

---

**E-Marketing - Planung von  
professionellen Web-Sites und  
der Feed Back Modus**

**Intares - MQS**  
**Media Quality Service**

**Web Controlling, Webstatistik**

**Bestellnummer: I1136**

**Intares GmbH  
Heidenkampsweg 101  
20097 Hamburg**

**Tel.: +49 (0)40 23 61 38 -0  
Fax: +49 (0)40 23 61 38 -33**

**E-Mail: [info@Intares.net](mailto:info@Intares.net)  
Web: [www.Intares.net](http://www.Intares.net)**



---

## Vorwort

Die Intares GmbH ist Serviceprovider, die für Kunden Auswertungen zur Analyse und Optimierung von E-Commerce Lösungen durchführt. Zentraler Fokus der Services ist der Regelbetrieb von operativen Kennzahlensystemen zur effektiven Unterstützung der Bereiche Vertrieb, Marketing, Finanzen und Betrieb. Aus Gründen der Sicherheit und des Datenschutzes betreibt Intares im Rahmen der Dienste ein eigenes, hierfür optimiertes Rechenzentrum.

**Wissen schafft Markt(anteile)** - diese Erkenntnis ist im Onlinegeschäft noch zu gering verbreitet. Der Spaßfaktor, aus dem Bauch heraus den Geschäftserfolg zu steuern, ist hoch riskant, da das Medium Internet deutlich andere Kenntnisse und Schwerpunkte in der Umsetzung verlangt als traditionelle Vertriebskanäle.

## Motivation

Prototyping und Moving Targets sind die wesentlichen Ursachen im Umfeld der New Economy für wirtschaftliches Scheitern.

Die beste Quelle zur Steuerung der Kundenzufriedenheit bietet der **Feed Back Modus (aktives Web Controlling)**. Das Ziel dieses Beitrags ist es, für das E-Business einen Weg zu beschreiben, wie man durch gute Planung und methodisches Vorgehen den bestmöglichen Deckungsbeitrag erwirtschaften und entwickeln kann. Um dies zu erreichen, werden zur aktiven Steuerung des Online-Auftritts die über und durch die Konsumenten gewonnenen Informationen systematisch genutzt.

Der vorliegende Beitrag basiert auf der langjährigen Erfahrung mit unterschiedlichen E-Business-Konzepten und liefert einen pragmatischen aber strukturierten Ansatz, um Planungs- und Steuerungsfragen zur Umsatz- und Kostenoptimierung von Online-Auftritten differenziert betrachten zu können.

Die zentralen Themenkreise: Geschäftsmodelle, Selektion der primären Geschäftsziele, Festlegung der inhaltlichen Schwerpunkte, Priorisierung des geplanten Kundenerlebniswertes, Definition der Aktionsparameter, Auswahl der Kennziffern und Zuordnung der Verantwortung, werden an Hand von Beispielen beschrieben.

Die "neuen" Eigenschaften des Vertriebskanals Internet sind von Marketing-Fachleuten, die eine pragmatische Herangehensweise verfolgen, beschrieben, getestet und mit Erfolg umgesetzt worden. Durch die Beantwortung der konkreten Fragen rund um die täglichen Abläufe vor dem Hintergrund einer sorgfältig geplanten E-Marketingstrategie bietet die vorliegende Ausarbeitung gute Unterstützung zur Geschäftsentwicklung an.

Die hier beschriebene Vorgehensweise bietet sowohl für einzelne Sites als auch für eine Multikanal-Vertriebsstrategie (Cross Media) die zentralen Antworten für die Erfolgssteuerung in den Bereichen B2C oder B2B.

"One face to the Customer" ist vor dem Hintergrund der eigenen Markenbildung von zentralem Interesse. Bei der Auswahl der Lieferanten steht jedoch die Transparenz und Überprüfbarkeit der Leistungen im Vordergrund. Dies liegt im wesentlichen daran, dass Betreiber von Systemen und Zulieferer ihre Ergebnisse nach Kriterien erzielen, die sich nur teilweise mit denen des Anbieters decken und daher einer regelmäßigen Kontrolle bedürfen.

### Ökonomische Wirkung der Kundenzufriedenheit:

- Die Wahrscheinlichkeit einer Nachbestellung bei sehr zufriedenen Kunden beträgt mehr als 300 Prozent
- Zufriedene Kunden sind mit fast 100 Prozent die besten Werbeträger des Unternehmens
- Kunden zu gewinnen ist ca. 600 % teurer als die Bestehenden zu behalten
- Der Gewinn steigt um 25 bis 85 Prozent wenn man es schafft die Abwanderungsrate um 5 % zu senken
- Der Return on Investment steigt um ca. 7,25 % je Prozentpunkt erhöhter Kundenzufriedenheit
  
- Die Fehlerbehebung kostet amerikanische Unternehmen ca. 30 % des Jahresumsatzes
- 95 % der verärgerten Kunden bleiben dem Unternehmen treu, wenn das Problem innerhalb von 5 Tagen gelöst wird
- 75 % des Kundenwechsels erfolgt wegen mangelnder Servicequalität

(Quelle EFQM 2003)



---

## Inhaltsverzeichnis

<b>1. Die Grundlagen</b> .....	<b>6</b>
1.1. <b>Kosten</b> .....	<b>8</b>
1.2. <b>Umsatz</b> .....	<b>9</b>
1.3. <b>Der Gesamtprojektplan des Online-Auftritts</b> .....	<b>10</b>
1.4. <b>Definition</b> .....	<b>10</b>
1.5. <b>Planung</b> .....	<b>11</b>
1.6. <b>Spezifikation</b> .....	<b>12</b>
1.7. <b>Implementierung</b> .....	<b>14</b>
1.8. <b>Projekte</b> .....	<b>15</b>
1.9. <b>Der Regelbetrieb</b> .....	<b>15</b>
<b>2. Der E-Marketingplan, Vorgehen und Schritte</b> .....	<b>16</b>
2.1. <b>Auswahl des Internet-Geschäftsmodells (Schritt1)</b> .....	<b>18</b>
2.2. <b>Selektion der primären Kommunikationsziele (Schritt 2)</b> .....	<b>19</b>
2.3. <b>Festlegung der inhaltlichen Schwerpunkte (Schritt 3)</b> .....	<b>19</b>
2.4. <b>Vorgabe des Kundenerlebniswerts (Schritt 4)</b> .....	<b>20</b>
2.5. <b>Definition der Aktionsparameter (Schritt 5)</b> .....	<b>22</b>
2.6. <b>Auswahl der Kennziffern (Schritt 6)</b> .....	<b>23</b>
2.7. <b>Zuordnung der Kennziffern (Schritt 7)</b> .....	<b>25</b>
<b>3. Zusammenfassung</b> .....	<b>27</b>
<b>4. Anhang A Fragen zum Online-Auftritt</b> .....	<b>28</b>

## 1. 0 Die Grundlagen des Web Controlling

Wenn das Interesse und der Bedarf der Konsumenten stets im Mittelpunkt des Online-Angebotes stehen, haben viel mehr Konsumenten und der Anbieter Spaß und das E-Business entwickelt sich hervorragend.

Der Anbieter **muß** dem **KUNDEN** die **LEISTUNG** in **RECHNUNG** stellen. Der Schlüssel zum kaufmännischen Erfolg liegt im Verständnis, daß nur die in Rechnung gestellte Leistung auf Dauer einen nachweislichen Wertbeitrag liefert.

**Nur wenn der Anbieter dem Konsumenten einen Wertvorteil bietet, der über dem der subjektiven Opportunität des Konsumenten liegt, wird dieser kaufen und damit den Anbieter erfolgreich machen.**

Viele Informationen im Internet sind frei zugänglich bzw. müssen es sein, bieten aber ein hervorragendes Potential, Konsumenten gezielt zu führen. Hat der Anbieter ein E-Marketing-Konzept erarbeitet, das laufend auf die gesteckten Ziele hin überprüft werden kann, ist ein Erfolg sehr viel wahrscheinlicher, als wenn man nur den Bauch zur Entscheidungsfindung heranzieht.

Es ist nicht die "schönste", "größte", "modernste" oder "beste" Site, die den unternehmerischen Erfolg bestimmt, sondern es sind die **zufriedenen** Konsumenten, die dem Anbieter durch ihr Kauf- und Nutzungsverhalten den Markterfolg ermöglichen.

Jede marktorientierte Web-Site muß sich dem "objektiven" Kundennutzen stellen. Das Angebot der Web-Site ist im Idealfall ein Abbild des Kundenwunsches. Den Match-Prozess zwischen Konsumentenbedarf und Produktangebot zu optimieren ist das zentrale Ziel der Feed Back kontrollierten Geschäftssteuerung.

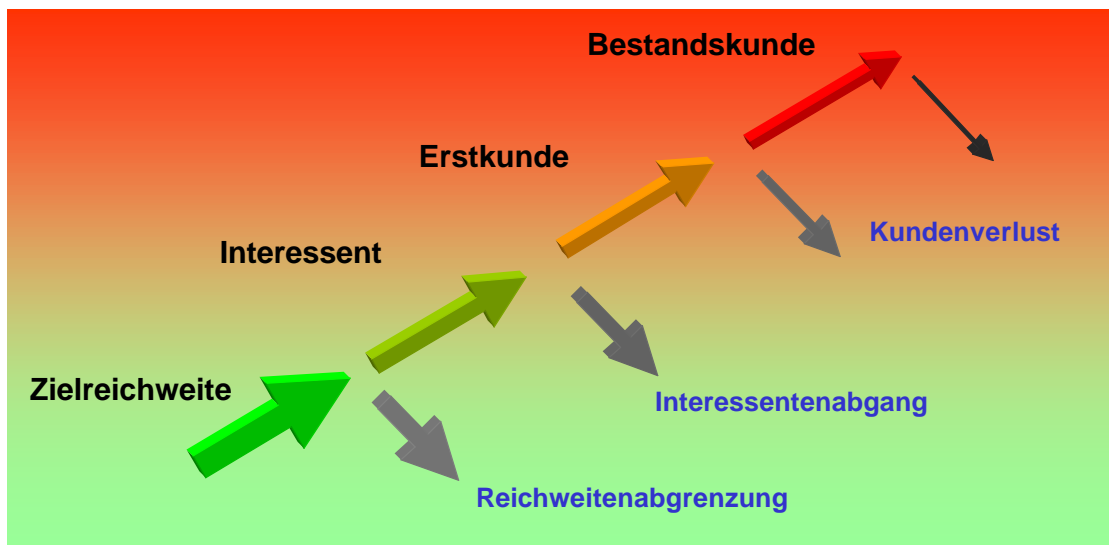


Bild1: Die vier Themenkreise des Loyaltätsmanagements (Intares 2003)

Im Internet wie auch in den klassischen Kommunikationskanälen, ist die aktive Steuerung der Inhalte in Bezug auf Zielgruppen von größter Bedeutung. Das Loyaltätsmanagement mit seinen vier Themenkreisen hat sich ebenfalls im Internet bewährt. Damit lassen sich neben den Standardthemen wie Neukundenumsatz und Bestandskundenumsatz auch auf einfache Weise die Wertbeiträge im Pre-Sales Bereich erfassen und zuordnen.

**Im Unterschied zu den klassisch gewonnenen Marktkennziffern, bietet der Internet-Auftritt präzise und sehr gut differenzierende Kennziffern vom ersten Kundenkontakt an. Diese hervorragende Chance wird genutzt, um interessen- und kostenorientiert den Kundenbedarf zu erfahren.**

Die Transparenz von heute verwendeten Kennziffern ist bislang nur bei einer geringen Anzahl von Web-Sites gegeben. Viele haben zwar "Mediadaten", diese sind aber meist nicht mit standardisierten Methoden erhoben worden und somit eher ein "Zahlengrab" und keine Hilfe, um sich im Wettbewerb beweisbar zu differenzieren. Eigenentwicklungen oder frei verfügbare Tools sind sehr flexibel, bieten aber keine Gewähr, daß die Kennziffern "vergleichbar" und damit valide sind, um sich bei der Kundenakquisition gegenüber dem Wettbewerb abzuheben.

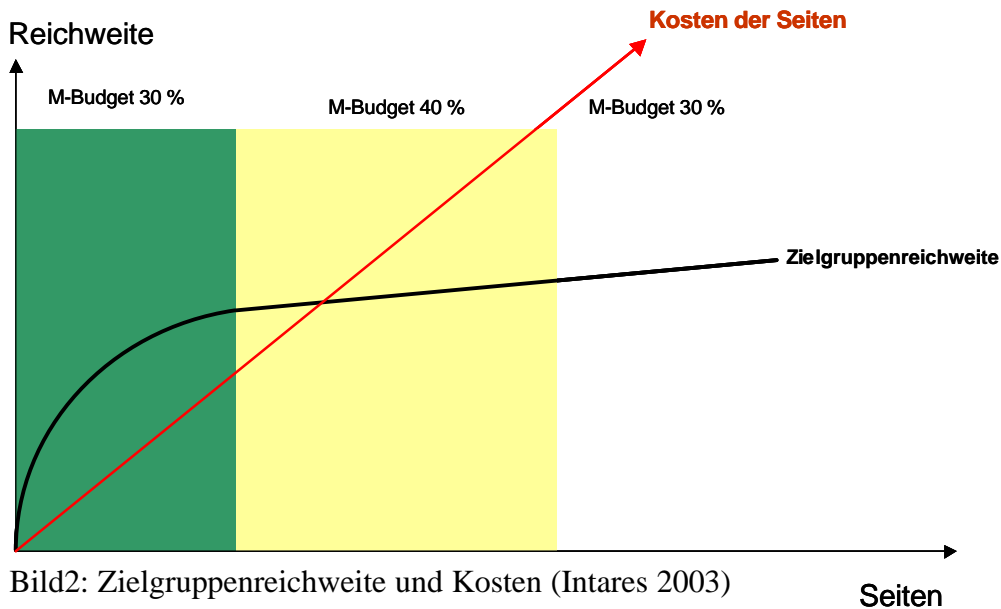


Bild2: Zielgruppenreichweite und Kosten (Intares 2003)

Kosteneinsparungen bis zu 70 % sind bei konsequenter Anwendung real zu erreichen. Ob im Bereich Hosting oder bei der Pflege von Content, der Anbieter kann und sollte die Kosten transparent nach seinen Bedürfnissen steuern.

**Die Umsatzoptimierung nach ökonomisch sinnvollen Möglichkeiten ist der beste Schutz vor Fehlinvestitionen. Allgemein zugängliche Planungskennziffern von sog. Markt-Studien, die zum Teil um Faktoren falsche Basisinformationen enthalten, sollten nicht zum Einsatz kommen.**

### Der Markt:

34, 4 Mio. Nutzer schauen sich durchschnittlich 10 Seiten pro Tag an. Im Monat sind das ca. 10 Milliarden Seiten (Quelle IVW 9/03, und eigene Angaben), die in Deutschland gelesen werden. Damit ist der erreichbare Gesamtmarkt festgelegt (closed shop).

Für den Anbieter stellt sich somit die zentrale Frage: Wie kann ich meinen Anteil am „Leserpotential“ sichern bzw. ausbauen ?

Die treibenden Faktoren des Geschäfts sind:

- Reichweite der Information
- Qualifizierte Kundenansprache
- Schnelle Informationslieferung
- Kostengünstiger Regelbetrieb

Die beiden ersten Faktoren wirken direkt auf den **Umsatz**, die nachfolgenden auf die **Kosten** ein.

Die Optimierungen, die der Anbieter laufend machen muß, um sein Geschäft erfolgreich zu betreiben, setzen valide Kennziffern voraus, die **NUR** durch **Kunden-Feed-Back** gewonnen werden können.

Bild3: Der deutsche Internet-Markt (Intares 2003)

Nur eine kritische Betrachtung von z. B. der realen Anzahl der Online-Nutzer im betrachteten Segment bietet Gewähr, daß der Einsatz der Mittel sich rechnet (Return On Investment; ROI).

Den Erfolg dauerhaft erhalten kann nur der, der jederzeit über die realen Marktverhältnisse und über die Kosten- und Umsatzbeiträge informiert ist. Eine detaillierte Aufschlüsselung zur Steuerung ist notwendig und sinnvoll.

Zur besseren Übersicht werden in Bild4 nur "Mietkosten" und keine Abschreibungen oder Investitionen in Software und Hardware dargestellt. Die Beispieldarstellung baut auf realistischen Daten auf, ersetzt jedoch nicht die konkrete Projektplanung, sondern zeigt die zentralen Themenkreise und ihre Kostenanteile auf.

## 1.1. Kosten der Website

Der Anbieter muß dem **KUNDEN** die **LEISTUNG** in **RECHNUNG** stellen. Um diesen Satz in betriebswirtschaftlichen Kennziffern abbilden zu können, ist eine Detailbetrachtung der **Kosten** und der

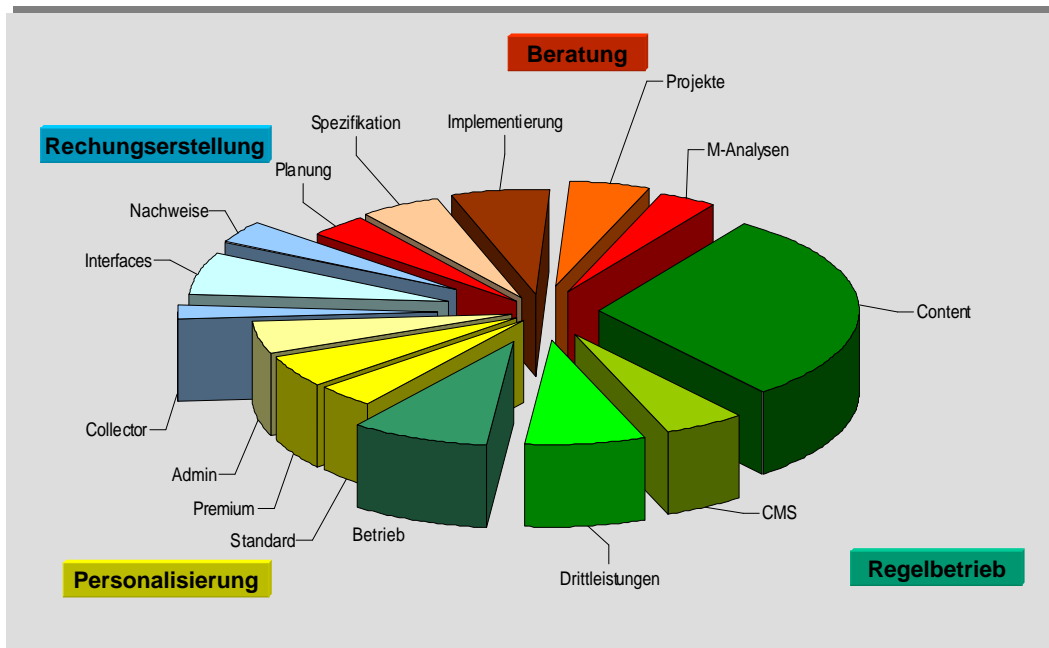


Bild4: Kostenverteilung einer Web-Site (Intares 2003)

**Umsätze** bzw. **Wertbeiträge** erforderlich. Die Beispiel-Graphik zeigt auf, welche Kostentreiber vorhanden sein können und wie eine Zuordnung (Bild4) erfolgen könnte.

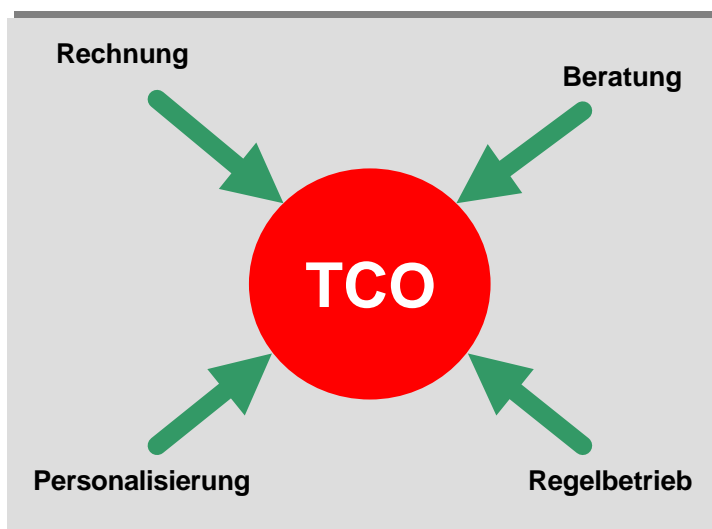


Bild5: Die Kostentreiber (TCO, Total Cost of Ownership; Intares 2003)

Die einfache Betrachtung hat bei der allgemeinen Euphorie mehr Beachtung verdient. Der Anschein den viele Start-Ups mit ihrer Software oder Dienstleistung boten war, als ginge alles ganz einfach. Detailfragen lösten sich im Laufe der Zeit von selbst in Wohlgefallen auf. Den Nutzen war per se gegeben, präzise Gedanken zu Kosten seien irrelevant. Dieses Denken hat zu unzähligen Investitionsruinen, Fehlplanungen und demotivierten Mitarbeitern geführt.

**Die Einteilung in vier Bereiche - Beratung, Rechnungserstellung, Personalisierung und Regelbetrieb ist die Voraussetzung, um später eine effektive Kostensteuerung nach den Zielen des Geschäftsmodells durchführen zu können.**

### 1.2. Umsatz der Website

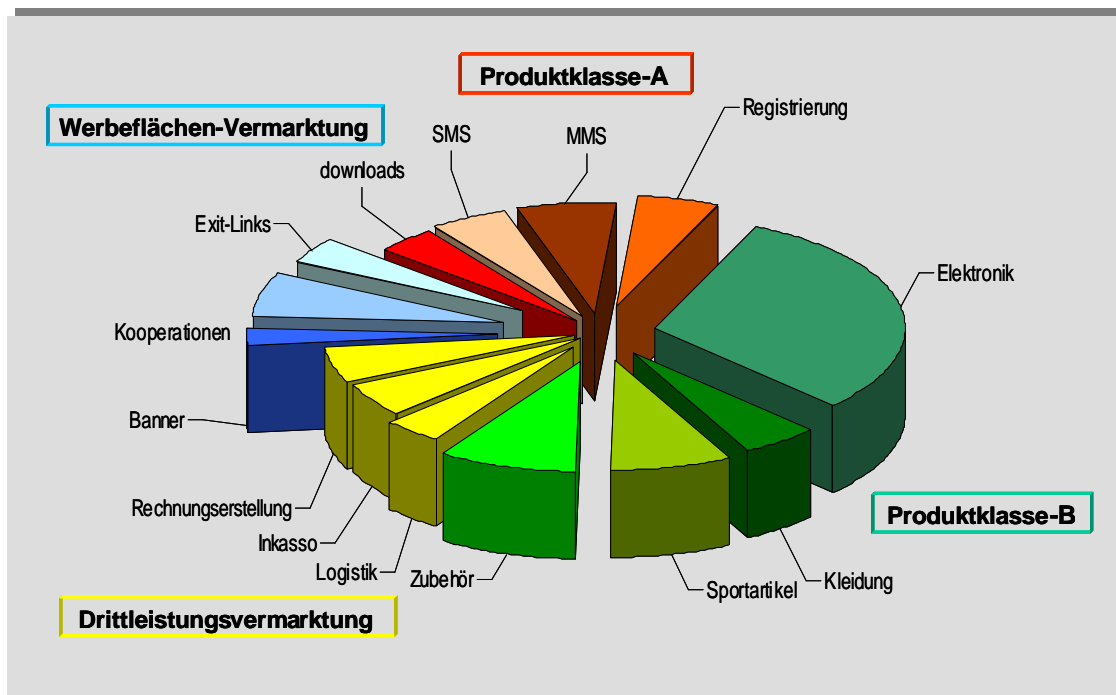


Bild6: Die Umsatzverteilung (Intares 2003)

Um die Verständlichkeit zu erleichtern wird ein spezifisches Geschäftsmodell zur Veranschaulichung genutzt. Die vier Teil-Umsätze im angeführten Beispiel basieren auf einem "Click and Mortar" Geschäftsmodell. Die Einnahmen setzen sich aus eigenen Leistungen (Produktklasse1 und Produktklasse2), der Vermarktung von Werbeflächen und einem Teil Dienstleistung für Drittkunden zusammen. Die Umsatzverteilung dieses Beispiels ist aus betriebswirtschaftlichen Gründen notwendig und stärkt außerdem den E-Commerce-Teil des Geschäfts, da die Abhängigkeiten aus den Einzelbeiträgen nicht zu groß werden.

Das Beispiel Bild 6 zeigt deutlich auf, daß das Online-Geschäft komplexe Fragen nach den kritischen Erfolgsparametern aufwirft, die nicht mal so nebenbei beantwortet werden können. Ein weiterer Punkt ist, daß eine professionelle Lösung einen Aufwand erfordert, der anfangs oftmals nicht gesehen wird. Um die Kosten einspielen zu können, müssen der Umsatz und die Kosten des Online-Geschäfts langfristig und genau geplant und gesteuert werden.

**Einen Online-Auftritt "nebenbei" zu betreiben, ist die sicherste Methode, keinen Erfolg zu haben und Konsumenten und Mitarbeiter unglücklich zu machen.**

Eine weitere Folge eines professionellen Online-Marktauftritts ist auch, daß es ein Limit für Aufwand und Umsatz gibt, das nicht unterschritten werden darf, da sonst kein Gewinn erwirtschaftet werden kann.

Betrachtet man bereits bestehende Marktsegmente, so ist festzuhalten, daß man in einem Marktsegment mindestens 10 % Marktanteil erreichen muß, um langfristig Ertrag zu erwirtschaften (Methode der Boston Consulting Group; Kottler, Blimel, Marketing-Management, Portfolio-Analyse). Kleinere Marktanteile haben in aller Regel keinen dauerhaften Bestand.

### 1.3. Der Gesamtprojektplan der Website

Um jederzeit und effektiv Zeit-, Inhalt- und Kosten-Ziele des Online-Auftritts steuern zu können, ist ein Vorgehen nach dem **Milestonetechnik** geboten.

#### Die Teilaufgaben:

1. Definition festgelegt (M1)

2. Planung abgeschlossen (M2)

3. Realisierung beendet (M3)

4. Tests abgeschlossen (M4)

5. Übergang in den Regelbetrieb (M5)

Jeder Meilenstein (Mx) kann erst **überschritten** werden, wenn die vorher formulierten Anforderungen auch tatsächlich erfüllt worden sind.

Bild7: Milestoneplan für einen Web-Auftritt (Intares 2003)

Jeder Milestone ist eine Sollbruchstelle, an der der Gesamterfolg hinterfragt und positiv beantwortet werden muß. Damit gewinnt der mittelständische Unternehmer die notwendige Freiheit, Entscheidungen sachlich und begründet zu treffen ohne, daß er, von tagsaktuellen Fragen getrieben, unkalkulierbare Risiken eingeht.

### Vorgehen

Bevor man die konkreten Schritte der Reihe nach durchführt, sollte man in einem work shop eine Bestandsaufnahme durchführen. Meist sind viele Themen und Fragen schon diskutiert bzw. in Teilen vorhanden. Man kann die bereits erarbeiteten Ergebnisse nutzen und so Zeit und Kosten reduzieren. Bei sog. Relaunches ist eine entsprechendes Vorgehen sehr sinnvoll, da Erfahrungen die bereits gemacht wurden wertvolle Erkenntnisse gewonnen werden können.

Danach kommt der erste Schritt, die Ausarbeitung und anschließende Festlegung eines Marketingplanes, der die Ziele des E-Business-Geschäftsmodells in konkreten Ziffern und Segmenten beschreibt (Definitionsphase).

#### 1.3.1 Definition der Kennzahlen



Bild8: Die Teilpläne der Definitionsphase (Intares 2003)

Die Ausarbeitung eines Marketingplanes der konkrete Szenarien (Ziel-Segmente und Produkt/Dienste) beinhaltet, liefert die Basis für das weitere Vorgehen. Sinnvoll ist es, die Einnahmequellen einzeln darzustellen, denn eine summarische Zusammenstellung bietet für das weitere Vorgehen nur wenig Hilfestellung.

Für prominente Geschäftssegmente mit Standardvorgehen kann man auf Unterlagen diverser Firmen zurückgreifen (Fall-Studien, white papers, etc.). Meist sind diese Unterlagen jedoch nicht hinreichend, um das eigene Geschäft beschreiben und entwickeln zu können.

Zu beachten ist, daß diese Beschreibungen nicht die realen Rahmenbedingungen des eigenen Geschäfts beschreiben (können), sondern eine mögliche, durchschnittliche Geschäftschance, nachdem der Erfolg sich eingestellt hatte, widerspiegeln. Nach einem Geschäftserfolg eine detaillierte Beschreibung zu liefern ist durchaus sinnvoll und hilft den eigenen Geschäftsangang differenzierter zu betrachten, ist jedoch für die Entscheidung, ein eigenes Online-Geschäft zu entwickeln nicht oder nur bedingt aussagekräftig.

**Das Nachahmen anderer Geschäftsmodelle hilft bei der Grundsatzüberlegung, bietet aber keine ausreichende Grundlage zum eigenen Erfolg, da die Komplexität bei der erfolgreichen Umsetzung nur durch eigenes Know-How bewältigt werden kann.**

Interne und externe Spezialisten, die über das notwendige Know-How verfügen und eine strategische Unterstützung bieten, können/sollten mit herangezogen werden. Dies hilft wertvolle Zeit und Mittel zu sparen, die für den operativen Geschäftsangang benötigt werden.

Nur die Abgrenzung und Ausarbeitung der Geschäftssegmente bietet Sicherheit und Schutz vor Fehlinvestitionen. In sehr vielen Fällen wurde in der Vergangenheit der zu erreichende Markt nicht oder nur unzureichend beschrieben. Das Ergebnis war, daß die "Wünsche" deutlich über den realen Marktmöglichkeiten lagen und die Umsätze entsprechend hinter den Erwartungen blieben. In Folge wurden sog. Relaunches durchgeführt, die ebenfalls nicht die Defizite der Vorgehensweise heilen konnten.

Der Aufwand, eine geeignete Marketingplanung (Definitionsphase) zu erstellen, sollte ca. 5 % des Gesamtaufwands nicht überschreiten.

### 1.3.2 Planung

Zu Beginn jedes erfolgreichen Geschäfts steht der konkrete Plan. Bei größeren Investitionen sollte in der Regel sachkundiger Rat zur Risikominimierung herangezogen (Vieraugenprinzip). Um den Satz - Man

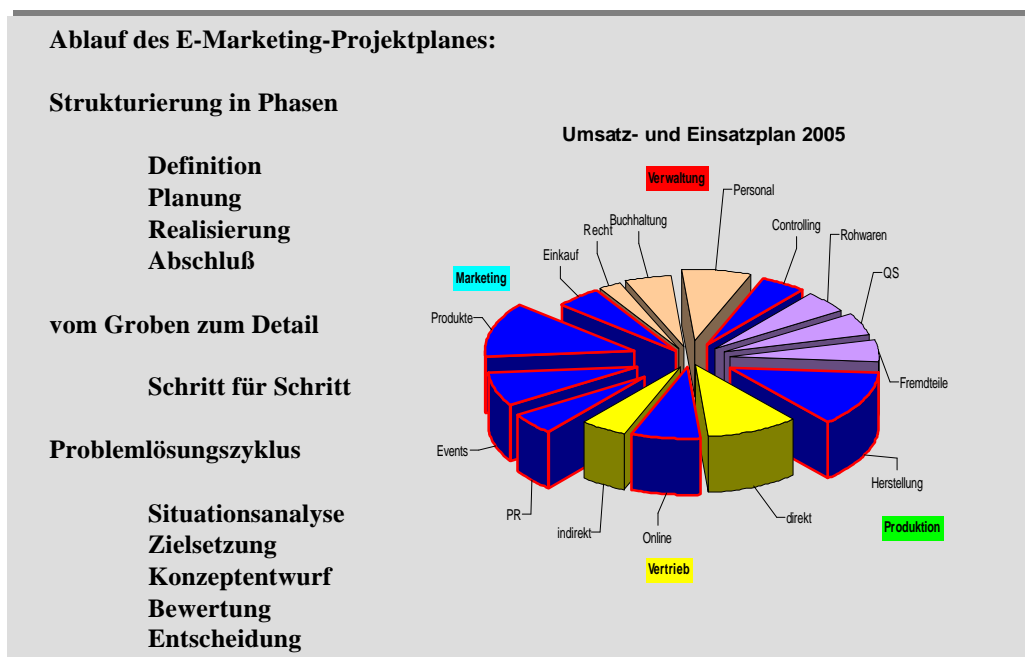


Bild9: Planungsgrundlagen (Intares 2003)

muß dem Kunden eine Leistung in Rechnung stellen - auf ein reales Online-System anwenden zu können, ist sachkundiger Rat auf Grund der komplexen Fragen hilfreich und spart Lebenszeit.

**Viele hochinnovative Web-Angebote sind an den Grundfragen des Geldverdienens gescheitert. Zahlreiche visuell ansprechende Web-Sites sind nach ersten Erfolgen eingestellt worden, da ein wirtschaftlicher Erfolg nicht dargestellt werden konnte.**

Spezialisten mit belastbaren Referenzen und mit eigener Erfahrung sind allerdings nicht leicht zu finden. Eine Auswahl nach Größe des Beratungshauses ist nicht zu empfehlen, da Größe nicht mit Kompetenz gleichzusetzen ist. Von Vorteil ist es, sich bei klar fokussierten Fachleuten oder Spezialisten Rat zu holen, denn sie bieten Antworten aus erster Hand auf die Kernthemen des Online-Geschäfts. Große Outsourcingfirmen bieten alle Leistungen aus einer Hand, ein operativer Vorteil, der allerdings mit höheren Gesamtkosten erkauft werden muß.

Um die Komplexität der vernetzten Fragen bei einem Online-Auftritt in lesbare Einheiten zu gliedern, werden im Kapitel "Kennziffernräume" die einzelnen Schritte detaillierter beschrieben. Erst durch die systematische Ausarbeitung zum Zeitpunkt der Planung ist eine wirkungsvolle und effektive Kontrolle des Online-Erfolgs möglich. Nur die regelmäßige Nutzung der erarbeiteten **Plan-Kennziffern** läßt später eine aktive Steuerung des Regelbetriebs zu (Feed Back Modus).

Bereits zum Zeitpunkt der Planung sollten organisatorische Maßnahmen zur Absicherung des Online-Geschäfts ergriffen werden. Das Qualitätsmanagement zeichnet sich durch standardisierte Verfahren aus und bietet die Grundlage zur transparenten Überwachung der Maßnahmen.

Der Aufwand der Planung, liegt bei ca. 20 % des Gesamtaufwandes des Online-Projektes. Nur wenn man sich präzise und umfassend mit den realen Marktchancen auseinandersetzt, kann sich ein Erfolg einstellen und nachhaltig zum Unternehmenserfolg beitragen.

### 1.3.3 Spezifikation der Website

Die Spezifikation ist die detaillierte Ausarbeitung des erarbeiteten Planes und enthält alle benötigten Produkte/Dienste, Schnittstellen, Software, Hardware und Projektarbeiten zur Realisierung des Online-

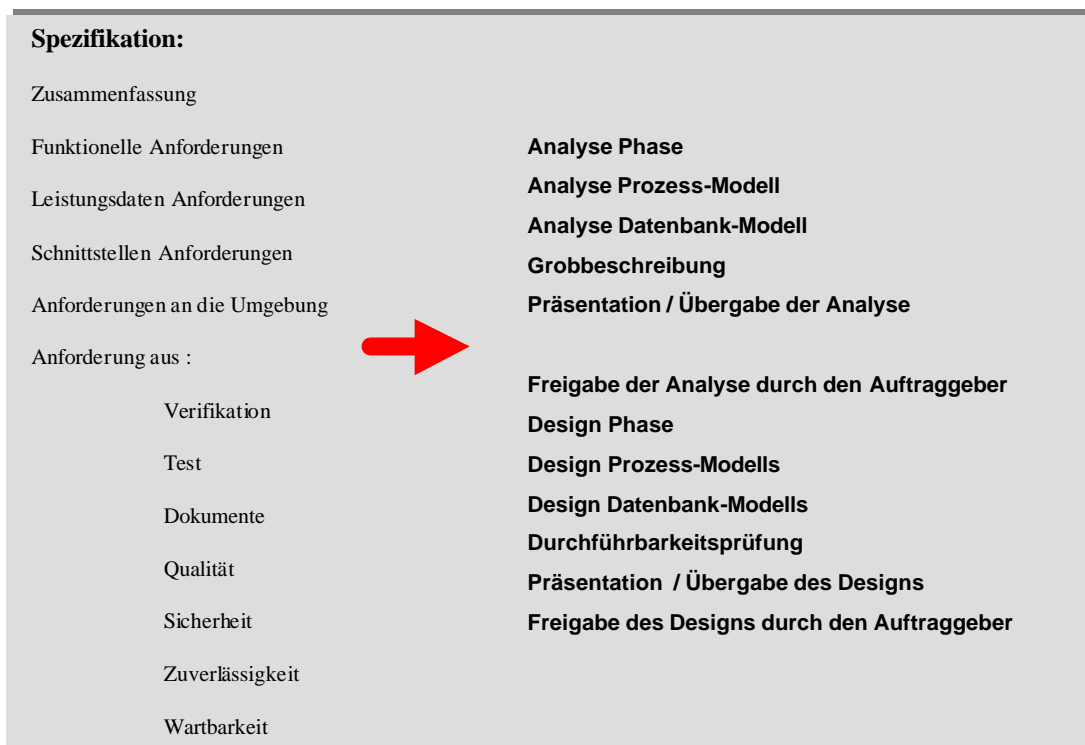


Bild10: generischer Spezifikationsaufbau für die Softwaremodule (Intares 2003)

Auftritts. Zu diesem Zeitpunkt werden die Abnahmekriterien der einzelnen Teilschritte festgeschrieben. Dies ist insbesondere deshalb von Bedeutung, da ein typisches Online-Projekt mehr als 20 Softwaremodule, Schnittstellen zu externen Quellen und Hardware enthält, die einfach und wartbar zusammenspielen müssen.

Robustes Design und standardisierte Schnittstellen für die Kunden, die kaufmännische Verwaltung, die Administration des Systems und den Support sind von zentraler Bedeutung, um die Kosten des Regelbetriebs zu minimieren. Der Verzicht auf unabhängige Schnittstellen von z. B. Administration und Support hat zur Folge, dass wertvolle Ressourcen im Regelbetrieb verschwendet werden, da die Arbeitsabläufe der Supportstufen nur in sehr geringem Masse administrative Themen berühren. Anfangs spart man Geld, um später mit deutlich höheren TCO-Kosten und geringerem Deckungsbeitrag leben zu müssen.

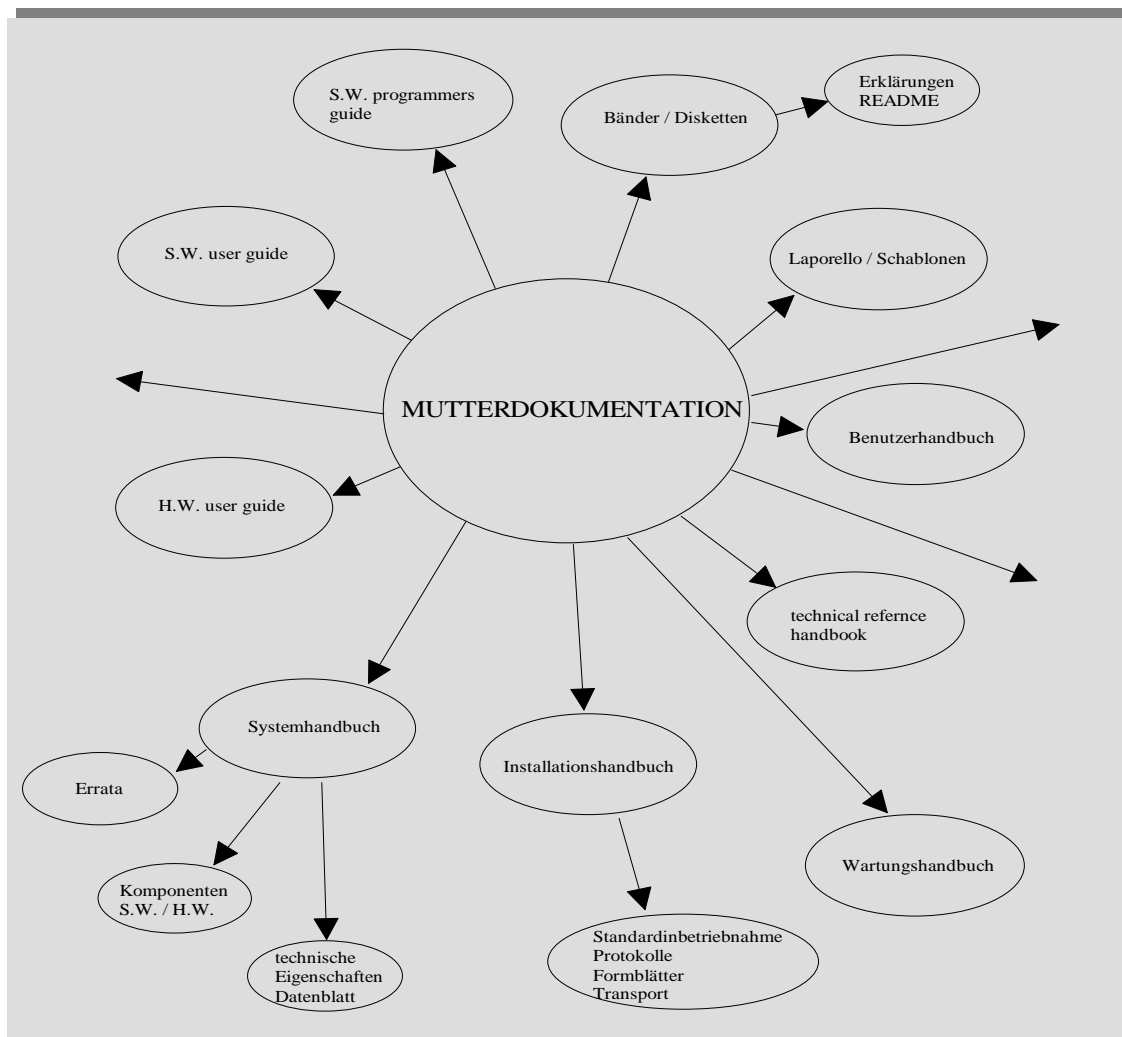


Bild11: Konzept des Dokumentationsaufbaus (Intares 2003)

Ein wichtiger Teil der Marketingplanung, die Erstellung von Unterlagen und Verträgen, sollte so früh wie möglich konkretisiert werden.

Eine Aufstellung der Arbeiten in einem Projektplan mit entsprechenden Milestones hilft, die Zusammenhänge jederzeit überblicken zu können. Entsprechend dem kritischen Pfad ist eine Kontrolle des Gesamt- und der Teilerfolge gewährleistet.

**Die Spezifikation ist aufwandsmäßig mit ca. 20 % anzusetzen, da die Ausarbeitung der Planung Voraussetzung dafür ist, daß bei der Implementierung nicht "neue" Fragen auftauchen, die den Kostenrahmen unkalkulierbar machen.**

## 1.3.4 Implementierung der Website

Die Implementierung des Online-Auftritts erfordert Ressourcen und Know-How, die nur temporär benötigt werden. Im eigenen Unternehmen muß nur das Know-How zur **Kontrolle** der Arbeitsschritte vorhanden

Projektreport		Status	Datum: 31.01.04
Projektnummer	1234		
Bearbeitet von:	Herbert Mustermann		
Bitte alle blauen Felder in diesem und den beiden weiteren Blättern ausfüllen und bis zum 4. Werktag jedes Monats per Email an Abteilungsleiter+Sekretariat senden, Kopie in Projektdirectory ablegen! Hinweise zum Ausfüllen sind als Excel-Kommentare in den mit kleinem roten Dreieck markierten Feldern zu finden.			
	hier bitte eingeben	Diese Felder werden automatisch berechnet:	
geplanter Start	01.01.04	relativer Verzug	6 Tage
geplantes Ende	31.05.04	Startverzug	14 Tage
tatsächlicher Start	15.01.04	Terminverzug	20 Tage
voraussichtliches Ende	20.06.04		
<b>Umsatz</b>			
budgetiert	170.000 Euro	Ergebnisvorausschau	19.001 Euro
in Rechnung gestellt	125.000 Euro	Fertigstellungsgrad	55,56%
noch erwartet	100.000 Euro	Planabweichung	32,35%
<b>Arbeitsstunden</b>			
budgetiert	500 h	Fertigstellungsgrad	60,26%
geleistet	326 h	Planabweichung	8,20%
noch erforderlich	215 h		
<b>Material</b>			
budgetiert	80.000 Euro	Fertigstellungsgrad	84,21%
ausgegeben	80.000 Euro	Planabweichung	18,75%
noch erforderlich	15.000 Euro		
<b>Unteraufträge</b>			
budgetiert	20.000 Euro	Fertigstellungsgrad	100,00%
schon beauftragt	20.000 Euro	Planabweichung	0,00%
noch erforderlich	0 Euro		
<b>Reisekosten nicht fakturierbar</b>			
budgetiert	6.529 Euro	Fertigstellungsgrad	70,94%
angefallen	7.324 Euro	Planabweichung	58,13%
erwartet	3.000 Euro		
<b>Reisekosten fakturierbar</b>			
angefallen	7.324 Euro	Offene Reisekosten	4.324 Euro
abgerechnet	3.000 Euro		
<b>Sonstige Kosten</b>			
budgetiert	1.000 Euro	Fertigstellungsgrad	0,00%
angefallen	0 Euro	Planabweichung	0,00%
erwartet	1.000 Euro		

Bild12: Statusbericht für ein Online-Projekt (Intares 2003)

sein. Oftmals wird als Folge der Implementierung spezielles Regelbetriebs-Know-How aufgebaut, das aus Geschäftsgründen nicht benötigt wird und anschließend laufend überhöhte Kosten verursacht. Spezielle Hosting-Provider sind in der Lage, den Betrieb eines Online-Auftritts sicherzustellen.

Jede Teilaufgabe muß durch eine Teilabnahme nach vorher festgelegten Kriterien ihre Einsatzfähigkeit beweisen. Nach und nach werden die Teilaufgaben zu größeren Funktionsblöcken zusammengefügt, bis der Testbetrieb des Gesamtsystems erfolgen kann. Erst nach erfolgreicher Abnahme des Gesamtsystems, besteht die reale Chance, daß Gewinn erwirtschaftet werden kann.

Spezielles Augenmerk ist auf die automatisierte Rechnungserstellung zu richten, da Probleme bei dieser Schnittstelle direkte Auswirkungen auf den Umsatz haben. In der Vergangenheit wurde die systematische Integration oftmals auf einen späten Zeitpunkt verlegt, mit der Folge, daß der Start kostengünstig, die nachträgliche Entwicklung für den Regelbetrieb mit mehreren tausend Konsumenten jedoch um Faktoren teurer war, als der anfängliche Einspareffekt.

Die Implementierung des Online-Auftritts sollte nicht mehr als ca. 40 % des Gesamtaufwandes betragen. Mehr ist bei sorgfältiger Definition, Planung und Spezifikation nicht erforderlich. Nacharbeiten sind immer dann notwendig, wenn es an Erfahrung und Know-How bei der Definition, Planung und Umsetzung fehlt.

### 1.3.5 Erweiterungen (für das E-Marketing)

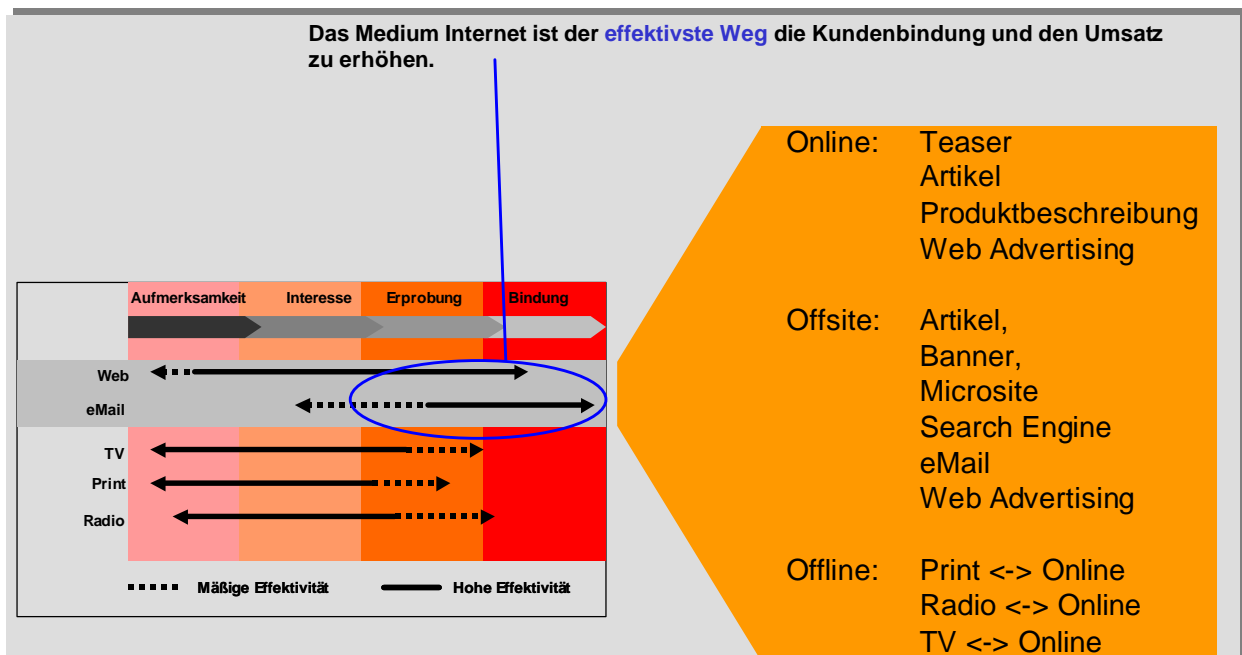


Bild13: Offsite- und Online- Projektoptionen für Web-Sites (Intares 2003)

Um die dynamische Entwicklung der Konsumentenbedürfnisse zu berücksichtigen, sollte Aufwand für Online- und Offsite-Erweiterungen von vorneherein eingeplant und kalkuliert werden. Im Laufe des Regelbetriebs sind neue bzw. verbesserte Produktmerkmale nach benötigten Kundenerlebniswertsbedürfnissen einzubauen (Nutzung des Feed Back Modus).

Rechnet man, daß 10 % des Gesamtaufwands dafür vorgesehen sein sollten, wird die Wahrscheinlichkeit, daß sehr zufriedene Konsumenten deutlich häufiger anzutreffen sein werden, erheblich steigen. Dies bedeutet, daß loyale Konsumenten einen erheblichen Anteil am Umsatz ausmachen und das Geschäft nachhaltig positiv beeinflussen.

### 1.3.6 Der Regelbetrieb der Website

Die Gewißheit, daß der Internet-Auftritt nachweislich einen Wertbeitrag und Umsatz liefert, erhält man erst, nachdem sich die Konsumenten wunschgemäß efinden und der technische Betrieb reibungsfrei läuft. Damit dies auch im dynamischen Umfeld der Fall ist, benötigt man laufend **Ist-Kennziffern**, die die unterschiedlichen Bedürfnisse der Mitarbeiter berücksichtigen (Geschäftsführung, Marketing, Vertrieb, Verwaltung, Technik).

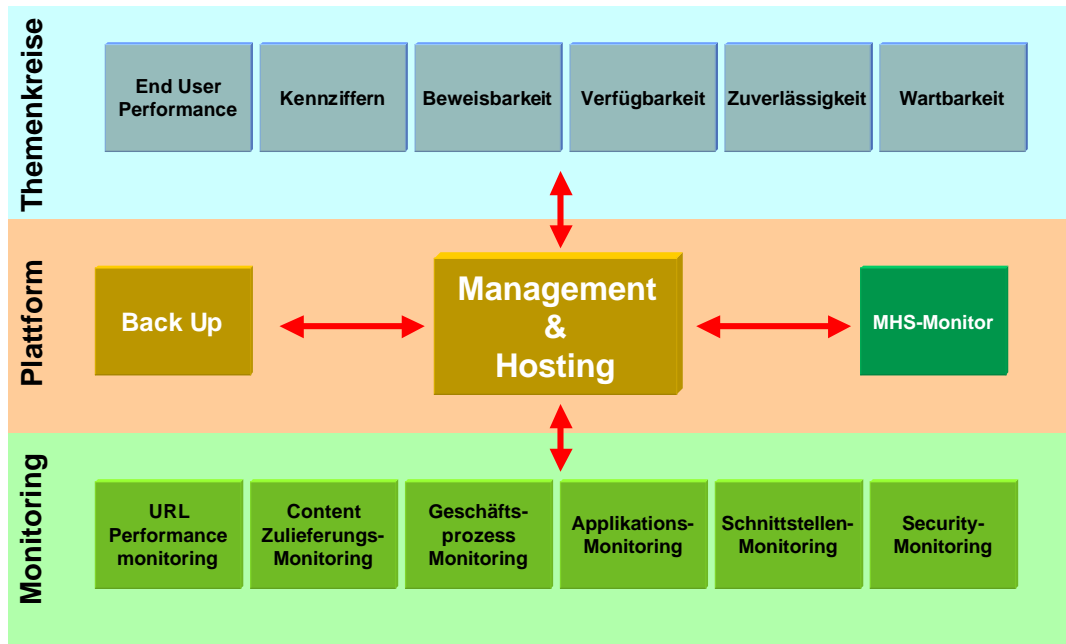


Bild14: Management & Hosting des Regelbetriebs (Intares 2003)

**Keinesfalls darf das Marketing im Regen stehen gelassen werden, wenn es um den reibungslosen Ablauf des Regelbetriebs geht. Es ist der Vertrieb und das Marketing, die entscheiden, ob die Qualität und Performance ausreichend für den Regelbetrieb sind, nicht die IT-Abteilung.**

Kalkuliert man 5 % Aufwand für die Abnahme (Pre-Launch auf eingeschränktem Markt) und Lasttests ein, so wird eine termingerechte Nutzung sehr viel wahrscheinlicher, als wenn man den Dienst durch Versuch und Irrtum beim Konsumenten "reifen" lässt.

## 2.0 Der E-Marketing-Plan, Vorgehen und Schritte

Viele Online-Projekte wurden und werden von hoch motivierten Mitarbeitern und engagierten Unternehmern mit großem Elan durchgeführt. Nach ersten Erfolgen, stellen die Verantwortlichen "kleinere" Wunschlisten auf, die von den Projektbeteiligten aufgearbeitet werden. Nach kurzer Zeit, werden neue Wünsche formuliert, die auch eingearbeitet werden. Dieser Zustand dauert eine längere Zeit an, dann beginnen die ersten Fragen nach den Konsumenten und wann der erste Umsatz zu erwarten ist.

Ab diesem Zeitpunkt, der in der Regel ab ca. einem 3/4 Jahr nach Projektstart eintritt, wird der Umgangston deutlich rauher. Schuldzuweisungen werden ausgetauscht und Planungslücken gefunden. Die ersten, die die Last zu spüren bekommen, sind meist vertrieblich eingesetzte Mitarbeiter, die ihren Job nicht "verstehen" und daher sich anderweitig umsehen (sollen).

Wenn man diese Phase überstanden hat, geht es meist erst richtig los, die Geschäftsleitung möchte Berichte und Zahlen sehen, die aufzeigen wann bzw. wie der Erfolg sich einstellt. Dies ist der letztmögliche Zeitpunkt das Online-Projekt zu retten. Versäumt man dies oder lassen es die Rahmenbedingungen nicht zu, ist ein betriebswirtschaftlicher Erfolg praktisch ausgeschlossen.

Die Ursache, daß sich weder der Umsatz noch ein Achtungserfolg abzeichnet, ist meist nicht in der Arbeit der Mitarbeiter zu finden, sondern liegt darin begründet, daß keine geeignete Planung mit Kennziffern zur Erfolgsoptimierung definiert und genutzt wurden.

**Das E-Business verzeichnet, bei sachgemäßer Umsetzung, zweistellige Wachstumsraten und bietet eine hervorragende Chance, Deckungsbeitrag und Gewinn zu erwirtschaften.**

Um die betrachteten Themenkreise transparent darzustellen, werden im nachfolgenden die einzelnen Punkte eingehender beschrieben.

Die Reihenfolge der sieben Schritte, beginnend mit der Auswahl des Geschäftsmodell (Schritt 1) bis hin zur Verteilung der Kennziffern für die Abteilung (Schritt 7) ist erst nach konkreter Ausarbeitung und Diskussion einfacher und leichter argumentierbar. Die anfänglich komplex scheinende Methodik hilft, die unterschiedlichen Blickwinkel zum Thema zu erfassen und in Zusammenhang zu bringen.

Um das Ergebnis der Planung zu verbessern, sollten die sieben Schritte gegebenenfalls iterativ (mehrfach) durchlaufen werden. Mit jedem Zyklus verbessert sich das Verständnis und die Präzision zu den gestellten Fragen.

Der Lohn für die Mühe sind zufriedene Konsumenten und ein erfolgreiches Geschäft; dies rechtfertigt in jedem Falle die "abstrakte" Auseinandersetzung mit dem Thema.

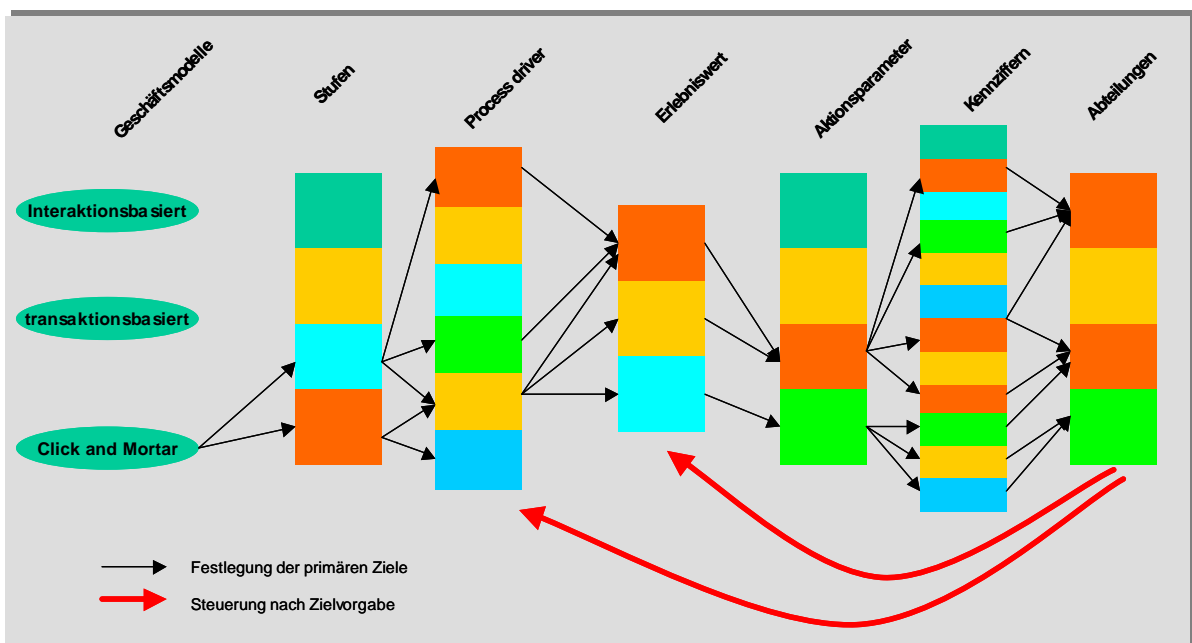


Bild15: Die sieben Stufen der E-Planung (Intares 2003)

### Schrittfolgen zur Planung des Online-Angebots:

- Schritt 1: Auswahl des Internet-Geschäftsmodells
- Schritt 2: Selektion der primären Kommunikationsziele
- Schritt 3: Festlegung der inhaltlichen Schwerpunkte
- Schritt 4: Vorgabe des Kundenerlebniswerts
- Schritt 5: Definition der Aktionsparameter
- Schritt 6: Auswahl der Kennziffern
- Schritt 7: Zuordnung der Verantwortung

### 2.1. Auswahl des Internet-Geschäftsmodells (Schritt1)

Um "sein" Geschäftsmodell zu finden bzw. zu überprüfen, ist eine Priorisierung nach den wichtigsten Umsatztreibern die richtige Wahl. Entsprechend den Geschäftsinteressen und vorhandenen Kundenbeziehungen ist die "richtige" Auswahl nach kurzer Zeit getroffen.

Da die Frage nach der optimalen Lösung nicht mit einfachen Mitteln zu beantworten ist, sollte der aus der "Definitionsphase" vorhandene Ansatz eine gute Grundlage zur weiteren Entscheidung bieten.

Im in Bild 6 angeführten Beispiel ("Click and Mortar" Geschäftsmodell), wird durch Produktklasse-2 (shop) mehr als 50 % des Online-Umsatzes erwirtschaftet. Dies ist vor dem Hintergrund, daß ein starkes traditionelles Geschäft eine gute Basis bietet weitere, und bestehende Konsumenten vom Online-Angebot zu überzeugen, durchaus plausibel.

Da die relativen Zahlen nur bedingt Aussage über den kaufmännischen Erfolg geben, ist eine ziffernmäßige Detailbetrachtung angebracht. Bild 6 zeigt auch, daß der Gesamtumsatz sich aus vier unterschiedlichen Einnahmequellen zusammensetzt. Dies ist oft auch sinnvoll/notwendig, da sich die unterschiedlichen Bereiche in idealer Weise ergänzen können und so den Gesamtumsatz steigern; nur die Nutzung aller Möglichkeiten Umsatz zu erwirtschaften schafft die Basis von einem profitablen Online-Auftritt zu sprechen.

Sind die Ergebnisse aus der "Definitionsphase" nicht in Einklang mit den Geschäftsinteressen zu bringen, sollte Abstand von einem kommerziellen Online-Auftritt genommen werden, da ein kaufmännischer Erfolg wenig wahrscheinlich ist. Es bietet sich an, eine reine Selbstdarstellung mit den dafür sinnvollen Informationen zu bieten.

**Die Informationen müssen so bereitgestellt werden, daß sie von den jeweiligen Konsumenten möglichst direkt für Geschäftsentscheidungen verwendet werden können.**

### Die drei Internet-Geschäftsmodelle

Um eine sinnvolle Differenzierung des Geschäftes vornehmen zu können, ist eine Unterteilung erforderlich. Das Internet bietet eine revolutionäre Chance durch unmittelbare Rückkopplung (Feed Back Modus) auch traditionelle Geschäfte zu erfassen und zu optimieren. Zur Bewältigung der komplexen Fragestellungen müssen durch strukturierte Ansätze pragmatische Handlungsanweisungen entwickelt werden. Damit dies gelingen kann und die im Internet "neuen" Möglichkeiten berücksichtigt werden können, ist eine Einteilung in drei Geschäftsmodelle sinnvoll und hinreichend.

#### Interaktionsbasierendes Geschäftsmodell

Interaktionsbasierende Modelle kommen in der Regel bei Unternehmungen zum Einsatz, deren primäre Umsatzquelle die Vermarktung von "Internet-Flächen" im Kundenauftrag ist (z. B. Marken, Werbeflächen oder Content). Typische Beispiele sind sog. Cross Media Agenturen oder Spezialdienstleister, die Content für Firmen erzeugen und distribuieren. Das primäre Ziel ist meist die Steigerung des Konsumenteninteresses bis hin zur "Erprobung" (siehe Bild 16). Ein Beispiel dafür ist das Unternehmen eBay, das seinen Konsumenten Flächen zum Handeln mit Waren oder Dienstleistungen anbietet.

#### Transaktionsbasierendes Geschäftsmodell

Transaktionsbasierende Geschäftsmodelle beruhen auf dem Konzept, Produkte oder Dienstleistungen über eine Shop-Anwendung zu vertreiben. Bei der aktiven Steuerung nach Zielgruppen liegt der Schwerpunkt der Optimierung auf kundenaffinen Interessen und deren Loyalitätsverhalten. Die Basis für die Optimierung bilden demographische Daten, die laufend online und mit Zustimmung der Konsumenten erhoben werden. Das primäre Ziel ist, Neukunden zu gewinnen, Bestandskunden zu bedienen und zu entwickeln. Amazon ist ein gutes Beispiel für einen überregionalen Anbieter, der auch noch innovative Optimierungskonzepte verwirklicht hat.

**“Click and Mortar” Geschäftsmodell**

Das “Click and Mortar” Geschäftsmodell wird von den traditionellen Unternehmen betrieben, die ihren Kanal-Mix zusätzlich um den Online Kanal erweitern. Click-and-Mortar-Stores nutzen neben dem Internet die klassischen Vertriebswege und bieten dem Kunden daher nicht nur “Click”, sondern auch den Mörtel (engl. “mortar”) für die Ziegel. Dieses Geschäftsmodell bietet traditionellen Unternehmen die Chance, dem Direktvertrieb eine wesentlich prominenter Rolle zu übertragen, den Zwischenhandel (teilweise) zu subsumieren (factory outlet) und dadurch den eigenen Deckungsbeitrag zu erhöhen. Lufthansa bietet mit seinem Flynet-Service eine gutes Beispiel für einen zusätzlichen Vertriebskanal.

**2.2. Selektion der primären Kommunikationsziele (Schritt 2)**

Um zielgerichtet und planbar den Online-Kanal zu entwickeln, sollte aus Kostengründen eine Auswahl getroffen werden, welches der vier möglichen Ziele des Loyalitätsmanagement (siehe Bild 16, Bild 1) an erster Stelle steht.

**Eine Gleichverteilung der Aufwendungen über die vier möglichen Ziele sollte nicht erfolgen, da abhängig vom Geschäftsmodell, den Marktgegebenheiten, den Mitteln und Mitarbeitern, ein deutlich höherer Deckungsbeitrag durch eine geeignetere Priorisierung möglich ist.**

Beim “Click and Mortar” Modell ist beispielweise die Online-Reichweitenerhöhung (Aufmerksamkeit) nur von geringer Bedeutung, da traditionelle Kommunikationskanäle zur Reichweitenerhöhung bereits preiswert vorhanden sind und genutzt werden können. Die Frage ob Erstkundenumsatzerhöhung (Erprobung) oder Interessentenzunahme trifft die Optimierungsstrategie jedoch sehr viel stärker. In jedem Fall ist die Pflege der Bestandskunden für das “Click an Mortar” Modell von zentraler Bedeutung.

Da für das “Click and Mortar” Modell die Bestandskundenpflege auf jeden Fall von hoher Bedeutung ist, und man sich für die Interessentenzunahme als zweiten Punkt entschieden hat, kann man sich dem nächsten Schritt zuwenden.

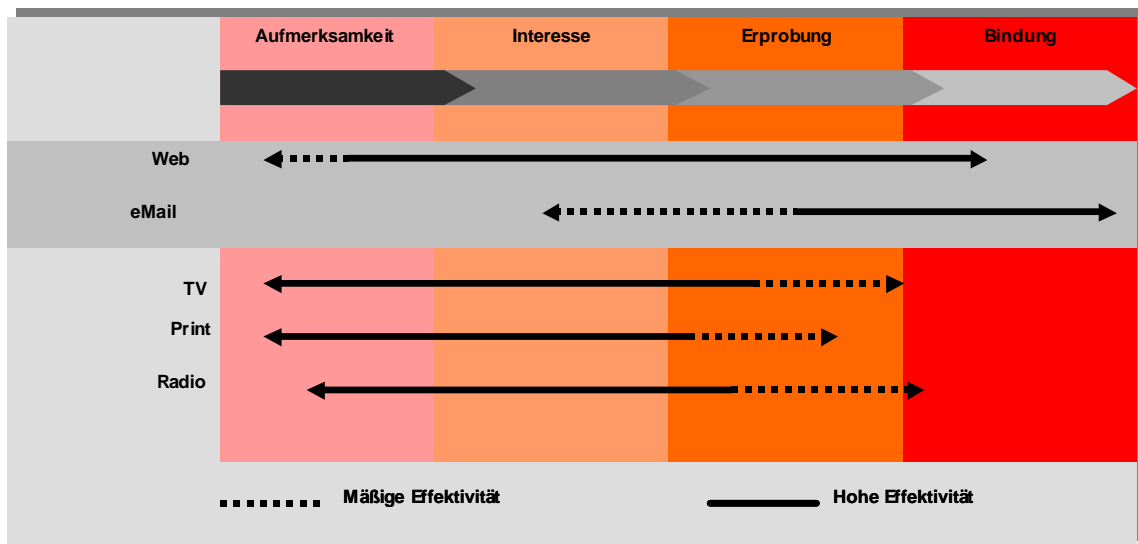


Bild16: Ziele bzw. Themenkreise des Loyalitätsmanagements (Intares 2003)

2.3. Festlegung der Web Controlling Ziele (Schritt 3)

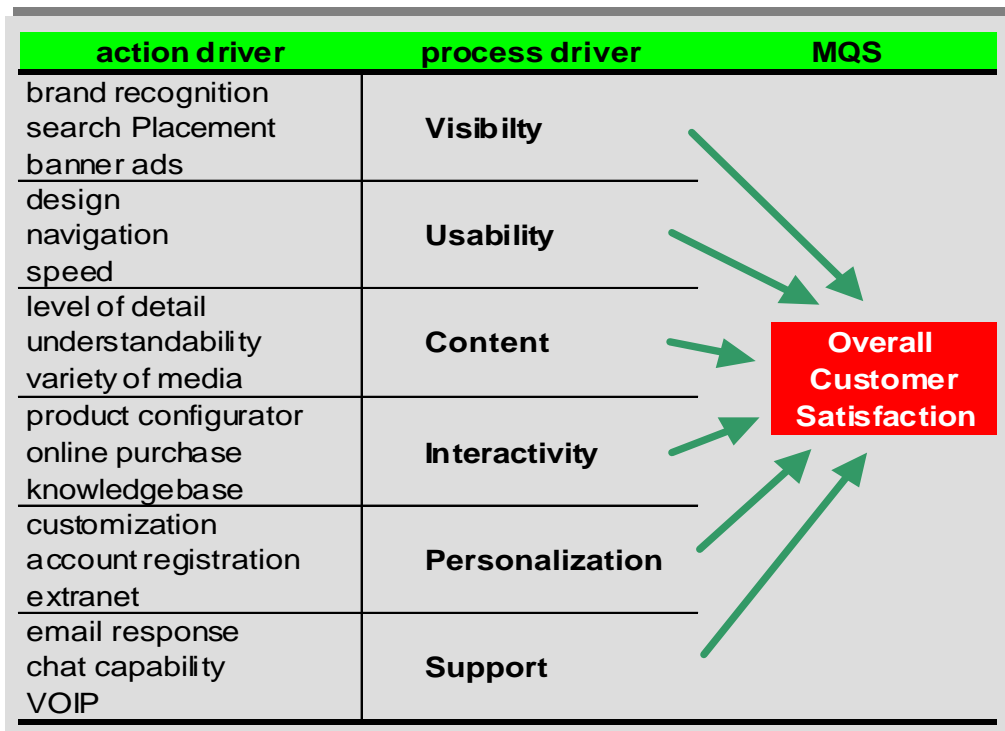


Bild17: Inhaltliche Schwerpunkte (Quelle: Web Metrics, Jim Sterne, 2002)

Bei der Festlegung der inhaltlichen Schwerpunkte muss man sich mit zwei wesentlichen Merkmalen auseinandersetzen, den sogenannten "Action Drivern" und den "Process Drivern". Die "Nutzung" der "Action Driver" (Bild17) ist messbar und kann laufend gemonitort werden. Eine detailgenaue Darstellung hilft, die Optimierungspotentiale zu erfassen. Die "Processs Driver" basieren auf eigenen Erfahrungen und aus dem geplanten Feed Back der Konsumenten. Als implizite Kenngrößen zeigen sie den Erfolg von Maßnahmen an und dienen der aktiven Kundenzufriedenheitssteuerung.

Aus Schritt 2 haben wir die Schwerpunkte der gewünschten Konsumentenzielgruppen erhalten. Stellt man deren Interessen in dem Mittelpunkt der Betrachtung (welche Bedürfnisse sie haben), so erhält man eine Prioritätenliste, die Aussage über die zu spezifizierenden später zu implementierenden Module und ihre Eigenschaften gibt.

Für das beschriebene Click and Mortar Modell sind für den Shop-Bereich beispielweise bei **Bestandskunden** Navigation, Kauf, eMail-Response von hoher Bedeutung. Zur **Interessentengewinnung** ist Markenerkennung, Performance, Knowledgebase und Registration wichtig. Für den Verkauf der **vermarktbareren Flächen**, ein gutes Design, Schnittstelle zur Einbindung von Bannern, Formatbeschreibungen zur Einbindung sog. Specials (z. B. Fachartikel) notwendig.

Der vierte Umsatzbereich des Beispiels, die **Dienstleistung** im Auftrag Dritter, betrifft die Vermarktung von Produkten oder Dienstleistungen von Kooperationspartnern. Typischerweise ist dies bei synergetischen Produkten zum eigenen Portfolio gut gegeben. Für beide Seiten ist dies vorteilhaft, da der Kooperationspartner keine eigene Web-Site benötigt und nur für die erbrachten Leistungen zahlt. Der Anbieter erhält für seine Leistungen einen Umsatzanteil, so gewinnen alle, die Konsumenten, der Anbieter und der Kooperationspartner, da alle Interessen und Bedürfnisse bedient werden können.

2.4. Vorgabe des Kundenerlebniswerts (Schritt 4)

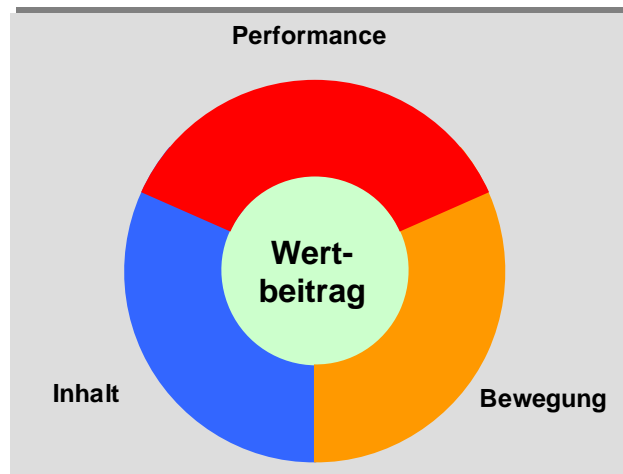


Bild18: Der Kundenerlebniswert (Intares 2003)

Der „**Kundenerlebniswert**“ im Online-Bereich: Ein Konsument der eine Website besucht, „erlebt“ den Content auf subjektive Weise. Er nimmt den **Inhalt** (Creative, Site, Seite), die Führung durch das Angebot (**Bewegung, Plazierung**) und die **Performance** (Spaßfaktor) des Angebotes wahr. Dies wird durch geeignete Messmethoden erfaßt und aufbereitet. Aus den gewonnenen Daten der drei Bereiche leiten sich die **primären Stellgrößen** zur Optimierung ab

Entsprechend den kommerziellen Interessen und Gegebenheiten ist eine Betrachtung aus Konsumentensicht sehr hilfreich, da die unterschiedlichen Ziele aus Schritt 2 erhebliche Auswirkung auf den kaufmännischen Erfolg haben können. Beispielsweise sind zeitnahe “Nachrichten” für die Reichweite sehr nützlich, für die Bestandskundenumsatzoptimierung jedoch keinesfalls hilfreich.

Die Ausbalancierung der Kundenzufriedenheit wird im nachfolgenden Beispiel deutlich. Abhängig von den Geschäftszielen, ist eine zeitnahe Messung der Performance erfolgskritisch. Bei Abweichung ist eine Alarmierung an die Zuständigen ein wichtiger Faktor, damit sich die Abwanderungen von Konsumenten in Grenzen halten.

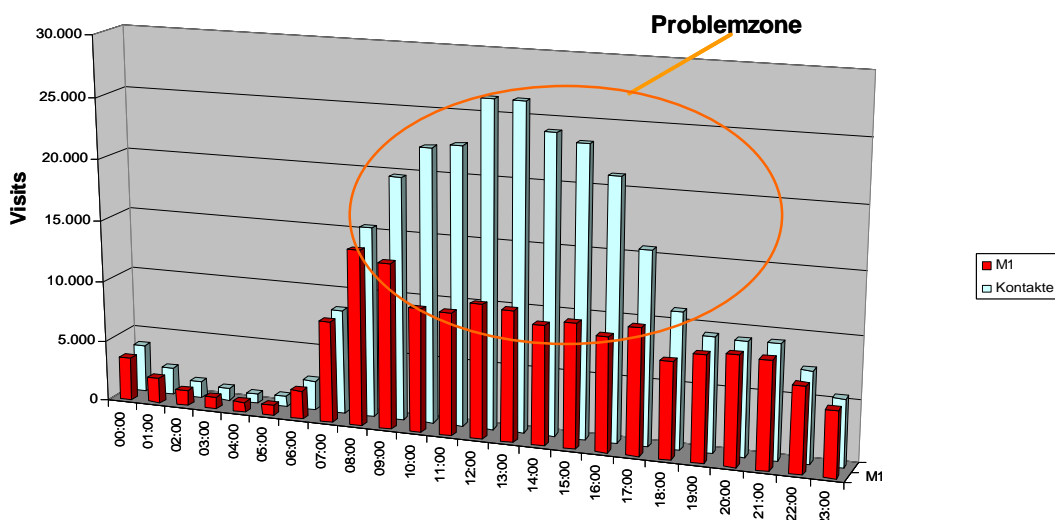


Bild19: Beispiel Performancemessung M1 ( $M1 = \text{Visits} * \text{Kundenzufriedenheit}$ ; Intares 2003)

Der Bereich, beginnend um 9:00 bis 19:00, zeigt erhebliche Performanceeinbrüche. Die Kundenzufriedenheit geht bis auf **40%** zurück. Massnahmen müssen umgehend ergriffen werden, da bei einem regelmäßigem Performance-Einbruch zur besten Tageszeit ein Konsumentenverlust unumgänglich ist. Hochgerechnet bedeutet dies eine um mindestens 70 % verminderte Zugriffs-Rate über die Zeit (%-Wert basiert auf Erfahrungswert aus dem Loyalitätsmarketing).

## 2.5. Definition der Aktionsparameter (Schritt 5)

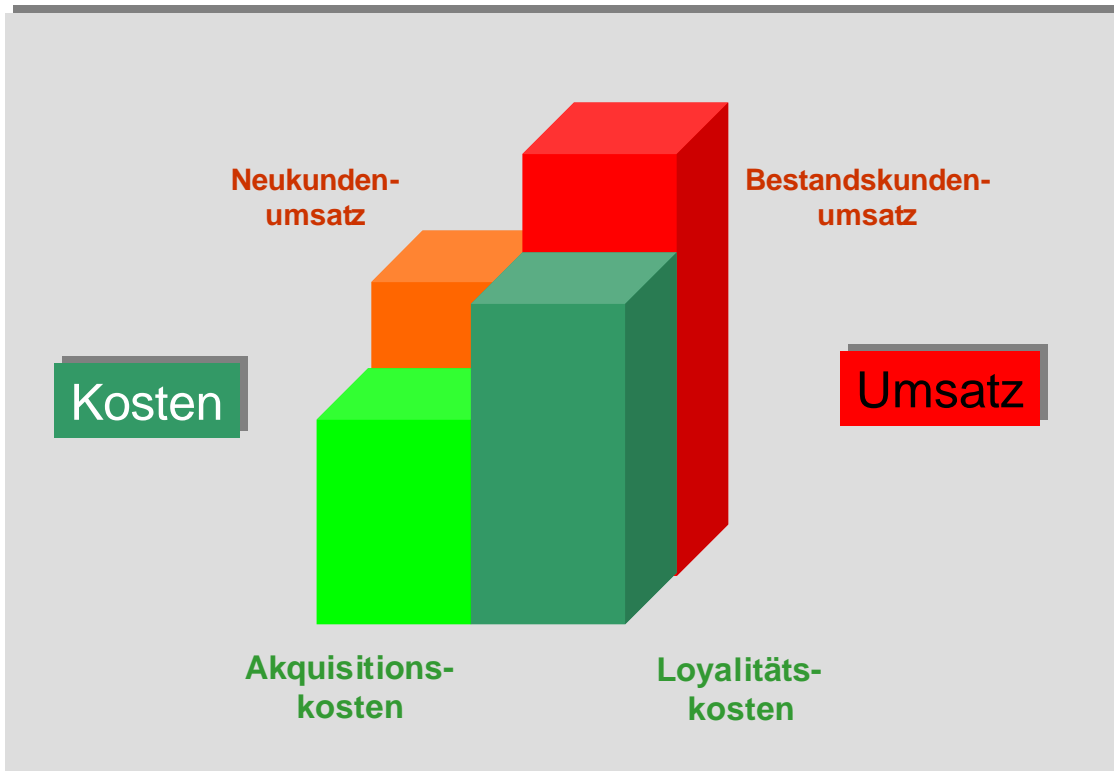


Bild20: Die Aktionsparameter (Intares 2003)

Die Aktionsparameter dienen der Geschäftsführung, laufend die Geschäftsziele im Auge zu behalten. Sie müssen geeignet **festlegt** und in einer permanenten **Kontrolle** den zu verfolgenden **Zielen** gegenübergestellt werden.

Zum Beispiel: ein geplante signifikante Erhöhung der Conversion Rate oder eine höhere Kundenzufriedenheit bei geringeren Supportkosten kann nur durch die laufende Steuerung erreicht werden. Vorab definierte Stellgrößen sind der Rahmen der den geplanten Zielen gegenübergestellt wird.

**Die Aktionsparameter dienen der Geschäftsleitung und sind wichtige Kennziffern, die belastbare Aussagen über den Nutzen von Maßnahmen widerspiegeln. Die Zuordnung der Online-Kosten in Bezug auf Einnahmequellen schafft die Basis für eine erfolgreiche Planung eines Internet-Auftritts.**

Bei größeren Online-Auftritten sollten die Umsatz- und Kostenkennziffern produktspezifisch ausgearbeitet werden, da mögliche "cross over" Effekte eine beachtliche Größe darstellen können. Abweichungen vom geplanten Umsatz von unter 10 % kann man in aller Regel vernachlässigen, da die Genauigkeit der Ausarbeitung und dynamische Marktgegebenheiten präzisere Kennziffern nicht zulassen.

Die Standard-Berichte an die Geschäftsleitung sollten zu Beginn auf Wochenbasis, nach Ausbau auf Monatsbasis erfolgen. Spezielle Berichte, die die Aktionsparameter widerspiegeln, sollten dauerhaft auf Wochenbasis erfolgen, da sie Auskunft über den zukünftigen Umsatz geben und somit ein sehr guter Frühindikator sind.

2.6. Auswahl der Web Controlling Kennziffern (Schritt 6)

Die "richtige" Wahl der Web Auswertungen ist auf Grund der vielen möglichen Fragen und Fragensteller nur nach eingehender Prüfung sinnvoll zu beantworten. Die angeführten Beispiele sollen aufzeigen, daß der Blickwinkel der Fragen und die Ziele ein breites Spektrum an sinnvollen Kennziffern zulassen.

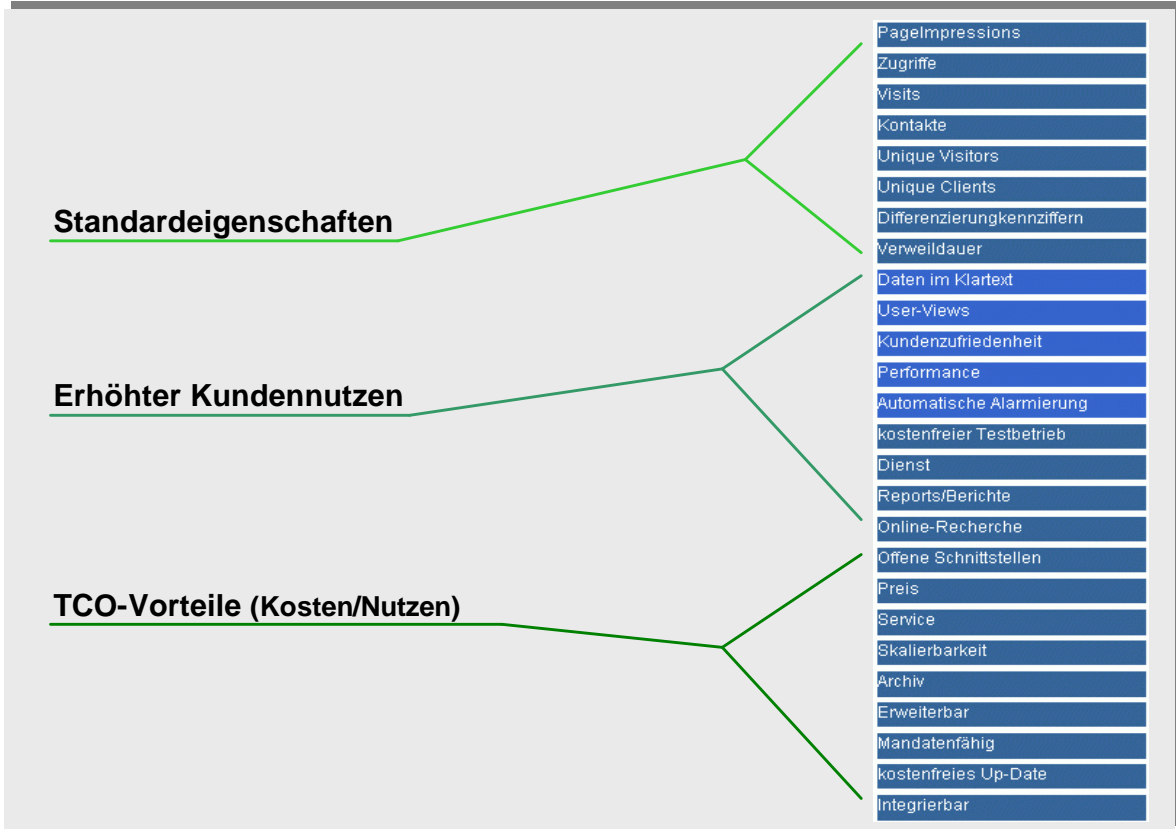


Bild21: Kennziffern generell (Intares 2003)

Kaufmännische Interessen sind über sog. Service Level Agreements (SLA) abbildbar. Sie bieten eine sehr gute Möglichkeit die Kosten zu überwachen und zu steuern.

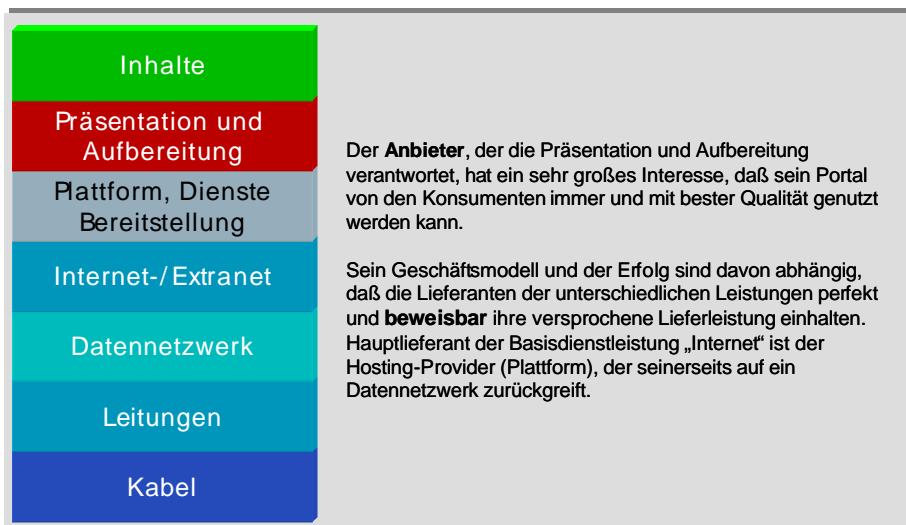


Bild22: Service Level Agreement SLA-Schichtenmodell (Intares 2003)

Am Beispiel aus dem Kennziffernraum des E-Marketings, kann man nachfolgende Kennziffern als erfolgskritisch ansehen.

### Detailgenaue Daten für alle Online-Aktivitäten:

<p><b>Website(s) gesamt:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- PI,VI,UV,VD, etc. gesamt</li> <li>- Alarmierung bei Sollabweichungen</li> <li>- Berichte (tägl., wöchentl., monatl.)</li> <li>- Herkunft</li> <li>- Auslastung</li> <li>- Kundenzufriedenheit</li> <li>- Performance</li> <li>- Verfügbarkeit</li> </ul> <p><b>Website-Specials:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- PI, VI, UV, VD, etc.</li> <li>- Downloads</li> <li>- FAQ-Abrufe</li> <li>- Eintrittspunkte, Austrittspunkte</li> <li>- Eindringtiefe</li> </ul> <p><b>Shop:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Zahl der Besucher</li> <li>- Zahl der Erstkunden</li> <li>- Zahl der Affiliates</li> <li>- Zahl der Bestellungen</li> </ul>	<p><b>Website Premiumservices:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Anzahl Neuanmeldungen</li> <li>- Anzahl Besucher</li> <li>- Berichte (tägl., wöchentl., monatl.)</li> <li>- PI,VI,UV,VD, etc.</li> </ul> <p><b>Media:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- AdImpressions gesamt und pro Site (Microsite)</li> <li>- AdClicks gesamt und pro Site (Microsite)</li> <li>- Conversion Rate</li> <li>- Verweildauer</li> </ul> <p><b>Kampagnen:</b></p> <p>1. Welle (2. Welle, 3 Welle, etc.)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Zahl der Besucher</li> <li>- Zahl der Erstkunden</li> <li>- Zahl der Affiliates</li> <li>- Zahl der Bestellungen</li> </ul> <p><b>Kooperationen:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Eintrittsseiten</li> <li>- PI,VI,UV,VD</li> <li>- Exit-Clicks</li> </ul>
--	---

Bild23: operative Web Controlling Kennziffern (Intares 2003)

Da der Kennziffernraum für Zwecke der Marktforschung ebenfalls sehr groß ist, sind im nachstehenden Beispiel einige mögliche Kennziffernräume angeführt. Zentral ist auf jeden Fall die Erfassung der sog. Zielgruppen.

<p><b>Parameter</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Kundenwert</li> <li>Servicekosten</li> <li>Profitabilität</li> <li>Loyalität</li> <li>Geographie</li> <li>Verhalten</li> <li>Bedürfnisse</li> <li>Affinitäten</li> </ul>	<p><b>Optimierungs-Ziele</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Mikromarketingstrategie</li> <li>Optimierung von Werbung</li> <li>Produktentwicklung</li> <li>Kanalentwicklung</li> <li>Serviceentwicklung</li> <li>Lokale Angebotsentwicklung</li> </ul>	<div style="background-color: #0056b3; color: white; padding: 10px; font-weight: bold; font-size: 1.2em;">Gegenwart</div>
<p><b>Parameter</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Live Event</li> <li>Kündigungswahrscheinlichkeit</li> <li>Reaktionswahrscheinlichkeit</li> <li>Lifetime Value</li> <li>Kreditrisiko</li> <li>Einkaufswert</li> </ul>	<p><b>Optimierungs-Chancen</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Gezieltes Direktmarketing</li> <li>gezielte Werbung</li> <li>Kundenbindungsinitiativen</li> <li>Akquisitionsinitiativen</li> <li>Up Selling</li> <li>Cross Selling</li> </ul>	<div style="background-color: #00a0c9; color: white; padding: 10px; font-weight: bold; font-size: 1.2em;">Zukunft</div>

Bild24: E-Marketing und Marktforschungskennziffern (Intares 2003)

Nachfolgend einige weitere Beispiele für Kennziffernräume, die für das E-Business ebenfalls von Interesse sind. Je nach Schwerpunkt und Priorisierung erstellt man entsprechend des Geschäftsbedürfnisses "seine" Kennziffern aus dem Kennziffern-Set.

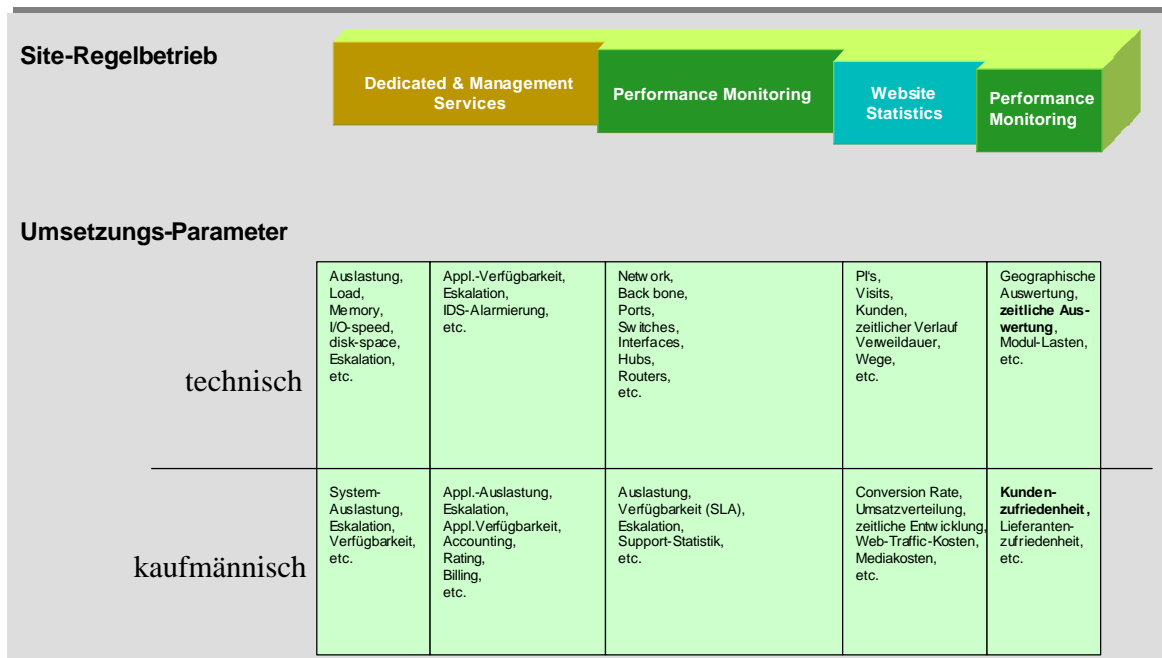


Bild25: Kaufmännische und technische Kennziffern (Intares 2003)

## 2.7. Zuordnung der Web Controlling Kennziffern (Schritt 7)

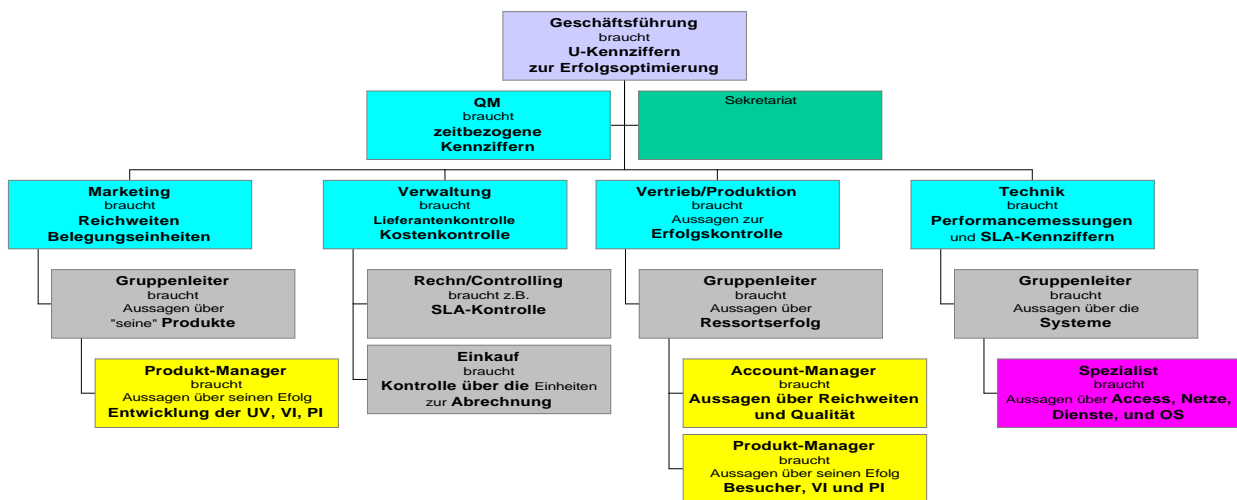


Bild1: Organigramm (Intares 2003)

Die Zuordnung der Kennziffern steht in enger Wechselwirkung mit den Kennziffern und den Zielen der Mitarbeiter. Entscheidend für die erfolgreiche Nutzung ist, daß man "seine" persönlichen Kennziffern einfach, schnell, übersichtlich und regelmäßig erhält. Zu Beginn des Einsatzes von hochwertigen Steuerungstools werden oftmals durch "flexibles" recherchieren Kennziffern willkürlich zusammengestellt. Der Regelbetrieb erfordert jedoch Online-Recherchen über komplexe Kennziffernräume nur im geringem Maße, da mehr als 75 % der täglichen Bedürfnisse durch vollautomatisch zugeliferte Berichte abgedeckt wird.

Die Abbildung der Kennziffern auf konkrete Arbeitsplätze steigert die Produktivität, da die zuständigen Mitarbeiter "ihre" Kennziffern sofort und ohne Recherche nutzen können.

Hat man die Schritte 1 bis 7 erfolgreich ausgearbeitet, ist eine Überprüfung der Kosten- und Umsatzziele angebracht. Erst nach einer eingehenden Kostenanalyse sollten die "gewünschten" Ziffern als Planungsziffern übernommen werden.

Die iterative Abarbeitung der Planung hilft, die Qualität der Planung erheblich zu verbessern. Kann man die Planung iterativ durchführen, steigt die Wahrscheinlichkeit, daß der Online-Auftritt kaufmännisch erfolgreich sein wird, erheblich an; natürlich sind bis zum "verfügbaren" Online-Auftritt noch weitere Hürden wie Spezifikation, Implementierung und Regelbetrieb zu bewältigen, allerdings der erste und wesentlichste Schritt für einen erfolgreichen Online-Auftritt ist getan.

### 3. Zusammenfassung

**Der "Bauch" alleine als Ratgeber für Internet-Geschäfte hat keine Aussicht auf dauerhaften Erfolg. Nur der Einsatz von professionellen und standardisierten Verfahren im E-Business bietet dem Internet-Geschäft die notwendige Rückendeckung.**

Der Markt bietet zur Zeit große Chancen, allerdings nur denjenigen, die gelernt haben die Risiken einzuschätzen und sie kontrollieren können. Web Controlling ist der richtige Ansatz, der beweisbare Erfolge durch Web Auswertungen nach sachlichen Kriterien bietet. Nur mit E-Marketing affinen Methoden wie sie das Webcontrolling bietet, sind Online Optimierungen nach Zielgruppen, Online-Umsatz, etc. machbar.

Erst die operative Vernetzung der Anbieterinteressen und Interessen der Konsumenten bringt den realen Geschäftserfolg. Die Chancen überwiegen dann das Risiko, wenn man seine Ziele fest im Auge behält und sich nicht von gerade wieder modernen Marketingschlagworten/Abkürzungen, wie z.B. CRM oder ähnlichem, verwirren lässt.

Um Investitionsruinen zu vermeiden, müssen die tatsächlichen Risiken laufend hinterfragt und die Erfolge dem Aufwand gegenübergestellt werden. Ein schrittweises Vorgehen und eine laufende Überprüfung der gesteckten Ziele ist Voraussetzung um den Geschäftserfolg zu gewährleisten.

## 4. Anhang: Fragen zum Online-Auftritt

Die meisten Fragen werden im Laufe eines Projektes angesprochen. Spezielle Themen, die wesentlichen Einfluß auf die Erfolgsteuerung haben, werden aber aus unterschiedlichen Gründen gern "übersehen".

Zur Unterstützung und Absicherung der Planung sind nachfolgend einige der wichtigen und häufig nicht gestellten Fragen aufgeführt.

### Technische Fragen:

Sind standardisierte und frei nutzbare Schnittstellen (API vorhanden) angeboten?

Human Interface (Konsumentenschnittstelle):

- keine Browserabhängigkeiten
- kein ActiveX
- kein Flash
- keine Pop Ups
- keine "Features"; Änderungen der Browserfunktionalität (z. B. der "Back"-Button wird ausgeschaltet)
- P3P konforme Cookies

Jede zusätzliche Schnittstelle kostet Geld, verunsichert und birgt die Gefahr, daß die Konsumenten den Content nicht sehen können; z. B. die Defaulteinstellung beim IExplorer (ab Version 6) läßt nur P3P-konforme Cookies zu, alle anderen Cookies werden automatisch verworfen. Die kreativen Ideen übereifriger Web-Designer führen meist zu einem sinkenden Kundenerlebniswert, der sich in geringeren Umsätzen bemerkbar macht.

Sind Supportreaktionszeiten mit dem Lieferanten vereinbart worden?

Gibt es eine Schnittstelle zur internen Buchhaltung?

Sind integrierte Schnittstellen der unterschiedlichen Meßsystemen vorhanden?

Können Aussagen über Betriebskennziffern online genutzt werden?

Ist eine Skalierung der einzelnen Module einfach möglich?

### Konzeptfragen:

Ist der Online-Auftritt auf Erfolg ausgelegt? (können auch 100.000 statt 1000 Konsumenten bedient werden)?

Ist ein skalierbares Usermanagement geplant?

Sind Applikationsmanagement (Produktoptionen) und Rechnungsmanagement integrierter Bestandteil des Konzepts?

Wie einfach sind neue Dienste integrierbar? (z. B. Chat)

### Betriebswirtschaftliche Fragen:

Ist eine explizite Kostenzuordnung zu den Produktumsätzen möglich?

Sind die wesentlichen Controllingziffern online verfügbar? (z. B. Service Level Agreements)

Sind Pönale bei Lieferantenproblemen schriftlich vereinbart?

### **Marketingfragen:**

Sind die Marktsegmente mit Mitbewerbern valide beschrieben, um eine Differenzanalyse durchführen zu können?

Sind die konkreten Basisziffern zu den geplanten Produktumsätzen hinreichend und geprüft vorhanden?

Ist ein Absatz-, Umsatz-, Personal-, Kosten- und Investitionsplan erstellt worden?

Sind Kennziffern und Entwicklung des Online-Erfolgs geplant worden und verfügbar? (PI, VI, UV, VD, Performance, etc.)

### **Vertriebsfragen:**

Sind Statistiken aus dem Pre-Sales Bereich online verfügbar?

Gibt es Conversion Rate Messungen und sind sie online verfügbar?

Gibt es objektive (standardisierte Messungen) von Basiskennziffern für PageImpression PI, Besuche VI, Besucher UV, Verweildauer VD, Zielgruppenauswertungen UC, etc.?

### **Projektplanfragen:**

Ist die Planung zur Fehlerminimierung zyklisch durchlaufen worden?

Gibt es ein durch den Auftragnehmer abgenommenes Lastenheft?

Ist das vereinbarte Pflichtenheft Basis für die Spezifikation?

Erfolgt die Implementierung laut Milestoneplan?

Sind Lasttest und Inbetriebnahme unter realen Bedingungen vorgesehen?