum einen die etablierten Shopsysteme, die in der Mehrzahl für den Verbraucher-Onlinehandel entwickelt wurden: Magento, Shopware, Oxid, OpenCart, Intershop, Salesforce Commerce Cloud, BigCommerce, SAP Commerce Cloud (zuvor SAP Hybris), IBM WebSphere (letztere gehören zum Enterprise E-Commerce Segment) oder spezialisierte Lösungen wie OroCommerce für den B2B.

Denkt man an E-Commerce, spricht man häufig von Webshops. Natürlich sind Webshops wichtig für den E-Commerce. Denn diese bilden die Schnittstelle zum Kunden. E-Commerce kann aber auch der simple Verkauf auf Marktplätzen wie Amazon bedeuten – dafür brauchen Sie aber keine Webshop-Software. ERP, CRM, PIM ... Es gibt so viele Systeme, die bei einer E-Commerce-Strategie eine Rolle spielen – fokussieren Sie sich nicht nur auf das Thema Webshop.

Der Markt wurde in den letzten Jahren durch etliche SaaS-Lösungen, sogenannte Mietshop-Systeme, ergänzt: z. B. Shopify, Gambio, Wix, Lightspeed, ePages oder Volusion und es werden gefühlt täglich mehr. In der Regel haben Nutzer hier einen praktischen Komplettbaukasten, mit dem sich recht schnell einen Onlineshop aufbauen lässt. Hinzu kommt, dass man sich über Sicherheitspatches und Updates keine Gedanken machen muss. Andererseits sind die Anpassungsmöglichkeiten natürlich begrenzt. Viele Anbieter entwickeln ihre Systeme aber konsequent weiter, so dass sich etwa Shopify mittlerweile auch für komplexere Onlineshop-Anforderungen im B2B eignet. Mein Eindruck ist auch, dass sich viele Anbieter vom aktuell in Deutschland noch vorherrschenden „Schmuddel-Image“ des unprofessionellen 10 Euro/Monat Pseudo-Shops lösen müssen, da aber gerade Shopify auf einem sehr guten Weg ist.

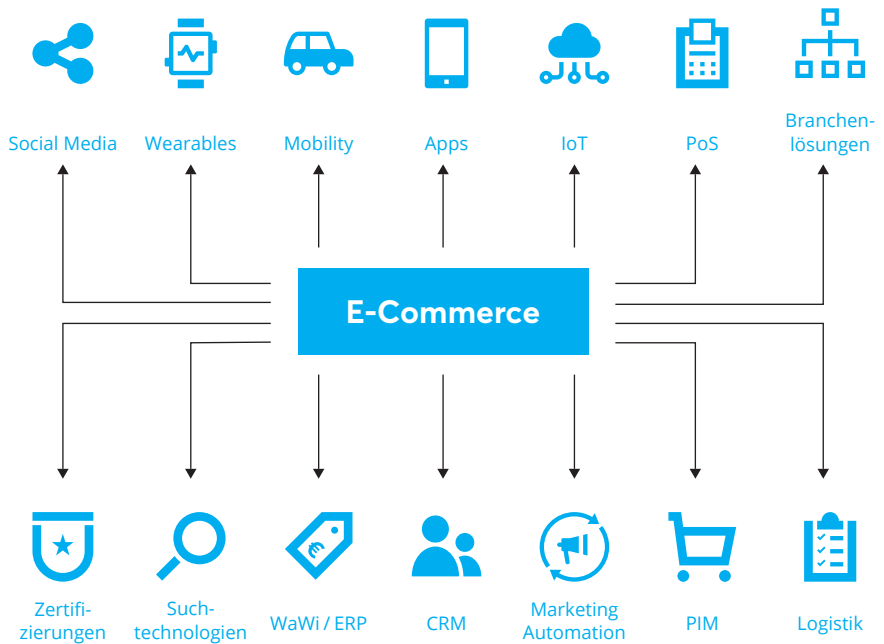
Ein weiterer E-Commerce-Systembereich sind Erweiterungen klassischer Branchensoftwarelösungen, insbesondere von ERP und CRM-Systemen. Dazu zählen etwa Sana Commerce, das sich als vollintegrierbare E-Commerce-Erweiterung für Microsoft Dynamics oder SAP versteht, und die NetSuite SuiteCommerce für Enterprise-Anwendungen von Oracle. Diese Systeme finden

vor allem bei B2B-Unternehmen Verwendung, bei denen entsprechende Unternehmensanwendungen im Einsatz sind und die eine Omnichannel-Strategie umsetzen wollen. Plentymarkets folgt mit der Kombination von E-Commerce und Warenwirtschaft einem ähnlichen Ansatz, es wurde aber speziell für Onlinehändler entwickelt. Aber Vorsicht: Auch wenn viele Hersteller mit einer tiefen Integration in z. B. SAP werben, so muss in der Praxis dennoch häufig nachgeholfen werden. Aber die Ausgangsposition ist definitiv besser als bei klassischen Lösungen.

Der Vollständigkeit halber seien noch sogenannte E-Commerce-Frameworks erwähnt wie Spryker und Commercetools, die sich durch sehr hohe Flexibilität bei der Umsetzung auszeichnen. So lassen sich sehr individuelle E-Commerce-Ideen gestalten – allerdings zu einem entsprechend hohen Preis. Da diese Anbieter noch recht jung am Markt sind, bleibt zudem abzuwarten, wie stabil das Geschäft bzw. das Geschäftsmodell dieser Unternehmen sein wird.

## Welche Services, Tools und Erweiterungen?

Es ist unmöglich hier im Rahmen eines E-Books, welches Sie in 60 Minuten komplett durcharbeiten können, einen sinnvollen, geschweige denn vollständigen Überblick zu geben. Die Vielzahl an Services, nutzbaren Tools und möglichen Ausgabekanälen bzw. Kundenkontaktpunkten macht aber folgende Abbildung beeindruckend deutlich:





Ich rate Ihnen aber, sich vor dem Projektstart insbesondere einen Überblick zu den Leistungen von Payment-Service-Providern (PSPs), Tracking- und Webanalyse-Tools, E-Mail-Marketing bzw. Marketing Automation Anbietern sowie Business Intelligence / Controlling-Lösungen zu verschaffen.

Wenn Sie es mit dem E-Commerce-Engagement ernst meinen, kommen Sie an Lösungen aus diesen Bereichen nicht vorbei. Neben der Google-Recherche liefern Ihnen auch die Anbieter-Übersichten einschlägiger E-Commerce Medien (internetworld.de, t3n.de) sowie von Verbänden/Institutionen (ECC Köln und IFH Köln, BVDW) erste Anhaltspunkte.

An dieser Stelle ist mir vor allem folgende Erkenntnis wichtig: E-Commerce erschöpft sich nicht in der reinen Installation eines Onlineshops. Lassen wir Geschäftsmodelle und Vermarktungsaspekte einmal außen vor, bedeutet E-Commerce vor allem viele spezialisierte Systeme und Tools, die erst in Summe einen Mehrwert für Ihr Unternehmen liefern, indem sie Prozesse durchgängig digital abbilden.

## Fazit

E-Commerce ist also weit mehr als ein reiner Onlineshop und auch der Verkauf von Produkten und Dienstleistungen kann auf ganz unterschiedliche Arten und Weisen erfolgen. E-Commerce kann zudem durch die involvierten Systeme komplex sein – muss es aber nicht! Diese Vielfalt an Möglichkeiten sollten Sie für die folgenden Kapitel im Hinterkopf behalten. Umso eher entdecken Sie individuelle Chancen und Wege im E-Commerce.



# ONLINE SICHER HANDELN? CHECK

Mit flexiblen Zahlarten für meine Kunden habe ich weniger Kaufabbrüche und wachsende Umsätze in meinem Onlineshop.

**Sicher, vertrauensvoll und auf Augenhöhe: Creditreform**  
[www.crefopay.de](http://www.crefopay.de)

**CrefoPay<sup>c</sup>**

## **KAPITEL 3**

# **Aufgaben vor dem Start in den E-Commerce**

Nun wird es ernst! Sie haben sich die notwendigen Gedanken über Ihre Ziele gemacht und könnten nun mit Ihrem E-Commerce Projekt loslegen. Aber Vorsicht! Gefahren und potenzielle Fehlerquellen lauern an jeder Ecke.

Ein grandioser Fehler – und das kann ich Ihnen mit meiner 15-jährigen Erfahrung im E-Commerce getrost sagen – ist die Technisierung von E-Commerce Projekten. Viele Entscheider, meist aus der IT, und E-Commerce Verantwortliche verstehen unter der Entwicklung und Umsetzung einer E-Commerce Strategie die reine Installation und Anbindung einer Onlineshop-Lösung. Klar, es ist eben ein Stück Software das sofort funktioniert, sobald es installiert ist. Schön wär's! Genau diese Denkweise ist einer der Gründe, warum 80 % aller E-Commerce Projekte scheitern.

Der Onlineshop ist primär ein Werkzeug, um Ihre Produkte und Dienstleistungen zu vertreiben! Mit einem Onlineshop bauen Sie in Ihrem Unternehmen einen zusätzlichen – oder auch perspektivisch einzigen – Vertriebskanal auf. Das berührt die Basis Ihres Unternehmens, Ihres Geschäftsmodells und viele andere Aspekte.

Welche Preise rufen Sie etwa in Ihrem Onlineshop auf, wie kommen Sie zu diesen Preisen, welches Sortiment wird angeboten, was sind Ihre Zielgruppen? Sind die internen Prozesse auf das Onlinegeschäft ausgerichtet oder müssen Sie angepasst werden und welchen Einfluss hat all das auf das Unternehmensimage? Haben Sie überhaupt die benötigten personellen Ressourcen und das Budget? Und was ist mit der Akzeptanz von übergeordneten Entscheidungsträgern (Geschäftsleitung, Vorständen, Gesellschaftern etc.) und wichtigen Fachabteilungen? Und schließlich: Haben Sie den Elan, in diesem Marathonlauf anzutreten? Denn nichts anderes ist letztlich Ihr Engagement im E-Commerce. Ein manchmal sehr harter Langstreckenlauf, bei dem einige auf der Strecke bleiben, die Ersten aber eine hohe Siegprämie erwartet.

Im Folgenden werden uns diese Fragen immer wieder aus unterschiedlichen Perspektiven beschäftigen, um so letztlich Ihre Ziele und die resultierenden Anforderungen zu konkretisieren. Zur besseren Übersicht habe ich Ihnen die Themenblöcke nummeriert, verstehen Sie das aber bitte nicht als Priorisierung. Welchem Aspekt Sie sich besonders widmen müssen, hängt von Ihrer Situation und Ihrer Vorarbeit ab.

## 1. Wettbewerb und Marktumfeld analysieren

Um es kurz zu machen: Wenn Sie nicht wissen, wo Sie im Marktkonzert stehen, brauchen Sie Glück und geniale Produkte, um erfolgreich zu sein. Ein Ihnen bekannter Unternehmer hat es aber auch ohne vorherige Recherche mit seiner Geschäftsidee geschafft? Glückwunsch, der Lucky Punch kommt selten, aber er kommt. Etwa genauso wie ein Lottogewinn. Dennoch sollten Sie sich nicht drauf verlassen, dass Sie nach der ersten Abgabe eines Tippscheins bereits die 6 aus 49 ziehen werden. Genauso wenig sollten Sie sich darauf verlassen, dass Sie ohne Markt-Check die Bedürfnisse und Schwierigkeiten Ihres Marktes treffen bzw. lösen.

Und wie wollen Sie eine Strategie entwickeln, die Ihre Wettbewerber ausbootet, wenn Sie deren Schwachstellen nicht kennen? Kennen im Sinne von „analysiert und identifiziert haben“ – nicht im Sinne von „erraten“. Machen Sie sich mit Ihrem Marktumfeld und Ihren Marktbegleitern vertraut. Das kostet zwar Zeit, ist aber gut investiertes Geld!

### Wettbewerber

Klären Sie zuerst, wer Ihre Wettbewerber sind. Beginnen Sie mit einer simplen Liste, in der Sie alle Wettbewerber erfassen, ohne auf Details zu achten. Fangen Sie einfach bei denjenigen an, die Ihnen bereits aus dem aktuellen, vermutlich noch analogen, Business bekannt sind. Ergänzen Sie diese Liste nun um diejenigen Unternehmen, die online mit denselben Produkten wie

Sie handeln. Für die weitere Betrachtung ist auch die Frage interessant, wer noch recht neu im Business ist, da hier davon ausgegangen werden kann, dass diese Unternehmen agiler und damit gefährlicher sind.

Nun haben Sie eine so genannte Longlist. Streichen Sie nun diejenigen heraus, die Ihnen ganz offensichtlich aufgrund ihrer Größe, eines sehr beschränkten

Sie werden nicht glauben, wie häufig mir Unternehmen aus dem Stand Wettbewerber nennen, die bei genauer Betrachtung gar keine sind. Klassische Fälle von verzerrter Wahrnehmung und Betriebsblindheit. Nur weil jemand Schrauben verkauft, konkurriert er noch nicht mit Würth. Prüfen Sie daher genau, wer wirklich ein Wettbewerber ist, weil er in einer ähnlichen Liga spielt wie Sie, die selbe Zielgruppe adressiert oder das Vertriebsmodell identisch ist.

Portfolios oder einer extremen Lokalisierung nicht das Wasser reichen können. Als nächstes sind die Unternehmen fällig, von denen Sie ziemlich sicher wissen, dass sie auch in absehbarer Zeit nicht in den Onlinehandel starten werden. Übrig bleibt eine Shortlist ernstzunehmender Konkurrenten, die im Onlinehandel tätig sind, oder das Zeug haben, wie Sie, schnell loszulegen. Letztere sind in der aktuellen Situation nicht ganz so wichtig, sollten aber im Auge behalten werden.

Im nächsten Schritt dürfen Sie sich ein wenig als Bachelor oder Bachelorette fühlen ... nur ohne Rosen und Dream-Dates. Sie kennen nun alle Kandidaten und analysieren deren Stärken und Schwächen sowie deren Chancen und Risiken im Marktumfeld. Dafür bietet sich ganz klassisch eine SWOT-Analyse

an – natürlich haben Sie das für Ihr Unternehmen bereits getan. Betrachten Sie dabei auch die vertriebs- und kommunikationsbezogene Positionierung Ihres Wettbewerbs. Welche USPs führen diese selbst ins Feld, an welche Zielgruppen wenden sie sich? Schauen Sie dabei auch ganz genau, welche Produkte des Wettbewerbs den Ihren ähnlich sind bzw. welche Sie durch Eigenmarken substituieren könnten. Hier lohnt sich womöglich eine aggressivere Preispolitik.

Bewerten Sie auch den technologischen Stand Ihrer Wettbewerber. Denn auch hier können Sie sich vom Rest absetzen. Vielleicht verwenden alle dieselbe veraltete E-Commerce-Technologie? Dann haben Sie jetzt die Möglichkeit, alle mit einem richtig coolen, innovativen Shop – sprich mit hervorragender Performance, Optik, intelligenter Nutzerführung, kundenfreundlichen Features und einer cleveren SEO-Strategie – aus dem Rennen zu werfen. Denn wenn die Shops Ihrer Konkurrenz einigermaßen laufen, verspürt dort niemand Handlungsdruck. Bis Ihre Konkurrenz also reagiert, ist es zu spät und Sie haben mit ein bisschen Geschick etliche Kunden auf Ihre Seite gezogen.

### Informationsquellen

Woher bekommen Sie all Ihre Informationen? Als versiertem Profi kann ich Ihnen an dieser Stelle nur einige Tipps mitgeben, es kommt letztendlich auch immer auf Ihre Branche und Ihr Marktumfeld an. Vielleicht finden Sie in der folgenden Liste noch den ein oder anderen Hinweis, der Ihnen Zeit und Rechercheaufwand erspart:

- Viele Informationen finden Sie in der Regel auf den Webseiten der Wettbewerber. Die Infos zur strategischen Entwicklung sind oft in den News & Pressebereichen abgebildet. Aber Vorsicht: Natürlich erhalten Sie bei den Unternehmen nur die positiven Nachrichten und Informationen

- Infos zu Strukturen sowie historischen Umsätzen und Gewinnen können Sie aus den Angaben im Bundesanzeiger entnehmen. Hier gilt es aber die Bilanzen und Daten richtig zu lesen sowie vor allem zu interpretieren!
- Als weitere Informationsquellen stehen Ihnen Studien, Befragungen und Analystenmeinungen zur Verfügung, die Sie in der Regel jedoch bezahlen müssen. Es ist aber gut investiertes Geld!
- Schließlich bleiben Ihnen noch persönliche Recherchen auf Messen und Kongressen. Ich habe die Erfahrung gemacht, dass sich hartnäckiges Fragen hier bezahlt macht – und Sie erhalten mehr Informationen und Auskünfte, als Sie vermuten.
- Sprechen Sie auch mit Partnern und Lieferanten und seien Sie dabei charmant und gewieft. Damit kommen Sie an die Informationen, die Ihnen weiterhelfen.

Jetzt haben Sie ein umfassendes Bild von Ihrem Wettbewerb gewonnen. Sie kennen die Anzahl, die Stärken und Schwächen, wissen wer Ihnen besonders gefährlich werden kann und gegen wen Sie sich vor allem positionieren müssen. Außerdem ist bereits klarer geworden, mit welchen Maßnahmen und Leistungen Sie sich online präsentieren müssen

### Marktumfeld

Wie auch Sie agiert der Wettbewerb unter bestimmten Marktbedingungen und versucht auf Marktentwicklungen zu reagieren bzw. sie vorwegzuneh-



men. Ihre Aufgabe ist es also, bestens informiert zu sein, um nicht überrascht zu werden und dem Wettbewerb im besten Falle vorauszuweichen.

Hier schon gleich der erste Premium-Tipp vorweg: Behalten Sie immer im Hinterkopf, dass die für Sie wichtigen Marktentwicklungen nicht unbedingt für den Wettbewerb relevant sind. Ein Beispiel: Sie bedienen mit medizinischen Diagnosegeräten für Kliniken ein ganz bestimmtes, hochgradig reguliertes Marktsegment. Ihr Wettbewerber bietet womöglich die gleichen Produkte an, allerdings als Vollsortimenter in der Diagnostik. Ändern sich hier nun die gesetzlichen Rahmenbedingungen und zwingen Sie, alle Ihre Produkte jährlich neu zertifizieren zu lassen, was mit hohen Kosten verbunden ist, geht das ans Eingemachte. Ihr Wettbewerber stößt besagte Produkte womöglich einfach mit einem Achselzucken ab und konzentriert sich auf den Rest des Portfolios. Sehen Sie Marktveränderungen und Trends daher immer in Relation und analysieren Sie die Auswirkung auf Ihre Konkurrenten.

Wie kommen Sie aber nun zu solchen Informationen und was sollten Sie wissen? Natürlich kann ich Ihnen an dieser Stelle nicht das gesamte Instrumentarium der Marktanalyse vorstellen, aber zumindest einige Einblicke speziell für unser Thema liefern:

**Blicken Sie bei der Branchen- und Marktbetrachtung auch über den eigenen Tellerrand und schauen Sie sich andere Branchen an. Welche Herausforderungen gab es dort, wie hat der E-Commerce darauf reagiert? Wenn Sie selbst Waschmittel verkaufen und sich damit beschäftigen, was im Bereich Tierbedarf bzw. Tiernahrung im E-Commerce passiert ist, so kann das unter Umständen für Sie auch einen wichtigen Erkenntnisgewinn darstellen.**

Sie benötigen selbstverständlich einen Überblick über die Gesamtentwicklung Ihres Marktes, d.h. über die wichtigsten Akteure (Unternehmen, Verbände, Lieferanten), Angebote, Preise, übliche Lieferkonditionen, Transportunternehmen und natürlich die Kundenbedürfnisse (Qualitätserwartung, Kaufzyklen, Finanzierungen etc.). Hinzu kommen die bereits erwähnten rechtlichen Rahmenbedingungen sowie das Wissen über regulatorische Änderungen. Aber auch Innovationen und Trends sind enorm wichtig. Diese Marktbeobachtung ist ein über die Zeit andauernder, langfristiger Prozess.

Beschäftigen Sie sich daher so früh wie möglich mit den Entwicklungen und Trends in Ihrer Branche. Sprechen Sie auch mit Kollegen und nutzen Sie das Wissen, das Sie bereits Inhouse haben. Wie hat sich Ihre Branche in den letzten 20 Jahren entwickelt? Welche Herausforderungen gab es, wie wurden diese gelöst? Auch das sind Informationen, die für Sie relevant sein können!

### Informationsquellen

Wo finden Sie nun die besagten Informationen? Zum Einstieg bietet sich die intensive Google-Recherche an, bei der Sie vom ersten Überblick immer tiefer in die Details absteigen. Um das neue Wissen über den Markt zu strukturieren, empfehle ich Ihnen eine Mindmap.

- Beginnen Sie mit Ihrer Recherche bei Fachblogs und Fachmedien. Häufig geben die Onlineportale der Fachmedien aber nur einen kleinen Teil der redaktionellen Arbeit wieder. Bestellen Sie also auch gedruckte Ausgaben, um einen vollständigen Überblick zu erhalten.
- Weitere Anlaufstellen können Fachmessen sein. Hier treffen Sie auf Anbieter, Dienstleister, eventuell auch Lieferanten sowie natürlich die potenziellen Kunden.

- Nutzen Sie auch das Wissen von Branchenverbänden. Häufig werden Überblicksveranstaltungen für Gründer angeboten oder – falls Sie sich schon einen guten Überblick erarbeitet haben – persönliche Fachberatungen. Schreiben Sie die passenden Verbände einfach mal an. Interessant kann auch der Austausch mit Anwaltskanzleien sein, die sich auf bestimmte Branchen spezialisiert haben. Insbesondere in Hinblick auf regulatorische Änderungen sind beide Gruppen wertvolle Informationsquellen.
- Valide Einblicke in die allgemeine Marktentwicklung liefern meist auch Informations-, Statistik- und Studienanbieter wie z. B. Statista, GIK oder Branchenradar für Österreich die u. a. Daten von Meinungsforschungsinstituten verarbeiten.
- Einen schnellen Überblick erhalten Sie bei Google Trends oder Anbieter wie Similar Web. Allerdings sollte man sich hier mit der Methodik der Datenerhebung und Interpretation etwas vertraut machen, bevor man falsche Rückschlüsse zieht.

## Zusammenfassung

Fragen Sie sich nun, warum Sie sich diese Mühe machen müssen? Klingt ja letztendlich sehr stressig! Denken Sie zum einen an das obige Beispiel mit den medizinischen Geräten. Aber es gibt auch viel trivialere Gründe. Manche Unternehmen steigen mit Standardprodukten in bereits übersättigte Märkte ein und sind sich dessen nicht wirklich bewusst. Um diesen Fehler zu vermeiden, müssen Sie die Marktkapazität und das bisherige Marktvolumen abschätzen, genau wie die Höhe des verbleibenden Potenzials. Oder Sie haben das entsprechende Kapital – und die extrem effizienten Prozesse – um mit günstigsten Produkten bei geringen Eigenkosten, den Markt zu fluten und den Wettbewerb zu verdrängen.

Vielleicht ergibt Ihre Marktbeobachtung aber auch, dass noch keiner Ihrer Lieferanten in den digitalen Direktvertrieb eingestiegen ist. Dann könnte es sinnvoll sein, einen eigenen Marktplatz aufzubauen und so Ihren Lieferanten die Möglichkeit zu geben, am Wettbewerb vorbei direkt an Ihre Endkunden zu verkaufen. Auch das ist E-Commerce und in Zeiten der Plattform-Ökonomie lässt sich von Provisionen und Reichweite extrem gut leben.

Beginnen Sie also nur auf der Basis einer Markt- und Wettbewerbsbetrachtung damit, Ihr Online-Vertriebskonzept zu entwickeln. Dazu werden Sie im nächsten Kapitel noch weitere Informationen und Einschätzungen zu Zielgruppen erhalten sowie eine Einschätzung hinsichtlich der Potenziale und Hürden bei Produkten, Preisen und Logistikkonzepten.

## 2. Kundenbedürfnisse und -anforderungen

Einer der wichtigsten Punkte, der aber immer wieder unterschätzt wird, ist die Ausrichtung der E-Commerce- bzw. Vertriebsstrategie an den Bedürfnissen Ihrer Kunden. Klingt doch eigentlich logisch, dass Sie Ihren Kunden genau das bieten, was diese fordern? Ja – aber dennoch ignorieren viele Unternehmen den Kundenwunsch. Zum Teil aus Unwissenheit, zum Teil aus einem falschen Verständnis.

Sie argumentieren jetzt womöglich, dass Sie deren Bedürfnisse kennen und diese mit Ihren Leistungen schon seit Jahren erfolgreich befriedigen. Super! Online gelten aber andere Regeln, sind andere Kriterien wichtig und verhalten sich dieselben Kunden ganz anders als im direkten Kontakt. Also nein, Sie kennen Ihre potenziellen Onlinekunden vermutlich nicht. Ja, stampfen Sie nur mit den Füßen auf den Boden und denken Sie sich: „doch, ich kenne die Anforderungen meiner Kunden“. Die Praxis und meine 15-jährige Erfahrung zeigen aber leider ein anderes Bild!

Viele Unternehmen verstehen nicht wirklich, was Kunden wollen. Das ist auch nicht weiter schlimm. Nur entwickeln Sie dann nicht die eierlegende Wollmilchsau. Gehen Sie mit wenigen Funktionen an den Start und schauen, was Ihre Kunden wirklich wünschen. Starten Sie lieber klein und schnell – Stichwort MVP – und reagieren Sie anschließend auf den Markt und Ihre Kunden. Aber denken Sie nicht, Sie würden Ihre Kunden im Detail verstehen, das ist zu oft ein Trugschluss.

Ich habe schon viele Konzepte in der Realität daran scheitern sehen, einfach weil niemand darüber nachgedacht hat, das Konzept an den Kundenbedürfnissen auszurichten. Schade um das investierte Geld, aber gut für Sie, denn Sie können jetzt von den Fehlern anderer lernen.

Bevor Sie also mit der Planung und Realisierung Ihres Onlineshops starten, machen Sie sich nochmals über Ihre Kunden und deren Bedürfnisse Gedanken.

### Was Kunden online wollen

Vor einigen Jahren konnte man noch guten Gewissens sagen, dass für B2B-Kunden ganz andere Kriterien und Ziele relevant sind als für B2C-Kunden. Das gilt in Teilen auch heute noch, allerdings lässt sich aus Erfahrung ebenfalls sagen, dass sich die Welten annähern.

So werden im B2C die Themen Services und Produktvorschläge/Personalisierung als Teil einer kundenzentrierten Strategie immer wichtiger. Nur die Suche nach Produkten zu befriedigen, den günstigsten Preis anzubieten oder

ein paar Angebote rauszuhauen ist eben nicht mehr ausreichend, um im Verbraucherhandel erfolgreich zu sein. Umgekehrt weicht im B2B die Fokussierung rein auf den Lieferanten immer mehr auf. Das Produkt als solches, also dessen Leistungsmerkmale und naturgemäß deren Präsentation, sowie eine schnelle, smarte Beschaffung werden immer wichtiger.

 <b>B2C Kunden</b>	 <b>B2B Kunden</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Schneller Einkauf</li><li>• Keine Vertragsbindung</li><li>• Listenpreise</li><li>• Schwache Kundenbindung</li><li>• Discounts und Rabatte</li><li>• Einfache Services</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Abrufaufträge</li><li>• Mehrere Verträge</li><li>• Individuelle Preise</li><li>• Starke Kundenbindung</li><li>• Zahlungskonditionen</li><li>• Komplexe Services</li></ul>

Also genau die Bereiche, in denen der B2B E-Commerce unschlagbar ist.

Dass sich die Sphären annähern, liegt unter anderem daran, dass sich Berufliches und Privates stärker vermischen und wir nicht völlig von unseren privaten Online-Kauferfahrungen abstrahieren können.

Eingeübte Verhaltens- und Bewertungsmuster werden im beruflichen Kontext weiterwirken – auch wenn Motivation und Ziele andere sind. Positive oder akzeptierte Merkmale aus dem B2C (z. B. Bewertungen und Kommentare, Mobile Commerce, Personalisierung, In-App-Käufe, Synchronisierung der Kundendaten über alle Berührungspunkte oder 24h Lieferung bis hin zu Same-Day-Delivery) sollten daher prinzipiell auch im B2B wertgeschätzt werden.

Wischen Sie daher nicht alle Bedenken oder Einschätzungen beiseite, nur weil Sie meinen, dass es für den Geschäftskundenhandel irrelevant sei. Schauen Sie sich lieber Ihre Zielgruppe im Detail an und treffen Sie dann eine Entscheidung.

### Zielgruppenverhalten

Wie werden sich die Bedürfnisse und Erfahrungen Ihrer Zielgruppe auf Ihren Onlinehandel auswirken? Die Möglichkeiten sind äußerst vielfältig, daher kann ich Ihnen hier nur eine Reihe von Beispielen zur Orientierung geben.

Denken Sie an die Unterschiede und Gemeinsamkeiten zwischen B2B und B2C!

- Vergleichen Sie Ihre Produkte und die Einkaufssituation Ihrer Kunden mit der Erfahrung aus dem B2C. Verkaufen Sie simple, kostengünstige Produkte für den alltäglichen Bedarf Ihrer Kunden? Produkte, die quasi aus der Portokasse bezahlt werden, eben sogenannte C-Teile? Dann befindet sich Ihr Kunde in der Situation des Endverbrauchers und wird eher demgemäß handeln.
- Sind Ihre Kunden tagsüber unterwegs und bewegen sich in einem hart getakteten Zeitplan? Dann sind Bestellungen nur morgens oder am späten Abend möglich. Das spricht generell für einen Onlineshop – allerdings für einen mit geringer Komplexität und hoher Usability, da Ihre Kunden die wenige Zeit, die sie haben, nicht verschwenden wollen.
- Richten sich Ihre Leistungen an Kleinunternehmen, wird die Preissensibilität höher sein. Nicht nur aufgrund geringerer Budgets, sondern weil sich die Entscheidung des Einkäufers/Bestellers viel unmittelbarer auf das Unternehmen auswirkt. Sprich die individuelle Verantwortung und das Verantwortungsbewusstsein sind höher als bei einem Angestellten in einem Großunternehmen. Dem ist es nämlich herzlich egal, ob ein Flipchart 70 oder 110 Euro kostet. Hauptsache, es ist rechtzeitig zum Meeting da.

- Eine Gutscheinkampagne mit einer Laufzeit von einem Vierteljahr wird Kunden nichts bringen, die zweimal im Jahr Verbrauchsgüter bestellen. Kaufzyklen spielen also eine große Rolle.
- Die durchdachteste mobile Optimierung mit extrem kurzen Ladezeiten und einer tollen Nutzerführung bringt Ihr Geschäft nicht weiter, wenn Ihre Käufer an Windows 7 Desktoprechnern sitzen müssen.

Neben der „Einkaufssituation“ und den Nutzungsmotiven gilt es noch andere Faktoren zu kennen, etwa das durchschnittliche Alter Ihrer Kunden. Sind sie tendenziell eher internet- oder gar E-Commerce-affin oder gehören sie doch eher noch zum alten, analogen Schlag? Sind es in der Mehrzahl Frauen oder Männer? Die soziale Herkunft kann eine Rolle spielen, ebenso wie regionale Unterschiede.

Auch wenn Sie dazu kaum Fachliteratur finden, weil das Thema im Wissenschaftsbetrieb wohl als zu kleinkariert gilt, regionale Unterschiede spielen manchmal eine verdammt große Rolle in Marketing und Vertrieb. Ein Handwerksunternehmen aus Baden Württemberg wird es schwer haben, Dienstleistungen unter dem Motto „Schaffensparenputzen“ in Berlin zu verkaufen oder Besen für die „Kehrwoche“ an den Berliner zu bringen.

Sie werden umgekehrt aber auch keine „Schruppen“ in eine Lunchbox packen, wenn Sie diese in Tübingen verkaufen möchten.

Überlegen Sie sich also genau, ob Funktion, Preisstrategie, Produkte und Vermarktung Ihre Kunden ansprechen und wirklich einen Mehrwert bieten. Können Ihre Kunden den nicht sehen, kaufen sie nicht!



## Informationsquellen

Die gute Nachricht: Sie können aus vorhandenen oder recht schnell zu erschließenden Quellen nützliche Informationen und Einsichten gewinnen.

- Dazu gehören natürlich alle Mitarbeiter mit Kundenkontakt wie etwa Vertrieb und Reklamation. Die sind eine hervorragende Quelle, um Optimierungspotenziale aus Sicht der Bestandskunden zu erfragen. Ist der Katalog zu unübersichtlich, der Bestellprozess zu komplex oder sind die Versandkosten zu hoch?
- Aus einem gut gepflegten CRM (Customer-Relationship-Management) können Sie Informationen über regionale Verteilung, Altersstruktur, Geschlecht und Position Ihrer Kunden extrahieren. Entweder hier oder in Ihrer Warenwirtschaft finden Sie auch die Informationen zum durchschnittlichen Bestellwert und zur Bestellhäufigkeit.
- Verschicken Sie ein Mailing zur Kundenbefragung oder binden Sie ein Umfragetool auf Ihrer Website ein und fragen Sie Ihre Kunden und Interessenten einfach, was ihnen wichtig ist. Persönlich habe ich mit SurveyMonkey recht gute Erfahrungen gemacht. Achten Sie darauf, alle Datenschutzbestimmungen einzuhalten – das ist jedoch kein Hexenwerk. Die Aktualisierung der Datenschutzbestimmungen auf Ihrer Website sowie das Aufsetzen eines sicheren, nachprüfbaren Datenverarbeitungsprozesses für Ihre Umfrage ist meist in 1 bis 2 Stunden erledigt. Machen Sie sich in diesem Zusammenhang auch gleich mit der DSGVO, der Datenschutz-Grundverordnung, vertraut. Denn die spielt sowohl für die Verarbeitung von Kundendaten bei Transaktionen als auch bei all Ihren Marketingaktivitäten sowie den folgenden Tools eine wichtige Rolle.

- Die Tools von Google sind eine große Hilfe. In der Search Console (<https://search.google.com/search-console/>) oder in Ihrem Google Analytics Account finden Sie wertvolle Informationen zum Suchverhalten und den Suchphrasen Ihrer Kunden. Daraus können Sie die Interessen Ihrer Besucher und Kunden ableiten. In Ihrem Google Ads Account können Sie dann mit dem Tool Keyword Planer herausfinden, wie hoch das generelle Suchvolumen für diese Keywords ist. Außerdem können Sie aus Analytics auch Informationen zur Altersstruktur, den Zugriffszeiten (und damit auch eventuellen Arbeitszeiten), der regionalen Herkunft und den von Ihren Kunden genutzten Endgeräten ziehen. Solche Informationen sind für Ihre E-Commerce-Strategie unentbehrlich.
- Natürlich gibt es noch andere Dienste, etwa kostenpflichtige wie Xovi, Sistrix, Pagerangers, econda, Adobe Analytics, Kissmetrics usw. Allerdings ist die detaillierte Interpretation der Daten, etwa im Rahmen einer SEO-Strategie, sicher nicht trivial. Zu Beginn benötigen Sie jedoch nur einen Überblick und dafür genügen ein Google Konto, die Integration von ein paar Zeilen Code in Ihre Website und ein paar Youtube-Tutorials.

### **Internationale Kunden**

Von einer globalen Expansion in neue Absatzmärkte träumt doch ein jeder. Sie bestimmt auch! Denn es winken neue Kunden, Absatzsteigerung und Wachstumseffekte. Einmal abgesehen von dem Fall, dass Sie „nur“ im gesamten DACH-Raum aktiv werden wollen, sollten Sie beim Eintritt in fremde Märkte auf jeden Fall Hilfe von professionellen Dienstleistern in Anspruch nehmen. Denn wenn es schon im heimischen Markt eine Herausforderung ist, die eigene Zielgruppe zu definieren und deren Bedürfnisse zu verstehen,

dann gilt das erst recht, wenn Sie die sprachlichen und kulturellen Besonderheiten gar nicht kennen.

Aber nicht nur die Konsumgewohnheiten sind unterschiedlich, auch Marktstrukturen und Angebote unterscheiden sich teilweise sehr stark. Auch ist der europäische Wirtschaftsraum bei näherem Hinsehen gar nicht so einheitlich wie man denkt. In einzelnen Mitgliedsstaaten der EU gelten zum Teil noch sehr unterschiedliche nationale Vorschriften und Normen. So müssen etwa in Deutschland registrierte Medizinprodukte – und dazu zählen auch banale Pflaster – in Belgien, Frankreich, Italien usw. gesondert, nach nationalen Kriterien, registriert werden.

Hinzu kommt, dass der Eintritt in fremde Märkte weitere technologische wie funktionale Anforderungen an Ihr E-Commerce-System stellt. Währungen, Steuern, bevorzugte Zahlarten, Bezahl Dienstleister, Versand- & Logistikprozesse, Adressformate, Anbindung an lokale Plattformen und Marktplätze, Gütesiegel, Retourenmanagement, Service-Anforderungen ... überall entsteht erneut Recherche-, Anpassungs- und Entwicklungsaufwand. Von der passenden Portfolio- und Pricing-Strategie und dem Supply Chain Management gar nicht zu reden.

### Zusammenfassung

Jetzt kennen Sie im Großen und Ganzen Ihre Kunden bzw. Ihre Zielgruppe und haben einen Eindruck über Interessen, Verhalten und Bedürfnisse gewonnen. Um wirklich erfolgreich zu sein, müssen Sie natürlich Ihre Leistung genau danach ausrichten. Fragen Sie sich also: Welche täglichen Aufgaben hat die Zielgruppe zu erfüllen? Welche Probleme hat die Zielgruppe, die Sie vielleicht lösen können? Und welchen Mehrwert können Sie darüber hinaus noch schaffen? Und denken Sie bitte daran: Es gibt eigentlich keine Bereiche im E-Commerce, die nicht in starker Wechselwirkung zu Verhalten und Bedürfnissen der Kunden stehen. In vielen Bereichen lässt sich aber recht schnell über Tools eine Tendenz erkennen, wie bestimmte Kundengruppen

Merkmale oder Funktionen Ihres Onlineangebots wahrnehmen und bewerten (Usability, Preise, Ansprache, Informationsgehalt Ihres Contents, Marketingaktionen).

### 3. Ein einzigartiges Produktsortiment kreieren

Welche Produkte wollen Sie verkaufen? Prinzipiell lassen sich alle Produkte und Leistungen im Internet verkaufen. Es gibt nichts, was es nicht gibt, und für alles findet sich ein Interessent. Auch Asteroiden, Adelstitel und WLAN-Kabel haben schon Käufer gefunden.

#### Vollsortiment vs. spezialisiertes Angebot

Sicherlich lassen sich nicht alle Produkte gleich gut verkaufen und auf dieselbe Art und Weise an den Kunden bringen. Doch schon die Größe des Produktsortiments und die Anzahl der Kategorien haben einen Einfluss auf die Umsätze Ihres Shops. Je höher die Anzahl der Produkte und die Komplexität des Sortiments, umso wahrscheinlicher werden einige nicht gefunden werden – und damit zum Ladenhüter.

Anders kann es sich verhalten, wenn Sie in einem klar umrissenen, aber sehr spezialisierten Produktbereich alles anbieten. Ein Beispiel sind Musikinstrumente und Zubehör. Kunden dürften, entnervt von der erfolglosen Suche nach bestimmten Produkten im regionalen Einzelhandel sowie umständlichen Bestellungen bei Großhändlern mit einhergehenden langen Lieferzeiten, äußerst froh sein, nun alles aus einer Hand zu bekommen. Der Schlüssel ist also die mangelhafte Verfügbarkeit über klassische Vertriebskanäle sowie der mangelnde Komfort. Wenn dann auch noch Service, Versandkosten und die Usability der Plattform stimmen, können Sie schnell zum Marktführer werden.

Glauben Sie nicht? Dann schauen Sie sich einmal die Erfolgsstory von „Thomann.de“ an. Hier wurde das Konzept „Vollsortimenter im Onlinehan-

del“ zum Erfolgsgaranten, eben weil man sich dadurch vom Rest absetzen konnte.

Dennoch bleibt das Problem für viele bestehen. In einer idealen E-Commerce-Welt ist Ihr Produktsortiment einzigartig. Versuchen Sie, sich in der realen Welt also möglichst anders aufzustellen als Ihre Konkurrenz. Wenn diese nur klassische Sport- und Fitnesskleidung führt, nehmen Sie z. B. Inliner, Waveboards und Roller ins Programm. Daher ist es so wichtig, das Produktsortiment Ihres Wettbewerbs zu überprüfen, und Überschneidungen mit Ihrer Strategie weitestgehend zu vermeiden.

### Erklärungsbedürftigkeit vs. Komplexität:

Sie werden mir definitiv zustimmen, wenn ich sage, dass T-Shirts einfachere Produkte als Autos sind. Wissen Sie, auf wie viele Arten Sie einen Mini Cooper zusammenstellen können? Die ganze Ausstattung, die verschiedenen Farben – und bei einem T-Shirt? Die gibt es eben in Grün L oder Rot M.

Bei genauerer Betrachtung gibt es zwar viele Merkmale, die ein T-Shirt beschreiben, etwa Farbe, Größe, Material, Schnitt, Marke, Fertigungsart, Pflegehinweise etc. Das Set an beschreibenden Merkmalen, an Produkteigenschaften, ist im Vergleich aber dennoch wesentlich kleiner. Auch sind die Abhängigkeiten zwischen den Merkmalen nicht so stark ausgeprägt wie bei Fahrzeugen.

Als Produkte haben Autos also eine höhere Komplexität. Und wenn ich Sie jetzt bitte, mir jeweils den Zweck, die Aufgabe eines T-Shirts und eines Autos zu beschreiben, was meinen Sie, was mehr Mühe macht? Tatsächlich sind T-Shirts aus Marketingperspektive die erklärungsbedürftigeren Produkte. Autos sollen uns von A nach B bringen, Platz und/oder Spaß bieten und ggf. unseren sozialen Status deutlich machen. T-Shirts können unsere Blöße bedecken, Feuchtigkeit aufnehmen, vor Sonnenstrahlung schützen, die Muskulatur wärmen, den sozialen Status anzeigen, politische Überzeugungen des Trägers vermitteln und/oder unsere Persönlichkeit widerspiegeln.

Ob Sie Ihre Produkte erklären müssen, liegt an dem Zweck oder Nutzen, den Ihre Zielgruppe mit dem Produkt verbindet. Deswegen ist es im Verkauf so wichtig, aus Sicht des Kunden zu denken und zu handeln.

### Produkte im Detail kennen

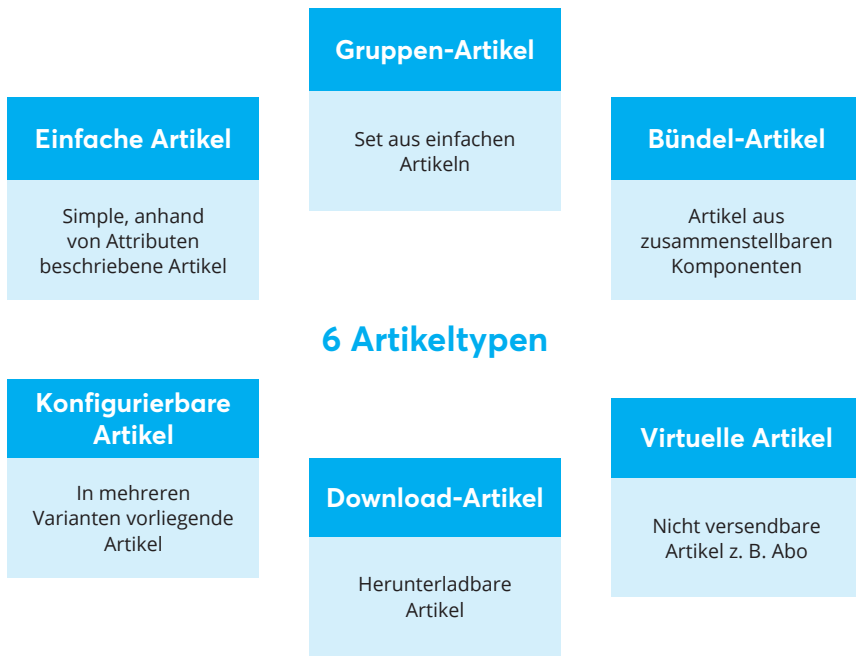
Für die spätere Projektrealisierung müssen Sie genau wissen, durch welche Merkmale (Eigenschaften, Attribute) Ihre Produkte beschrieben werden. Sie müssen wissen, in welchen Merkmalen sich ähnliche Produkte unterscheiden können, was Ihre Kunden unbedingt wissen müssen und welche Angaben rechtlich verpflichtend sind. So müssen Sie etwa bei Textilien deren Zusammensetzung angeben. Anzahl und Unterschiedlichkeit der Merkmale sind wiederum entscheidend für intelligent gelöste, nutzerfreundliche Produktfilter oder auch die Suchfunktion.

Definieren Sie daher schon vor Projektstart, welche Merkmale/Attribute für die Beschreibung Ihrer Produkte zwingend notwendig sind und welche „nice-to-have“. Überprüfen Sie auch gleichzeitig, welche Informationen zu Produkten Ihnen überhaupt vorliegen. Viele Projekte verzögern sich um Wochen und Monate, weil man während der Implementierung der Shopsoftware feststellt, dass praktisch keine Informationen vorhanden sind und erstmal die Lieferanten kontaktiert werden müssen.

### Produktarten/-typen

Bieten Sie Varianten an oder können Ihre Produkte konfiguriert werden? Haben Sie vor Bundles zu verkaufen? Sprich, das Babyphone plus passende Batterien plus Halterung als Rund-um-Sorglos-Paket? Oder Produkte, die aus diversen Komponenten bestehen – z. B. der Gamer-PC oder ein Müsli? Handelt es sich um digitale Artikel, die nur als Download zur Verfügung gestellt werden? Sollen sich Produkte personalisieren lassen?

Die Antworten haben einerseits direkte Auswirkung auf die spätere Auswahl des passenden Shopsystems sowie die Gestaltung Ihrer Customer-Journey



und User Experience. Auf der anderen Seite sollten Sie sich so auch Klarheit verschaffen, was Sie wirklich benötigen. Wenn nur wenige Produkte konfigurierbar sein sollen, macht es womöglich Sinn, ganz darauf zu verzichten. Denn ein Konfigurator bedeutet immer einen Mehraufwand bei der Shop-Entwicklung. Und Mehraufwand bei der Shop-Entwicklung kostet Geld. Geld, das Sie bei einer nur geringen Anzahl an Verkäufen konfigurierbarer Produkte vermutlich nicht wieder einnehmen werden.

### Sonderfälle Abonnements und Vermietung

Möglich, dass Sie Kunden bestimmte Produkte als Abonnement oder auf Mietbasis anbieten wollen. Zwar bleibt es dabei, dass sich diese Produkte nach den obigen Merkmalen beschreiben lassen. An den Typen ändert sich also nichts. Abos und Mietmodelle sind aber nicht nur Sonderformen der Be-

zahlung, auch der Charakter der Produkte, ihre Wahrnehmung durch den Kunden ändert sich. Hat man sich erst einmal für ein Abo entschieden, wird zum Beispiel der Preis als nicht mehr so wichtig wahrgenommen, dafür treten Komfort bzw. Nutzerfreundlichkeit in den Vordergrund. Abo-Produkte werden also über andere Eigenschaften oder zumindest Schwerpunkte verkauft.

Bei Mietmodellen ist es ähnlich. Hinzu kommen hier Erweiterungen des Produktes um Zusatzleistungen, etwa Absicherungen und Wartungsservices. Diese Add-ons sind dann aber ebenfalls integraler Bestandteil des Produktes. Durch die Miete wird also aus dem einfachen ein komplexes Bundleprodukt. Auch diese müssen anders vermarktet werden.

### Zusammenfassung

Jeder Außendienstler oder Produktmanager kann Ihnen ein Lied davon singen, dass das Thema Produktwissen aufgrund der Vielzahl komplexer Informationen eine echte Herausforderung ist. Für den E-Commerce müssen Sie diese Informationen nochmals strukturieren und bis auf die Ebene einzelner Produktmerkmale verfügbar machen. Unterschätzen Sie die Aufgabe also nicht und fangen Sie frühzeitig damit an.

## 4. Optimale Preise ermitteln und festlegen

Im E-Commerce sind die Kunden noch preissensibler als in anderen Vertriebskanälen und der Preis ist insbesondere im B2C-Geschäft das Hauptkriterium für eine Kaufentscheidung, die Konversion. Das mag nicht gefallen und vielleicht hören Sie lieber auf diejenigen, die Ihnen sagen, dass es noch tausend andere Kriterien gibt und Amazon ja auch nicht immer den günstigsten Preis bietet. Ja, stimmt schon, aber Sie sind nicht Amazon und nur weil es noch andere Kriterien gibt, heißt das nicht, dass diese den Preis einfach relativieren. Sie fallen in der Regel erst bei identischen Preisen als weitere Entscheidungskriterien ins Gewicht.



## Der Faktor Preis

Im Außendienst verkaufen Sie über Preis, Leistung und Sympathie bzw. Vertrauen. Leistung und Sympathie lassen sich Online aber nur schwer vermitteln. Oder wie sympathisch finden Sie die Website von Fressnapf? Können Sie etwa vor lauter tiefempfunder Sympathie kaum den Klick auf den Kaufen-Button vermeiden? Quatsch! Wenn Sie das passende Futter gefunden haben, einfach weil Google Sie auf die Website geschickt hat, schauen Sie vermutlich welcher Shop Ihnen dasselbe Produkt günstiger verkauft oder schneller liefert. Sympathie im E-Commerce gibt es so gut wie nie. Emotionen sind wichtig, auch im E-Commerce, aber am Ende zählen nüchterne Informationen wesentlich mehr für die Kaufentscheidung!

Werden diese weichen Faktoren gänzlich enttäuscht, misstraut der Kunde dem Angebot und wird natürlich nicht kaufen. Das Pendel schwingt hier aber nicht in zwei Richtungen. Selbst wenn Sie alle Register für eine hervorragende Nutzererfahrung (User Experience) ziehen, werden die Nutzer trotzdem nicht bei Ihnen kaufen, wenn Sie der teuerste Anbieter sind. Selbst Apple muss neben der guten User-Experience noch einiges mehr auffahren, um die hohen Preise zu rechtfertigen (technische Qualität, geniales, teures Branding, Einzigartigkeit).

Die hohe Bedeutung des Preises erklärt sich aus der Abwesenheit anderer, subjektiv vergleichbarer Faktoren. Sie können Qualität, Haptik, Funktion etc. vor Ort nicht prüfen und mit Ihren persönlichen Erfahrungen abgleichen. So bleibt fast nur der Preis.

## Die Preis-Strategie

Aber welche Preis-Strategie sollten Sie fahren? Und nein, verkaufen Sie bitte nicht ausschließlich über den günstigsten Preis. Es gibt nämlich immer einen, der billiger ist!

Wie bereits erwähnt, können andere Faktoren dämpfend wirken. Ob es so ist,

hängt auch stark vom Wettbewerb ab. Können Sie klar einen Mehrwert gegenüber der Konkurrenz herausstellen – wir hoffen einmal, dass Amazon Ihr Kernsegment nicht anbietet – erscheinen Sie eben besser als der Rest. Dann darf es auch ein paar Euro mehr kosten. Treten Sie allerdings mit schnelldrehenden Standard-Verbrauchsmaterialien in einen breiten Wettbewerb, wird der Preis wieder wichtiger.

### **Klassische Fehler vermeiden**

Begehen Sie hier nicht den Fehler, sich am „alteingesessenen“, analogen Wettbewerb zu orientieren und denselben oder gar einen höheren Preis zu verlangen. Nach dem Motto: „Der Markt ist groß, dem Kunden ist es egal, wo er bestellt ... und wenn man etwas weniger verkauft als gedacht, sei´s drum. Die Marge ist ja höher als beim Konkurrenten, da man günstigere Einkaufskonditionen hat.“ Das ist 80er-Jahre Handelsdenke.

Der Shop ist damit nur negativ unterscheidbar und bieten den Kunden keinerlei Mehrwert. Das Scheitern ist vorprogrammiert. Grenzen Sie sich also intelligent vom Wettbewerb ab. Falls Sie wirklich nur einen geringen Spielraum beim Pricing haben, um sich vom Wettbewerb abzusetzen, könnte auch die Einführung eines Low-Budget-Segments ein interessantes Instrument sein. So sichern Sie die Preisstruktur Ihrer Marke. Das ist aber eine Aufgabe für Ihr Produktmanagement bzw. Marketing.

Häufig werden Kunden im B2B auch ein gutes Preis-Leistungsverhältnis zu schätzen wissen. Denn anders als beim reinen Konsumenten spielt für die Wirtschaftlichkeitsbetrachtung der Faktor Zeit eine wesentlich größere Rolle. Kurz: Geben Ihre Produkte zu schnell den Geist auf, halten also nicht was sie versprechen, muss der B2B-Kunde erneut Zeit investieren, um ein zweites Mal zu kaufen – das wird er aber nur noch ungern beim Verursacher dieser Zusatzkosten tun.

Der Preis ist also nicht ganz so wichtig, wenn Verlässlichkeit und Leistungsver-

sprechen eingehalten werden. Ein guter Eindruck ist hier auch eine Chance, positive Bewertungen zu bekommen. Fragen Sie Ihre Kunden doch nach einem halben Jahr, wie zufrieden Sie waren und bitten Sie sie um eine positive Bewertung.

Noch am Rande: Auch ein besonders kulant es Retouren-Management oder kundenfreundliche Lieferkonditionen können, wenn sie über den Branchenstandard hinausgehen, einen eher durchschnittlichen Preis rechtfertigen.

### **Preiskalkulation:**

Wie setzen sich Preise im Onlinehandel zusammen? Das ist kein Geheimnis, aber immer individuell unterschiedlich. Da sind zum einen die Beschaffungskosten, die sich wiederum aus dem Einkaufspreis bzw. den Produktionskosten, den dazugehörigen Liefer- und Verpackungskosten sowie ggf. Zöllen zusammensetzen – abzüglich Skonto und sonstiger Rabatte.

Hinzu kommen die Versandkosten, die sich aus den Kosten für Verpackung und Füllmaterial, Versandporto sowie Lagerkosten für das Verpackungsmaterial ergeben. Hinsichtlich der Verkaufspreisbildung sind die Versandkosten eines der am heißesten diskutierten Themen im E-Commerce. Die Frage ist, soll man sie gesondert ausweisen, oder bietet man einen kostenlosen Versand an und rechnet die Versandkosten in den Produktpreis ein? Natürlich dürfen Sie keine Verluste einfahren, dennoch werden Sie nicht die kompletten Versandkosten auf ein Produkt anrechnen können. Der Verzicht auf die Ausweisung von Versandkosten ist aber eine Wette auf mehr Bestellungen und Umsatz, denn der Wegfall von Versandkosten wird vom Kunden sehr positiv wahrgenommen.

Schließlich kommen die „laufenden Kosten“ dazu. Das sind neben den anteiligen Strom-, Lager-, Miet- und Personalkosten sowie Abschreibungen natürlich noch die spezifischen Kosten für Ihre E-Commerce-Lösung. Dazu zählen Hosting-Gebühren, laufende Kosten für Dienstleister (z. B. Agenturen, Payment Service Provider, Zertifizierungen, Rechtsschutz) oder auch Lizenz-

kosten für die Software. Außerdem Werbungskosten sowie der Aufwand für das Retouren-Management.

Hierauf rechnen Sie noch Ihre Gewinnmarge und Sie haben Ihren Verkaufspreis. Auf Marktplätzen setzt sich der Preis anders zusammen. Während das Gros der laufenden Kosten nicht angerechnet werden darf – sowie auch Marketing/Werbungskosten – spielen die Provisionen, Versandkosten (falls Sie z. B. auf Amazon Logistikservices zurückgreifen) und natürlich auch Retouren eine andere Rolle als in Ihrem Shop.

### Beispielrechnung für ein Produkt

Nehmen wir an, Sie haben mit Ihrem Lieferanten die Abnahme von 5.000 Polohemden (EK plus Lieferung abzüglich Skonto 50.000 Euro) vereinbart, die Sie auch in diesem Jahr verkaufen möchten (keine Saisonware).

Die Shop-Entwicklung hat einmalig 50.000 Euro gekostet – da haben Sie also ein wahnsinniges Schnäppchen gemacht, wirklich! Hinzu kommen monatlich 2.000 Euro für Pflege und Support. Außerdem ein E-Commerce-Manager, der Sie inklusive Sozialabgaben 60.000 Euro kostet, sowie Hosting und anteilig Strom und Lagerkosten. Für Letzteres nehmen wir der Einfachheit halber 5.000 Euro als Kosten an. Die Frage lautet nun, wie hoch Ihre Kosten sind bzw. mit welcher Marge Sie rechnen können.

Normalerweise teilen Sie die Entwicklungskosten eines Webshops auf 3 bis 5 Jahre auf. Nehmen wir in diesem Beispiel der Einfachheit halber 5 Jahre, also kostet Sie der neue Onlineshop initial pro Jahr 10.000 Euro. Aufgelistet ergeben sich also folgende jährliche Kosten:

- Onlineshop: 10.000 Euro
- Pflege: 24.000 Euro
- Gehalt: 60.000 Euro
- Strom, Lager, Sonstiges: 5.000 Euro

Ergeben sich jährliche Kosten von 99.000 Euro. Diese müssen Sie nun auf Ihre Bestellungen bzw. Produkte umlegen. Wenn Sie wirklich nur die 5.000 Polohemden verkaufen, entspricht die Umlage 19,80 Euro pro Hemd. Ja ich geb's zu – diese Rechnung ist nicht wirklich aus der Praxis gegriffen. Die Rechnung eigentlich schon, die Zahlen aber nicht. Vielmehr müssten Sie 50.000 Polohemden verkaufen, dann würde ein Schuh draus werden. Aber hey, bei dieser hohen Umlage würden Sie schon merken, dass wohl etwas im Geschäftsmodell schiefgelaufen ist.

Die Beschaffungskosten für das Polohemd liegen also bei 10 Euro. Dazu die 19,80 Euro pro Hemd. Macht 29,80 Euro Eigenkosten. Sie streben eine Marge von 50 Prozent an. Dann ist der Nettopreis 44,70 Euro. Hinzu kommen 19 % Steuern, sprich 8,50 Euro. Macht einen Brutto-Endpreis, aufgerundet und psychologisch sinnvoll, von 53,20 Euro.

Einkalkulieren müssen Sie zudem noch die Retourenquote und auch Zahlungsausfälle. Diese beiden Faktoren hängen aber enorm stark von der Branche und Ihrer Zielgruppe ab. Gerade im Fashion-Bereich haben Sie extrem hohe Retourenquoten, bei Lebensmitteln hingegen so gut wie keine.

Sie können hierfür auf Vergleichswerte, aber natürlich auch auf Ihre Erfahrung, die Sie über die Jahre hin gewinnen werden, zurückgreifen!

### **Sonderfall B2B**

Im Geschäftskundenbereich finden Transaktionen in der Regel nicht zum Fest- oder Listenpreis statt. Multidimensionale Preislisten mit diversen Warengruppen, Kundengruppen und Mengenstaffeln sowie individuelle Rabatte – all diese Faktoren haben Einfluss auf die Preisfindung im B2B. Das macht das Thema hochkomplex – was eigentlich im Widerspruch zur erhofften Prozessvereinfachung durch den E-Commerce steht.

Erschwerend kommt noch hinzu, dass Ihre E-Commerce-Plattform die dahin-

terstehende Logik, also die Regeln, nach denen sich der jeweilige Kundenpreis zusammensetzt, auf Knopfdruck korrekt umsetzen muss. Das klingt trivial, ist es aber nicht. Damit die korrekte Berechnung des Preises später im Projekt kein Showstopper wird, ist es extrem wichtig, dass Sie schon jetzt eine saubere Analyse des Preisfindungsmodells durchführen.

### Stellschrauben

Grundsätzlich gilt: Die Höhe der Kosten ist individuell und dynamisch, also abhängig von externen Faktoren. An den Kosten selbst können Sie auch nicht viel ändern, nur bei der Gewinnmarge sind Sie flexibel. Das ist Ihre Stellschraube. Überlegen Sie daher im ersten Schritt genau, welche Kosten neben dem Einkaufspreis und den Personalkosten tatsächlich anfallen. Denken Sie auch an die Lizenz-, Support- und Betriebskosten für Ihre E-Commerce-Software. Diese müssen Sie auf ein Produkt bzw. eine Bestellung umlegen.

Erst dann haben Sie eine Vorstellung davon, welchen Spielraum Sie bei der Marge haben.

### Preisdarstellung

Noch kurz ein paar Sätze zur Darstellung der Preise. Nutzen Sie später im Shop auch die psychologischen Verkaufsklassiker. Arbeiten Sie mit

- Ab-Preisen: „ab 59 Euro“
- Grenzpreisen: „4,95 Euro“ und nicht glatte 5 Euro
- Streichpreisen: „49,95 Euro statt 69,95 Euro“

Wenn Sie im B2B tätig sind, denken Sie daran, dass Sie die Preise nicht öffentlich darstellen müssen. Sie können auch erst nach dem Login des Kunden angezeigt werden. Sollten Sie sowohl an Endverbraucher wie auch an Geschäftskunden verkaufen, müssen Sie den Endpreis jedoch öffentlich machen – also inklusive der Umsatzsteuer.

## Zusammenfassung

Der Online-Vertrieb ist in der Regel wesentlich günstiger, als klassische Vertriebsformen. Diese Kostenersparnis ermöglicht Ihnen prinzipiell höhere Margen und damit mehr Spielraum. Übernehmen Sie also nicht einfach die bisherigen Preismodelle, sondern machen Sie sich die Mühe und kalkulieren Sie nochmals Ihre E-Commerce Preise auf Basis „tatsächlicher“ Kosten.

Auch wenn es verführerisch ist, die höhere Marge einfach einzustreichen, denken Sie daran, dass Premiumpreise oder generell (unrealistisch) hohe B2B-Listenpreise online meist nicht funktionieren. Eine Tiefstpreis-Strategie muss aber auch nicht sein, wenn Sie überzeugende Mehrwerte/USPs liefern. Lassen Sie Ihre Bestandskunden positiv über Sie und Ihre Produkte sprechen. Ein hohes Vertrauen in Sie und Ihre Leistungen kann einen etwas höheren Preis rechtfertigen.

## 5. Alleinstellungsmerkmale (USPs) herausarbeiten

Jetzt haben Sie bereits sehr viel über allgemeine E-Commerce-Mechanismen erfahren, über die Bedeutung des Marktes, des Wettbewerbs, die Bedürfnisse Ihrer Kunden sowie über die Wechselwirkungen mit Produkten und Preisen. Immer wieder war auch die Rede davon, dass Sie Kunden besondere Vorteile und Mehrwerte bieten müssen, die Sie als Anbieter vom direkten Wettbewerb und/oder den großen Shops abheben sollen. Wenn man bedenkt, dass immer mehr Branchen auch online vollständig besetzt sind und Sie sich bei Ihrem Einstieg in den E-Commerce vermutlich gleich in einem Verdrängungswettbewerb befinden, gewinnen diese Merkmale nochmals an Bedeutung.

In der Praxis gibt es jedoch leider genügend Beispiele, in denen Onlineshop-Betreiber keine Vorteile, keinen Nutzen und keine Besonderheiten vorzuweisen haben. Ihre Onlineshops sind einfach nur da und dümpeln im Mittelmaß vor sich hin. Schauen Sie sich einfach mal die Anbieter bei Amazon und eBay an. Darunter werden Sie etliche mit einem eigenen Shop finden – und ich

wette mit Ihnen, dass Sie 99,5 Prozent der Shops kein zweites Mal besuchen werden.

Im Idealfall können Sie auch echte Alleinstellungsmerkmale, Unique Selling Points (USP) herausarbeiten – und sollten das auch schon jetzt tun, noch bevor Sie die eigentliche Strategie und das Konzept herausarbeiten. Denn es gilt, diese USPs auf allen möglichen Ebenen auszuspielen. Ein Slogan auf der

**Warum sollte ich bei Ihnen kaufen und nicht bei Ihrem Wettbewerber? Diese Frage bringt oftmals Unternehmen ins Schwitzen. Das freut mich, denn damit habe ich ins Schwarze getroffen. Sie müssen sofort eine Antwort auf diese Frage parat haben. Warum kaufen Kunden online bei Ihnen, nicht aber bei den vielen anderen Shops, die vermutlich ein ähnliches Portfolio haben?**

Startseite: „Bester Service in der Möbel-Branche“ wird wenig nützen, wenn Sie Ihre Kunden nach dem Kauf nicht mit Anleitungen, Tipps und einer persönlichen Montageberatung via Videocall betreuen. Durchgängig umgesetzt, können diese Merkmale den Shop bzw. die Marke aber einzigartig machen und bei der Positionierung gegenüber dem Wettbewerb helfen.

Wie können Sie Vorteile identifizieren? Oder konkreter, in welchen Bereichen können Sie sich gegenüber den Marktbegleitern absetzen?

- Sortiment, z. B. hochwertige Nischenprodukte oder Alles-aus-einer-Hand
- Know-how / Expertise, z. B. Anleitungen und Anwendungstipps
- Persönliches Engagement, z. B. die Beratungshotline
- Vor-Ort-Service und Workshops
- Exklusive Lieferanten oder Produkte



- Lieferkonditionen
- Verschränkung Online/Offline mit Click&Collect
- Besonderes Garantieverprechen

Eine weitere Möglichkeit sind besonders kulante Retourenbedingungen, allerdings ist hier wirklich Vorsicht geboten. Jede Retoure kostet Sie sehr viel Geld – Rückerstattung, Personal- und Prozesskosten, evtl. Vernichtung der Ware, Versandkosten und natürlich die Akquise-/Werbekosten, denen kein Gewinn gegenübersteht.

### Zusammenfassung

USPs oder zumindest vielfältige und „starke“ Vorteile sind Ihr Instrument, um sich in umkämpften Märkten vom Wettbewerb abzusetzen und eben nicht nur auf den Preis setzen zu müssen, um Kunden zu gewinnen. Bei der Auswahl und dem Schärfen dieser Merkmale müssen Sie daher immer aus Kundenperspektive denken. Es geht zuerst nicht um Ihren Vorteil, sondern den der Kunden.

## 6. Versand: Kunden perfekt beliefern

Dieses Thema kann einen gewaltigen Einfluss auf den Projektumfang und somit die Kosten haben. Viele Unternehmen machen sich darüber zu Beginn kaum Gedanken. Ja klar, die Produkte müssen versendet werden, aber dafür gibt es ja Dienstleister. Fragen Sie doch einmal einen Logistikmanager, womit er sich den ganzen Tag beschäftigt – sicher nicht jeden Tag aufs Neue mit der Beauftragung von DHL. Rund um den eigentlichen Versand gibt es eine Vielzahl hochkomplexer Prozesse, die Sie genau kennen, für Ihren Fall definieren und in der digitalen Welt des E-Commerce abbilden müssen. Das ist nicht trivial.

### Versand allgemein

Beim Versand gilt es u. a. die folgenden Punkte zu klären und wer als Dienstleister dafür in Frage kommt. Haben Sie eine eigene Kommissionierung und wollen das gesamte Fulfillment (Risiko- und Debitorenmanagement, Retourenkontrolle etc.) selbst abwickeln oder sind Ihre Strukturen in Stoßzeiten eventuell überfordert und Sie benötigen einen Dienstleister? Wird ein Teil Ihres Sortiments über Dropshipping-Partner bereitgestellt? Wenn ja, von wem? Welche Zusatzdienste wollen Sie anbieten? Das ist wichtig, da entsprechende Services in den Shop zu integrieren sind ... und nicht jede Software alles gleich abbilden kann.

Welche Services können das sein? Zum Beispiel:

- Zahlung per Nachnahme
- Sendungsverfolgung
- Lieferung zum Wunschtermin oder gar Zeitpunkt
- Expressversand
- Geschenkverpackungen
- Reparaturservice

Da Sie aber nicht alle Fälle abdecken können, das wäre viel zu intransparent für Ihre Kunden, bleibt Ihnen nur eine Mischkalkulation, die sich an dem in Ihrem Unternehmen wichtigsten/häufigsten Versandtyp orientiert. Denken Sie aber bitte daran, dass im Onlinehandel eine versandkostenfreie Bestellung für Kunden das Nonplusultra ist ... und für Sie gegebenenfalls ein unschätzbar wertvoller USP. Wie bereits im Kapitel USPs erwähnt, können Sie einen Teil der Kosten bei den Produkten wieder einpreisen.

Weitere Faktoren, die die Versandkosten bedingen, sind natürlich die Verpackungskosten. Neben der Kartonage sind das Füllmaterialien, Aufkleber und das Paketband sowie ggf. Druckkosten für beigelegte Lieferscheine, Retourenschein und Rechnungen.

### **Plötzlich im Direktvertrieb**

Haben Sie bisher als Hersteller nur an Großhändler geliefert und möchten jetzt Endkunden direkt angehen, kommen einige Änderungen auf Sie zu.

Endkunden – egal ob nun Verbraucher, Einzelunternehmer oder Fachbereiche in Unternehmen – bestellen ganz anders als der Großhändler. Es geht um kleinere Mengen, die zudem schneller geliefert werden müssen. Dementsprechend gilt es, die Organisation bei Kommissionierung und Versand umzustellen. Kleinere Losgrößen, das bedeutet aber auch kleinere Pakete oder Päckchen, mehr Aufwand bei der Kommissionierung sowie zusätzliche Lager- und Packflächen. Womöglich benötigen Sie mehr Personal und je nach geschätztem Versandvolumen und Warenkorbgrößen auch technische Unterstützung bei der Qualitätskontrolle. Denn es macht einen Unterschied, ob sich plötzlich 100 Kunden im Monat über falsche oder beschädigte Ware beschweren und diese retournieren, wenn es bisher nur eine Handvoll waren.

Verbraucher haben zudem generell keine Scheu, Sendungen zurückzuschicken, wenn ihnen etwas nicht passt. Das 14-tägige Rückgaberecht in Fernabsatzverträgen macht es möglich. Verbraucher können heute im Onlinehan-

del auf mehr Rechte pochen – und tun dies auch – als sie sie im stationären Handel jemals besessen haben. Die Retourenquote ist jedoch stark abhängig von Produkten und Zielgruppe. Je nach Lage benötigen Sie also zusätzliches Personal, Lagerfläche und Zeit. Denn ein Mitarbeiter muss die Sendung annehmen, öffnen, prüfen und dann eventuell eine Erstattung veranlassen.

Schließlich kommt noch hinzu, dass Sie nicht mehr nur mit Speditionen zusammenarbeiten werden, sondern einen Versanddienstleister wie DHL benötigen, der kleinere Sendungsgrößen und eine schnellere Lieferung erlaubt sowie eine Sendungsverfolgung ermöglicht.

### **Zusammenfassung**

Versand und Versandkosten stellen generell kein Hindernis auf dem Weg in den E-Commerce dar. Sie sollten sich im Vorfeld aber ausreichend Gedanken machen, wie Sie sich positionieren möchten, was Sie Ihrer Zielgruppe als Services bieten sollten, was Sie sich aufgrund Ihres Portfolios leisten können und wie Sie den Versand organisieren.

## **7. Wirtschaftlichkeit und Budget**

Lassen Sie uns nun über das Thema Geld sprechen. Oder viel mehr, über das Thema Investitionen. Denn im E-Commerce geben Sie kein Geld aus – Sie investieren viel mehr Ressourcen und auch Guthaben in eine bessere Zukunft! Nur, was ist der Unterschied zwischen Geld ausgeben und Investitionen tätigen?

Ganz einfach: Wenn Sie eine Investition tätigen, beispielsweise in eine E-Commerce-Strategie, dann gehen Sie davon aus, dass am Ende des Tages mehr Geld herauspringt, als Sie hineingesteckt haben. Sie investieren also „in etwas“! Bei der reinen Ausgabe von Geld erhalten Sie zwar eine Gegenleistung, diese muss aber nicht höher als der ausgegebene Betrag sein. Geld gibt man für Schuhe oder Mode aus. Investieren tut man hingegen in findige Ideen, die Ihr Geld vermehren.

Nach diesem kurzen Ausflug widmen wir uns nun den Themen Wirtschaftlichkeit und Budget. Wie viel müssen Sie in eine E-Commerce-Plattform, sprich in einen Onlineshop, investieren? Gute Frage, denn hierfür gibt es keine generische Antwort. Es hängt vom Projekt, den Anforderungen und Ihren Bedürfnissen ab. Nun ja, viel mehr von den Bedürfnissen Ihrer Kunden. Denn Sie tun das alles nur, um Ihre Kunden glücklich zu machen und um diesen einen Mehrwert zu bieten.

Mir ist aber klar, dass Sie nun nackte Zahlen erwarten. Eine Summe X, die Sie eben auch auftreiben müssen, um dann später im E-Commerce den großen Reibach zu machen. Auch wenn es diesen eindeutig definierten Investitionsbetrag in der Praxis nicht gibt, möchte ich Ihnen dennoch so viele Informationen zum Thema Budget liefern, wie es dieses Buch und der verfügbare Platz zulassen.

### Investitionsblöcke im Überblick

Am Beginn eines jeden Projekts steht die Strategieentwicklung. Hier fällt ein großer Teil des Aufwands intern bei Ihnen an, auch wenn externe Dienstleister involviert werden sollten. Im Schnitt benötigen Sie für eine Strategieentwicklung samt aller Meetings, Vor- und Nachbereitungen irgendetwas zwischen 5 und 60 Personentagen.

Anschließend folgt das Anforderungsmanagement, innerhalb dessen Sie alle Ideen und Wünsche spezifizieren. Spezifizieren bedeutet aber nicht, eine Mind-Map mit 7 Wölkchen aufzumalen. Spezifizieren bedeutet, dass Sie praktisch eins mit Ihrer Datenbank werden und jede Zelle und Information beschreiben. Sie müssen also im Detail spezifizieren, was Sie möchten. Brauchen Sie 2 oder 3 Buttons? Was passiert, wenn Sie auf den Button klicken? Welcher Fehler wird ausgegeben, wenn Sie nicht klicken? Sie müssen wirklich im Detail spezifizieren, was Sie wie haben möchten und was der nachgelagerte Sinn ist. Doch genau dieser Teil erfordert viel Arbeit, weswegen Sie für ein sauberes Anforderungsmanagement 20 bis 40 Personentage kalkulieren müssen.

Nachdem Sie den Bauplan haben, benötigen Sie nun den Architekten und die Handwerker. Das ist meist die E-Commerce-Agentur, welche als technischer Implementierungspartner Ihr System entwickeln wird. Es ist hoffentlich nicht der Neffe vom Cousin des Onkels des Geschäftsführers. Sie sollten schon einen sauberen Auswahlprozess durchführen. Stichwort Longlist und Shortlist. Die Entwicklung von Ausschreibungsunterlagen, die Durchführung der Pitches und die nachgelagerte Verhandlung dauert erfahrungsgemäß gut 20 bis 30 Personentage.

Vermutlich bekommen Sie an dieser Stelle bereits Schnappatmung, wenn Sie die Aufwände bis hierher im Kopf addiert haben. Doch der größte Kostenblock kommt erst noch: Die Projektrealisierung. Ich mache es wie beim Pflaster und ziehe es schnell ab: 150 bis 400 Personentage.

Last but not least haben Sie dann noch weitere Blöcke wie die Dienstleistersteuerung im Projekt, das Thema Qualitätssicherung, Marketing-Kosten sowie zahllose kleinere Themen. Denken Sie nur an Produkttexte, Produktfotos, Bewertungen, Prüfsiegel usw. Das Volumen kann sehr unterschiedlich sein, es kommt aber definitiv noch etwas auf Sie zu.

In Summe werden Sie bei 250 bis knapp 600 Personentagen landen. Ja genau, diesen Aufwand erfordern Planung, Durchführung und Go-Live eines mittelgroßen E-Commerce-Projekts. Es fallen natürlich nicht nur externe Aufwände an, je nach Wissensstand können Sie intern viele der Aufwände abfedern. Aber auch interne Mitarbeiter leben nicht von Luft und Liebe, sondern kosten Geld.

Je nach Anteil und Tagessatz der Dienstleister sowie dem internen Satz Ihrer Mitarbeiter können Sie nun grob die Aufwände hochrechnen. Im fünfstelligen Bereich werden Sie allerdings nicht landen.

## Zusammenfassung

Investitionen in den E-Commerce zahlt man sicher nicht ebenso aus der Portokasse. Die Frage ist aber nicht, ob Höhe X eben zu hoch ist – im Zweifel werden Sie auch finanzieren können oder einen Partner finden – sondern was Sie dafür als Return zu erwarten haben. Um hier aber eine valide Schätzung zu erarbeiten, mussten Sie sich zuvor mit den Themen Markt und Wettbewerb, Versand, Preis, Produkte, Kunden und den Alleinstellungsmerkmalen beschäftigen.

## 8. Fachabteilungen überzeugen

Ok, wenn Sie wirklich eigenverantwortlich agieren können oder Ihr Unternehmen als Online Pure Player in den Markt startet, wird der nächste Abschnitt wohl nicht ganz so interessant sein. Denn Vertrauen und Akzeptanz Ihrer Mitarbeiter und anderer Stakeholder dürfte für Sie kein allzu großes Problem darstellen.

Ganz anders kann dies in Unternehmen sein, die schon lange mit klassischen Vertriebsformen und gewachsenen Strukturen am Markt aktiv sind. Trifft dies auch auf Ihr Unternehmen zu, dann sollten Sie sich die nächsten Seiten einmal durchlesen.

### Das Problem

Da E-Commerce-Projekte recht komplex sind und mit den unterschiedlichsten Unternehmensbereichen und verbundenen Prozessen in Beziehung stehen, gibt es eine Unmenge an möglichen Hürden für Ihr Projekt. Jetzt werden Sie vielleicht sagen: Okay, mit etwas Schwung lassen sich Hürden ja problemlos nehmen. Ganz so einfach ist es nicht, da Sie auf die Mithilfe der jeweiligen Fachabteilungen angewiesen sind. Und die werden zu echten Showstoppern, wenn Ihr Projekt auf Desinteresse oder gar Ablehnung stößt.

Wenn Sie einen Onlineshop einführen möchten und bislang noch kein Engagement im E-Commerce bestand, stoßen Sie als E-Commerce-Verantwort-

licher anfangs häufig auf Ablehnung. Der Grund sind meist diffuse Ängste, typisch menschliche Beharrungskräfte oder eben auch Faulheit oder offene Feindschaft. Für solche Probleme müssen Sie sensibel sein und sich Strategien überlegen, sie zu überwinden.

Eine Ihrer wichtigsten Aufgaben im Vorfeld Ihres E-Commerce-Projektes ist es also, Ängste abzubauen und für die nötige Akzeptanz zu sorgen.

### Konfliktpotenziale

Mit welchen Herausforderungen können Sie in der Praxis konfrontiert werden?

Vertrieb: Besonders für diesen Fachbereich ist die vermutete „Rationalisierung“ ein Problem. Der Shop verkauft ja ohne Personalkosten, überall hin, ohne Bindung an Öffnungszeiten oder Vor-Ort-Termine. E-Commerce wird einfach als Konkurrenz wahrgenommen, vor der man Angst hat. „Was bin ich noch für das Unternehmen wert, wenn der Shop auch so Produkte verkauft?“ Auch wenn es meist nicht thematisiert wird, es ist es genau das, was den Vertrieb, insbesondere den Außendienst umtreibt. Es folgt eine Blockadehaltung mit den klassischen Argumenten: „Kunden möchten eine persönliche Beratung“, oder „Kunden sind es gewohnt via Fax, Telefon und E-Mail zu bestellen.“, „Unsere Produkte sind zu komplex.“ Oder „Unser einziges Alleinstellungsmerkmal ist ja der Vor-Ort-Service.“

Das mag inhaltlich zutreffend sein, spielt aber absolut keine Rolle! Denn es gibt hier kein Entweder/Oder. Erstens gilt, dass Ihre Kunden selbst entscheiden (möchten), wo und wie sie bestellen. Wer das nicht akzeptieren kann, ist heute als Vertriebler schlicht im falschen Job. Außerdem ersetzt der „Vertriebskanal“ E-Commerce den „Service“ persönliche Beratung nicht. In den meisten Fällen dient der Onlineshop als Ergänzung, nicht als Ersatz vorhandener Vertriebskanäle, um eben Kunden mehr Möglichkeiten zu bieten. ... Auch wenn ich Unternehmen kenne, die ihr Geschäftsmodell umgestellt und vollständig auf den klassischen Vertrieb verzichtet haben, da der klassische Vertrieb auch nach



zähem Ringen nicht bereit war, den Onlinehandel mitzutragen.

Neben dem Verkauf ist es die Aufgabe des Vertriebs, Kundenbeziehungen zu pflegen, auszubauen und Neukunden zu akquirieren. Den Vertrieb heute dafür zu bezahlen, dass er Kundenstammdaten in ein CRM einpflegt und ein paar Bestellungen aufnimmt, ist hingegen purer Luxus, den sich eigentlich kein Unternehmen mehr leisten kann. Genau hierbei entlastet der Onlineshop den Vertrieb, ebenso beim Auslösen von wiederkehrenden Standardbestellungen oder der schnellen Änderung von Zahlungsinformationen und Lieferadressen. Diese Entlastung ist auch eine große Chance für den Vertrieb, die eigene Leistung zu verbessern, ohne selbst viel dafür zu tun. Es geht nur darum, die eigene Zeit sinnvoller zu nutzen. In einigen Unternehmen wird das schnell erkannt und der Vertrieb lotst Kunden gezielt auf die E-Commerce-Lösung. Viel zu häufig wird der Onlineshop im Kundengespräch aber aufgrund der gefühlten Konkurrenz auf wundersame Weise „vergessen“.

#### **Für diese Hürde gibt es zwei Lösungen:**

- Sie haben das Backup der Geschäftsführung und diese „überzeugt“ den Vertrieb vom richtigen Vorgehen. Ich kenne etliche Unternehmen, in denen eine bestimmte Transfer- oder Akquise-Quote für Onlineshop-Kunden fest in den Zielen der Mitarbeiter verankert wurde.
- Die andere Möglichkeit ist mit Argumenten zu überzeugen. Versuchen Sie zwei Dinge klar zu machen: Der Onlineshop ist die ideale Möglichkeit, Prozesskosten zu sparen und zeitraubende Aufgaben schlicht dem Kunden zu überlassen. Außerdem lohnt es sich, kleinere Kunden auf den Shop zu lotsen, um die Vertriebskosten zu minimieren und Zeit für die Betreuung lukrativerer Kunden zu gewinnen.

Marketing: Hier kann es Bedenken geben, dass der Wert der Unternehmensmarke, das Image, schlecht transportiert oder „verramscht“ wird. Die Kritikpunkte reichen von der rein optischen Gestaltung bis hin zum Pricing

im Shop. Wenn Sie im B2B-Bereich zum Einstieg in den E-Commerce Ihre Produkte unter Listenpreis verkaufen möchten, um den Shop attraktiver zu machen (was bei geringeren Prozesskosten durchaus möglich ist), kratzt dies ja an der „gefühlten“ Wertigkeit der Marke oder reduziert den Verhandlungsspielraum des Außendienstes. Nach meiner Erfahrung sind beide Kritikpunkte aber eher eine kommunikative Herausforderung. Dennoch haben Sie hier ein Problem. Denn offensichtlich sind sich sogar zwei wichtige Fachbereiche Ihres Unternehmens einig, den Status quo zu verteidigen.

Im ersten Schritt gilt es für Ihre E-Commerce-Strategie zu werben und die Vorzüge darzustellen. Ein Shop ist Ausdruck von Modernität und Kundenorientierung, da Ihre Kunden so auch außerhalb der Geschäftszeiten einkaufen und sich schnell über Produkte informieren können. Wenn das nicht imagefördernd ist! Als weiteren Vorteil sollten Sie dem Marketing die zusätzlichen, datenbasierten Einblicke in die Kundenwünsche schmackhaft machen, die eine Analyse des Nutzerverhaltens im Shop ermöglichen.

Und seien wir ehrlich, mit einer Hochpreisstrategie wird kein Vertriebskanal erfolgreich sein – das ist der Grund, warum Ihre Verkäufer neuen Kunden zumeist satte Rabatte gewähren. Versuchen Sie mit diesem Argument zumindest für die Neukunden in Ihrem Onlineshop einen Rabatt von mindestens 15 % herauszuholen. Dann können Sie mit der Akquise punkten.

IT-Abteilung: Häufig hat diese Fachabteilung kein generelles Problem mit Ihrer E-Commerce-Strategie. Allerdings werden Sie Ihre E-Commerce-Plattform eng in die gewachsene System-Infrastruktur des Unternehmens einbinden müssen. Und die Hoheit darüber wird von der IT mit Zähnen und Krallen verteidigt. Stellen Sie Ihre IT daher nicht vor vollendete Tatsachen, nach dem Motto „Wir haben uns für folgende Lösung entschieden, bitte umsetzen!“. Dagegen wird man sich sperren. Außerdem kann letztlich nur die IT entscheiden, ob und wie eine technische Lösung einzubinden ist. Je geringer dabei der Aufwand erscheint, umso eher wird man Sie unterstützen.

Geschäftsführung: Sie werden auf jeden Fall die Unterstützung der Geschäftsführung benötigen. Doch die sieht manchmal einfach nur die kurzfristigen Kosten und nicht den Nutzen eines Onlineshops. Letztlich sind es aber keine Kosten, sondern bei richtiger Planung erfolgsversprechende Investitionen, die sich spätestens mittelfristig bezahlt machen. Die Erfahrung zeigt, dass hier eine belastbare Kosten-Nutzen-Rechnung inklusive langfristigem Investitionsplan sehr überzeugend wirkt. Wird jedoch bereits im ersten Jahr der Break-Even erwartet, ist das Projekt zum Scheitern verurteilt.

**Den Faktor Mensch dürfen Sie in Projekten niemals unterschätzen. Oftmals scheitern E-Commerce-Projekte nicht, weil Ihre Agentur bei der Umsetzung zu wenig erfahren ist. Viel mehr scheitern Projekte aufgrund schlechter Zusammenarbeit, mangelnder Abstimmung und menschlichen Befindlichkeiten.**

### **Zusammenfassung**

Sie werden die Unterstützung anderer Fachbereiche benötigen. Bevor Sie daher mit der Umsetzung Ihrer E-Commerce-Strategie beginnen, überlegen Sie, wer die Stakeholder sind und wo Störpotenzial vorhanden ist. Setzen Sie sich mit einzelnen Gruppen an den runden Tisch. Achten Sie dabei darauf, dass Sie auch Unterstützer mit an Bord haben. Und versuchen Sie, durch die gemeinsame Arbeit an einer E-Commerce-Strategie, einen Bewusstseinswandel herbeizuführen. Ohne die Unterstützung der Geschäftsführung wird es aber nicht gehen.

Erfolge sind ganz entscheidend für eine hohe Akzeptanz. Wer will schon Verlierer unterstützen? Da Sie nicht alle Skeptiker im Vorhinein überzeugen können und Erfolge Zeit brauchen, versuchen Sie, die Gruppe der Verweigerer mög-

lichst klein zu halten und ihnen wenigstens die Bereitschaft abzurufen, das Projekt an den ersten Ergebnissen zu messen. Das Risiko tragen ohnehin Sie selbst – und Sie tun gerade das Möglichste, es zu minimieren – also können es die Zweifler doch drauf ankommen lassen. Mit den zunehmenden Erfolgen wird der Widerstand aber immer geringer. Auch Lieferanten, Partner oder ausgesuchte Kunden, die sich von Ihrer E-Commerce-Strategie Vorteile für das eigene Business versprechen dürfen, können Ihre Position unterstützen.

# **Es geht ums Geld: Zahlungsmöglich- keiten und Risikomanagement**

Bevor Sie nun tatsächlich Ihr eigenes E-Commerce-Projekt starten, lassen Sie uns noch über den Punkt sprechen, um den es letztendlich geht. Sprechen wir über den Umsatz. Sie als Händler wollen sicher sein, dass Ihre Kunden zuverlässig und fristgerecht ihre Rechnungen zahlen. Mindestens genauso wichtig ist Ihren Kunden ein einfacher Bezahlprozess und die flexible Auswahl ihrer bevorzugten Bezahlmethode.

Was Sie also brauchen, ist ein Bezahlssystem, das Ihren Kunden möglichst die freie Wahl lässt, während es die Risiken für Sie als Verkäufer auf das Minimum begrenzt. Viele Shopsysteme und Webshop-Tools verfügen bereits über Schnittstellen zu Zahlungsanbietern. Sie bieten Ihnen die Möglichkeit, Zahlungen zu autorisieren und Transaktionsinformationen an Banken weiterzugeben.

Was in vielen Fällen fehlt, ist jedoch ein systematisches Risikomanagement. Eine Lösung, die unbemerkt im Hintergrund beim jeweiligen Kauf die Risiken abwägt und Kunden individuell nur die Zahlungsmöglichkeiten anbietet, die für Sie als Händler sicher vertretbar sind. Eine solche Lösung bietet Creditreform. Seit mehr als 140 Jahren schützt die Creditreform Unternehmensgruppe ihre Kunden vor Zahlungsausfällen – und bietet diese Leistung heute natürlich auch für das E-Business. Wie genau Sie in Ihrem E-Commerce-Projekt davon profitieren können, lesen Sie im folgenden Kapitel, das Creditreform beigesteuert hat.

## **Warum die Auswahl an der Kasse stimmen muss**

Früher waren die Dinge sehr übersichtlich, wenn es um Bezahlvorgänge ging. Wer im stationären Handel kaufte, zahlte bar oder zückte an der Kasse entweder EC- oder Kreditkarte. Andere Möglichkeiten gab es nicht, abgesehen vielleicht vom Raten- oder Kreditkauf. Auch bei der Bezahlung von Artikeln, die Kunden bei Versendern bestellten, hatten sie wenige Alternativen: Vorkasse oder Kauf auf Rechnung waren die gängigsten Varianten.

Heute, in einer zunehmend digitalen Welt, gleicht der Payment-Markt einem Dschungel. Zu den bekannten Klassikern wie dem Kauf auf Rechnung, der Bezahlung per Lastschrift oder per Kreditkarte, haben sich in den vergangenen Jahren neue Optionen gesellt. Zum Beispiel Apple Pay, Amazon Pay oder PayPal direkt, das Bezahlverfahren der Banken und Sparkassen. Und natürlich PayPal. Der Online-Bezahldienst hat in Deutschland rund 30 Millionen Nutzer, Tendenz stark steigend. Warum? Unter anderem deshalb, weil PayPal sehr kreativ und nutzerorientiert bei der Entwicklung neuer Bezahlalternativen ist. So können Kunden, die sich für eine Ratenzahlung entscheiden, neuerdings komfortabel zwischen Laufzeiten von drei, sechs, zwölf und 24 Monaten wählen. Zuvor war nur eine Rückzahlung über einen Zeitraum von zwölf Monaten möglich. Auch für Händler kann das Angebot, den Rechnungsbetrag in Raten zu begleichen, eine lukrative Sache sein, insbesondere wenn sie hochpreisige Artikel anbieten. So schaffen sie einen zusätzlichen Kaufanreiz und unterscheiden sich möglicherweise von der Konkurrenz.

So viele Bezahloptionen! Wie finden Sie nun als Neuling im E-Commerce heraus, welches der beste Mix für Ihren Onlineshop ist?

**Achtung: Der „beste Mix“ meint nicht nur die optimale Lösung für Sie als Händler, um möglichst schnell und sicher Ihr Geld zu erhalten. Mindestens ebenso wichtig bei der Zusammenstellung des Zahlungsangebots sind die Wünsche Ihrer potenziellen Kunden. Welche Alternativen betrachten diese als bequem und sicher?**

Viele Studien zeigen, dass Kunden eine schnelle Zahlungsabwicklung besonders wichtig ist. Am Check-out möchte niemand unnötig Zeit verlieren: Wer genervt von vielen Abfragen und Wartevorgängen ist, lässt den gefüllten Warenkorb an der virtuellen Kasse einfach stehen. So brechen rund drei von vier Angehörigen der onlineaffinen Generation Z, also der heute 15- bis 25-Jährigen, einen Onlinekauf ab, weil sie den Zahlungsprozess als „unbefriedigend“ empfanden. Im Gegensatz zum stationären Handel sind es in der digitalen Welt nur ein paar Klicks bis zum Kauf bei der Konkurrenz. Deshalb ist ein schneller Bezahlprozess ein echtes Muss für Onlineshops.

Möglicherweise gibt es Bezahlvarianten, die für die von Ihnen anvisierte Zielgruppe gar nicht infrage kommen. Dann brauchen Sie diese natürlich auch nicht in Ihren Payment-Mix aufnehmen. Andere sind dagegen ein Must-have. Sie merken schon, die Sache ist kompliziert und verlangt eine gründliche Prüfung. Aber es lohnt sich: Wenn Sie Ihren Kunden ein passgenaues Angebot machen, kann dies ein wichtiger Vorteil gegenüber dem Wettbewerb sein. Zudem vermeiden Sie am Ende, auf vielen offenen Forderungen sitzen zu bleiben. Aber dazu später mehr.



### Die Top-5 der Zahlungsarten

1. Rechnungskauf
2. Paypal
3. Lastschrift/Bankeinzug
4. Kreditkarte
5. Überweisung/Vorkasse

Quelle: EHI-Studie Online-Payment 2021

## Was ist der passende Payment-Mix?

Schauen wir zunächst einmal auf das Ranking der beliebtesten Zahlungsarten im deutschen E-Commerce-Markt. Und, noch wichtiger, auf die Trends, die sich hier abzeichnen. Laut der Studie „Online-Payment 2021“, die das Handelsforschungsinstitut EHI einmal im Jahr erstellt, wurden 2020 etwa 30,4 Prozent der Onlinekäufe per Rechnung bezahlt. Das waren knapp 2,5



Prozentpunkte weniger als im Jahr zuvor. Dennoch belegte der Rechnungsbau weiterhin Platz eins der umsatzstärksten Zahlungsarten. Was macht diese Option für Kunden so interessant? Sie müssen keine Zahlungsdaten oder Passwörter übermitteln und sie bezahlen die Ware erst, wenn diese angekommen ist und für gut befunden wurde. Kurzum: Kunden gehen mit dem Kauf auf Rechnung kein großes Risiko ein.

Wenn Onlinekäufer nicht auf Rechnung bestellen, entscheiden sie sich besonders häufig für die Bezahlvariante PayPal. Über den Zahlungsdienstleister wurde 2020 knapp ein Viertel des E-Commerce-Umsatzes abgewickelt – ein Plus von 4,7 Prozentpunkten gegenüber dem Vorjahr. Die große Beliebtheit des Dienstes erklärt sich auch aus einem veränderten Bezahlverhalten seit der Corona-Pandemie. So haben in der Befragung des EHI knapp 90 Prozent der Händler zu Protokoll gegeben, dass vor allem Neukunden PayPal beim Check-out nutzen.

Und sonst? Auf Platz drei und vier der beliebtesten Bezahlverfahren folgen Bankeinzug oder Vorkasse mit 17,9 Prozent und die gute alte Kreditkarte mit einem Marktanteil von 11,8 Prozent, ein Zuwachs von 1,3 Prozentpunk-

Seit Januar 2021 gelten für die Zahlung von Onlineeinkäufen per Kreditkarte neue Regeln. Dadurch sollen sie sicherer werden – allerdings werden sie auch etwas komplizierter. Kunden müssen per sogenannter Zwei-Faktor-Authentifizierung bestätigen, dass sie tatsächlich Inhaber der betreffenden Karte sind. Dazu können sie beispielsweise eine spezielle Smartphone-App ihrer Bank nutzen. Gut möglich, dass das einigen Karteninhabern zu aufwändig ist und sie zu alternativen Zahlungsarten greifen.

ten gegenüber dem Jahr zuvor. Vor allem Händler aus den Branchen Elektronik und Bekleidung, aber auch viele Generalisten verzeichneten zuletzt einen Umsatzanstieg mit Kreditkarten. Ob sich der positive Trend bei der Kreditkartenzahlung fortsetzt, bleibt allerdings abzuwarten.

## **So wägen Sie Chancen und Geschäftsrisiken ab**

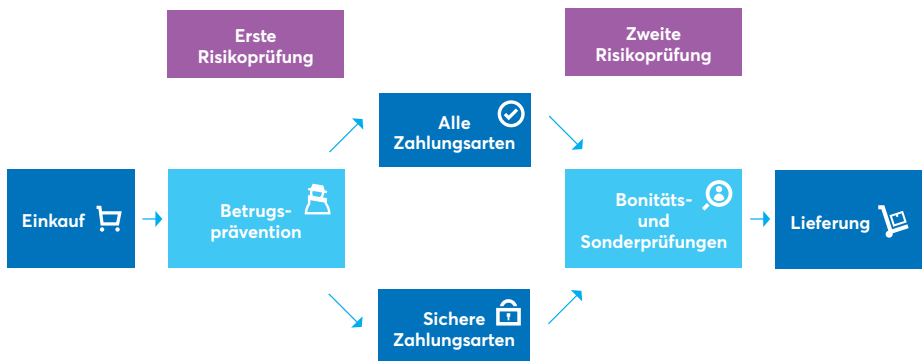
Sie wollen Ihren Kunden also den Check-out so schnell, sicher und bequem wie möglich machen. Aber nicht alles, was Kunden gut finden, ist für Sie als Verkäufer ohne Risiko. Hier gilt es abzuwägen und zu überlegen, wie sich Risiken minimieren lassen. Am Beispiel Rechnungskauf: Wenn Sie insbesondere Neukunden ohne aufwändige Prüfung ihrer Bonität einfach durchwinken, nur um deren Geduld nicht zu strapazieren, kann das böse Folgen haben. Gut möglich, dass Sie am Ende in vielen Fällen auf Ihrer Forderung sitzen bleiben. Also lieber auf die Alternative Rechnungskauf verzichten, zumindest bei Kunden, die zum ersten Mal bestellen? Genauso halten es nach einer Studie des Forschungsinstituts ibi Research an der Universität Regensburg sehr viele Onlinehändler. Aber ist dies auch eine kluge Strategie? Denn ohne Zweifel verzichten sie damit auf Umsatz. Nicht wenige Kunden werden sich bei der Konkurrenz umschauen, wenn sie in ihrem eigentlich favorisierten Onlineshop nicht so bezahlen können wie sie gerne möchten. Gesucht wird somit eine Lösung, die...

- die Bonität von Onlinekäufern schon im Moment der Bestellung prüft.
- in Echtzeit entscheidet, ob ein Rechnungskauf angeboten wird.
- vom Händler selbst gesteuert werden kann, etwa um Entscheidungsparameter anzupassen.

An dieser Stelle setzen Anbieter wie Creditreform mit CrefoPay, einer Komplettlösung für die Zahlungsabwicklung, an: Geht ein Onlinebesteller mit seinem Warenkorb, samt eingegebener Daten wie Name und Versandadresse,

zur Kasse, gelangt er automatisch – von ihm unbemerkt – auf die Plattform von CrefoPay. Das System prüft das Risiko der Transaktion und ermittelt die Wahrscheinlichkeit der Nicht-Zahlung des Kunden. Dabei greift es auf umfangreiche Daten von Creditreform zu Unternehmen sowie zu Privatpersonen zurück. Je nach Ergebnis der Prüfung bietet das System dem Kunden eine mehr oder minder große Auswahl der vom Händler vorab definierten Zahlungsarten an. Sollten beispielsweise die Lieferadresse von der Rechnungsadresse abweichen, der Warenkorb einen gewissen Wert übersteigen oder zu viele Rechnungen offen sein, kann CrefoPay den Rechnungskauf ausschließen.

### So steuert CrefoPay die Auswahl der Zahlungsarten



Risikoprüfung und Auswahl der Zahlungsalternativen passieren bei CrefoPay in Sekundenschnelle. Die Risikoeinstellung kann jeder Händler individuell vornehmen und jederzeit ändern. Vielleicht werden Sie als Neuling im E-Commerce zunächst eher vorsichtig agieren, wenn es Ihnen noch an Erfahrungen mit Zahlungen fehlt. Dann werden Sie den Rechnungskauf womöglich an sehr strenge Vorgaben knüpfen oder unter Umständen überhaupt nicht anbieten. Später, wenn die Geschäfte gut angelaufen sind und Sie sich Stammkunden erarbeitet haben, sind Sie möglicherweise bereit, ein größeres Risiko zu akzeptieren und die Vorgaben etwas zu lockern.

## **Mahnwesen: Vorbereitung für den Worst-Case**

Sofern Sie den Rechnungskauf in Eigenregie abwickeln, tragen Sie auch das Risiko, falls der Kunde zahlungsunfähig ist. Das kann unter Umständen teuer werden. Doch es gibt Möglichkeiten, dieses Risiko zu managen – etwa, indem Sie den Rechnungskauf mithilfe eines Dienstleisters absichern. Vorteil für Sie: Sie erhalten Ihr Geld – unabhängig davon, ob der Kunde die Rechnung bezahlt oder nicht. Natürlich ist das nicht kostenlos. Der Zahlungsdienstleister verlangt eine Gebühr für die Übernahme des Ausfallrisikos. Deren Höhe ist abhängig vom Rechnungsbetrag. Wichtig in dem Zusammenhang ist auch das Mahnwesen bzw. der damit verbundene Aufwand.

**Wie verhalten Sie sich, wenn Kunden nicht zahlen? Einmal im Monat die offenen Positionen prüfen und eine Zahlungserinnerung versenden? So funktionierte das vielleicht früher. Denken Sie daran: Wenn Rechnungen häufig zu spät oder möglicherweise gar nicht bezahlt werden, belastet das die Liquidität Ihres Unternehmens und führt schlimmstenfalls in die Insolvenz. Schließlich haben auch Sie Zahlungsverpflichtungen, denen Sie nachkommen müssen.**

Die Lösung ist ein Service, der Sie von zeitraubenden buchhalterischen Aufgaben entlastet und dennoch Ihre Außenstände reduziert. Zum Beispiel Creditreform Mahnwesen, ein Online-Tool, das über eine Schnittstelle zum Firmenkonto offene Posten und Zahlungen überwacht sowie den Versand von Zahlungserinnerungen und Mahnungen übernimmt. Der Prozess ist standardisiert und voll automatisiert – er erlaubt Ihnen aber auch manuelle Eingriffe.

**Denken Sie daran: Das beste Geschäftsmodell ist zum Scheitern verurteilt, wenn das Payment nicht funktioniert. Deshalb gilt es hier besonders sorgfältig zu planen. Das kann vor Fehlern bewahren und schafft Kapazitäten, die Sie für andere Aufgaben benötigen: das bestmögliche Angebot für Ihre Kunden zusammenzustellen und attraktiv zu präsentieren.**

Sie merken schon: Die Zahlungsabwicklung im Onlineshop sowie das damit einhergehende Risiko- und Forderungsmanagement zu managen, erfordert Zeit und die richtigen Tools. Dabei sind diese Dinge weit entfernt von Ihrem eigentlichen Kerngeschäft, welches Sie im Begriff sind, online auszubauen.

Somit sollten Sie überlegen, ob es nicht sinnvoll sein kann, die Abwicklung des Payment-Prozesses auszulagern und das Know-how von Spezialisten zu nutzen. Insbesondere, wenn Sie die von vielen Kunden geschätzte Bezahlvariante „Kauf auf Rechnung“ anbieten wollen.

Wenn Sie es richtig angehen, ist Ihr Bezahlssystem sogar weit mehr als nur ein Mittel zum Zweck der Kaufabwicklung. Es kann auch ein Marketing-Tool sein.

Warum nicht im Rahmen von Aktionen oder zur Verkaufsankurbelung einzelner Waren andere Zahlarten anbieten als im Tagesgeschäft? Klingt kompliziert? Ist es aber nicht wirklich, wenn Sie Spezialisten für Zahlungsabwicklung und Forderungsmanagement hinzuziehen.

# **Das eigene E-Commerce-Projekt realisieren**

Auf den vergangenen Seiten haben Sie eine Menge über die graue Theorie des E-Commerce gelernt: Welche Geschäftsmodelle existieren? Welche Voraussetzungen müssen Sie schaffen, um erfolgreich zu sein? Und zu guter Letzt haben Sie einen Strauß an Informationen hinsichtlich Produktgestaltung, Preisgestaltung und Co. erhalten.

Doch nun geht es ans Eigenmache! Sie sind sich Ihrer Ziele klar. Sie wissen, was Sie verkaufen möchten. Alleinstellungsmerkmale existieren und den Markt- sowie Wettbewerber kennen Sie aus dem Effeff. Sie sind also nun bereit, loszulegen.

Lassen Sie uns daher nun das E-Commerce-Projekt als solches in allen Facetten beleuchten. Die Frage ist doch: Was konkret müssen Sie tun und auf was müssen Sie achten, wenn Sie nun Ihr E-Commerce-Projekt losstreten möchten.

## **Aus welchen Phasen besteht ein E-Commerce-Projekt?**

Bevor Sie sich in Ihr Projekt stürzen, sollten Sie sich noch einen Überblick verschaffen, aus welchen Phasen die Realisierung Ihrer E-Commerce-Vision eigentlich besteht. So können Sie das bisher Gelesene sowie die nachfolgenden Kapitel noch besser einordnen.

Zugegebenermaßen ist der Umfang und die Durchführung eines E-Commerce-Projekts in vielen Fällen gut mit einem IT-Projekt zu vergleichen. Viele der Punkte finden Sie auch in einem ERP- oder PIM-Projekt wieder. Auch hier müssen Sie sich zuerst überlegen, was Sie möchten. Nachdem Sie die Ziele kennen, kümmern Sie sich um die Anforderungen, suchen den geeigneten Realisierungspartner und anschließend geht es in die Entwicklung. Ähnlich im E-Commerce.



Grob gesprochen existieren folgende Phasen:

- Entwicklung von Ideen, Zielsetzungen und Vorgehensweisen
- Ausarbeitung des Geschäftsmodells und des Businessplans inkl. Wirtschaftlichkeitsbetrachtung
- Identifikation und Spezifikation der Anforderungen
- Auswahl der geeigneten Technologien und Tools
- Dienstleisterauswahl d.h. Pitch-Durchführung und Auswertung
- Vertragsverhandlung mit Dienstleistern sowie Software-Herstellern
- Projektplanung und Kick-Off
- Technische Realisierung
- Content-Entwicklung und Content-Pflege
- Qualitätssicherung und Testing
- Go-live
- Vermarktung und Optimierung

Ihr Projekt wird aber vermutlich nicht exakt nach diesem Schema ablaufen. Denn ab und an ergeben sich zusätzliche Phasen oder gewisse Bestandteile entfallen komplett. Wenn Sie beispielsweise bereits die zu nutzende Software lizenziert haben, müssen Sie ja nicht nochmals eine Vertragsverhandlung führen. Liegen schon alle Produktinformationen sauber strukturiert vor und hat Ihr Einkauf oder das Marketing alle benötigten Produktbilder, wird die Phase der Content-Entwicklung und -Pflege kaum ins Gewicht fallen.

**Am Rande: Das Ziel des E-Books ist es ja, Sie genau auf solche Fragestellungen und Situationen vorzubereiten, damit Sie eben möglichst schnell, kosteneffizient und erfolgreich durch Ihr E-Commerce-Projekt kommen.**

Auch wenn die Auflistung an dieser Stelle wie eine Schritt-für-Schritt-Anleitung daherkommt, es laufen nicht alle Punkte sequenziell ab. Die Vorabplanung findet in weiten Teilen mehrgleisig statt. Etliches lässt sich parallel abarbeiten. Das gilt auch für die letzten Phasen. Natürlich – oder sagen wir hoffentlich – starten Sie nicht erst nach dem Go-live mit der Entwicklung von Vermarktungsideen. Idealerweise entwickeln Sie diese bereits in der initialen Konzeptionsphase.

Die Konkretisierung, d. h. die Ableitung einzelner Maßnahmen, können Sie aber auch angehen, während Ihre E-Commerce-Lösung entwickelt wird. Aktiviert wird das Marketing samt aller Kampagnen aber selbstverständlich erst am Ende d.h. nach dem Go-live. Zudem stellt die letzte Phase „Vermarktung und Optimierung“ eine Besonderheit dar, da sie permanent weiterläuft und prinzipiell erst mit der Abschaltung Ihres E-Commerce-Systems endet. Diese Phase bildet den eigentlichen Lebenszyklus eines Onlineshops bzw. einer E-Commerce-Plattform.

Ich möchte Sie an dieser Stelle aber nicht mit einem groben Überblick zurücklassen. Sie sollten auch ein Detailverständnis für die einzelnen Phasen haben. Lassen Sie uns daher mit der Entwicklung der Ideen starten!

### **Ideen, Zielsetzungen und Vorgehensweisen**

Gute Planung ist alles! Warum bestehe ich immer wieder darauf, sich über die grundsätzlichen Ziele, Wünsche und Rahmenbedingungen Gedanken zu machen? Was meinen Sie, ist eines der größten Probleme in der E-Commerce-Agenturszene? Die Komplexität der Projekte? Die Zahlungsmoral der Kunden oder der hohe Termindruck? Nein, es sind die mangelhaften Spezifikationen der Kunden. Sie werden aber nicht zu diesen Personen gehören, die Agenturen schlaflose Nächte bereiten.

Lassen Sie mich an dieser Stelle zur Verdeutlichung einen kleinen Exkurs machen: Vor einigen Monaten hat mich ein potenzieller Kunde angerufen, der

eine Einkaufsplattform realisieren wollte. Einkaufsplattformen sind in der Regel nichts anderes als geschlossene Onlineshops. Größtenteils Schema F, aber speziell bei der Preisgestaltung etwas kompliziert. Der Kunde hatte schon ganz konkrete Vorstellungen und definierte Anforderungen sowie ein Budget. Ich war gespannt und stimmte einem ersten Gespräch zu. Lassen Sie es mich so sagen: Die Anforderungen bestanden aus einer Mind-Map mit 12 Punkten und die Budget-Vorstellung lag bei 20.000 Euro. 3 Monate später, d. h. nach dem Anforderungsmanagement und der Spezifikation der Ideen, lagen wir bei über 300 User Stories, 15 Wireframes und einem Budget von 300.000 Euro. So viel zur Spezifikation vorab!

Häufig ist es auch so, dass Kunden einen Shop wollen, bereits eine lizenzfreie Software-Lösungen im Auge haben, gerne im nächsten Quartal online gehen möchten und das alles nicht mehr kosten soll, als eine Wordpress-Seite. Über Funktion und Aussehen machen sich viele leider keine Gedanken. Agenturen lassen sich solche Dummheit gerne bezahlen – was nichts daran ändert, dass diese Projekte häufig scheitern.

Entwickeln Sie also für sich intern zuerst eine Vision, Ziele und Vorgehensweisen. Überlegen Sie sich konkret, welche Probleme Ihr Onlineshop lösen soll und was es zur Problemlösung benötigt. Wie schafft Ihr Onlineshop oder Ihre E-Commerce-Plattform einen Mehrwert? Was bringt es Ihren Kunden, wie hilft das System Ihnen intern weiter? Bedenken Sie alle Aspekte, über die Sie etwas in den ersten beiden Kapiteln gelesen haben. Stellen Sie sich diese Fragen, formulieren Sie die Antworten möglichst umfänglich und präzise (Mind-Maps und Bullet-Point-Listen sind tabu!) und nutzen Sie genau diese Informationen als Bauplan für die Realisierung Ihres Projekts.

### **Geschäftsmodell und Businessplan**

Ziele und Visionen allein finanzieren Ihnen noch nicht das Projekt. Aber hey, es ist zumindest gut zu wissen, in welche Richtung Sie mit Ihrem Schiff segeln möchten. Aufgabe 1 haben Sie damit erfüllt.

Aber zurück zum Thema Geld: Sie müssen im nächsten Schritt einen Businessplan erstellen und Ihr Geschäftsmodell erklären. Ansonsten bekommen Sie von Ihrer Geschäftsführung, der Bank oder dem Investor nicht die notwendigen Mittel. Sie sind selbst die Geschäftsführung? Dann könnten Sie natürlich auch ohne Business Plan durchstarten – ich würde es Ihnen aber trotzdem nicht empfehlen. Denn auch Sie müssen eine Kosten-Nutzen-Rechnung erstellen und sich überlegen, welche finanziellen Mittel Sie im E-Commerce bereitstellen möchten.

Bei der Entwicklung des Geschäftsmodells bzw. des Businessplans spielt der Vertriebsansatz eine sehr große Rolle. Verkaufen Sie direkt an Endkunden, oder doch lieber an Geschäftskunden? Verkaufen Sie große Mengen, oder doch eher das ausgesuchte Einzelstück? Und wie oft wird ein Kunde bei Ihnen voraussichtlich einkaufen?

An dieser Stelle will ich Ihnen nicht erklären, wie Sie einen Businessplan im Detail entwickeln. Dafür gibt es Fachliteratur und unzählige andere Quellen, die Ihnen wesentlich besser weiterhelfen, als ich es in diesem Rahmen könnte. Nur soviel: Letztendlich geht es darum, dass Sie rechnerisch belegen können, dass die Investitionen in den E-Commerce sinnvoll sind. Sprich, lukrativ.

- Ermitteln Sie, wie viel Euro Sie ein Neukunde kostet. Klar können Sie nicht in die Glaskugel schauen – das kann ich auch nicht. Aber ich kann recht einfach ermitteln, wie hoch Klickpreise in Ihrer Branche sind und Statistiken erzählen Ihnen etwas über übliche Conversion-Rates. Natürlich ist das nur über den Daumen gepeilt – es ist aber besser als nichts.
- Ermitteln Sie zudem Absatzchancen, mögliche Produktpreise und Agentur- sowie Personalkosten. Überlegen Sie sich einfach mit gesundem Menschenverstand, ob Ihre Unternehmung rechnerisch Sinn ergibt oder ob Sie nur Geld verbrennen.
- Anschließend werfen Sie all diese Zahlen und Formeln in ein Excel-Dokument, woraus Sie dann die Stellschrauben und Abhängigkeiten sinnvoll

ableiten können. Was passiert etwa, wenn Sie nur halb so viele Kunden gewinnen als geplant? Sind Sie dann schon im negativen roten Bereich? Oder was geschieht, wenn die Akquisekosten in der Praxis doch nochmals 30 bis 50 Prozent höher liegen als berechnet? Mit solchen Szenarien sollten Sie in Ihrer Excel-Liste etwas herumspielen und schauen, welche Auswirkung das hat! Auch wenn die Kennzahlen zum jetzigen Zeitpunkt nur Vermutungen sind und von der Praxis abweichen werden, so kann dieses Dokument doch sehr nützlich sein, um Ihr Geschäftsmodell zu überprüfen oder um schneller auf Veränderungen zu reagieren.

Übrigens, insbesondere wenn Sie mit Ihrer Geschäftsleitung argumentieren müssen, ist ein solches Dokument super. Denn dann haben Sie einen mathematisch-strukturierten Ansatz, um Ihr Projekt zu erklären. Das vergrößert Ihre Chancen, an das notwendige Budget zu kommen, erheblich!

## Anforderungsmanagement

Sie haben die Planung abgeschlossen und Ihre Hausaufgaben gemacht, jetzt kommt die spannende Phase. Ihr Projekt kann nun konkrete Form annehmen. Im Anforderungsmanagement geht es darum, Ihre Anforderungen zu identifizieren und in eine strukturierte Übersicht zu bringen. Erinnern Sie sich bitte an meinen Exkurs zu Beginn dieses Kapitels zurück. Anforderungen zu definieren, bedeutet nicht, 15 Punkte wild auf eine Mind-Map zu kritzeln. Das nennt man wirre Gedanken. Die müssen ja nicht schlecht sein und beispielsweise im Rahmen eines Brainstormings hat dies ja auch seine Berechtigung. Mit Anforderungsmanagement hat das aber genauso viel zu tun, wie die „Geissens“ mit gutem Geschmack.

Die Definition und Identifikation von Anforderungen ist eine hohe Kunst – nun ja, zumindest ein Kunsthandwerk, denn man kann es lernen. Aus diesem Grund gibt es aber auch viele Spezialisten, die damit gutes Geld verdienen. Die Qualität des Anforderungsmanagements hängt von mehreren Faktoren ab. Zum einen müssen die Anforderungen so präzise und granular wie

möglich definiert werden. Das bedeutet, dass eine Person, die keine Ahnung von Ihrem Projekt hat, die Anforderung eindeutig und auf Anhieb verstehen muss. Dabei darf es auch keinen Raum für Interpretationen geben.

Die Anforderungen müssen außerdem allgemeinverständlich sein, klar nach Fachthemen gegliedert werden. Und ganz wichtig: Es müssen bekannte oder vermutete Abhängigkeiten hervorgehoben werden. Außerdem sind eine Priorisierung und fachliche Bewertung wichtig. Was ist für Sie essentiell, was vielleicht nur nice-to-have?

Was bedeutet das in der Praxis? Vermutlich kennen Sie noch die Lasten- und Pflichtenhefte aus dem letzten Jahrtausend. Ja, ist wirklich Schnee von gestern. Heute geht es ein wenig agiler zu und man schreibt User Stories. Das sind sprachliche (=beschreibende) und nicht technische Anforderungen, die Sie an Ihr System haben. Sie können beispielsweise schreiben „Als Nutzer möchte ich mit Hilfe von PayPal bezahlen, um im Checkout-Prozess keine weiteren Zahlungsdaten eingeben zu müssen“. Was das konkret technisch bedeutet, ist an dieser Stelle vollkommen egal. Es geht nur darum, dass Sie aus Nutzer- und Betreiber-Sicht Anforderungen auflisten und diese niederschreiben.

Anschließend geben Sie diesen Anforderungen einen sogenannten Business Value, der klar macht, welche Bedeutung die Anforderung aus Ihrer Sicht für das Projekt hat – auch im Verhältnis zu anderen Anforderungen. Ihr Implementierungspartner bestimmt andererseits, wie komplex die Umsetzung dieser Anforderung ist. Es kann in diesem Fall sein, dass der Business Value 100 ist (Sie brauchen PayPal unbedingt) und Ihr Implementierungspartner dem ganzen Thema die Komplexität 1 zuweist. PayPal ist also schon in der Shop-Software vorhanden. Perfekt, eine äußerst wichtige Anforderung und sie macht null Aufwand.

Bei der Implementierung würden Sie sich in einer Phase 1 dann direkt auf solche Stories stürzen. Niedrige Komplexität, hoher Wert. Das sind die wichtigen

Dinge, die Sie schnell und problemlos realisieren können!

Nun sind User Stories zwar zur Beschreibung von Anforderungen ganz gut, aber auch nur die halbe Miete. Ich persönlich sehe in Projekten zudem gerne Wireframes. Wireframes sind sozusagen Skizzen einer Website oder in Ihrem Fall der Shop-Oberfläche, die verdeutlichen, wie ein System aussehen kann. Es geht nicht um Schönheit, es geht nicht um Detailversessenheit – Sie zeigen einfach welche Elemente z. B. auf einer Produktseite vorhanden sein sollen. So laufen Sie nicht Gefahr, dass etwa der Warenkorb-Button vergessen wird, ohne den Ihre Kunden ja nicht in die Bestellstrecke wechseln können, der aber nie in einer User Story aufgetaucht ist. Ja klar, Sie schreiben auch in den User Stories niemals alles auf. Manche Dinge nimmt man einfach als gesetzt an, auch um Zeit zu sparen. Um hier ein Netz mit doppeltem Boden zu haben und nochmals gegenchecken zu können, sind die Wireframes daher super. Denn sie enthalten oft Elemente, die nicht explizit in den User Stories auftauchen.

Ergänzend zu den Wireframes und User Stories verwende ich zudem noch Prozesscharts und Schnittstellenspezifikationen. Prozesscharts sind diese recht unattraktiv wirkenden UML-Diagramme, die einfach anzeigen, welches System was zu einem bestimmten Zeitpunkt zu tun hat, z. B. bei der Absendung einer Kundenbestellung. Bei der Schnittstellenspezifikation geht es wiederum um Details: Welche Daten werden und müssen bei der Anlage einer Bestellung übermittelt werden? Was benötigt Ihr ERP-System, um eine Bestellung überhaupt zu akzeptieren und dergleichen mehr?

Wenn Sie diese vier Instrumente – User Stories, Wireframes, Prozesscharts und Schnittstellenbeschreibungen – nutzen, haben Sie schon ein wahnsinnig gutes Anforderungsdokument, welches auch intern, also fachabteilungsübergreifend, verstanden wird!

In die Phase der Anforderungserhebung gehört auch wieder das Thema Vermarktung. Machen Sie sich bereits jetzt Gedanken darüber, wie Sie Ihre

Lösung später bewerben möchten bzw. bewerben können. Das Marketing für den E-Commerce-Kanal wird gerade am Anfang gerne stiefmütterlich gehandhabt – es reicht ja schließlich, sich Gedanken zu machen, wenn der Onlineshop bereits fertig ist. Aber genau das Gegenteil ist der Fall.

Denn je nachdem, für welche Marketingkanäle oder welchen Mix Sie sich entscheiden, entstehen dadurch spezifische technische Anforderungen an Ihr E-Commerce-System. Wenn Ihnen etwa Google Shopping zu teuer ist oder es nur die Möglichkeit gibt, über eine ausgeklügelte Multi-Channel-Strategie Kunden zu gewinnen, müssen Sie Ihre Onlineshop-Software auch unter dem Gesichtspunkt der Anbindung an eBay und Amazon aussuchen. Wenn Sie hingegen nur durch SEO (Search Engine Optimization), sprich die Optimierung der organischen Suchergebnisse, erfolgreich sein können oder wollen, können Sie nur mit einem eBay-Shop nicht erfolgreich agieren, sondern benötigen einen eigenen Shop, der zudem für eine SEO-Strategie vorbereitet wurde. Das heißt zumindest umfassend konfiguriert, wenn nicht sogar entsprechende Anpassungen vorgenommen werden müssen.

Hinzu kommt, dass Sie zu Beginn schnell Erfolge erzielen sollten, damit sich Ihr Invest in die Entwicklung auch zügig amortisiert. Also müssen Sie gleich die nötigen Maßnahmen umsetzen, um PS auf die Straße zu bringen. Beim Thema SEO kommt noch hinzu, dass es Zeit braucht, bis sich Ergebnisse einstellen. Je früher Sie also anfangen, umso besser.

Das Marketing für Ihren Shop ist allerdings ein so komplexes Thema, dass ich ihm besonderen Raum geben möchte. Mehr finden Sie daher in Kapitel 6 „Vermarktung und Controlling“ auf Seite 107.

### **Technologien und Tools**

Wenn Ihr Fundament schlecht ist, wird Ihr Haus einstürzen. Klar können Sie direkt auf Sand ein Hochhaus bauen. Es wird sicherlich ein paar Tage stehen – aber besonders smart ist es nicht und schließlich kippt es.



Die Auswahl der richtigen Tools und Technologien entscheidet, zumindest zu einem großen Teil, über den Erfolg Ihres Projekts. Denn wenn Sie nicht über Jahre hinweg das Geld für Enterprise Lizenzen aufbringen können, sich aber SAP Hybris oder Salesforce Commerce Cloud anlachen, dann werden Sie vermutlich noch das initiale Projekt überleben, aber keine Mittel für die Weiterentwicklung mehr haben. Ein schnelles, unrühmliches Ende ist dann absehbar.

Wie finden Sie nun die richtigen Lösungen? Recherchieren Sie, gehen Sie auf Messen und vor allem: Trauen Sie keiner Agentur und keinem Software-Hersteller. Denn natürlich wird Ihnen eine Shopware-Agentur sagen, dass Shopware das Nonplusultra ist. Und wenn Sie bei Magento anrufen und nach der besten E-Commerce-Lösung fragen, dann wird Ihnen die Stimme am Telefon Magento ins Ohr flüstern. Sie werden von keiner Agentur und keinem Software-Hersteller eine neutrale Antwort erhalten. Warum auch? Wenn Sie zur Allianz gehen und nach einer Versicherung fragen, dann bekommen Sie eben eine von der Allianz. Genau so läuft es hier in der Branche eben auch ab. Jeder will das eigene Produkt verkaufen.

Gehen Sie daher selbst auf die Suche und recherchieren Sie was das Zeug hält. Lassen Sie sich Lösungen zeigen, aber bilden Sie sich vor allem am Ende selbst eine Meinung. Denn letztendlich haben Sie zu diesem Zeitpunkt alle Anforderungen auf dem Tisch. Sie wissen, was Ihr Onlineshop leisten muss – dafür haben Sie die User Stories, Wireframes, Prozesscharts und Schnittstellen-Definition entwickelt. Anhand dieser Liste können Sie eine Gegenüberstellung der Systeme vornehmen: Was benötigen Sie und was leistet Software XYZ. Finden Sie anschließend die Lösung, die einen Großteil Ihrer Anforderungen erfüllt.

### **Dienstleisterauswahl**

Leider gibt es kein Tinder für die Auswahl des perfekten E-Commerce-Partners. Wäre doch so komfortabel, einfach zu swipen und auf ein Match zu

**Vorsicht! Sie werden definitiv keine Lösung finden, welche alle Ihre Anforderungen out of the box, sprich im Standard, erfüllt. Eher sehen Sie Schweine fliegen und Einhörner über die Straße wandeln. Wichtig ist es, eine Lösung zu finden, die Ihre Anforderungen zum Großteil erfüllt und die anpassbar ist. Anpassbarkeit ist das Stichwort! Finden Sie eine Lösung, die Sie flexibel und effizient an Ihre eigenen Bedürfnisse anpassen können.**

warten. Bei der Agenturauswahl müssen Sie sich aber leider etwas mehr anstrengen, bis Sie den passenden Partner finden.

Sobald Sie die Technologien und Lösungen bestimmt haben, können Sie auf die Suche nach einem Partner gehen. Denn die meisten Agenturen sind auf eine bestimmte Lösung spezialisiert. Umso wichtiger ist es, die Lösung zu kennen, die Sie einsetzen möchten. Wenn Sie daher wissen, dass Sie Shopware nutzen möchten, dann suchen Sie sich einen Shopware Partner. Wenn Sie hingegen Shopify einsetzen wollen, dann müssen Sie einen Shopify Partner auswählen.

Hüten Sie sich aber vor Agenturen, die eine zu große Vielzahl an Lösungen anbieten. Im Zweifel bedeutet das: Die Agentur kann alles – aber nichts richtig! Sie brauchen Spezialisten. Agenturen mit 20 oder gar 40 Mitarbeitern können sich jedoch nicht auf 4 bis 5 Lösungen spezialisieren. Das ist in der Praxis schlicht nicht machbar.

Sobald Sie sich im Klaren sind, welche Lösung Sie einsetzen möchten, führen Sie eine klassische Ausschreibung durch. Für einen Erfolg bzw. ein valides Angebot müssen die Agenturen aber das Projekt im Vorfeld auch verstehen und Details kennen. Umso wichtiger ist es, ein sauberes Anforderungsmanage-

ment vor der Agenturauswahl durchgeführt zu haben, dessen Ergebnisse Sie dann zur Verfügung stellen können.

**Gute Vorbereitung ist alles. Je besser Sie Ihr Projekt beschreiben und je mehr Details Sie übermitteln, desto genauere Aufwandsindikationen erhalten Sie. Eine gute Spezifikation für Agenturen in Pitches kann gerne einige A4 Seiten und einige hundert User Stories umfassen. Mit diesem Detailierungsgrad können Sie dann direkt Agenturen filtern und von der Longlist auf die Shortlist kommen.**

### **Vertragsverhandlung**

Nein, Sie müssen keinen Einkäufer einstellen. Aber halten Sie bei dem Thema Vertrag die Augen auf. Wollen Sie einen Werkvertrag? Oder soll es doch lieber agil sein? Wie schauen die Konditionen aus, auf welche Hürden können Sie stoßen? Aber eines ist auch klar: Ein Vertrag an sich löst nicht alle Probleme und Sie sollten es vermeiden, dass eine der Parteien mit Hilfe des Vertrags argumentiert. Warum?

Meine Erfahrung zeigt, dass das Kind meist in den Brunnen gefallen ist, wenn Partner im Projekt auf Vertragsinhalte verweisen müssen. Daher wird es in der Praxis gar nicht so stark um den Vertrag gehen. Umso wichtiger ist es aber dennoch, dass Sie von Anfang an klare Spielregeln definieren.

**Noch ein Tipp von meiner Seite:** Trennen Sie die Rollen bei der Vertragsverhandlung und beim Projektteam ganz klar ab. Nicht der Projektleiter sollte über finanzielle Aspekte mit der Agentur sprechen, sondern die Geschäftsleitung oder eben der Einkäufer. Das sorgt für die notwendige Distanz und

Rollentrennung, die sich im Projektverlauf positiv auswirken wird. Denn Sie schleppen keinen Rucksack an Schuldzuweisungen und Unterstellungen im Projekt mit sich herum, wenn es bei der Vertragsverhandlung heiß hergeht. Und ja – es sollte stellenweise heiß hergehen. Denn Sie wollen schließlich das Optimum zum günstigsten Preis und der Implementierungspartner möchte möglichst wenig für einen möglichst hohen Preis liefern. Ein ganz normaler Ansatz, bei dem es schlicht und einfach des gesunden Mittelwegs bedarf – den Sie finden müssen.

## Projektplanung

Auch im Projekt ist gute Planung bereits die halbe Miete. Das mag abgedroschen klingen, aber vertrauen Sie einfach auf die Erfahrung Hunderttausender erfolgreicher Projektmanager: Es entspricht der Realität. Damit es von Anfang an richtig läuft, benötigen Sie aber auch einen eigenen Projektexperten. Natürlich hat Ihre Agentur auch einen Projektmanager, aber dieser benötigt einen Sparrings-Partner auf Ihrer Seite. Penetrant, durchsetzungsstark, manchmal etwas mies gelaunt und mit einem guten Zeitgefühl. Denn dieser Kollege treibt das Projekt und die Agentur.

Konkret gibt es folgende Aufgaben, die Ihr Projektmanager übernehmen muss:

- Bindeglied zwischen den Fachabteilungen
- Sammlung und Bewertung von Anforderungen
- Tägliche / Wöchentliche Kommunikation mit dem Implementierungspartner
- Erster Kontakt bei Rückfragen im Projekt (Extern / Intern)
- Qualitätssicherung und Qualitätschecks
- Planung von Zeitplänen (Meilensteine, Deadlines etc.)
- Abnahme von Funktionen
- Aussteuerung des Projektbudgets

Lassen Sie diese Rolle bitte nicht unbesetzt, denn sonst werden Sie, bzw. Ihr Projekt, von der Agentur getrieben und das führt in der Regel nicht zu einem zufriedenstellenden Ergebnis. Es kommt zu Verzögerungen, Budgets laufen aus dem Ruder und Funktionen sind später nicht so, wie Sie sich das vorgestellt haben. Allerdings ohne, dass Sie eine effektive Möglichkeit hätten, da gegenzusteuern.

### Technische Realisierung

Glückwunsch, wenn Sie tatsächlich mal während des Projektes 5 bis 7 Nächte auf einer Mittelmeerinsel verbringen wollten, dann haben Sie nun die nötige Zeit. Denn die technische Realisierung fordert vor allem Ihren Dienstleister.

Okay, bei der Integration Ihrer Systeme müssen Sie auch etwas leisten und eventuell auf Rückfragen reagieren. Aber in der Regel und bei guter Vorbereitung ist die Implementierung die für Sie ruhigste Phase. Nutzen Sie diese Zeit daher am besten für die nächsten Schritte und definieren Sie Test- und Qualitätskriterien, die später für die Projektabnahme relevant werden.

Sorgen Sie aber dafür, dass auch in der Phase der technischen Realisierung immer Kollegen aus der IT bereitstehen. Denn oftmals gibt es Rückfragen etwa hinsichtlich der Anbindung von Systemen. Hier wird in der Praxis gerne Zeit verschenkt, was sich natürlich wieder negativ auf den Projektverlauf auswirkt. Stimmen Sie sich daher mit Ihrem Implementierungspartner ab, zu welchem Zeitpunkt die Umsetzung erfolgt und an welchen Stellen und in welchen Zeiträumen Rückfragen auftauchen könnten.

## Content

Der gute alte Content. Keiner möchte ihn erstellen, aber im E-Commerce wird er dringender denn je benötigt. Produkttexte, Kategoriebeschreibungen, aber auch rechtssichere Texte bei AGBs, Datenschutzerklärung oder Versandkostenbedingungen. Behalten Sie das Thema Content im Hinterkopf, denn es ist aufwändiger, als Sie sich das im Vorfeld ausmalen können. Konkret müssen Sie sich um folgende Inhalte kümmern:

- Produkttexte (Titel, Teaser, Beschreibung)
- Produkteigenschaften (Attribute und USPs)
- Produkt-Dokumente (z. B. Datenblätter und Anleitungen)
- Kategorietexte
- Texte für die Startseite, den „Über Uns“ Bereich und Zahlungs- sowie Versandinformationen
- Produktbilder und Grafiken
- Meta Description

Im weiteren Verlauf, insbesondere auch den Abschnitt zum Projektteam, gehe ich einmal davon aus, dass Sie die nötigen Inhalte selbst erstellen können bzw. vieles schon von Lieferanten erhalten. Die Realität kann aber leider etwas anders aussehen. Fehlt es an Zeit, Know-how oder gutem Ausgangsmaterial ist das aber nicht das Ende des Projekts. Die Contenterstellung lässt sich mittlerweile recht gut an Profis auslagern.

Meine Empfehlung lautet aber ganz klar, die Last auf mehrere Schultern, sprich Autoren/Texter zu verteilen. Hier bieten Plattformen wie [content.de](#) oder [textbroker.de](#) eine gute Anlaufstelle. Zuerst richten Sie Ihr Kundenkonto und Projekt ein. Dann formulieren und veröffentlichen Sie Ihre Textaufträge, wobei Sie auf Vorlagen und Sammelaufträge zurückgreifen können. Kurze Zeit später bewerben sich durch die Plattform geprüfte Autoren für die Aufträge und es kann losgehen. In der Regel erhalten Sie dann innerhalb weniger Tage Ihre keywordoptimierten Produkttexte oder Kategoriebeschreibungen.

Bei größeren oder wiederkehrenden Aufträgen empfiehlt es sich, mit festen Autorentams zusammenzuarbeiten. Bei all dem stehen Ihnen die Plattformbetreiber auch beratend zu Seite.

### Qualitätssicherung

Nein, Sie werden kein fehlerfreies System erhalten. Das gab es in der Geschichte der Software-Implementierungen noch nie. Fehlerfreie Software steht bei mir auf einer Stufe mit Einhörnern. Ist zwar Mode, jeder sucht sie, in der Realität entpuppt es sich aber als Märchen.

Es ist daher gar nicht schlimm, wenn Ihr Dienstleister Ihnen etwas Unausgegrenztes hinstellt. Das steht zu erwarten. Schlimm ist nur, wenn Sie es nicht testen und reklamieren. Planen Sie daher eine umfangreiche Test- und Qualitätssicherungsphase ein.

Wie können Sie das konkret umsetzen? Überlegen Sie sich klassische Use Cases. Was machen Ihre Kunden? Müssen sie sich registrieren und wenn ja, wie läuft der Prozess ab? Definieren Sie diese Prozesse bzw. Use Cases und notieren Sie wirklich jeden Schritt. Das ist sozusagen Ihr Testfall, den Sie später immer wieder testen können. Läuft der Testfall ohne Probleme durch, dann wissen Sie, dass der Prozess steht und können einen Haken setzen. Das wiederholen Sie mit allen erdenklichen Use Cases. Der fehlerfreie Ablauf ist dann auch das Akzeptanzkriterium für die erbrachte Leistung Ihrer Agentur.

### Go-live

Der eigentliche Go-live ist die Geburt Ihres E-Commerce-Babys. Die Nacht wird lang, vielleicht tut's auch dem einen oder anderen in Ihrem Unternehmen etwas weh, aber nach ein paar Stunden werden Sie Ihren Onlineshop erfolgreich gelauncht haben. Jetzt dürfen Sie auch einmal die Korken knallen lassen ... nur fängt dann leider erst die ganze Arbeit an. Denn nach dem Go-live ist vor der Optimierung.

## Das Projektteam

Die Phasen des Projekts sind Ihnen nun klar, aber es gibt noch einen weiteren Aspekt, den Sie für eine erfolgreiche Umsetzung berücksichtigen müssen – Ihr Team!

E-Commerce-Projekte sind u. a. deswegen so komplex, weil viele unterschiedliche Mitspieler involviert sind. Und Sie haben sicher bemerkt, dass ich die produktive Zusammenarbeit dieser Player als eines der entscheidendsten Erfolgskriterien betrachte. Das gilt erst recht für die konkrete Projektarbeit. Ihre Aufgabe ist es daher, ein funktionierendes Projektteam zusammenzustellen.

Als Ziel stellen Sie sich ein Spezialisten-Team wie bei Ocean's Eleven vor, mit dem Sie jede Hürde meistern können. Folgende Spezialisten werden Sie brauchen:

- Einen Projektmanager
- Gerne auch einen E-Commerce-Berater
- Entwickler (Backend / Frontend)
- Designer
- Einen SEO- und Content-Profi
- Einen Online-Marketing-Profi
- Ihre Ansprechpartner in der Unternehmens-IT, dem Marketing, der Logistik und der Buchhaltung
- Ihr Unternehmensjurist bzw. passende Fachjuristen
- Ihre Ansprechpartner bei Service- und Technologieanbietern, also PSPs, Hosters, Shopanbieter sowie bei den Anbietern der zu integrierenden Unternehmensanwendungen, z.B. Ihrem ERP

Ich habe häufig erlebt, dass die wichtigsten Stakeholder erst sehr spät in die Projektplanung miteinbezogen wurden. In einigen Fällen haben die Betrof-



fenen erst wenige Tage vor dem eigentlichen Projektstart durch eine E-Mail und ein einseitiges Briefingdokument von Ihrem Glück erfahren. Das mag für eigene, hochstandardisierte Projekte im Kerngeschäft eines Unternehmens genügen, vorausgesetzt, das Team ist gut aufeinander eingespielt. In unserem Kontext ist ein solches Vorgehen aufgrund der Komplexität und Einzigartigkeit von E-Commerce-Projekten aber ein Showstopper.

Sie müssen also unbedingt dafür sorgen, dass sich alle Beteiligten im Vorfeld kennengelernt haben, die Ziele des Projektes verstehen, die Timeline, Ihre Aufgaben und die der anderen kennen, mit den Projektmanagement-Tools einigermaßen vertraut sind ... und, ganz besonders wichtig, über ausreichend Ressourcen für das Projekt verfügen. Um es klar zu sagen: Geht der Verantwortliche für die Produkt- und Content-Pflege eine Woche nach dem geplanten Go-live in Elternzeit, verschieben Sie das Projekt oder suchen Sie einen anderen Verantwortlichen.

Im Projektverlauf sinkt der Abstimmungs- und Kommunikationsaufwand nicht, planen Sie daher auch täglich und wöchentlich Zeit für Meetings ein. In einem agilen Projektmanagement auf Basis von Scrum sind das Daily Scrum, der Sprint Review und ein Sprint Retrospective daher klar definierte Größen.

Erfolgreiche Projekte leben zudem von einer starken Führung. Das mag Entwicklern und Kreativen nicht gefallen – aber ein klares Ziel erreicht man nicht, wenn viele unterschiedliche Ziele haben und in unterschiedlicher Geschwindigkeit darauf hinarbeiten. Am Ende steht dann ein Kompromiss, ein Onlineshop, der ganz sicher niemanden glücklich macht, nicht Ihre Mitarbeiter, nicht Ihre Zielgruppe und auch nicht Sie selbst. Das heißt nicht, dass Sie beratungsresistent sein und nur Ihrem Bauchgefühl vertrauen sollen. Aber denken Sie daran: Das Projekt ist Chefsache!

Aber, falls Sie selbst „Chef“ sind, also in leitender Position im Unternehmen tätig sind und das E-Commerce-Projekt neben vielen anderen Dingen ver-

antworten: Das Projekt ist Chefsache, das Projektmanagement eher nicht. Benennen Sie also einen Koordinator, einen E-Commerce-Manager, der als zentraler Ansprechpartner fungiert – Social Skills sind dabei von unschätzbarem Wert –, strukturiert und analytisch denkt und schon einige Erfahrung in der Umsetzung von Projekten mitbringt.

Wenn Sie nun mit dem Gedanken spielen, einem engagierten Mitarbeiter – neben seinen täglichen Aufgaben – auch noch einen reibungslosen Shopbetrieb zu übertragen, sollten Sie das Projekt Onlineshop allerdings gleich zu Grabe tragen. Sowohl die Realisierung Ihres Projektes wie auch der spätere Betrieb Ihres Onlineshops sind echte Full-Time-Jobs. Wenn Sie erfolgreich im E-Commerce agieren möchten, dann muss sich zumindest eine Person zu 100 Prozent um Ihren Onlineshop kümmern. Manches Mal auch nach Feierabend.

## **Die notwendige Rückendeckung**

Auch wenn es eigentlich selbstverständlich sein sollte, und ich es bereits bei den möglichen Hürden erwähnt habe, möchte ich an dieser Stelle nochmals auf einen wichtigen, wenn nicht gar kritischen Punkt eingehen. Es geht um die Rückendeckung im Projekt. Rückendeckung durch die Geschäftsleitung und durch die Fachabteilungen.

Ein E-Commerce-Projekt tangiert alle Bereiche im Unternehmen. Und ja, es verändert auch das Unternehmen. Eventuell stöhnt Ihr Retourenmanagement auf oder Sie brauchen später ein kleineres Verkaufsteam, da der Shop stark genutzt wird. Kann passieren, aber so ist der Lauf der Dinge. Unternehmen müssen sich weiterentwickeln, ansonsten verschwinden Sie vom Markt.

Wenn Sie daher ins E-Commerce-Projekt starten, holen Sie sich explizit nochmals die Unterstützung, speziell von der Geschäftsleitung. Nur wenn Sie gut gestärkt, ausgestattet mit Entscheidungsbefugnissen und Autorität antreten, können Sie das Projekt zum Erfolg führen.

## **KAPITEL 6**

# **VERMARKTUNG & CONTROLLING**

Auf der nun gelaunchten E-Commerce-Lösung registrieren sich die ersten Kunden und kaufen die ersten Produkte. Schön! Jetzt die Hände in den Schoß zu legen, wäre aber fatal – und hat schon manche Anfangserfolge im Keim erstickt. Denn nun beginnt die eigentliche Arbeit im Lebenszyklus eines Shops.

Die über das Webcontrolling und Shopstatistiken ermittelten KPIs geben Auskunft über Optimierungspotenziale, für die Lösungskonzepte erarbeitet und umgesetzt werden müssen. Auch eine genaue Betrachtung des Nutzerverhaltens durch Trackingtools und die Durchführung von A/B Test zur Verbesserung der Usability gehören dazu. Schließlich Onlinemarketingmaßnahmen zur Optimierung von Reichweite und Konversion sowie technologische Neuerungen zur Steigerung der Performance.

Hinzu kommt die tägliche Pflege und Wartung des Shops. Permanent werden kleinere Fehler zu beheben sein. Und jedes Update, dass aus Sicherheits- und Performancegründen zwingend durchzuführen ist, bedeutet zwangsläufig neues Testen und Fehler beseitigen. Außerdem werden sich Sortiment, Preise, Produktinformationen und auch die Kundenansprache regelmäßig ändern.

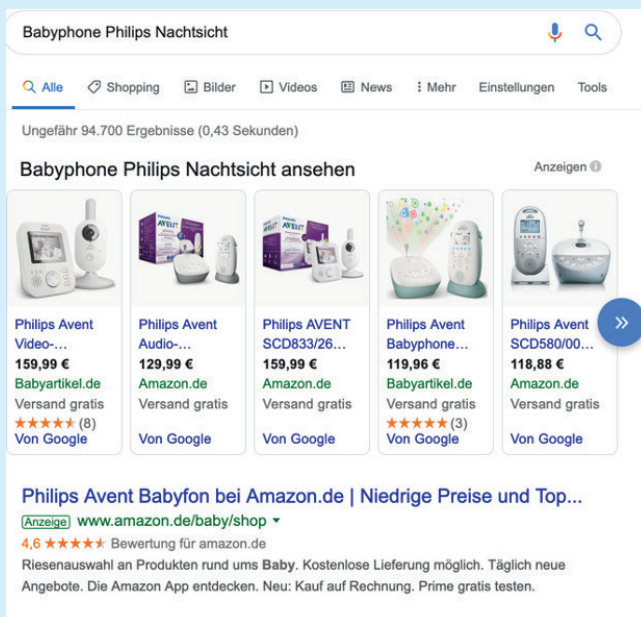
Aber nun Schritt für Schritt!

## **Die Vermarktung**

Beginnen wir damit, Ihren Shop bekannt zu machen. Wie überall im Handel, so gilt auch im E-Commerce: Ohne Werbung keine Kunden. Hier haben Sie mehrere Möglichkeiten. Sie können entweder auf Ihre Marke und Ihren Shop aufmerksam machen (Branding) oder direkt Ihre Produkte bewerben mit dem Ziel, Nutzer gleich auf Ihren Shop zu leiten und dort zu kaufen (Performance-Marketing).

## Google Sponsored Search

Dazu stehen Ihnen unterschiedliche Kanäle und Instrumente zur Verfügung. Sehr beliebt, aber nicht unbedingt der günstigste, ist der Weg über Google. Beim Suchmaschinenanbieter können Sie z. B. via Google Ads (Textanzeigen in den Suchergebnissen), Google Shopping (Anzeige einer Produktvorschau mit Bild und Preis) und/oder Googles Reichweitennetzwerk (eigentlich eine Form von Display-Werbung) auf sich aufmerksam machen.



Bei Ads und Shopping spricht man auch von Sponsored Search. Werbung via Google Ads oder auch Google Shopping hat den Vorteil, dass das jeweilige Produkt gezielt zur Suchanfrage eines Nutzers ausgespielt wird. Der Nutzer

sucht nach „Babyphone Philips Nachtsicht“ und erhält dann zuerst eine Übersicht passender Produkte aus dem Google Shopping Feed sowie dann die ersten Textanzeigen. Stellt ein Nutzer eine solche Suchanfrage, kann man in vielen Fällen von einem Kaufinteresse ausgehen. Deswegen ist ein Klick in Ihre Anzeige natürlich erst einmal ein Grund zur Freude. Allerdings ist nicht gesagt, dass der Nutzer jetzt gleich und vor allem auch Ihr Produkt kauft. Genauso gut kann er sich zuerst über die infrage kommenden Babyphones informieren wollen, dabei insbesondere die Preise der Anbieter vergleichen und sich dann für einen Händler mit besserem Preis, besseren Versandkosten oder besseren Lieferkonditionen entscheiden – oder ihm fällt während der Recherche die Anzeige für die Produkte eines anderen Herstellers ins Auge.

### Display-Kanäle

Da sind wir beim sogenannten Display Advertising (auch Banner Advertising) angelangt. Damit sind in der Mehrzahl Anzeigen in Form von Bannern auf trafficstarken Websites gemeint.

Wenn Sie Textanzeigen sehen, ist die Website vermutlich Teil des Google Display-Netzwerks und der Werbende hat dies als weitere Option zu seiner Google Ads Kampagne hinzugebucht. Klassische Banner-Werbung wird in der Regel aber über Media Agenturen gebucht, die direkt oder indirekt über ein zu Ihrer Zielgruppe passendes Portfolio an Werbeplätzen auf entsprechenden Seiten verfügen.

### Social Media

Weitere Möglichkeiten sind Werbeeinhalte, die Sie in Social Media Kanälen platzieren. Im B2C spielen z. B. Facebook, Instagram oder Youtube aufgrund ihrer enormen Followerzahl mittlerweile eine gewaltige Rolle. Aber auch im B2B-Bereich sollten Sie die Reichweite dieser Netzwerke nicht unterschätzen. Ich selbst habe z. B. Facebook als sehr lukrativen Kanal für meine Themen entdeckt – und womöglich wurden auch Sie darüber auf mein E-Book aufmerksam. Das liegt daran, dass es ein Merkmal meiner Zielgruppe ist (Ent-

scheider und Spezialisten, die sich persönlich für E-Commerce und digitale Themen interessieren), Facebook parallel privat und beruflich zu nutzen – und dies eigentlich täglich. Ich kann also sicher sein, eine Vielzahl von Interessenten hier zu erreichen. Das mag anders sein, wenn Sie Produkte für den medizinischen Bedarf verkaufen oder Leistungen rund um die Betriebliche Altersvorsorge. Aber ein kleiner Tipp: Nur Versuch macht klug. Im B2B-Bereich spielen natürlich auch die Business Netzwerke Xing und LinkedIn eine wichtige Rolle. Auch hier können Sie Anzeigen schalten, genauer sogenannte Sponsored Posts, bei denen es sich wie auch bei Facebook um eine Vorschau oder selbst erstellte Zusammenfassung Ihrer Zielseite handelt, bestehend aus einem Bild einer Headline und einem kurzen Beschreibungstext. Bevor ich zu den Werbekosten und Gebotsarten komme nur soviel: Aufgrund der „exklusiven“ Zielgruppe ist werben in Xing und LinkedIn recht teuer. Es macht also nur Sinn, wenn hohen Werbekosten auch hochpreisige Leistungen mit guter Marge gegenüberstehen. Social Media Kanäle bieten sich natürlich auch dazu an, kostenlose Inhalte zu streuen, allerdings kostet der Aufbau von Reichweite hier natürlich Zeit, also auch wieder Geld.

## **Influencer**

In diesem Kontext will ich Sie auch auf das Thema Influencer Marketing stoßen, das gerade für den Verkauf von Consumerprodukten eine immer wichtigere Rolle spielt. Sollten Sie oder Ihre Marketingabteilung damit noch keine Erfahrung haben, rate ich Ihnen aber, gleich zu einer spezialisierten Agentur zu gehen. Der Aufwand, Influencer selbst zu recherchieren, zu kontaktieren und dann noch Werbeverträge abzuschließen, steht meist in keinem Verhältnis zum zu erwartenden Ergebnis. Außerdem ist die Influencer-Szene mittlerweile durchstrukturiert und die meisten stehen bereits bei speziellen Agenturen unter Vertrag. Da kostet es Sie weniger Zeit, einfach mal anzufragen und sich ein Angebot unterbreiten zu lassen.

## **Affiliate Marketing und Preissuchmaschinen**

Beim Affiliate Marketing preist ein „Vermittler“ oder „Publisher“ auf seiner

Website Ihr Produkt oder Ihre Leistung an. Sollte der Nutzer über dieses Werbeangebot erfolgreich zum Kauf animiert werden, erhält der Vermittler hierfür von Ihnen eine Provision. Aber in der Regel auch nur für den tatsächlichen Kauf und nicht für den Klick auf das verlinkte Produkt. Nach diesem Prinzip arbeiten insbesondere Preissuchmaschinen. Zwischen dem Besuch der Vermittler-Seite und der Transaktion auf Ihrem Shop kann eine geraume Zeit vergehen und der Nutzer war inzwischen auf hunderten anderen Seiten. Darum ist es entscheidend, dass der Kontakt mit dem Vermittler zweifelsfrei nachvollzogen werden kann. Dafür werden u. a. Cookies mit einem Identifikationscode des Vermittlers beim Nutzer hinterlegt.

### CPM und CPC

Anzeigen in Display-Netzwerken haben in der Regel den Vorteil einer großen Reichweite: Viele Nutzer nehmen Ihre Produkte wahr. Und sollte das Targeting Ihrer Zielgruppe „treffend“ sein, dann erreichen Sie auch prinzipiell die richtigen Nutzer. Allerdings heißt das noch lange nicht, dass diese auch zu diesem Zeitpunkt Ihr Produkt kaufen möchten. Aufgrund der großen Reichweite bei gleichzeitig hohen Streuverlusten durch mangelndes Interesse hat sich bei dieser Werbform der sogenannte TKP (Tausend-Kontakt-Preis) oder englisch CPM (Cost per Mille) durchgesetzt. Da sich die Wirkung (Performance) einer Kampagne nicht genau messen lässt, aber eben viele – zumindest theoretisch – Ihr Unternehmen wahrnehmen, eignen sich Werbformen mit CPM vor allem für das Branding.

Sponsored Search hat den Vorteil, dass das jeweilige Produkt gezielt zur Suchanfrage eines Nutzers ausgespielt wird. Allerdings erzielen Sie auf diese Art nur eine recht geringe Reichweite (abhängig vom Suchvolumen der Keywords, auf die die Anzeige geschaltet wird sowie Ihrem Anzeigengebot). Daher zahlen Sie bei dieser Form der Werbung auch nicht nach dem CPM-, sondern nach dem CPC-Modell, d. h. Cost per Click. Kosten entstehen also erst, wenn ein Nutzer auf Ihre Anzeige klickt und im Shop landet. Werbformen, die eine präzise Messung der Impressions, Klicks und Konversionen,



also zuvor definierter Aktionen wie den Kauf eines Produktes oder das Anmelden an einem Formular zulassen und damit Kosten und Leistung in ein direktes Verhältnis bringen, gehören zum Performance-Marketing. Sie eignen sich insbesondere für die Produktwerbung, da hier den Werbekosten ein konkreter Produktpreis gegenübersteht.

In Social Media Kanälen können Sie dank des besseren Targetings, der besseren Möglichkeit, Klicks sauber zu messen und der höheren Bereitschaft der Nutzer, in Beiträge zu klicken auch Anzeigen nach dem CPC-Modell buchen. Es kommt aber immer auf den jeweiligen Fall an, um zu entscheiden, was sinnvoll ist.

### Remarketing / Retargeting

Eine nachgelagerte Form des Werbens stellt das Remarketing oder Retargeting dar. Nachgelagert, weil Sie einen ersten Kontakt zwischen Ihnen und Ihren potenziellen Kunden voraussetzt. Beim Retargeting werden Nutzer mit Anzeigen bespielt, nachdem Sie auf einer bestimmten Website waren und etwas bestimmtes getan oder eben nicht getan haben. Wie Sie merken ist die Konzeption von Retargeting-Kampagnen wohl etwas komplexer. Das Instrument kann aber sehr nützlich sein, um etwa Nutzer, die den Kauf im letzten Moment abgebrochen und den Shop verlassen haben, nochmals zu erreichen und eventuell zu überzeugen.

Eine weitere Möglichkeit ist das Ausspielen personalisierter Anzeigen für Up- und Cross-Sell-Produkte. Google bietet Lösungen für das Retargeting für sein Reichweiten-Netzwerk, die Suchergebnisse und YouTube. Facebook erlaubt es über das „Facebook Pixel“ nachzuvollziehen, wer, wann, mit welchem Gerät auf Ihrer Seite war und welche Aktion ausgelöst wurden, um dann gezielt eine aus diesen Daten definierte Zielgruppe (die sogenannte Custom Audience) erneut in Facebook anzusprechen. Aber auch im Bereich der Display-Werbung gibt es zahlreiche Retargeting-Anbieter, von denen mit Criteo nur einer exemplarisch genannt sei.

## Das Controlling

Trotz der besten Strategie, hervorragender Planung, toller Mitarbeiter und Partner – Sie sollten nicht blind darauf vertrauen, dass alles perfekt läuft, sondern die Entwicklung Ihres Shops und den wirtschaftlichen Erfolg Ihrer Strategie regelmäßig kontrollieren. Dieses Controlling unterstützt Sie als Unternehmer, die richtigen Entscheidungen auf Basis von aktuellen Kennzahlen zu treffen. Entweder um rechtzeitig ein mögliches Scheitern zu erkennen – was ich nicht hoffen will, aber besser Sie wissen früher als später, dass Ihr Geschäft in Schieflage gerät – oder um Potenziale zu heben und Ihr Geschäft damit auf die nächste Erfolgsstufe zu bringen.

Was können leitende Fragestellungen sein, die das Controlling zu beantworten hat?

- Stimmt die Ausrichtung des Unternehmens noch?
- Wie gut erreichen Sie Ihre gesetzten Ziele?
- Wie schnell erreichen Sie Ihre gesetzten Ziele?
- Wo werden besonders viele Ressourcen benötigt?
- Welcher Wert steht diesem Ressourceneinsatz gegenüber?
- Wo gibt es Einsparpotenziale?
- An welcher Stelle muss sich etwas ändern?

Egal wie, Sie müssen immer wissen, wo Sie stehen – und dazu die relevanten Kennzahlen analysieren. So schaffen Sie Transparenz und eine valide Faktenbasis für zukunftsfähige Entscheidungen. Doch welche Kennzahlen sollten Sie analysieren und wie sollten Sie sie bewerten/gewichten? Das kommt immer auf Ihr Geschäftsmodell und Ihre Branche an. Um das Feld der Kandidaten etwas einzuschränken, sollten Sie sich klar machen, dass eine Kennzahl immer ein Gradmesser für das Erreichen der Unternehmensziele ist. In Ihrem Fall also der Ziele, die Sie vor Beginn des Projektes für den E-Commerce definiert haben.

## Mögliche Kennzahlen

Gerade im E-Commerce ist es insbesondere zu Beginn recht schwierig, die richtigen Kennzahlen zu identifizieren. Im Folgenden habe ich Ihnen daher eine Übersicht zusammengestellt, welche Kennzahlen, Key Performance Indicators (KPIs), für Ihr Onlinegeschäft von Bedeutung sein könnten. Die Mehrzahl der Kennzahlen erhalten Sie über die statistische Auswertung Ihrer E-Commerce-Lösung sowie die hoffentlich eingebunden Webanalyse-Tools, allen voran Google Analytics.

**Seitenaufrufe:** Die Seitenaufrufe sind ganz simpel die Anzahl der Seiten Ihres Shops oder Ihrer Plattform, die in einem bestimmten Zeitraum von Ihren Besuchern aufgerufen wurden. Prinzipiell sollte diese Zahl steigen, wirklich aussagekräftig wird sie aber erst in Verbindung mit der Anzahl der Besucher.

**Besucher:** Besucher oder Unique Visitor sagt Ihnen, wie viele Menschen in einem Zeitraum X auf Ihrem Shop waren. Je mehr Besucher und je mehr Seitenaufrufe pro Besucher, umso attraktiver ist Ihr Shop. Wenn Sie aber hohe Besucherzahlen und Seitenaufrufe haben, die Verweildauer und die Konversion niedrig ist, spricht das eher dafür, dass Ihr Shop kurz mal überflogen und Ihr Angebot als doch nicht so attraktiv empfunden wird. Dann sollten Sie sich auf Detailsuche begeben.

**Absprungrate:** Die Absprungrate gibt an, wieviel Prozent der Sitzungen (ein Besucher kann mehrere Sitzungen haben) mit nur einem Seitenaufruf beendet wurden. Diese Zahl sollten Sie mit Vorsicht genießen bzw. nicht isoliert betrachten. Auch wenn eine hohe Absprungrate im ersten Moment schrecklich wirkt, entscheidend ist, was sie über die Nutzerzufriedenheit aussagt. Haben Sie auf Ihrer Seite mit Versandinformationen oder Ihrem Blog hohe Absprungraten und gleichzeitig eine hohe Verweildauer, bedeutet das wohl eher, dass die Nutzer gefunden haben, was Sie suchten.

**Neuregistrierungen:** Bei Onlineshops ist diese Kennzahl ein wichtiger Gradmesser, um die Akzeptanz Ihrer E-Commerce-Lösung zu messen. Neuregistrierungen allein generieren zwar keinen Umsatz, jedoch ist es insbesondere im zeitlichen Verlauf interessant zu sehen, wie schnell die Kundenbasis wächst und wie sich Ihre Zusammensetzung verändert. Da bei Neuregistrierungen umfassende Nutzerdaten hinterlassen werden, können Sie diese auch gegen Ihre Bestandskunden abgleichen und aus dem Verhältnis ableiten, ob Sie Ihre Sichtbarkeit verbessern müssen oder Bestandskunden stärker auf das Online-Angebot lotsen sollten.

**Durchschnittlicher Warenkorbwert:** Eine sehr interessante Kennzahl, sagt Sie doch viel über das potenzielle Kaufinteresse aus. Der Warenkorbwert wird nach dem Umsatz, der im Durchschnitt über alle Warenkörbe hinweg generiert werden würde, beziffert. Dieser Wert liefert allerdings noch keine wirkliche Aussage hinsichtlich des wirtschaftlichen Erfolgs.

**Abbruchrate im Warenkorb:** Dahinter verbirgt sich die Anzahl derjenigen Kunden, die Produkte in den Warenkorb gelegt haben, allerdings die Bestellung nicht ausgeführt haben. Entweder wurde dann der Kauf schon mit Verlassen des Warenkorbs oder erst während des Bestell/Bezahlvorgangs abgebrochen. Bei hohen Abbruchquoten oder wenn Sie etwas am Bestellprozess verändert haben, sollten Sie sich genau ansehen, an welcher Stelle der Abbruch erfolgt.

**Durchschnittlicher Bestellwert:** Deutlich aussagekräftiger als der durchschnittliche Warenkorb ist der durchschnittliche Bestellwert. Hier sind tatsächlich getätigte Käufe die Grundlage, so dass man weiß, wie viel Umsatz man im Schnitt mit einer Bestellung macht. Im zeitlichen Verlauf gibt er u. a. Aufschluss über die Effektivität von Cross- und Upsell-Strategien. Ermittelt für unterschiedliche Kundensegmente, dient er dazu, deren Relevanz für das eigene Geschäft zu bewerten.

**Konversionsrate:** Die wohl wichtigste Kennzahl im E-Commerce ist die Konversionsrate (häufig Conversion-Rate), also die Anzahl der Käufe im Verhältnis zur Anzahl der Besucher. Wenn beispielsweise 100 Nutzer den Shop besucht haben und 5 davon eine Bestellung auslösen, haben Sie eine Konversionsrate von 5 %. Das Ziel jedes Shop-Betreibers muss es sein, die Konversionen zu steigern. Die Conversion-Rate ist also der Gradmesser für die Effektivität Ihrer E-Commerce-Strategie bzw. der abgeleiteten Marketingmaßnahmen.

**Nettogewinn:** Ein Unternehmen lebt nicht vom Umsatz. Was am Ende des Tages zählt, ist der Nettogewinn – also freie Mittel, die Sie investieren können. Den Nettogewinn ermittelt man, indem man die Einkaufs- und Betriebskosten vom Umsatz abzieht. Gezielt für einen Vertriebskanal erhoben, verrät die Kennzahl viel darüber, ob Ihre E-Commerce-Strategie erfolgreich ist.

**Retourenquote:** Eine ebenfalls nicht zu unterschätzende Kennzahl im E-Commerce ist die Retourenquote, sprich das Verhältnis der Anzahl von versendeten Artikeln zu zurückgesendeten Artikeln. Kein Unternehmen wird auf Dauer erfolgreich sein, wenn etliche Artikel wieder zurückgenommen werden müssen. Über die damit verbundenen Kosten habe ich in Kapitel 2 schon gesprochen. Eine steigende Retourenquote kann ein Hinweis auf zunehmende Qualitätsmängel bei Produktbeschreibungen, der Kommissionierung oder der Produktqualität sein. Wichtig ist, dass Ihr Retourenmanagement die Gründe erfasst.

Daneben gibt es eine Reihe von Kennzahlen, die für die Bewertung einzelner Prozesse eine Rolle spielen. Für Ihre Online-Marketing-Aktivitäten sind zum Beispiel auch das Verhältnis von „Wiederkehrenden Besuchern“ vs. „Neuen Besuchern“ relevant oder der ROAS (Return on Advertising Spend). Für den Vertrieb kann wiederum auch die Anzahl der Bestellungen pro Kunde interessant sein.

**CLV:** Die Anzahl der Bestellungen pro Kunde ist insbesondere für die Berechnung des Customer Lifetime Value (CLV oder auch Kundenwert) relevant. Diese Kennzahl dient dazu, den Nettoertrag, den ein Kunde dem Shopbetreiber über einen bestimmten Zeitraum einbringt, zu beziffern. Der CLV ist also ein Maß für die Kundenprofitabilität. Die Kennzahl setzt die Kennzahlen durchschnittlicher Warenkorbwert, individuelle Bestellrate, Kundenbindungsrate – besser noch Kundenbindungsdauer – und Akquisekosten pro Kunde in Bezug zueinander. Lässt sich der CLV berechnen, was freilich etwas komplex ist und natürlich historische Daten benötigt, kann man im nächsten Schritt die Kunden nach Profitabilität in Gruppen segmentieren. Bei der Gruppe der A-Kunden lohnt es sich dann eventuell, verstärkt in Kundenbindung, passende Services oder in dieser Gruppe wirksame Online-Marketing-Maßnahmen zu investieren, um die Profitabilität des Shops weiter zu steigern. Der CLV ist daher für die Ausrichtung und Weiterentwicklung der eigenen E-Commerce-Strategie eine ganz entscheidende Kennzahl.

## Reporting

Egal welche Kennzahlen Sie erheben, Sie sollten es regelmäßig tun, damit Sie immer die Entwicklung im Auge haben. Erheben Sie lieber zu viele als zu wenige KPIs. Denken Sie aber beim Reporting daran, dass die Geschäftsführung oder auch andere Fachbereiche weder viel Zeit noch viel Verständnis haben. Bereiten Sie Ihre Daten also übersichtlich auf.

## KAPITEL 7

# NACH DEM GO-LIVE IST VOR DER OPTIMIERUNG

In der Szene der E-Commerce-Agenturen gibt es den abgedroschenen Spruch, dass ein E-Commerce-Projekt ja niemals zu Ende geht. Tatsächlich haben Sie beim Aufbau eines Onlineshops eine wesentlich höhere Dynamik als beispielsweise bei der Einführung einer ERP- oder PIM-Lösung. Ein ERP- oder PIM-System hat ab einem gewissen Zustand alle notwendigen Funktionen und es kommt in Zukunft nur noch zu minimalen Anpassungen. Sie können das Projekt dann mehr oder weniger abschließen und in einen Wartungsmodus übergehen.

Im E-Commerce kann hingegen das, was Ihr Onlineshop heute bietet, morgen schon wieder obsolet sein. Es sind also konstante Anpassungen und Modifizierungen notwendig. Nach dem Launch ist daher vor der Optimierung. Klingt aufwändig? Das ist es auch ...

Doch was bedeutet dies für Sie genau, welche nächsten Schritte sind nach dem Go-live Ihres Webshops notwendig? Lassen Sie uns einen schnellen Blick auf das Thema Optimierung und Weiterentwicklung werfen.

## **Das notwendige Mindset etablieren**

Bevor Sie mit konkreten Aufgaben und Tools starten, ist es aus meiner Sicht nötig, das richtige Mindset in Ihrem Unternehmen bzw. Ihrer Organisation zu etablieren. Was ist damit gemeint?

Wie eingangs erwähnt, ist ein Webshop bzw. eine E-Commerce-Plattform praktisch nie fertig. Der E-Commerce lebt vom Wandel, dies betrifft vor allem auch die eingesetzten Systeme, Tools und Lösungen. Dessen müssen Sie sich bewusst sein.

Im Alltag bedeutet das zum einen, ein jährliches Weiterentwicklungsbudget zur Verfügung zu stellen. Es bedeutet aber auch die Bereitschaft, aktiv Anpassungen und Änderungen innerhalb des Systems vorzunehmen. Zudem



benötigen Sie Zugriff auf personelle Ressourcen, sowohl auf Entwickler als auch auf Experten anderer Fachbereiche, um die kontinuierliche Weiterentwicklung zu meistern.

Oder, um es auf den Punkt zu bringen: Nachdem der Webshop live ist, beginnt die eigentliche Arbeit. Wenn Sie dies nicht akzeptieren und Ihre Organisation es nicht verinnerlicht, werden Sie grundsätzlich Probleme damit haben, erfolgreich im E-Commerce zu agieren.

## Prozesse schaffen und leben

Sobald das passende Mindset etabliert ist, geht es darum, die notwendigen Prozesse zu schaffen. Halten Sie mich nicht für einen Akademiker, der nur in Prozessen denkt. Ich mag eine pragmatische und zielorientierte Vorgehensweise. Wenn es sich jedoch um wiederkehrende Aufgaben handelt, empfiehlt es sich, diese tatsächlich zu fixieren und zu dokumentieren.

Bei der Optimierung Ihres Webshops fallen immer folgende Aufgaben an:

- Aktuelle Web-Analyse-Daten erfassen
- Zahlen vergleichen bzw. eine Entwicklung ableiten
- Probleme / Hürden identifizieren
- Notwendige Anpassungen ableiten
- Notwendige Anpassungen umsetzen
- Daten sammeln

Nach dem letzten Punkt starten Sie praktisch wieder bei Punkt eins. D. h., nachdem Sie auf Basis von Zahlen, Daten und Fakten Erkenntnisse gewonnen haben, leiten Sie notwendige Maßnahmen ab, implementieren diese und sammeln dann wieder über einen gewissen Zeitraum Zahlen, um zu verifizieren, wie sich Ihre Anpassung bzw. Optimierung ausgewirkt hat. Wenn das Ergebnis positiv ist, haben Sie einen richtig guten Job gemacht. Falls nicht, ist

das nicht tragisch, solange Sie schnell und vor allem auf Basis einer objektiven Bewertung der Maßnahmen reagieren.

## **Tools einführen und nutzen**

Hinsichtlich der Tools und Werkzeuge können Sie, speziell wenn Sie frisch in den E-Commerce einsteigen, auf Lösungen wie Google Analytics setzen. Mit Hilfe von Google Analytics können Sie, wie Sie vor einigen Seiten bereits erfahren haben, praktisch alle Daten und Informationen aus Ihrem Online-shop erfassen und auswerten. Da es sich bei Google Analytics um ein kostenfreies Tool handelt, werden Sie auch nicht über Budgets diskutieren müssen, lediglich ein wenig Zeit für die Einarbeitung in das Tool sollten Sie einplanen.

Sobald Sie ein Werkzeug für die Erfassung und Analyse der Daten haben, empfiehlt es sich zudem, die resultierenden Aufgaben in eine Projektmanagement-Lösung abzuleiten und dort mit Ihrer Agentur bzw. Dienstleister zu diskutieren. Bewährt hat sich oftmals ein schlanker Start mit Kanban-basierten Tools wie Trello. Leiten Sie hierin direkt Tasks ab, verfolgen und protokollieren Sie deren Bearbeitung und profitieren Sie von einer Projektdokumentation, wenn Sie später einmal nachvollziehen möchten, zu welchem Zeitpunkt Sie welche Anpassung an Ihrem System vorgenommen haben.

## **Fazit**

An dieser Stelle ist es mir persönlich nochmals wichtig zu erwähnen, dass Sie nach dem erfolgreichen Go-live Ihres Webshops eigentlich vor wesentlich mehr Aufgaben und Herausforderungen stehen als vor dem Go-live. Denn die kontinuierliche Weiterentwicklung und Optimierung eines Webshops, ist eine der wichtigsten Aufgaben eines Onlineshop-Betreibers. Schaffen Sie aber von Anbeginn an die beschriebenen Grundlagen, werden Sie mit Erfolgen belohnt.

## **KAPITEL 8**

# **SO GELINGT DER START IN DEN E-COMMERCE**

Herzlichen Glückwunsch! Sie haben bis zum Ende durchgehalten und damit einen umfassenden Einblick in die Entwicklung einer E-Commerce-Strategie und den Aufbau der passenden Lösung erhalten.

Vermutlich werden Sie einige der im E-Book erwähnten Punkte bereits gekannt haben. Das ist auch nicht weiter schlimm. Denn was Sie auf den vergangenen knapp 120 Seiten gelesen haben, ist keine „Rocket Science“. Ich wollte Ihnen keine geheime, magische Technik zur erfolgreichen Realisierung von E-Commerce Projekten vermitteln. Ich wollte Ihnen ins Gedächtnis rufen, worauf es eigentlich im Vertrieb ankommt und an welchen Stellen im E-Commerce gegebenenfalls Stolpersteine lauern! Ihnen die wichtigsten Themen bei der Realisierung eines E-Commerce-Projekts vor Augen führen, damit Sie wissen, was auf Sie zukommt und Ihnen noch aufzeigen, mit welchen Themen Sie sich intensiver beschäftigen müssen!

Ich wünsche Ihnen viel Erfolg, Mut und die nötige Energie für die Realisierung Ihres Onlineshops, Ihres Marktplatzes oder jeglichen anderen Modells, mit dem Sie in den E-Commerce starten!

# RECHTLICHES

## Impressum

Copyright © 2022 Alexander Steireif GmbH

Autor: Alexander Steireif

Coautor: Daniel Becker

Mitherausgeber: Verband der Vereine Creditreform e. V.

Alexander Steireif GmbH

Kollwitzstraße 1

73728 Esslingen

+49 711 340342 20

[www.steireif.com](http://www.steireif.com)

Das Werk, einschließlich seiner Teile, ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung ist ohne Zustimmung des Verlages und des Autors unzulässig. Dies gilt insbesondere für die elektronische oder sonstige Vervielfältigung, Übersetzung, Verbreitung und öffentliche Zugänglichmachung.

Das Buch enthält Links zu externen Webseiten Dritter. Für die Inhalte der Webseiten hat der Autor keinen Einfluss. Deshalb kann für die Verfügbarkeit und Richtigkeit der verlinkten Inhalte keine Gewähr übernommen werden. Rechtswidrige Inhalte waren zum Zeitpunkt der Verlinkung nicht erkennbar. Für die jeweiligen Inhalte tragen ausschließlich die Anbieter der jeweiligen Webseiten Verantwortung.