

# **Erfolgsfaktoren von Online-Shops**

**Diplomarbeit  
zur Erlangung des Grades  
Diplom-Kaufmann (FH)**

*Das eigentliche Titelblatt befindet sich in Titelblatt.doc*

*Hier noch Seite mit Cartoon „B-to-C“*

## Inhaltsverzeichnis

|  |           |
|--|-----------|
| <i>Abbildungsverzeichnis</i> .....                                   | v         |
| <i>Tabellenverzeichnis</i> .....                                     | v         |
| <b><u>1 Einführung</u></b> .....                                     | <b>1</b>  |
| <b><u>1.1 Ziel der Arbeit</u></b> .....                              | <b>1</b>  |
| <b><u>1.2 Gang der Untersuchung</u></b> .....                        | <b>3</b>  |
| <b><u>1.3 Begriffsbestimmungen</u></b> .....                         | <b>4</b>  |
| 1.3.1 <u>Vorbemerkungen</u> .....                                    | 4         |
| 1.3.2 <u>E-Business</u> .....  | 4         |
| 1.3.3 <u>E-Commerce</u> .....  | 5         |
| 1.3.4 <u>Online-Shops und E-Shopping</u> .....                       | 7         |
| 1.3.5 <u>Business-to-Business</u> .....                              | 9         |
| 1.3.6 <u>Business-to-Consumer</u> .....                              | 10        |
| 1.3.7 <u>Peer-to-Peer und Online-Communities</u> .....               | 10        |
| 1.3.8 <u>Sonderformen des Online-Shoppings</u> .....                 | 11        |
| 1.3.8.1 <u>Auktionen</u> .....                                       | 11        |
| 1.3.8.2 <u>Powershopping</u> .....                                   | 12        |
| 1.3.8.3 <u>Shopping Malls und Marktplätze</u> .....                  | 13        |
| <b><u>2 Die Entwicklung des E-Commerce</u></b> .....                 | <b>15</b> |
| <b><u>2.1 Über Marktzahlen, Studien und Prognosen</u></b> .....      | <b>15</b> |
| <b><u>2.2 Marktvolumen</u></b> .....                                 | <b>17</b> |
| <b><u>2.3 Nachfrageseite</u></b> .....                               | <b>22</b> |
| <b><u>2.4 Anbieterseite</u></b> .....                                | <b>30</b> |
| <b><u>3 Erfolgsfaktoren von Online-Shops</u></b> .....               | <b>35</b> |
| <b><u>3.1 Einteilung</u></b> .....                                   | <b>35</b> |
| <b><u>3.2 Strukturelle Erfolgsfaktoren</u></b> .....                 | <b>37</b> |
| 3.2.1 <u>Akzeptanz von Online-Shopping bei den Nachfragern</u> ..... | 37        |
| 3.2.1.1 <u>Überblick</u> .....                                       | 37        |
| 3.2.1.2 <u>Kundennutzen, -wünsche und -bedürfnisse</u> .....         | 37        |
| 3.2.1.3 <u>Sicherheitsbedenken</u> .....                             | 41        |
| 3.2.1.4 <u>Initiativen: Gütesiegel und Verbraucherportale</u> .....  | 43        |
| 3.2.2 <u>Staatliche Regulierungen</u> .....                          | 47        |
| 3.2.2.1 <u>Überblick</u> .....                                       | 47        |
| 3.2.2.2 <u>Verbraucherschutz</u> .....                               | 48        |
| 3.2.2.3 <u>EU-Richtlinien</u> .....                                  | 49        |
| 3.2.2.4 <u>Fernabsatzgesetz (FernAbsG)</u> .....                     | 51        |
| 3.2.2.5 <u>Signaturgesetz (SigG)</u> .....                           | 53        |
| <b><u>3.3 Unternehmensspezifische Erfolgsfaktoren</u></b> .....      | <b>57</b> |
| 3.3.1 <u>Überblick</u> .....   | 57        |
| 3.3.2 <u>Technik des Online-Shops</u> .....                          | 58        |
| 3.3.2.1 <u>Überblick</u> .....                                       | 58        |
| 3.3.2.2 <u>Shop-System</u> .....                                     | 58        |
| 3.3.2.3 <u>Zuverlässige Technik</u> .....                            | 59        |
| 3.3.2.4 <u>Sicherheit</u> .....                                      | 60        |
| 3.3.2.5 <u>Alternativer Zugang: M-Commerce</u> .....                 | 62        |
| 3.3.3 <u>Zahlungsmethoden</u> .....                                  | 64        |
| 3.3.3.1 <u>Interessenkonflikt</u> .....                              | 64        |
| 3.3.3.2 <u>Zahlungsmethoden ohne Datenübertragung</u> .....          | 67        |

|            |  |            |
|------------|--|------------|
| 3.3.3.2.1  | <a href="#">Rechnung</a> .....                               | 67         |
| 3.3.3.2.2  | <a href="#">Nachnahme</a> .....                              | 67         |
| 3.3.3.2.3  | <a href="#">Vorkasse</a> .....                               | 68         |
| 3.3.3.3    | <a href="#">Zahlungswege mit Datenübertragung</a> .....      | 68         |
| 3.3.3.3.1  | <a href="#">Kreditkarte</a> .....                            | 69         |
| 3.3.3.3.2  | <a href="#">SET</a> .....                                    | 70         |
| 3.3.3.3.3  | <a href="#">Lastschrift</a> .....                            | 71         |
| 3.3.3.3.4  | <a href="#">Geldkarte</a> .....                              | 71         |
| 3.3.3.3.5  | <a href="#">E-Cash, Cybercash &amp; Co.</a> .....            | 72         |
| 3.3.3.3.6  | <a href="#">Paybox</a> .....                                 | 72         |
| 3.3.3.3.7  | <a href="#">Telefonrechnung</a> .....                        | 73         |
| 3.3.3.3.8  | <a href="#">Rabattpunkte</a> .....                           | 74         |
| 3.3.3.4    | <a href="#">Fazit</a> .....                                  | 75         |
| 3.3.4      | <a href="#">Logistik</a> .....                               | 76         |
| 3.3.4.1    | <a href="#">Die Bedeutung für den E-Commerce</a> .....       | 76         |
| 3.3.4.2    | <a href="#">Lieferzeiten</a> .....                           | 78         |
| 3.3.5      | <a href="#">Gestaltung des Online-Shops</a> .....            | 80         |
| 3.3.5.1    | <a href="#">Überblick</a> .....                              | 80         |
| 3.3.5.2    | <a href="#">Benutzerführung</a> .....                        | 81         |
| 3.3.5.3    | <a href="#">Produktpräsentation</a> .....                    | 84         |
| 3.3.5.4    | <a href="#">Einkaufserlebnis</a> .....                       | 87         |
| 3.3.6      | <a href="#">Marketing</a> .....                              | 88         |
| 3.3.6.1    | <a href="#">Überblick</a> .....                              | 88         |
| 3.3.6.2    | <a href="#">Vertrauens- und Markenbildung</a> .....          | 89         |
| 3.3.6.3    | <a href="#">Sortiment</a> .....                              | 93         |
| 3.3.6.4    | <a href="#">Preispolitik</a> .....                           | 97         |
| 3.3.6.4.1  | <a href="#">Preisvorteile in Online-Shops</a> .....          | 97         |
| 3.3.6.4.2  | <a href="#">Preisvergleich-Services</a> .....                | 98         |
| 3.3.6.4.3  | <a href="#">Versand- und andere Kosten</a> .....             | 100        |
| 3.3.6.4.4  | <a href="#">Fazit</a> .....                                  | 102        |
| 3.3.6.5    | <a href="#">Marketingkommunikation</a> .....                 | 103        |
| 3.3.6.6    | <a href="#">Partnerprogramme</a> .....                       | 106        |
| 3.3.7      | <a href="#">Individuelle Kundenansprache</a> .....           | 108        |
| 3.3.7.1    | <a href="#">Personalisierung im Allgemeinen</a> .....        | 108        |
| 3.3.7.2    | <a href="#">One-to-One-Marketing</a> .....                   | 111        |
| 3.3.7.3    | <a href="#">Customer Relationship Management</a> .....       | 114        |
| 3.3.8      | <a href="#">Kundenservice</a> .....                          | 115        |
| 3.3.8.1    | <a href="#">Kundenbetreuung</a> .....                        | 115        |
| 3.3.8.2    | <a href="#">Kundenbindung</a> .....                          | 120        |
| 3.3.8.3    | <a href="#">Bestellabwicklung und Rückgaberecht</a> .....    | 122        |
| 3.3.8.4    | <a href="#">Mehrwerte</a> .....                              | 125        |
| 3.3.8.5    | <a href="#">Bonusprogramme</a> .....                         | 126        |
| 3.3.9      | <a href="#">Management-orientierte Erfolgsfaktoren</a> ..... | 127        |
| 3.3.9.1    | <a href="#">Unternehmensstrukturen</a> .....                 | 127        |
| 3.3.9.2    | <a href="#">Mitarbeiter und Management</a> .....             | 130        |
| 3.3.9.3    | <a href="#">Kapitalausstattung</a> .....                     | 133        |
| 3.3.9.4    | <a href="#">Schnelligkeit bei der Markteroberung</a> .....   | 134        |
| 3.3.9.5    | <a href="#">Internationalisierung</a> .....                  | 135        |
| <b>4</b>   | <b><a href="#">Zusammenfassung</a> .....</b>                 | <b>139</b> |
| <b>4.1</b> | <b><a href="#">Schlussfolgerung</a> .....</b>                | <b>139</b> |
| <b>4.2</b> | <b><a href="#">Ausblick</a> .....</b>                        | <b>141</b> |
|            | <b><i>Literatur- und Quellenverzeichnis</i> .....</b>        | <b>141</b> |

## Abbildungsverzeichnis

|  |    |
|--|----|
| <a href="#">Abbildung 1: Entwicklung Online-Shopping</a> .....                                   | 18 |
| <a href="#">Abbildung 2: Prognose zum E-Commerce Umsatz bis 2003 (Deutschland, Europa)</a> ..... | 19 |
| <a href="#">Abbildung 3: Grundsätze für eine „einfache Website“</a> .....                        | 84 |

## Tabellenverzeichnis

|  |     |
|--|-----|
| <a href="#">Tabelle 1: Prognose zum E-Commerce-Umsatz nach Warengruppen bis 2003 (Deutschland)</a> .....         | 19  |
| <a href="#">Tabelle 2: Meistgekaufte Produkte</a> .....  | 20  |
| <a href="#">Tabelle 3: Käufe und Kaufbereitschaft in Online-Shops nach Produktkategorien (Deutschland)</a> ..... | 20  |
| <a href="#">Tabelle 4: Kaufwunsch und -wirklichkeit</a> .....  | 21  |
| <a href="#">Tabelle 5: Online-User / Online-Käufer (Anfang 2000)</a> .....                                       | 23  |
| <a href="#">Tabelle 6: Online-User / Online-Käufer (Ende 2000)</a> .....   | 23  |
| <a href="#">Tabelle 7: Internet-Nutzung</a> .....  | 24  |
| <a href="#">Tabelle 8: Verteilung der Geschlechter bei Internet-Nutzern</a> .....                                | 25  |
| <a href="#">Tabelle 9: Hinderungsgründe für das Online-Shopping</a> .....  | 28  |
| <a href="#">Tabelle 10: Motive für Einstieg ins E-Business</a> .....   | 30  |
| <a href="#">Tabelle 11: Aussagen von Managern über E-Commerce</a> .....  | 31  |
| <a href="#">Tabelle 12: Optimierungs- und Hinderungsfaktoren</a> .....   | 33  |
| <a href="#">Tabelle 13: Die wichtigsten Anforderungen der Nutzer an Online-Shops</a> .....                       | 38  |
| <a href="#">Tabelle 14: Was ist Einkäufern beim E-Commerce wichtig?</a> .....                                    | 39  |
| <a href="#">Tabelle 15: Ansichten von Nichtkäufern</a> .....   | 40  |
| <a href="#">Tabelle 16: Anteil der Zahlungsmittel an Gesamttransaktionen der Konsumenten</a> .....               | 65  |
| <a href="#">Tabelle 17: Befragungen zur Nutzerakzeptanz von Zahlungsarten</a> .....                              | 66  |
| <a href="#">Tabelle 18: Marketingausgaben verschiedener Handelsformen (1999, USA)</a> .....                      | 89  |
| <a href="#">Tabelle 19: Der Weg in den Online-Shop</a> .....   | 104 |
| <a href="#">Tabelle 20: Kundengewinnungskosten</a> .....   | 121 |
| <a href="#">Tabelle 21: Geschäftspotenzial nationaler Internet-Märkte in Europa</a> .....                        | 136 |

# 1 Einführung

## 1.1 Ziel der Arbeit

Es gibt kaum noch eine Ausgabe einer Wirtschaftszeitschrift, die auf Themen wie E-Commerce, E-Business und Online-Shops verzichtet. Aber spätestens seit der Ernüchterung des Internet-Hypes, die seit März 2000 – als der Nemax seinen Höchststand hatte<sup>1</sup> – zu beobachten ist, werden Online-Shops und Internet-Unternehmen kritischer betrachtet. „Die Börsennotierungen für Internetwerte brechen ein: Insgesamt 165 Electronic-Commerce-Unternehmen, die seit Januar 1999 ihren IPO bewerkstelligten, werden derzeit niedriger bewertet als am ersten Handelstag, so rechnet Investor's Business Daily vor. [...] Das gängige Geschäfts- und Erfolgsmodell für Electronic Commerce Firmen schien dagegen bisher stets sicher: Produkt entwickeln, Online gehen und dann ab an die Börse.“<sup>2</sup> Verschiedene Studien sehen eine unsichere Zukunft für Online-Shops voraus. Forrester Research sieht bereits eine große Konsolidierungswelle unter E-Commerce-Firmen: „Aus einer Untersuchung von 50 führenden amerikanischen Online-Shops leiten die Marktforscher die Prognose ab, dass ein großer Teil der heutigen Dot.Com-Händler das Ende des Geschäftsjahres 2001 nicht mehr erleben werden.“<sup>3</sup>

Viele Studien widmen sich nun den kritischen Erfolgsfaktoren von Online-Shops. „Die wichtigsten Erfolgsfaktoren für das Electronic Retailing werden häufig noch ignoriert“<sup>4</sup>, so das Ergebnis einer Studie des US-Marketing-Spezialisten Resource Marketing. Auch in einem umfangreichen Test von 100 Online-Shops stellt *Froitzheim* fest: „Mit amateurhaften Auftritten vergraulen viele Internet-Händler ihre Kunden. Selbst die Großen müssen noch lernen.“<sup>5</sup> Da die ersten Online-Shops im Internet erst 1995 entstanden sind, besteht auf diesem Gebiet noch ein hoher Informationsbedarf für die Branche. Die vorhandenen Untersuchungen haben allerdings oft unterschiedliche Ergebnisse, in der aktuellen Literatur und im Internet fehlt bisher ein umfassender Überblick über die Erfolgsfaktoren von Online-Shops im Internet. Ziel dieser Arbeit ist es, die in der

---

<sup>1</sup> Vgl. *Becker, T. M.*, Worauf Anleger beim Neuen Markt achten sollten, 2000.

<sup>2</sup> *Arndt, T.*, Konsolidierung vertreibt Träume, 2000.

<sup>3</sup> o.V., Forrester: Nur die Besten, 2000.

<sup>4</sup> o.V., Brauchen E-Retailer keine Kunden?, 2000.

Literatur, in Studien und im Internet identifizierten Erfolgsfaktoren zu sammeln, zu strukturieren und zu einem Überblick aufzubereiten. Dieser Überblick ist in erster Linie für Unternehmen interessant, die einen Online-Shop betreiben bzw. aufbauen möchten. Dienstleistern und Technologie-Anbietern aus dem E-Commerce-Bereich kann diese Arbeit bei der Ausrichtung ihrer Produkte helfen und Investoren bei der kritischen Betrachtung von Online-Shops eine Struktur bieten.

---

<sup>5</sup> *Froitzheim, U. J., Verpasste Chancen, 2000, S. 80.*

## **1.2 Gang der Untersuchung**

Als Quellen der vorliegenden Arbeit dienen die Literatur zum Thema, aktuelle Studien bzw. – wenn sie nicht frei zugänglich sind – deren Zusammenfassungen, sowie zahlreiche Artikel in Branchenpublikationen – sowohl offline, als auch online.

Die Geschichte des Internet wird nur in den Zusammenhängen gestreift, wo sie für das Verständnis des Themas von Bedeutung ist. Stattdessen wird dem gegenwärtigen Stand dessen, was den Unternehmer im Internet erwartet, und den Prognosen für die zukünftige Entwicklung dieses Mediums breiter Raum eingeräumt. Hierbei liegt das Hauptaugenmerk auf dem Bereich Business-to-Consumer<sup>6</sup> in Deutschland, doch ist es kaum möglich, ein Feld der New Economy komplett von den anderen losgelöst zu betrachten. Exkurse über die Grenzen des enggefassten Themas sind also, wenn auch rar, so doch wichtig und verschaffen dem Leser einen besseren Überblick. Das Ziel, den Fokus auf Business-to-Consumer zu legen, wird jedoch zu keinem Zeitpunkt außer acht gelassen.

---

<sup>6</sup> Der Begriff wird in Abschnitt 1.3.6 auf Seite 10 erläutert.

## **1.3 Begriffsbestimmungen**

### **1.3.1 Vorbemerkungen**

Das Internet ist längst ein weltumspannendes Netzwerk, nahm aber seinen Anfang in den USA. Deswegen ist es nicht verwunderlich, dass die Nomenklatur ursprünglich englisch ist. Pragmatisch – und wohl auch dem Zeitgeist entsprechend – wurden im Deutschen die englischen Begriffe unmodifiziert übernommen. Der Vorteil eines internationalen Vokabulars für ein globales Kommunikationsnetz liegt auf der Hand, nachteilig ist jedoch die Unschärfe in der Begrifflichkeit durch unreflektierten Gebrauch: So werden Web-Site (ein kompletter Auftritt im WWW<sup>7</sup>) und Web-Seite (eine einzelne „Seite“ innerhalb einer Web-Site, auf englisch „web page“) gern synonym verwendet, ebenso World Wide Web und Internet sowie E-Commerce und E-Business.

Die folgenden Begriffsbestimmungen sollen für die vorliegende Arbeit Fehlinterpretationen vorbeugen. Sie entsprechen dem heutigen Verständnis; dass es jedoch auch weiterhin Entwicklungen in der unterschiedlichen Gewichtung diverser Teilaspekte geben wird, steht außer Frage.

### **1.3.2 E-Business**

Der von IBM geprägte Begriff E-Business, der sich anfangs nur mit großen Schwierigkeiten,<sup>8</sup> jetzt aber mehr und mehr durchzusetzen scheint, wird als Überbegriff verwendet für jede Form der grundsätzlichen Einbindung von Netzwerktechnologie in die Unternehmensstruktur. „e-business ist der Überbegriff für einen elektronischen Marktplatz, auf dem Unternehmen Internettechnologie und Network Computing nutzen, um ihre internen Geschäftsprozesse in sicherer Weise auf das Internet auszudehnen, ihre

---

<sup>7</sup> Der Autor verwendet im Folgenden den Begriff „World Wide Web“, kurz „Web“ oder „WWW“, sowie den Begriff „Internet“ als gleichbedeutend mit dem populärsten Internet-Dienst, dem WWW.

<sup>8</sup> Vgl. o.V., E-Commerce, 1999, S. 10.

Geschäftsbeziehungen über Extranets zu pflegen und Waren, Services und Informationen mittels e-commerce anzubieten und zu verkaufen.“<sup>9</sup>

Die IBM-Autoren verstehen „unter E-Business

1. die innovative Eingliederung der Internettechnologie in die Geschäftsstrategie;
2. die Transformation und Optimierung der eigenen und der firmenübergreifenden Geschäftsabläufe zum Einsatz dieser Technologie;
3. die nachhaltige Nutzung des Webs für die Verknüpfung mit und zwischen Kunden, Vertriebskanälen, Lieferanten und Mitarbeitern für die Kommunikation und die Transaktion;
4. die Abwicklung des Geschäftes auf der Grundlage des Webs für den Verkauf, den verbesserten Kundenservice und eine optimierte Wertschöpfungskette (e-commerce).“<sup>10</sup>

„Die Integration der Wertschöpfungskette wird zum entscheidenden Erfolgsfaktor.“<sup>11</sup>

E-Business gilt mittlerweile als Imperativ jedes Unternehmens, das kommende Herausforderungen meistern will und ist eine Grundvoraussetzung für ein E-Commerce-Engagement. Allein die Tatsache, dass alle Dax30-Firmen sich mit Vehemenz auf das E-Business stürzen und einen enormen Kostenvorteil im E-Procurement, also der Online-Beschaffung vom Kugelschreiber bis zum PC, sehen, wird auch mittelständische Unternehmen mit sich ziehen. „Der Blick auf die unzähligen Online-Marktplätze und Pläne für Einkaufsportale der Dax-Tanker lässt aber vermuten, dass der Mittelstand als Zulieferer und Kunde sich nur den Internetstrategien der Großen unterwerfen kann, um im Wettbewerbsdruck nicht unterzugehen.“<sup>12</sup>

Zusammenfassend lässt sich feststellen, dass E-Business als genereller Term auch E-Commerce einschließt.

### 1.3.3 E-Commerce

E-Commerce ist also ein Teilbereich des E-Business. Da der Begriff E-Commerce eine längere Tradition hat, wird er gerne synonym verwendet, als Sammelbegriff für „alle Geschäftsprozesse und Transaktionen im Handel, die auf elektronischem Wege abgewickelt oder unterstützt werden und die miteinander über das Internet und/oder über

---

<sup>9</sup> Schütt, P., Knowledge Management, 1999, S. 33; vgl. auch Amor, D., E-Business-(R)Evolution, 2000, S. 42.

<sup>10</sup> Langmack, J. A., e-business, 1999, S. 10.

<sup>11</sup> Holst, J., e-business-Bebauungsplan, 1999, S. 147.

firmeninterne Systeme vernetzt sind.<sup>13</sup> Diese weitgefaste Definition hängt damit zusammen, dass der Begriff E-Commerce schon sehr lange und in verschiedenen Zusammenhängen bekannt ist; er wurde jedoch

„bis vor kurzem nur in Verbindung mit EDI<sup>14</sup>, Electronic Messaging<sup>15</sup> und EFT<sup>16</sup> verwendet. Erste Anfänge reichen bis in das Ende der 50er Jahre zurück. Impulse hat der E-Commerce Anfang der 80er Jahre durch die Entwicklung des Videotex (bzw. in Deutschland von Btx<sup>17</sup>, erfahren. Vieles, was heute diskutiert wird, erinnert an diese Zeit. Allerdings hat Btx nicht die Erwartungen erfüllt, obwohl die Anwendungsvielfalt bereits Ende der 80er Jahre groß war.“<sup>18</sup>

Obwohl *Holler*, von dem dieser Abriss stammt, erkennt, dass E-Commerce den „entscheidenden Auftrieb [...] mit der Kommerzialisierung des Internets erfahren“<sup>19</sup> hat, bleibt er dabei, unter ihn alle Geschäftsprozesse in Wirtschaft und Verwaltung zu subsumieren, die auf elektronischem Wege vollzogen werden, insbesondere auf der Plattform Internet.<sup>20</sup>

Die aktuelle Literatur geht dazu über, den Begriff E-Commerce enger zu fassen. Noch sehr weit und wenig brauchbar ist die folgende Definition, wonach sich E-Commerce-Geschäfte durch drei Elemente auszeichnen: „Eine online vereinbarte Verpflichtung, ein online oder offline zu lieferndes Gut online oder offline zu bezahlen.“<sup>21</sup> Es wird aber vorausgeschickt, dass „der Sammelbegriff für elektronische Handelsformen [...] noch keine allgemein akzeptierte Definition gefunden [hat].“<sup>22</sup> Diplomatisch nichtssagend drückt sich die Europäische Kommission aus: „E-Commerce is about doing business electronically. It involves both products and services, traditional activities and new activities“.<sup>23</sup> Ähnlich unbefriedigend, weil ebenfalls zu weit gefasst, ist die Erklärung von *Björn Negelmann* vom Lehrstuhl für Marketing der Universität Nürnberg: „Electronic Commerce steht im engeren Sinn für den Austausch von Informationen, Produkten und Dienstleistungen in einem elektronischen Marktsystem.

---

<sup>12</sup> *Borst, S.*, u.a., 30 Menschen, die Deutschlands Wirtschaft verändern, 2001; S. 78.

<sup>13</sup> *Siebert, A.*, eCommerce, 1999, S. 9.

<sup>14</sup> EDI: Electronic Data Interchange; elektronischer Austausch von Daten zwischen Unternehmen in Zusammenhang mit Auftrags- und Bestellvorgängen.

<sup>15</sup> Electronic Messaging: elektronischer Nachrichtenaustausch.

<sup>16</sup> EFT: Electronic Fund Transfer; elektronischer Datenträgeraustausch für den Zahlungsverkehr.

<sup>17</sup> Btx: Bildschirmtext, Online-Dienst der Deutschen Telekom in den 80er Jahren.

<sup>18</sup> *Holler, E.*, Unternehmensstrategie, 2001, S. 186.

<sup>19</sup> *Holler, E.*, Unternehmensstrategie, 2001, S. 186.

<sup>20</sup> Vgl. *Holler, E.*, Unternehmensstrategie, 2001, S. 186.

<sup>21</sup> o.V., E-Commerce, 1999, S. 10.

<sup>22</sup> o.V., E-Commerce, 1999, S. 10.

In einem weiten Verständnis wird der Begriff um die vor- und nachgelagerten Transaktionen der Informations- und Serviceprozesse ergänzt.<sup>24</sup>

Eine Einschränkung des Begriffs auf bestimmte Formen wirtschaftlichen Handelns unter Zuhilfenahme elektronischer Netze ist also zum aktuellen Zeitpunkt willkürlich. In vorliegender Arbeit will E-Commerce im Sinne von *Sieberts* Definition für Internet-Commerce verstanden sein: „Internet-Commerce steht für alle elektronisch vernetzten Geschäftsprozesse und Transaktionen im Handel, die das Internet als Point of Sale nutzen.“<sup>25</sup> *Siebert* weiter: „In den meisten Veröffentlichungen wird der Begriff ‚eCommerce‘ in diesem engeren Sinne auf das Internet bezogen, verwendet, während ‚eBusiness‘ für die Gesamtheit der elektronischen Geschäftsprozesse steht.“<sup>26</sup>

### 1.3.4 Online-Shops und E-Shopping

Online-Shops sind die Plattformen, auf denen E-Commerce stattfindet und auf denen die Käufer E-Shopping betreiben. E-Shopping oder Online-Shopping ist sehr klar eingegrenzt. Man versteht darunter das Einkaufen im Internet-Dienst World Wide Web, wenn der gesamte Handel oder wesentliche Transaktionsschritte über das Netz<sup>27</sup> ablaufen. *Frühschütz* definiert den Begriff folgendermaßen: „Electronic Shop, (Kurzbenennung: E-Shop; Synonyme: Online-Shop, Shopsystem). Betriebsform des Handels, die alle Funktionen eines stationären Handelsbetriebs auf einem elektronischen Medium leistet.“<sup>28</sup>

Das Basismodell sieht so aus: Ein Anbieter, der Online-Shop, präsentiert sein Warenangebot unter einer Web-Adresse (URL)<sup>29</sup> im Internet. Der Kunde hat die Möglichkeit, das Angebot einzusehen, sich die von ihm gewünschten Waren in der benötigten Stückzahl in den virtuellen Warenkorb zu legen und diesen dann nach Angabe von

---

<sup>23</sup> Zitiert in *Fischer, R.*, Was heißt eigentlich E-Commerce? 2000, S. 34.

<sup>24</sup> Zitiert in *Fischer, R.*, Was heißt eigentlich E-Commerce? 2000, S. 34.

<sup>25</sup> *Siebert, A.*, eCommerce, 1999, S. 11.

<sup>26</sup> *Siebert, A.*, eCommerce, 1999, S. 12.

<sup>27</sup> Bezeichnet das Internet.

<sup>28</sup> *Frühschütz, J.*, E-Commerce-Lexikon, 2001, S. 59.

<sup>29</sup> URL: Uniform Resource Locator; ein eindeutiger Pfad- und Dateiname, über den Internetdokumente erkannt und aufgerufen werden.

Liefer- und/oder Rechnungsadresse und gewünschter Zahlungsart per Mausklick abzuschicken, d.h. die Bestellung zu tätigen. Wie dieser Auftrag nun beim Anbieter verarbeitet wird – ob er vom Provider als Fax umgewandelt weitergesandt wird oder die Bestelldaten vollautomatisch an Warenwirtschaft, Buchhaltung und Kundendatenbank gemeldet werden – spielt für die Begriffsdefinition keine Rolle. Eine Website jedoch, die zum Warenangebot nur ein E-Mail-Formular oder gar nur eine Faxnummer angibt, gilt nicht als Online-Shop.

Zur Zeit haben sich zahlreiche Elemente etabliert, die ein Online-Shop haben muss; dazu weitere, die zwar optional sind, aber immer öfter zum Standard einer E-Commerce-Lösung gehören. Diese Elemente werden in aller Ausführlichkeit im Laufe der Arbeit besprochen, doch soll hier ein kurzer Überblick gegeben werden.

Die Startseite begrüßt den Kunden, führt ihn in die Produktpalette des Shops ein und bietet Orientierung. Das Sortiment wird in einem Online-Katalog vorgehalten und sollte kategorisiert und über eine Suchfunktion abrufbar sein. Alle Artikel müssen hinreichende Beschreibungen enthalten, einschließlich dem Preis. Je nach Bedarf kann der Kunde sein Produkt aus verschiedenen Komponenten selbst zusammenstellen, beispielsweise beim Kauf einer Computeranlage oder eines Neuwagens. Der Nutzer kann die gewünschten Artikel in einen virtuellen Warenkorb legen, der ihn immer auf dem aktuellen Stand hält bezüglich der ausgewählten Ware, der Stückzahl, des Preises und des Gesamtpreises einschließlich zusätzlich anfallender Kosten wie Umsatzsteuer (die im Verbrauchergeschäft in den Preisangaben enthalten sein muss), Versand- und Portokosten. Ein Link auf die Allgemeinen Geschäftsbedingungen (AGBs) muss es von jeder Seite des Webauftritts geben; besonders deutlich sollte er am Warenkorb angebracht sein. Bei einem professionellen Shop kann der Nutzer separate Rechnungs- und Lieferadressen angeben, und es wird ihm eine Auswahl an Zahlungsarten angeboten. Hat sich der Nutzer registriert und die Bestellung abgesandt, erhält er umgehend eine Auftragsbestätigung. Über eine Bestellnummer und eine Kundennummer bzw. einen Kundennamen sowie ein Passwort kann er den Bestellstatus bis zur Auslieferung verfolgen, diese nötigenfalls problemlos stornieren und sich bei der nächsten Bestellung einloggen, ohne seine Adressdaten neu eingeben zu müssen. Ein professioneller Shop-Betreiber legt viel Wert auf eine Statistikerstellung, die ihm Auskunft über das

Kaufverhalten seiner Kunden gibt. Schnittstellen zu wichtigen Programmen – insbesondere der Warenwirtschaft und dem Rechnungswesen – gehören mittlerweile auch zum Standard eines professionellen Shopsystems.

Zusätzliche Funktionen eines Shops, die nicht zwingend erforderlich sind, Kunden respektive Verkäufern aber das Leben sehr erleichtern, sind Optionen zur Berücksichtigung von Rabattstufen, beispielsweise für Stamm- und Großkunden sowie Partner-Sites, die auf den Shop zugreifen. Die Einbindung einer Direkt-Marketing-Software und die Anbindung an Kundendatenbank und Kundenservice sind hervorragende Funktionen zur Effektivitätssteigerung im Beratungs- und Marketingbereich.<sup>30</sup>

Der Begriff „Electronic Retailing“, der sozusagen die Gegenseite zum „Electronic Shopping“, also die Händlerperspektive im Fokus hat, findet sich sehr selten in der Literatur.<sup>31</sup> *Frühschütz* definiert diesen Begriff: „E-Retail, (Kurzbenennung für Electronic Retail) handelsorientierter Teilbereich des Electronic Commerce, der Verkauf und Distribution von Gütern und Dienstleistungen unter Nutzung von integrierten elektronischen Medien entlang der Wertschöpfungskette zum Gegenstand hat.“<sup>32</sup>

### 1.3.5 Business-to-Business

Business-to-Business, abgekürzt mit B-to-B oder B2B, „beinhaltet die Handelsbeziehungen zwischen Firmen, zum Beispiel zwischen Großhändler und Händler oder zwischen Zulieferer und Verarbeiter.“<sup>33</sup> Im E-Business-Bereich, auf den der Begriff Anwendung findet, handelt es sich um die Abwicklung möglichst sämtlicher Geschäftsprozesse einschließlich des Informationsaustauschs auf elektronischem Wege.

---

<sup>30</sup> Vgl. *Arnold, M.*, Erfolg im Internet, 2000, S. 231.

<sup>31</sup> z.B. in o.V., Brauchen E-Retailer keine Kunden?, 2000.

<sup>32</sup> *Frühschütz, J.*, E-Commerce-Lexikon, 2001, S. 65.

<sup>33</sup> *Siebert, A.*, eCommerce, 1999, S. 9.

Die Begriffe B-to-G – Business-to-Government<sup>34</sup>, und B-to-A – Business-to-Administration – sie seien der Vollständigkeit halber noch erwähnt –, welche in den USA bereits eine große, in Europa aber noch eine untergeordnete Rolle spielen, beziehen sich auf elektronische Wirtschaftsbeziehungen zwischen Unternehmen und Regierungs- und anderen Verwaltungsstellen und werden in vorliegender Arbeit nicht mehr erwähnt.

### 1.3.6 Business-to-Consumer

Im Gegensatz zu Business-to-Business umfasst der Bereich Business-to-Consumer – B-to-C oder B2C – nach *Siebert* „alle [netzwerkunterstützten] Beziehungen zwischen einem Unternehmen und seinen Endkunden – meist den privaten Verbrauchern.“<sup>35</sup> Auch dieser Begriff ist bezogen auf den E-Business-Bereich und wird generell auf E-Commerce, also auf Online-Shopping angewandt. Ein Firmenauftritt im Internet, der sich an Verbraucher wendet, aber keinen Shop anbietet, würde sicherlich nicht als E-Commerce verstanden werden.

### 1.3.7 Peer-to-Peer und Online-Communities

Unter Peer-to-Peer – P-to-P oder P2P – versteht man im weiteren Sinne den Austausch unter Gleichgesinnten, der durch eine Plattform auf einem Internet-Kanal ermöglicht wird. Im engeren Sinne wird damit eine Systemarchitektur bezeichnet, die den direkten Austausch von Computerressourcen (z.B. Speicher, Prozessorleistung, Dateien) in einem Netzwerk von „Gleichen“ (engl. „Peers“) ermöglicht.

Die Peer-to-Peer Working Group gibt folgende Definition:

“Peer-to-peer computing is the sharing of computer resources and services by direct exchange between systems. These resources and services include the exchange of information, processing cycles, cache storage, and disk storage for files. Peer-to-peer computing takes advantage of existing desktop computing power and networking connectivity, allowing economical clients to leverage their collective power to benefit the entire enterprise.”<sup>36</sup>

---

<sup>34</sup> o.V., B2G, o.J.

<sup>35</sup> *Siebert, A.*, eCommerce, 1999, S. 9.

<sup>36</sup> o.V., What is peer-to-peer?, o.J.

Das weitgefasste P-to-P ist die kommunikative Grundlage des Internet, seit es nicht mehr allein in den Händen der Militärs ist; Newsgroups, alle nichtkommerziellen Mailinglisten und eine Unzahl von Zusammenschlüssen, die sogenannten „Online-Communities“, funktionieren nach diesem Prinzip.

Seit 1999 hat P-to-P stark an Popularität unter E-Commerce-Anbietern gewonnen, als anhand von Meinungsportalen wie ciao.com oder Tauschbörsen wie Napster deren wirtschaftliches Potenzial allgemein sichtbar wurde. Geschäftsmodelle, die auf Peer-to-Peer aufsetzen, haben zwei Aspekte im Auge: zum einen ermöglicht P-to-P den direkten Austausch (vor allem digitalisierter Waren) zwischen Netzteilnehmern unter Umgehung von Mediatoren (Zwischenhändlern), zum anderen ist P-to-P die beste Plattform für das One-to-One-Marketing (vgl. ab S. 111) und das „virale Marketing“. Letzter Begriff wird für ein Marketing verwendet, bei dem das Weiterempfehlen unter den Konsumenten besonders unterstützt wird.

### **1.3.8 Sonderformen des Online-Shoppings**

#### **1.3.8.1 Auktionen**

Wie im „richtigen Leben“ dienen auch Online-Auktionen der Preisfindung zwischen einem Anbieter und mehreren Interessenten. Betreiber von Auktions-Sites wie Ricardo oder eBay treten dabei nicht als Anbieter auf, sondern als virtuelle Auktionatoren.

Auktionen können sowohl nur zwischen Privatpersonen als auch zwischen Firmen als Anbietern und Privatpersonen als Abnehmern stattfinden. Seit einiger Zeit werden auch im reinen B-to-B-Bereich Auktionen durchgeführt. Die gebräuchlichste Auktionsform ist die „English Auction“. Bei der „English Auction“ „erhöht sich mit jedem Gebot der Preis der Ware, bis der Höchstbietende den Zuschlag am Ende der Auktion erhält.“<sup>37</sup>

Bei der „Reverse Auction“ ist alles genau „andersherum“:

„Nicht der Meistbietende gewinnt am Ende der Auktion, sondern derjenige, der das niedrigste Gebot abgibt. Denn anders als bei ‚English Auctions‘ ist es hier der Käufer, der auf der Suche nach dem günstigsten Angebot für eine Ware die Auktion in Gang setzt. Er

---

<sup>37</sup> Krause, J., E-Commerce und Online-Marketing, 2000, S. 364.

bestimmt den höchsten Preis[,] den er bereit ist zu zahlen. Die Verkäufer unterbieten sich dann gegenseitig, bis das niedrigste Gebot feststeht, das den Zuschlag erhält.“<sup>38</sup>

Während Langzeitauktionen oft eher geschäftlichen Charakter haben, können Echtzeitauktionen durchaus spannend für die Teilnehmer werden.<sup>39</sup> Und als Marketingwerkzeug eignen sich besonders gut Event-Auktionen, bei denen „entweder die Ware oder der Anlass etwas besonderes [ist]: Beispielsweise von Prominenten signierte Einzelstücke oder Benefizauktionen, deren Erlös einer gemeinnützigen Organisation zugute kommt.“<sup>40</sup>

Auktionen sind eindeutig der sensibelste Bereich der kommerziellen Internet-Nutzung. Die „ePrivacy & Security“-Studie von eMarketer kam zu dem Ergebnis, dass 87 Prozent aller „E-Crimes“, also aller kriminellen Handlungen im Internet, Online-Auktionssites zugeschrieben werden können. „Given that 16 million unique users may visit eBay in a given month, it's no surprise that auctions consistently rank as the most fraud-prone online activity“,<sup>41</sup> so *Rob Janes* von eMarketer.

### 1.3.8.2 Powershopping

Die Idee hinter Powershopping ist, dass sich Konsumenten zusammenschließen, um dann gemeinsam größere Mengen eines Artikels einzukaufen und die gewährten Rabatte untereinander aufzuteilen.<sup>42</sup> Als Sammelstellen dienen Online-Portale wie Letsbuyit.com, die holländische Firma, die in den letzten Monaten für Aufsehen sorgte, als sie Mitte 2000 trotz schlechter Begleiterscheinungen am Neuen Markt in Frankfurt gebracht wurde. Kurze Zeit später, am 13. November 2000, die prestigeträchtigste Auszeichnung der Werbebranche, den goldenen EURO EFFIE für effektive Werbung, in der Kategorie „Neue Medien/E-Commerce“ verliehen bekam,<sup>43</sup> seit dem Bankrott im Januar 2001 aber nur mutigen Kapitalgebern verdankt, dass sie noch nicht Insolvenz anmelden musste.

<sup>38</sup> *Krause, J.*, E-Commerce und Online-Marketing, 2000, S. 364.

<sup>39</sup> Vgl. o.V., Online-Auktionen, 1999.

<sup>40</sup> *Krause, J.*, E-Commerce und Online-Marketing, 2000, S. 366.

<sup>41</sup> Zitiert in o.V., eMarketer ePrivacy & Security Report, 2001

<sup>42</sup> Vgl. o.V., Powershopping, 1999.

<sup>43</sup> Vgl. o.V., Letsbuyit-Pleite, 2001.

### 1.3.8.3 Shopping Malls und Marktplätze

Der Begriff „Shopping Mall“ ist den in den USA weit verbreiteten Malls entlehnt. Wie in einem realen Einkaufszentrum werden auch hier verschiedene Online-Shops unter einem Dach, also unter einer Internet-Adresse, vereint.<sup>44</sup>

*Frühschütz* definiert den Begriff als „Betriebsform des Handels, die zahlreiche elektronische Fachhandlungen mit unterschiedlichen Waren- und Dienstleistungsangeboten umfasst. Die Angebotsstruktur erhöht die Besucherfrequenz. Bei der Nutzung von Beschaffungs-, Distributions- und Abrechnungslogistik ergeben sich Kostendegressionseffekte.“<sup>45</sup> *Siebert* ergänzend: „Betreiber der Malls sind zwar oft Internet- und Werbe-Agenturen, doch es gibt auch nicht kommerzielle Einrichtungen wie Wirtschaftsverbände und regionale Bürger- oder Städtenetze, die über diesen Weg Unternehmen aus ihrem Einzugsgebiet eine Präsentationsplattform zur Verfügung stellen.“<sup>46</sup>

So umstritten Shopping Malls in den letzten Jahren auch waren<sup>47</sup>, es gibt gute Gründe für ihre Existenz. Auch wenn das Internet an sich eine große Shopping Mall ist und der Surfer auf der Suche nach Anbietern für das von ihm gewünschte Produkt mit großer Wahrscheinlichkeit fündig wird, bieten ihm Shopping Malls wie Evita der Deutschen Post oder Yahoo! Shopping die Möglichkeit, alles unter einem vertrauenserweckenden Dach zu finden.

Und im Regionalbereich sind Malls wie marktplatz-lueneburg.de oder hier.de aus Hannover für Kunden wie für Anbieter ein Segen: Für den Kunden ist bei Anbietern in der Region bei eventuellen Garantie- oder Serviceleistungen eher Verlass als auf Shops mit weit entferntem oder womöglich gar ausländischem Firmensitz. Wichtig sind neben den Shops kommunale, kirchliche und kulturelle Informationen aus der Region. Ralph

---

<sup>44</sup> Vgl. o.V., Online-Shopping-Malls, o.J.

<sup>45</sup> *Frühschütz, J.*, E-Commerce-Lexikon, 2001, S. 55.

<sup>46</sup> *Siebert, A.*, eCommerce, 1999, S. 67.

<sup>47</sup> Vgl. o.V., Online-Shopping-Malls, o.J.

Pollinger, Chef des Münchner Internet-Service-Providers Online-Kiosk und Betreiber der Plattform Onlineregions.de: „Statt einem Sammelsurium von einzelnen Firmen muss der Marktplatz Zusatznutzen bieten.“<sup>48</sup>

---

<sup>48</sup> Hoch, A., Sonderangebote von Tante Emma, 2001, S. 25.

## 2 Die Entwicklung des E-Commerce

### 2.1 Über Marktzahlen, Studien und Prognosen

Untersuchungen zum Thema Internet und E-Commerce gibt es so viele, wie es Firmen gibt, die sich mit der Veröffentlichung Medienpräsenz versprechen. Hinzu kommen diejenigen Firmen, die vom Verkauf der Ergebnisse ihrer Studien leben bzw. dies als für sie relevanten Geschäftszweig entdeckt haben. Die Fülle der zur Verfügung stehenden Daten kann aber nicht darüber hinweg täuschen, dass Erhebungen von Zahlen aus der Vergangenheit und der Gegenwart kritisch, Prognosen jedoch mit den größten Vorbehalten zu genießen sind. Auf dem Markt tummeln sich „zahlreiche Marktforschungsinstitute, deren Studien nur allzu oft auf dem Prinzip Zufall zu basieren scheinen: Wahrsager könnten keine zuverlässigeren Resultate erzielen. [...] Bislang täuschte sich noch jeder Analyst: Der Kunde und das Internet – so scheint es – machen, was sie wollen.“<sup>49</sup>

Für diesen Missstand lassen sich handfeste Gründe anführen:

„Bei allen Angeboten und Studienergebnissen, die es inzwischen im Online-Forschungssektor gibt, wird gerne übersehen, dass wesentliche Zahlen der Branche nach wie vor fehlen: Dünn wird das Angebot, wenn es um repräsentative Studien in deutschen Unternehmen zum Thema geht. Repräsentative Unternehmensbefragungen gehören in der traditionellen Marktforschung zu den aufwändigsten Erhebungen. E-Business wirft bisher nicht genug ab, um derart kostenintensive Studien zu finanzieren. Die Unternehmensstudien im Bereich E-Business beruhen entweder nur auf den Aussagen der Top-Ten-Firmen oder auf fragwürdig niedrigen Fallzahlen.

Die annähernd monopolistischen Verhältnisse in manchen Bereichen des Internets sind ein weiterer Grund für fehlende Ergebnisse: So wird der Business-to-Consumer-Markt heute im Wesentlichen von einigen wenigen großen [sic!], wie Amazon oder dem Otto-Versand, bestimmt. Verweigern sich die Großen der Branche Forschungserhebungen, sind genaue Aussagen kaum möglich. Ähnlich verhält es sich mit der Online-Werbung. Auch hier fehlen die Daten einiger wesentlicher Werber, so dass [es] keine genauen Marktforschungsergebnisse gibt. Die Zahlen, die hier in der Branche kursieren, sind allenfalls Schätzungen.“<sup>50</sup>

Hinzu kommen die verschiedenen Erhebungsverfahren, die ebenfalls Schuld tragen an der Unschärfe der erzielten Ergebnisse.

Methoden der Online-Forschung umfassen regelmäßige ausführliche Befragungen, sowohl online (z.B. W3B, The Internet Monitor) als auch offline (z.B. GfK Online

<sup>49</sup> Nagel, H., Traumtänzer, 2000, S. 32.

<sup>50</sup> o.V., Viele offene Fragen, 2001, S. 27.

Monitor, @facts, Webgauge), Nutzer-Tracking-Untersuchungen (z.B. MMXI, ACNielsen/Netratings), Online-Panels (z.B. Dialego, Infratest), Sekundärforschung (z.B. Ciao, GMX, Vokatus) und Usability-Tests (z.B. Argonauten, Pixelpark).<sup>51</sup>

Auf die umfassende Studie über das Internet, seine Nutzer und seine wirtschaftlichen Aspekte wird man also noch lange vergeblich warten. Dennoch werden in den folgenden Abschnitten der vorliegenden Arbeit die Zahlen verschiedener Studien zitiert. Denn wie fraglich auch immer die Ergebnisse einzelner Studien sind, „alle können von sich behaupten, einen Mosaikstein beitragen zu können.“<sup>52</sup> Und: „Wer die Vogelschau will, dem bleibt die Mühe nicht erspart, das erwünschte Gesamtbild selber aus vielen Studien zusammensetzen.“<sup>53</sup> Im Folgenden wird dies versucht. Hierbei wenden sich der Autor zuerst dem Marktvolumen zu und betrachtet anschließend die Entwicklung von E-Commerce aus Nachfrager- und aus Anbietersicht.

---

<sup>51</sup> Vgl. o.V., Viele offene Fragen, 2001, S. 26f.

<sup>52</sup> o.V., Methoden der Online-Forschung, o.J., S. 32.

<sup>53</sup> o.V., Methoden der Online-Forschung, o.J., S. 32.

## 2.2 Marktvolumen

Gerade im Hinblick auf das Marktvolumen mussten die Prognosen laufend nach unten korrigiert werden. Waren 1998 in einer Umfrage des Marktforschers Ernst & Young noch 50 Prozent der US-Einzelhändler der Ansicht, bereits im Jahr 2000 mindestens 20 Prozent ihrer Umsätze online zu erwirtschaften, mussten sie sich 1999 mit einem Umsatz zwischen 0,6 und 1,2 Prozent bescheiden. Und die Prognosen wurden deutlich nach unten korrigiert: „Entsprechend ernüchternd sind neuere Prognosen für die Boom-Branche: Selbst durchweg optimistische Studien schätzen den Online-Anteil am gesamten US-Handelsvolumen im Jahr 2003 auf kaum mehr als sechs Prozent“<sup>54</sup> – Tendenz sinkend. In einer Studie der Plaut AG zum Thema „eBusiness & Mittelstand“ jedoch zeigt sich der Optimismus noch ungebrochen. Während bei keinem der befragten Unternehmen das Online-Umsatzvolumen derzeit bei mehr als fünf Prozent liegt, erwarten 36 Prozent der Befragten in fünf Jahren ein Umsatzvolumen zwischen 6 und 10 Prozent; 35 Prozent erwarten gar einen Anteil von über 15 Prozent.<sup>55</sup>

Ganz auf das Internet als Absatzkanal darf heute aber fast keine Branche mehr verzichten. Immerhin sind laut der GfK von 58 Millionen deutschen Personen über 14 Jahre 33 Prozent, also 19,2 Millionen, Internet-Nutzer, und mindestens jeder Vierte kauft auch online ein (4,7 Millionen).<sup>56</sup> Eine Mercer-Studie geht zur selben Zeit sogar schon von einem Drittel der Internet-Nutzer in Deutschland aus.<sup>57</sup> Im Weihnachtsgeschäft steigt dieser Anteil signifikant an; laut ACNielsen haben im Dezember 2000 51 Prozent der deutschen Web-Nutzer mindestens ein E-Commerce-Angebot aufgesucht.<sup>58</sup>

Nach der Studie Euro.net von NFP Infratest (ehemals Infratest Burke), sind es sogar 27,6 Millionen Menschen, die im Juni 2001 online waren, womit der Internet-Verbreitungsgrad in der Zielgruppe der 14- bis 54-Jährigen auf 58 Prozent stieg.<sup>59</sup> Und von den Online-Shoppern geben wiederum 57,2 Prozent an, in Zukunft eher häufiger

<sup>54</sup> Grollmann, D., Das goldene Kalb, 2000, S. 37.

<sup>55</sup> o.V., eBusiness & Mittelstand, 2001, S. 16, Befragungszeitraum: November 2000.

<sup>56</sup> o.V., GfK-Web-Scope, o.J., S. 5, Untersuchungszeitraum: November/Dezember 2000.

<sup>57</sup> o.V., Positive Tendenzen beim Online-Shopping, 2000.

<sup>58</sup> Vgl. o.V., E-Commerce-Angebote, 24.01.2001.

<sup>59</sup> Vgl. o.V., Deutsches Internet wächst um 11 Prozent, 2001.

online einzukaufen, 37,6 Prozent so oft wie bisher und nur 5,2 Prozent eher seltener.<sup>60</sup> Deutlich wird das Wachstum, wenn man sich ansieht, wie viele deutsche Internet-Nutzer nach einer Untersuchung von Infratest Burke Incom in den jeweils letzten vier Wochen auch online einkauften:



**Abbildung 1: Entwicklung Online-Shopping<sup>61</sup>**

Wirklich interessant ist jedoch die Prognose von Forit, die von einem starken Wachstum des Einkäuferanteils ausgeht: „Während heute erst ein Drittel aller Internet-Nutzer auch im Internet bestellen, wird sich der Anteil der Online-Shopper bis 2004 auf 80 Prozent erhöhen.“<sup>62</sup>

Eine weltweite Studie von IDC aus dem Mai 2001 ist auch für die Zukunft erstaunlich optimistisch: Der Report „The Global Market Forecast for Internet Usage and Commerce: Based on Internet Commerce Market Model“ geht dabei davon aus, dass sich die gesamten Internet-Umsätze Jahr für Jahr um 70 Prozent steigern werden. „Bei 354 Milliarden US\$ Umsatz in 2000 bedeutet dies laut IDC, dass weltweit im Jahr 2005 die 5-Billionen US\$-Grenze geknackt wird.“<sup>63</sup> Und zu den Nutzerzahlen 2005: „Mit über einer Milliarde Nutzer sollen dann 15 Prozent der Weltbevölkerung Zugang zum Internet haben. Laut John Gantz, Leiter der Forschungsabteilung bei IDC, wird das die Grundlage für das kommende Umsatzwachstum sein: Momentan wächst die Internet-Bevölkerung Jahr für Jahr um mehr als 100 Millionen neue Nutzer.“<sup>64</sup>

<sup>60</sup> Vgl. o.V., Internetshopping Report 2001, 2001.

<sup>61</sup> o.V., Entwicklung Online-Shopping, 2001, Basis: Gegenwärtige WWW-Nutzer in Deutschland (letzte vier Wochen); n = 650.

<sup>62</sup> o.V., Kaufen statt surfen, 2000.

<sup>63</sup> o.V., 2005: eine Milliarde Nutzer, 2001.

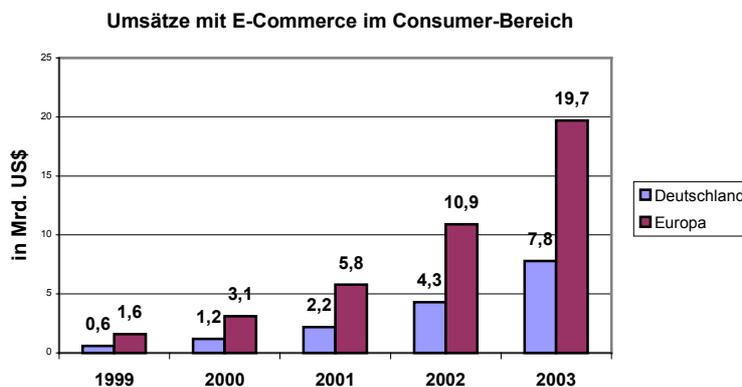
Auch wenn die durch Online-Käufe generierten prozentualen Anteile am Gesamtumsatz dem gegenüber heute noch gering sind, können sich einzelne Händler bereits jetzt große Kuchenstücke aus dem Gesamtvolumen herausschneiden, die dann auch wieder relevante Größen erreichen können. Dies gilt, glaubt man der Prognose, vor allem für bestimmte Produkte:

| Produkte    | 2000     | 2001     | 2002      | 2003      |
|-------------|----------|----------|-----------|-----------|
| Musik       | 57 Mio.  | 112 Mio. | 220 Mio.  | 406 Mio.  |
| Software    | 92 Mio.  | 191 Mio. | 394 Mio.  | 765 Mio.  |
| Bücher      | 214 Mio. | 386 Mio. | 691 Mio.  | 1167 Mio. |
| Reisen      | 334 Mio. | 685 Mio. | 1404 Mio. | 2729 Mio. |
| PC-Hardware | 329 Mio. | 513 Mio. | 791 Mio.  | 1149 Mio. |

Umsätze mit E-Commerce im Consumer-Bereich nach Warengruppen in Dollar

**Tabelle 1: Prognose zum E-Commerce-Umsatz nach Warengruppen bis 2003 (Deutschland)<sup>65</sup>**

Wenn man diese Umsätze mit den Gesamtumsätzen im E-Commerce in Verbindung bringt, die von demselben Unternehmen prognostiziert werden, bleibt für andere Branchen ein geringer Anteil: Von den 7,8 Milliarden Dollar E-Commerce-Umsatz 2003 fallen mit 6,2 Milliarden immerhin 80 Prozent auf die fünf genannten Produktgruppen:



**Abbildung 2: Prognose zum E-Commerce Umsatz bis 2003 (Deutschland, Europa)<sup>66</sup>**

Wenn wir uns nochmals den Produktkategorien zuwenden, diesmal aber die Zahl der jeweiligen Online-Shopper betrachten, ergibt sich ein ähnliches Bild. Die „Top 5“ der

<sup>64</sup> o.V., 2005: eine Milliarde Nutzer, 2001.

<sup>65</sup> o.V., E-Commerce-Umsatz nach Warengruppen, o.J., Quelle: Jupiter Communications

<sup>66</sup> o.V., Prognose zum E-Commerce Umsatz, o.J., Quelle: Jupiter Communications

Produktgruppen in der Gunst von Online-Shoppern sehen nach einer Umfrage der Gesellschaft für Konsumforschung (GfK) folgendermaßen aus:

|                  |     |          |
|------------------|-----|----------|
| Bücher           | 41% | 3,6 Mio. |
| CDs              | 26% | 2,3 Mio. |
| Software         | 21% | 1,9 Mio. |
| Hardware         | 18% | 1,6 Mio. |
| Kleidung, Schuhe | 18% | 1,6 Mio. |

Mehrfachnennungen möglich

**Tabelle 2: Meistgekaufte Produkte**<sup>67</sup>

Mit der Erfahrung und den Weiterentwicklungen des Internet können sich hier noch ein paar Verschiebungen ergeben; es scheint, dass die Verbraucher gegenüber manchen Produkten, seien sie beratungsintensiver wie Konzertkarten oder hochpreisiger wie Reisen, noch in einer Wartestellung verharren:

|                          | wurde gekauft<br>Shopper | Kauf geplant<br>Shopper | Nicht-Shopper |
|--------------------------|--------------------------|-------------------------|---------------|
| Bücher                   | 52%                      | 29%                     | 12%           |
| CDs, Video               | 38%                      | 35%                     | 13%           |
| Software                 | 41%                      | 32%                     | 11%           |
| PCs, PC-Zubehör          | 38%                      | 34%                     | 11%           |
| Konzertkarten            | 12%                      | 35%                     | 9%            |
| Reisen                   | 12%                      | 32%                     | 8%            |
| Telekommunikationsgeräte | 16%                      | 28%                     | 7%            |
| Finanzdienstleistungen   | 21%                      | 17%                     | 5%            |
| Geschenkartikel          | 9%                       | 26%                     | 7%            |
| Kleidung                 | 20%                      | 16%                     | 4%            |

Mehrfachnennungen möglich

**Tabelle 3: Käufe und Kaufbereitschaft in Online-Shops nach Produktkategorien (Deutschland)**<sup>68</sup>

Möchte man daraus schließen, dass für manche Produktkategorien das relative Potenzial bereits ausgeschöpft ist, wird man durch eine andere Studie von Fittkau & Maaß eines besseren belehrt. Das Beratungsunternehmen stellte die Frage nach der Differenz zwischen Online-Kaufwunsch und tatsächlichem Kauf und kommt dabei zu folgenden Ergebnissen:

<sup>67</sup> o.V., GfK Online-Monitor, 6. Welle, 2000, S. 23, Basis: 14-69-jährige Bevölkerung, Befragungszeitraum 24.5.-5.7.2000, n=8004.

<sup>68</sup> o.V., Käufe und Kaufbereitschaft in Online-Shops, 2000, Basis: 1000 Internet-Nutzer; Quelle: Deutsche Telekom/Media Transfer (Veröffentlicht 2/2000).

|                                    | Online-Kaufwunsch, Basis:<br>Gesamt-Nutzerschaft | Tatsächlicher Kauf,<br>Basis: Online-Käufer |
|------------------------------------|--|---|
| Bücher                             | 73,1%  | 69,7%                                       |
| Computer-Software                  | 56,5%  | 44,5%                                       |
| Musik (CDs,<br>Schallplatten)      | 62,4%  | 38,0%                                       |
| Computer-Hardware                  | 45,3%  | 34,7%                                       |
| Fahr-/Flugscheine                  | 58,5%  | 24,6%                                       |
| Zeitungen,<br>Zeitschriften        | 33,7%  | 20,9%                                       |
| Kleidung, Mode                     | 17,9%  | 14,4%                                       |
| Veranstaltungs-<br>Eintrittskarten | 47,9%  | 11,9%                                       |
| Videofilme                         | 32,9%  | 11,8%                                       |
| Reisen                             | 40,9%  | 11,2%                                       |

Mehrfachnennungen möglich

**Tabelle 4: Kaufwunsch und -wirklichkeit<sup>69</sup>**

Die Vorstellung, Reisen, Fahrscheine oder andere Dinge des nicht alltäglichen Bedarfs online zu erstehen, ist wohl auf den ersten Blick bestechend, doch scheint die Schwellenangst auch bei geübten Surfern hier um ein Vielfaches höher zu sein als beim Standard-Onlineprodukt Bücher. Die relativ hohe Akzeptanz von Kleidung mag darauf zurückführbar sein, dass hier schon reichlich Erfahrung im Kataloggeschäft besteht und dass deshalb ein hoher Vertrauensvorschuss gegeben ist. Dies mag anderen Branchen als Trost und Ansporn dienen.

Wie oben bereits gesagt, haben die Prognosen nur einen geringen Nutzwert. Wichtiger und erfolgversprechender ist es, das Ohr an die Trends zu halten, die sich bei Nachfragern wie bei Anbietern abzeichnen. Hierzu kommen wir nun.

<sup>69</sup> o.V., Kaufwunsch und -wirklichkeit, 2000, S. 26.

## 2.3 Nachfrageseite

Um als Online-Shop erfolgreich zu sein, muss man sich den Wünschen und Bedürfnissen der Kunden anpassen. Diese einfache Wahrheit, die im Internet noch mehr gilt als im herkömmlichen Handel, wo der Kunde oft keine Alternative zu einem unbeliebten Anbieter hat, wird auch heute noch häufig ignoriert. „Der Kunde ist König. Er entscheidet, was er über welchen Vertriebskanal kaufen will. Dies müssen die Internethändler lernen – oder sie finden ihren Namen zu Recht auf den Todeslisten.“<sup>70</sup> In den von Vill verfassten 21 Lektionen für 2001 bezieht sich über die Hälfte mehr oder weniger direkt auf den Kunden.<sup>71</sup> Es sind also nicht – und das werden wir weiter unten noch deutlicher sehen – die Technik und die internen Strukturen, die maßgeblich den Erfolg bestimmen, sondern größtenteils das, was beim Kunden ankommt. Es ist also nur konsequent, dass für den leichteren Umgang mit dem Online-Shopper zahlreiche Untersuchungen zu Demographie und Nutzerverhalten angestellt werden. Die Ergebnisse stellen für Online-Shops interessante Herausforderungen dar.

Betrachtet man die soziodemographische Struktur der Online-Nutzer und der Online-Käufer, fällt auf, dass sie untereinander stark übereinstimmen, sich aber immer noch deutlich von der Gesamtbevölkerung unterscheiden. Der typische Onliner ist weiterhin männlich, zwischen 20 und 40 Jahre alt und genoss eine höhere Schulbildung. Folgende Aufstellung von Anfang 2000 verdeutlicht die prozentuale Verteilung verschiedener Kriterien in der Gesamtbevölkerung, bei Online-Nutzern und bei Online-Käufern.

---

<sup>70</sup> Heismann, G., Internethändler, 2000, S. 38.

<sup>71</sup> Vgl. Vill, A./Hartmann, A., Krise + Rettung, 2001, S. 78-88.

|                          | Gesamtbev.<br>14 - 69 J. | Online-User | Online-Käufer* |
|--------------------------|--------------------------|-------------|----------------|
| Männer                   | 49,8%                    | 68,8%       | 75,4%          |
| Frauen                   | 50,2%                    | 31,2%       | 24,6%          |
| 14 - 19 Jahre            | 8,8%                     | 12,2%       | 6,6%           |
| 20 - 29 Jahre            | 16,0%                    | 28,6%       | 26,7%          |
| 30 - 39 Jahre            | 21,6%                    | 28,6%       | 33,4%          |
| 40 - 49 Jahre            | 18,7%                    | 17,0%       | 19,7%          |
| 50 - 69 Jahre            | 35,0%                    | 13,5%       | 13,7%          |
| Volks-/Hauptschule       | 45,9%                    | 14,4%       | 10,6%          |
| Weiterführende<br>Schule | 35,3%                    | 35,6%       | 33,4%          |
| Abitur/Studium           | 18,8%                    | 50,0%       | 56,0%          |

\*Produkte online bestellt oder Dienstleistungen genutzt

**Tabelle 5: Online-User / Online-Käufer (Anfang 2000)<sup>72</sup>**

Knapp ein Jahr später haben sich die Verhältnisse verschoben – zugunsten der online einkaufenden Frauen:

|               | Online-User | Online-Käufer* |
|---------------|-------------|----------------|
| Männer        | 57,8%       | 61,8%          |
| Frauen        | 42,2%       | 38,2%          |
| 14 - 19 Jahre | 16,6%       | 7,2%           |
| 20 - 29 Jahre | 23,6%       | 30,7%          |
| 30 - 39 Jahre | 27,5%       | 36,4%          |
| 40 - 49 Jahre | 18,0%       | 17,1%          |
| 50 - 69 Jahre | 14,3%       | 8,6%           |

\*Produkte online bestellt oder Dienstleistungen genutzt

**Tabelle 6: Online-User / Online-Käufer (Ende 2000)<sup>73</sup>**

Zum tendenziell selben Ergebnis kommt der Online-Monitor 2000 von der GfK: „Der Anteil der Frauen an den Nutzern ist enorm gewachsen. Der 3. Online-Monitor ermittelte im Herbst 1998 noch 31 Prozent weibliche Nutzer. Vergangenen Sommer [1999] waren es bereits 35 Prozent und Anfang dieses Jahres sind es nun 39 Prozent oder 6,1 Millionen.“<sup>74</sup>

Doch auch die Gruppe der über 50-Jährigen im Internet darf nicht, wie lange Zeit geschehen, vernachlässigt werden: bei ihnen sitzt die Online-Mark vergleichsweise locker.

<sup>72</sup> o.V., Der Markt der Online-Kommunikation, 2000, S. 21.

<sup>73</sup> o.V., GfK-Web-Scope, o.J., S. 5, Untersuchungszeitraum: November/Dezember 2000.

„Zu diesem Ergebnis kommt die aktuelle Untersuchung ‚Senioren und Internet‘ der Marktforscher von eResult. Demnach verfügen ca. 60 Prozent aller Online-Senioren über ein Haushalts-Nettoeinkommen von mehr als 4000 DM. Und dieses Geld wird auch zunehmend im Internet ‚unters Volk‘ gebracht: Ein Fünftel der befragten Senioren können als so genannte ‚Heavy-Shopper‘ bezeichnet werden und 48 Prozent gehen immerhin gelegentlich auf Online-Einkaufstour. Dabei werden überdurchschnittlich häufig Produkte aus dem Bereich Tierbedarf sowie Bücher eingekauft. Allgemein kann festgesellt werden, dass Senioren sehr konsumfreudig sind. Es gibt keine Produkt-/Warengruppe, die nicht von Senioren im Web nachgefragt wird.“<sup>75</sup>

Die zu beobachtende Verschiebung zugunsten der Frauen, der Älteren und eines durchschnittlicheren Bildungsniveaus sind die Konsequenz daraus, dass Internet-Neulinge demographisch bereits weitgehend der Gesamtbevölkerung entsprechen, wie W3B in seiner Studie „Die neuen Internet-Nutzer“ am Beispiel der Geschlechterverteilung darlegt:

|                                      | Frauen | Männer |
|--------------------------------------|--------|--------|
| Internet-Gesamt-Nutzerschaft         | 31,1%  | 68,9%  |
| Internet-Nutzung unter ½ Jahr        | 51,9%  | 48,1%  |
| Internet-Nutzung ½ bis unter 1 Jahr  | 43,6%  | 56,4%  |
| Internet-Nutzung 1 bis unter 2 Jahre | 38,5%  | 61,5%  |
| Internet-Nutzung 2 bis unter 3 Jahre | 31,0%  | 69,0%  |
| Internet-Nutzung 3 Jahre und länger  | 20,3%  | 79,7%  |

**Tabelle 7: Internet-Nutzung**<sup>76</sup>

Deutlich wird: „Während im Durchschnitt der Frauenanteil knapp ein Drittel beträgt, liegt er bei den Newbies<sup>77</sup> bei über der Hälfte – und dieser Wert entspricht der Geschlechterverteilung innerhalb der Gesamtbevölkerung der Bundesrepublik Deutschland.“<sup>78</sup> Zudem zeigt die Betrachtung der Altersstruktur, dass „Internet-Neulinge insbesondere in den Altersgruppen ab 40 Jahren deutlich überrepräsentiert sind.“<sup>79</sup> Und:

„Die prägnanten Veränderungen in Geschlechts-, Alters- und Einkommensverteilungen, hinsichtlich Bildungsstand und Berufstätigkeiten wirken sich natürlich auch auf Nutzungsmotivationen, -präferenzen und -verhaltensweisen aus. So zeigt bereits der Vergleich der privaten Hobbies und Interessen, daß diese bei Internet-Newbies breiter und vielfältiger ausgeprägt sind als bei der Gruppe erfahrener Internet-Nutzer, die bereits seit drei Jahren oder länger online sind.“<sup>80</sup>

<sup>74</sup> o.V., Frauen steuern voll auf Internetkurs, 2000, S. 65.

<sup>75</sup> o.V., Senioren im Netz, 2001.

<sup>76</sup> o.V., Internet-Nutzer, 2001.

<sup>77</sup> Newbies: Hier neue Nutzer bzw. Einsteiger.

<sup>78</sup> o.V., Internet-Nutzer, 2001.

<sup>79</sup> o.V., Internet-Nutzer, 2001.

<sup>80</sup> o.V., Internet-Nutzer, 2001.

Bezüglich des Frauenanteils muss aber deutlich gemacht werden, dass der Internet-Einstieg der Frauen zwar verzögert, aber offensichtlich nach demselben Muster abläuft, wie es bei den Männern der Fall war. Betrachtet man die Geschlechterverteilung bei der Internet-Nutzung nach Altersgruppen, haben die jüngeren Nutzer den höchsten Frauenanteil:

|                    | Anteil Frauen | Anteil Männer |
|--------------------|---------------|---------------|
| bis 19 Jahren      | 49,4 Prozent  | 50,6 Prozent  |
| 20 bis 29 Jahre    | 42 Prozent    | 58 Prozent    |
| 30 bis 39 Jahre    | 32,9 Prozent  | 67,1 Prozent  |
| 40 bis 49 Jahre    | 28,5 Prozent  | 71,5 Prozent  |
| 50 Jahre und älter | 17,7 Prozent  | 82,3 Prozent  |

**Tabelle 8: Verteilung der Geschlechter bei Internet-Nutzern<sup>81</sup>**

Wenn nun zahlreiche Statistiken davon schwärmen, dass Frauen im Internet kauf-freudiger sind als Männer, mag das ganz einfach damit zu tun haben, dass der Anteil besserverdienender, konsumfreudiger Onliner unter den Frauen noch höher ist als unter den Männern. Auch das wird sich wahrscheinlich mit der Zeit legen.

Ein Blick auf einen engen Zeitabschnitt – hier der Zeitraum November/Dezember 2000 – offenbart weiteres: „Jeder 4. Internet-Nutzer hat in den Monaten November-Dezember 2000 mindestens 1x ein Produkt / eine Dienstleistung online gekauft. Mit diesen Online-Käufern wurde ein Umsatz von 1.134 Mio. DM generiert.“<sup>82</sup> Ein Viertel dieser Online-Käufer waren Erstkäufer. Durchschnittlich wurden in den zwei Monaten von jedem der 4,7 Millionen E-Commerce-Käufer 1,8 Kaufvorgänge mit einem durchschnittlichen Umsatz pro Kauf von 134 DM getätigt.<sup>83</sup>

Um das mittlerweile schon recht umfassende Bild noch klarer zu zeichnen – auf das Thema Online-Shopping wird im Abschnitt 3.2.1 „Akzeptanz von Online-Shopping bei den Nachfragern“ ab S. 37 noch näher eingegangen –, verlassen wir für ein paar Absätze die reinen Zahlen und wenden uns der soziologischen Einordnung der Käufer in verschiedene Konsumentengruppen zu. Hier gibt es drei interessante Beleuchtungen.

<sup>81</sup> o.V., Frauen im Internet, 2001.

<sup>82</sup> o.V., GfK-Web-Scope, o.J., S. 7, Untersuchungszeitraum: November/Dezember 2000.

<sup>83</sup> Vgl. o.V., GfK-Web-Scope, o.J., S. 7, Untersuchungszeitraum: November/Dezember 2000.

Aus den Daten des 6. GfK Online-Monitor lässt sich die Internet-Gemeinde in sieben Nutzertypen einteilen:

- „Die Klicker sind sporadische Nutzer, die dem soziodemographischen Bundesdurchschnitt entsprechen.
- Gameboys & -girls sind überwiegend jung und surfen zum Vergnügen.
- E-Shopper kaufen, wie der Name bereits verrät, häufiger online ein und sind in der Mehrzahl männlich.
- Der News-Freak ist etwas älter und nutzt das Netz hauptsächlich zur Informationsrecherche.
- Zum Typ des Travellers zählen Nutzer[,] die sich für touristische Angebote interessieren. Ihm gehören überwiegend Frauen an.
- Der Business-User ist eher männlich und nutzt das Internet für berufliche Zwecke.
- Der Internet-Profi ist meist jünger und nutzt das Netz sehr intensiv und überwiegend für private Zwecke.“<sup>84</sup>

Mehr auf das Kauf- und Rechercheverhalten von Online-Shoppern geht die Analyse im Rahmen der Studie Internet Shopping Report 2001 ein und unterscheidet vier Typen von Internet-Shoppern:

- „Schnäppchenjäger: Knapp jeder fünfte Internet-Verbraucher bestellt nur dann im Internet, wenn ein besonders günstiges Schnäppchen vorliegt.
- Zeitsparer: Bequemlichkeit und Zeitersparnis sind die in vergleichbaren Untersuchungen meistgenannten Motive für den Online-Kauf. Jeder sechste Online-Shopper bestellt im Web, weil er nur wenig Zeit hat, in Geschäfte zu gehen.
- Erlebniskäufer: Fast ebenfalls jeder sechste Online-Käufer gibt an, im WWW einzukaufen, weil es besonderen Spaß macht.
- Information-Seeker: Ein Teil der Befragten kauft vergleichsweise selten online, nutzt das Netz jedoch als Informationsquelle für den Kauf im traditionellen Handel. Etwa jeder zehnte Online-Shopper gehört zu der Gruppe der Information-Seeker.“<sup>85</sup>

Zu einer anderen Unterteilung kommt die Untersuchung „ebates.com Dot-Shopper Survey“, der zufolge sich Online-Shopper in sechs Kategorien unterteilen lassen:

- „E-bivalent Newbies“ (ca. 5%) sind eher älter, seit kurzem im Netz, verbringen dort wenig Zeit und sind am geringsten an E-Commerce interessiert.
- „Time-Sensitive Materialists“ (ca. 17%) haben grundsätzlich wenig Zeit. Ihnen ist der Faktor Bequemlichkeit am wichtigsten.
- Die „Click & Mortars“ (immerhin 23%) holen sich zwar die Informationen aus dem Internet, kaufen dann aber im Geschäft.
- Junge, männliche Singles mit gutem Einkommen und hoher Internet-Affinität sind das attraktivste Klientel des E-Commerce. Ihr Anteil beträgt leider nur 16%.
- „Hunter-Gatherers“ (Jäger und Sammler) sind über 30 Jahre alt, haben in der Regel Kinder und sind besonders preissensitiv (Schnäppchenjäger). Sie machen zusammen mit den Markentreuen, welche sich an renommierten Händlern orientieren, 20% aller Onliner aus.“<sup>86</sup>

Welcher der diversen Nutzertypen seinen Anteil aus- oder abbaut, hängt stark vom Umfeld, von wirtschaftlichen Gegebenheiten, aber auch von Moden ab. „Zusätzlich zu

<sup>84</sup> Robben, M., Internetnutzung, 2001.

<sup>85</sup> Klietmann, M., Die Unbekannten, 2001.

den direkt auf das Internet bezogenen Einkaufsmotiven kommen noch neue Trends im Verbraucherverhalten, auf die sich der Handel gerade einstellt und die eCommerce und Online-Shopping begünstigen. Die wichtigsten Trends sind: Cocooning [...] Zeitknappheit [...] Schnäppchenjagd [...].<sup>87</sup> Cocooning bezeichnet dabei im weitesten Sinne das Verlassen des öffentlichen Raums – das Einspinnen in den privaten, überschaubaren „Kokon“, das schon dem Homeshopping zu seinem Erfolg verholfen hat. Ob aber gerade Cocooning der Trend der Massen ist oder doch eher die Genuss- und Sozialorientierung der Eventgeneration die Oberhand gewinnt, ist noch schwer auszumachen. In jedem Fall aber ist die Zeitknappheit aufgrund gestiegener beruflicher Anforderungen und aufgrund des Willens, die wenige freie Zeit gut zu managen und sinnvoll zu nutzen, ein deutliches und ernst zu nehmendes Sozialphänomen, das dazu führt, dass „Pflichteinkäufe“ möglichst zeitsparend erledigt werden. Rechnet man nun hinzu, dass in Zukunft immer mehr ältere Menschen die Strapazen von Einkäufen über das Netz auf Dienstleister abwälzen werden, dürfte das wirkliche Potenzial dieser Vertriebswege noch lange nicht erreicht sein. So sieht es auch *Rost*: „Die in Zukunft noch zunehmende Genuß- und Sozialorientierung der Verbraucher in Verbindung mit der Zeitknappheit werden den Prozeß der Entwicklung neuer Märkte beschleunigen.“<sup>88</sup>

Immer aufgeklärtere Konsumenten verstehen es immer besser, beim Geldausgeben Prioritäten zu setzen, zu sparen, um sich dann etwas Besonderes leisten zu können. „Billig und teuer schließen sich nicht mehr aus. Der „Und-und-und-Verbraucher“ der frühen 90er Jahre entwickelt sich zum „Hier-mehr-dort-weniger-Verbraucher“. Es macht Spaß, zu sparen und anderweitig zu verschwenden. Der Porsche vor dem Discounter ist schon heute keine Seltenheit mehr!“<sup>89</sup> Das Internet mit seiner Markt- und Preistransparenz bietet solchen Konsumenten ein hervorragendes Werkzeug.

Der immer selbstverständlichere Umgang mit dem Internet macht sich auch bei den Online-Shops bemerkbar: die Analysten der Boston Consulting Group vertreten die Einschätzung, dass die Quote der Surfer, die zu Käufern werden, kontinuierlich ansteigt. „Im Vergleich zum Vorjahresquartal, in dem durchschnittlich 1,5 Prozent der Shop

---

<sup>86</sup> Vgl. o.V., Types of Online Shopper, 2000

<sup>87</sup> *Siebert, A.*, eCommerce, 1999, S. 19 f.

<sup>88</sup> *Rost, H. R.*, Handel und Dienstleistungen, 1999, S. 58.

<sup>89</sup> *Rost, H. R.*, Handel und Dienstleistungen, 1999, S. 54.

besucher auch online gekauft haben, waren es in Q1/2001 immerhin 2,3 Prozent, was einem Anstieg von über 50 Prozent entspricht. Zu den gestiegenen Übergangsraten fielen die Ausgaben für die Kundengewinnung um 60 Prozent auf 18 Dollar pro Kunde.<sup>90</sup> Als Gründe werden der immer effektivere und zielgruppengerechtere Marketingmix, aber auch die einfachere Navigation auf den Seiten sowie ein verbesserter Backend<sup>91</sup>-Service, der bei den Kunden mehr Vertrauen in die rechtzeitige Lieferung schaffe, genannt. Denn das sind die größten Probleme beim Einkaufen im Internet:

|   |       |
|---|-------|
| Dass die Übertragung von Kreditkartennummern risikoreich ist _____        | 58,3% |
| Dass persönliche Daten an andere Firmen weitergeleitet werden _____       | 56,8% |
| Sicherheit des Zahlungsverkehrs ist unzureichend _____                    | 53,4% |
| Sicherheit bei der Übertragung persönlicher Daten ist unzureichend _____  | 47,8% |
| Die Preise sind meist genau so hoch wie außerhalb des Internet _____      | 43,8% |
| Es ist schwierig, gesuchte Produkte im Internet ausfindig zu machen _____ | 28,3% |
| Dass ich für eventuelle Falschlieferungen trotzdem bezahlen muss _____    | 21,2% |
| Das Angebot im Internet ist (noch) zu klein bzw. uninteressant _____      | 15,5% |
| Die Kosten der Internet-Nutzung sind hierfür zu hoch _____                | 13,0% |
| Dass die SSL-Technologie nicht verwendet wird _____                       | 12,9% |
| Die Lieferzeiten sind zu lange _____                                      | 12,3% |
| Ich sehe keine Probleme/ Schwierigkeiten beim Online-Shopping _____       | 9,2%  |

**Tabelle 9: Hinderungsgründe für das Online-Shopping<sup>92</sup>**

Interessant ist in diesem Zusammenhang das Fazit aus einer Untersuchung von ca. 7.000 Meinungen im Verbraucherportal dooyoo, die das Marktforschungsinstitut Skopos im Juni 2001 veröffentlichte: „Point-of-Sale-Faktoren wie beispielsweise der Bestellvorgang, die Produktdarstellung und die Website bieten den Shops grundsätzlich große Chancen, Kunden für sich zu gewinnen. Fulfillment-Faktoren wie Kundendienst und Lieferpünktlichkeit dagegen bergen für Shops große Risiken, Kunden langfristig und nachhaltig zu verlieren.“<sup>93</sup>

Nutzerdemografie, Nutzersozologie und Trends – um ein Gesamtbild des Online-Shoppers zu erhalten, bedarf es der Fähigkeit, viele Facetten sinnvoll miteinander zu verknüpfen. Es wäre das Thema einer eigenen Arbeit, sich dieser Zusammenhänge anzunehmen; im vorliegenden Rahmen konnte nur die Problematik angerissen und ein

<sup>90</sup> o.V., Aus immer mehr Surfern werden Kunden, 2001.

<sup>91</sup> Backend: Technische und personelle Infrastruktur im Hintergrund; Gegenteil: Frontend, hier: die Website eines Online-Shops.

<sup>92</sup> o.V., Probleme beim E-Commerce, 2001.

<sup>93</sup> o.V., eShops, 2001.

Überblick über das zur Verfügung stehende Material gegeben werden. Ziel dieses Abschnitts war es demnach auch, dem Leser zu verstehen zu geben, dass die Online-Shopper weder eine homogene Masse noch unbekannte und ungreifbare Wesen sind, sondern dass mit einer seriösen Segmentierung und Zielgruppenfokussierung auch der Online-Markt eine bewältigbare Größe darstellt.

## 2.4 Anbieterseite

Wenden wir uns nun denen zu, an die all die oben aufgeführten Ansprüche gestellt werden: die Anbieter. Für über 90 Prozent der durch das Unternehmen Plaut befragten kleinen und mittelständischen Unternehmen ist E-Business wichtig oder sehr wichtig. Das liegt vor allem daran, dass die Motivation für ein E-Business-Engagement nicht ausschließlich im E-Commerce zu finden ist. Als Motive werden genannt:

|  |     |
|--|-----|
| Verbesserung/Sicherung der Marktposition_____      | 81% |
| Bessere Kommunikation mit Kunden und Partnern_____ | 75% |
| Optimierung des Kundenservice_____                 | 72% |
| Senkung der Beschaffungskosten_____                | 72% |
| Kostenreduktion_____                               | 66% |
| Umsatzsteigerung/Wachstum_____                     | 66% |
| Steigerung Produkt- und Markenbekanntheit_____     | 63% |
| Senkung der Vertriebskosten_____                   | 50% |
| kürzere Lieferzeiten_____                          | 38% |
| Neukundengewinnung_____                            | 38% |
| neue Vertriebskanäle_____                          | 34% |
| neue Beschaffungskanäle_____                       | 31% |
| Reduzierung der Lagerkosten_____                   | 25% |

**Tabelle 10: Motive für Einstieg ins E-Business<sup>94</sup>**

Deutlich wird hieraus, dass E-Commerce nur ein Bestandteil unter vielen ist, die im „E-Business-Mix“ enthalten sind. Insofern dürfte der E-Commerce für die meisten Unternehmen zum Einen nicht zu hoch zu Buche schlagen, zum Anderen dürfte zu verschmerzen sein, dass die Umsätze aus diesem Teilbereich des E-Business hinter den Erwartungen zurück bleiben.<sup>95</sup>

Interessant ist in diesem Zusammenhang die rasante Entwicklung der Akzeptanz von E-Business in der Wirtschaft. Andersen Consulting (heute: accenture) befragte 1999 deutsche, britische und US-amerikanische Manager nach ihrer Zustimmung zu diversen Aussagen über E-Commerce und kam auf folgende sprechenden Ergebnisse:

<sup>94</sup> o.V., eBusiness & Mittelstand, 2001, S. 10.

<sup>95</sup> Vgl. o.V., Mittelstand rüstet sich, 2000.

|  | D   | GB   | USA |
|--|-----|------|-----|
| E-Commerce hat bereits Bedeutung für unsere Firma        | 17% | 44%  | 22% |
| Wir wollen E-Commerce in Zukunft nutzen                  | 74% | 85%  | 72% |
| Der E-Commerce-Einsatz bietet Wettbewerbsvorteile        | 50% | 76%  | 75% |
| E-Commerce bedroht unsere Marktstellung                  | 73% | 35%  | 45% |
| Unser Management bekennt sich zum E-Commerce             | 47% | 78%  | 67% |
| Unsere Firma hat bereits Erfolg mit E-Commerce           | 30% | 53%  | 47% |
| E-Commerce verändert derzeit die Handelsstufen           | 23% | 59%  | 67% |
| E-Commerce wird in fünf Jahren die Handelsstufen ändern  | 60% | 81%  | 85% |
| E-Commerce erleichtert uns geografische Expansion        | 23% | 44%  | 54% |
| E-Commerce wird in fünf Jahren die Expansion erleichtern | 60% | 69%  | 68% |
| E-Commerce erfordert zusätzliche Mitarbeiterschulung     | 87% | 100% | 90% |
| Unsere Firmenchefs begreifen den E-Commerce              | 60% | 78%  | 80% |

**Tabelle 11: Aussagen von Managern über E-Commerce<sup>96</sup>**

Bei den Selbstauskünften wird das Unbehagen der deutschen Manager deutlich, sich noch nicht adäquat mit dem neuen Phänomen „E-Commerce“ auseinander gesetzt zu haben.

Auch Anfang 2000 hielt noch jeder fünfte mittelständische Firmenchef eine eigene Homepage für verzichtbar. „Dagegen nutzen immerhin 16 Prozent der Unternehmen die Möglichkeiten des elektronischen Handels, 1999 waren es erst elf Prozent. In Zukunft werden es noch deutlich mehr sein: nach der Studie planen 39 Prozent der heutigen [Anfang 2000] ‚passiven‘ Online-Nutzer, in Kürze ins elektronische Business einzusteigen.“<sup>97</sup> Ähnliche Zahlen legen zur selben Zeit Deloitte & Touche vor:

„Auch vier Jahre nachdem Amazon erfolgreich in den Online-Handel eingestiegen ist, sind zahlreiche Händler noch nicht für neuen Wettbewerb gerüstet. [...] von den vierhundert untersuchten traditionellen Händlern und Herstellern [unterhalten] lediglich zwei Drittel eine eigene Website [...]. Nur ein Viertel verkauft über das Internet. Darüber hinaus sind erhebliche Defizite in der Strategieentwicklung festzustellen: Mehr als 50 Prozent der befragten Unternehmen haben ihren Einstieg in das neue Geschäftsfeld bislang nicht organisiert, lediglich 14 Prozent haben für E-Commerce ein eigenes Unternehmen, einen gesonderten Geschäftsbereich oder eine Abteilung gegründet.“<sup>98</sup>

Zwar versuchten unternehmensunabhängige Prognosen, die Weitsichtigen zu motivieren: „Mit einer Expansion des Internet-Handels ist auch eine Verringerung der Kosten möglich. So schätzt die OECD, dass die gesamtwirtschaftlichen Kosten in den Industrieländern um 0,5 bis 0,75 Prozent durch E-Commerce gesenkt werden können. Beispielsweise wäre eine Kostenreduktion im Vertrieb von Software um 97 Prozent, bei Bankdienstleistungen um 89 Prozent oder im Verkauf von Flugtickets um 87 Prozent

<sup>96</sup> o.V., Klassen-Gesellschaft, 1999, S. 5.

<sup>97</sup> o.V., Mittelstand rüstet sich, 2000.

erreichbar.<sup>99</sup> Doch nachdem die Realität hoher Kosten und langwieriger Umsetzungsprozesse in das Bewusstsein der Manager gelangte, war die Begeisterung schnell abgekühlt: „Als größtes Potenzial wird neuerdings die verbesserte Kommunikation mit Kooperationspartnern, Kunden und Zulieferern gewertet. Demgegenüber haben sich die Erwartungen an die Vertriebsmöglichkeiten des Web reduziert: 1999 erhoffte sich noch gut die Hälfte der Befragten in dieser Hinsicht Verbesserungen, heute sind dies nur 40 Prozent der Unternehmer.“<sup>100</sup>

Was hat sich seither getan? Mittlerweile ist die Internet-Durchdringung in den Unternehmen schon so weit fortgeschritten, dass E-Business quasi ein Zwangsthema ist. So fasst ECIN Ende 2000 zusammen:

„90 Prozent der deutschen Unternehmen sind bereits online und für 96 Prozent dieser Firmen gehört die Nutzung des Internet zur Informationsgewinnung und zum Informationsaustausch bereits zum Alltagsgeschäft (KPMG). Auch die Zahl der Unternehmen mit einer eigenen Webseite nimmt rasant zu. In der ‚e-Reality 2000-Studie‘ kommt die Unternehmensberatung Consulting Partner zu dem Ergebnis, dass 55,8 Prozent der Unternehmen im deutschsprachigen Raum über eine eigene Website verfügen und weitere 29,5 Prozent ihren Webauftritt bis Mitte 2001 planen.“<sup>101</sup>

Freilich: Nur etwa ein Drittel (36 Prozent) von 2.558 durch KPMG und die Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände (BDA) befragten deutschen Unternehmen erwirtschaftete im Jahr 2000 E-Commerce-Umsätze – welche gerade einmal 0,1 bis 10 Prozent Anteil an den Gesamtumsätzen machten. „Dennoch kann von Pessimismus nicht die Rede sein: In den folgenden Jahren soll der E-Commerce-Anteil auf 10 bis 20 Prozent steigen und in drei Jahren erwarten immerhin 14 Prozent der Unternehmen E-Commerce-Umsätze in Höhe von rund 25 bis 50 Prozent ihres Gesamtumsatzes.“<sup>102</sup>

Der Trend weist deshalb deutlich in den Bereich E-Business. Denn nicht nur die durch E-Commerce erzielten Umsätze beeinflussen die Bilanz, sondern vor allem auch das enorme Einsparungspotenzial des Internet. „Dieses spiegelt sich auch in den Erwartungshaltungen der deutschen Unternehmensführer wider. So erwarten 68 Prozent eine deutliche Effizienzsteigerung bei der Geschäftsabwicklung. Folgerichtig wollen die

---

<sup>98</sup> o.V., Händler noch nicht gerüstet für E-Commerce, 2000.

<sup>99</sup> o.V., E-Commerce-Umsätze, 2000.

<sup>100</sup> o.V., Mittelstand rüstet sich, 2000.

<sup>101</sup> Schulz, M., eBusiness in Deutschland, 2000.

Unternehmen in den nächsten Jahren auch das meiste Geld in den Beschaffungsmarkt investieren. Immerhin 56 Prozent der Befragten glauben, in den nächsten drei Jahren unmittelbar davon profitieren zu können.<sup>103</sup>

Dies und der durch das E-Business zu erzielende Imagegewinn gelten den Unternehmen als herausragende Optimierungsfaktoren ihres Engagements. Als Hinderungsfaktoren werden Aspekte wie Einführungskosten, Sicherheit, Integration von E-Business-Anwendungen und Know How genannt (Die Zahlen in Klammern geben den jeweiligen Rang des Faktors innerhalb der Branche wieder):

#### Top-Optimierungsfaktoren

|   | Gesamt | Handel | Banken/Vers. | Verarb.Gewerbe |
|---|--------|--------|--------------|----------------|
| Effizienzsteigerung der Geschäftsprozesse | 68%(1) | 59%(1) | 85%(1)       | 64%(1)         |
| Imagegewinn                               | 57%(2) | 56%(2) | 75%(2)       | 53%(3)         |
| Erweiterung des Beschaffungsmarktes       | 56%(3) | 50%    | 23%          | 63%(2)         |
| Erhöhung der Kundenbindung                | 50%    | 47%    | 68%(3)       | 45%            |
| Senkung von Transaktionskosten            | 51%    | 44%    | 60%          | 47%            |
| Differenzierung von Mitbewerbern          | 42%    | 56%(2) | 53%          | 38%            |

#### Top-Hinderungsfaktoren

|                                       | Gesamt | Handel | Banken/Vers. | Verarb.Gewerbe |
|---------------------------------------|--------|--------|--------------|----------------|
| Einführungskosten                     | 48%(1) | 50%(1) | 58%(1)       | 45%(2)         |
| Sicherheit der Transaktionen          | 45%(2) | 47%(2) | 48%(3)       | 47%(1)         |
| Anbindung an bestehende Systeme       | 41%(3) | 41%(3) | 55%(2)       | 41%(3)         |
| Qualifikation auf Sachbearbeiterebene | 40%    | 41%(3) | 28%          | 40%            |
| Qualifikation auf Entscheidungsebene  | 36%    | 41%(3) | 23%          | 37%            |

**Tabelle 12: Optimierungs- und Hinderungsfaktoren<sup>104</sup>**

Bei der Auswertung der befragten Unternehmen hinsichtlich der stärksten Zuwächse von E-Business-Anwendungen in den nächsten drei Jahre ergeben sich folgende Trends: „Es zeigt sich, dass die schon in diesem Jahr viel diskutierten Themen ‚Elektronische Marktplätze‘ und ‚E-Procurement‘ uns auch in den folgenden Jahren stark beschäftigen werden. Darüber hinaus wird der ‚Online-Bezahlung des Unternehmens‘ sowie der ‚Online-Bestellung der Kunden‘ eine hohe Bedeutung beigemessen.“<sup>105</sup>

<sup>102</sup> Schulz, M., eBusiness in Deutschland, 2000.

<sup>103</sup> Schulz, M., eBusiness in Deutschland, 2000.

<sup>104</sup> Schulz, M., eBusiness in Deutschland, 2000.

<sup>105</sup> Schulz, M., eBusiness in Deutschland, 2000.

Im Folgenden soll dargelegt werden, auf welche Erkenntnisse die Strategen bei der Entwicklung von Online-Shops zurückgreifen können. Denn eine Strategie beruht auf der genauen Kenntnis der strukturellen und der unternehmensspezifischen Erfolgsfaktoren, und, so neu das Internet als Medium für die Betriebsentwicklung ist, muss das Rad dennoch nicht jedes Mal neu erfunden werden; die Erfahrungen der „First Movers“ stellen das wertvolle Fundament für alle zukünftigen Online-Aktivitäten dar – solange man begangene Fehler als solche erkennt und aus ihnen lernt, aber gleichzeitig nicht jedes Scheitern als Beweis für die Unmöglichkeit einer Idee erachten.

## 3 Erfolgsfaktoren von Online-Shops

### 3.1 Einteilung

Die Vorstellung, dass es einmal eine Zeit gegeben haben soll, in der man mit grundlegenden HTML-Kenntnissen und einer E-Mail-Adresse E-Commerce machen konnte, und dass sich dieser erst mit den Jahren zu solch einem komplexen Thema entwickelt hat, ist zwar reizvoll, aber realitätsfern. Im Gegenteil: als Online-Anbieter wie Amazon und Yahoo ihren Siegeszug um die Welt begannen, mussten sie durch Versuch und Irrtum die Regeln erst selbst erforschen und dabei zumindest wirtschaftlich genug arbeiten, um es zur jeweils nächsten Finanzierungsrunde zu schaffen. Die kleinen HTML/E-Mail-Shops existierten damals wie heute, haben aber zu keiner Zeit einen wesentlichen Anteil am Online-Umsatz gehabt.

Freilich: „Auktionsportale wie 12Snap, wo Handybesitzer per Mobiltelefon bei Versteigerungen mitbieten können, zeigen, dass das Geschäft mit dem Internet komplexer wird [...]. ‚Branchenwissen gepaart mit Technologie-Know-how entscheidet darüber, ob ein Konzept als Top oder Flop.com einzustufen ist‘, betont BCG-Experte Pecaut.“<sup>106</sup> Doch bei allen Entwicklungen der Technik und der Strategien ist das Verständnis, wie der Internet-Handel funktioniert, fundamental.

Denn so oder so: Wer sich heute auf den B-to-C-Markt wagt, gehört in den wenigsten Bereichen zu den „First Movers“, welchen lange Zeit die Welt gehören sollte. Den Vorteil, als einziger Anbieter in einer Kategorie alle Interessenten auf sich vereinigen zu können, wird es so nur noch in den seltensten Fällen, und dann auch nur bei speziellen Nischenangeboten, geben. Doch neben dem vielbeschworenen „First Mover Advantage“ gibt es auch einen „Second Mover Advantage“. Dieser besteht in der Möglichkeit, von den Fehlern und den Erfolgen der Mitbewerber geschickt zu lernen und für so manches Experiment nicht mehr das eigene Geld in den Ring werfen zu müssen. Wer vom Wettbewerb lernt, verschafft sich einen Vorteil. Doch wer einzig die Marktführer kopiert, begeht einen Fehler. Die Kunden merken das – auch ihnen ist der Marktführer bekannt. Wer stets nur in die Fußstapfen anderer tritt, hinterlässt selbst

---

<sup>106</sup> Gutowski, K., Top oder Flop.com, 2000, S. 165.

keine Spuren. Es gilt, die eigene Individualität geschickt zur Geltung zu bringen, etwas zu bieten, was andere nicht haben.

Zur Individualität zählt insbesondere die Existenz von Geschäftsideen, „die bisher noch keine oder nur geringe Verbreitung gefunden haben. Dabei sind vor allem Sparten- und Nischenprodukte vorstellbar. Wesentlich ist, dass sich die Leistungen von traditionellen Angeboten unterscheidet [sic!], um attraktiv für den Käufer zu sein. D. h. das Angebot muss dem Kunden einen Zusatznutzen vermitteln, damit er überhaupt motiviert ist, seinen Konsumwunsch über das Internet abzuwickeln.“<sup>107</sup> Wer es wagt, aus einer Idee ein Geschäft zu machen, sollte sich vorher fragen, ob er den nötigen Unternehmergeist mitbringt. „Jedes Unternehmen, welches sich entscheidet, im elektronischen Geschäftsverkehr aktiv zu werden, muss zunächst Vorarbeiten leisten und Investitionen tätigen. Diesen Ausgaben werden jedoch nicht sofort Einnahmen gegenüberstehen. Dies bedeutet, Vertrauen darauf zu haben und Ausdauer zu besitzen, dass online-Geschäfte künftig verstärkt genutzt werden.“<sup>108</sup>

Generelle unternehmerische Erfolgsfaktoren wie die oben genannten sind jedoch nicht Thema vorliegender Arbeit. Im Folgenden geht es um jene Erfolgsfaktoren des E-Commerce, die speziell hierfür gelten und bei der traditionellen unternehmerischen Tätigkeit nicht dieselbe oder gar keine Rolle spielen. Hierzu zählen zum Einen wichtige strukturelle Faktoren wie die Akzeptanz von Online-Shopping bei den potenziellen Kunden und die relevanten gesetzlichen Regulierungen. Zum Anderen sind es unternehmensrelevante Faktoren, die zum Gelingen oder Misslingen des Online-Engagements beitragen: die Technik, angebotene Zahlungsmethoden, Logistik, Gestaltung des Shops, jede Form der Kundenansprache und des Kundenservice und nicht zuletzt (dann doch) die relevanten Unternehmensstrukturen.

---

<sup>107</sup> Bielfeldt, M./Slink, T., *Electronic Commerce*, 1999, S. 14 f.

<sup>108</sup> Bielfeldt, M./Slink, T., *Electronic Commerce*, 1999, S. 15.

## 3.2 Strukturelle Erfolgsfaktoren

### 3.2.1 Akzeptanz von Online-Shopping bei den Nachfragern

#### 3.2.1.1 Überblick

Die Akzeptanz von Online-Shopping in Zahlen wurde bereits im Abschnitt 2.2 „Marktvolumen“ ab S. 17 ausführlich behandelt. Wichtiger ist in diesem Abschnitt, den Nutzen, die Wünsche und Bedenken der Online-Käufer (und Nichtkäufer) darzustellen. Ein gesonderter Abschnitt widmet sich den Sicherheitsbedenken und ein weiterer Abschnitt gibt einen Überblick über Gütesiegel und ähnliche Initiativen, um den Sicherheitsbedenken der Verbraucher zu begegnen.

#### 3.2.1.2 Kundennutzen, -wünsche und -bedürfnisse

Es ist sinnvoll, die Vorteile für den Verbraucher und seine Wünsche gesondert zu betrachten. Objektiv lassen sich zahlreiche Kundennutzen aufzählen. *Siebert* zum Beispiel sieht den Kundennutzen vor allem in

- „globaler Wahlmöglichkeit,
- Qualität von Produkt oder Dienstleistung,
- einzelkundenorientierten Produkten und Dienstleistungen,
- schneller Reaktion auf Bedarfssituationen,
- wesentlichen Preisreduktionen und
- neuen Produkten und Dienstleistungen.“<sup>109</sup>

Doch entsprechen diese und ähnliche Vorteile auch wirklich seinen Wünschen und Bedürfnissen? Und wenn ja, werden sie vom Internet erfüllt?

Die Geschichte des Internet belegt: wenn die Nutzer einer neuen Technologie diese mit der Befriedigung eines konkreten Bedürfnisses assoziieren, steht ihrem Siegeszug nichts mehr im Wege. Zwar haben sich womöglich weder die amerikanischen Militärstrategen noch die akademischen Entwickler, die zusammen den Grundstein für das heutige Internet legten, träumen lassen, dass man es nach kurzer Zeit für den Austausch von Small-Talk und etwas später z.B. zum Ersteigern von Sammeltassen nutzen würde, aber

---

<sup>109</sup> *Siebert, A., eCommerce, 1999, S. 33.*

hatte nicht auch Alexander Bell geglaubt, die Menschen würden das von ihm erfundene Telefon nutzen, um sich klassische Musik vorspielen zu lassen?

Ganz scheint es das Internet aber noch nicht geschafft zu haben, sich in den Bedürfniskatalog der Verbraucher eingeschrieben zu haben. Werden diese nämlich befragt, was ihnen beim Online-Shopping am wichtigsten ist, werden technische Kleinigkeiten genannt, die jedem Automobil-Marketingstrategen den Schlaf rauben würden. Denn welcher Autokäufer würde heute auf die Frage, was ihm an einem neuen Wagen wichtig sei, sichere Türschlösser und das Mitliefern eines Zündschlüssels auf einem der vordersten Plätze nennen? Befragungen zu dem, was Online-Käufer von ihren Shops erwarten, bringen aber häufig entsprechende Ergebnisse – Forderungen, die seit Jahren technisch und organisatorisch machbar und vielfach bereits umgesetzt sind, über die die Nutzer aber noch nicht hinaus denken. Hier ein Beispiel für die von Nutzern definierten wichtigsten Anforderungen:

|   |     |
|---|-----|
| Verschiedene Zahlungsarten wählbar _____        | 1,3 |
| Kurze Ladezeit der Website _____                | 1,4 |
| Online-Hotline, schneller E-Mail-Kontakt _____  | 1,4 |
| Keine zusätzlichen Lieferkosten _____           | 1,4 |
| Geld-zurück-Garantie _____                      | 1,4 |
| Suchfunktion auf der Website _____              | 1,5 |
| Bestellbestätigung per E-Mail _____             | 1,5 |
| Verfügbarkeitsprüfung online _____              | 1,5 |
| Ausführliche Textdarstellung der Produkte _____ | 1,6 |
| Überprüfung des Bestellstatus _____             | 1,7 |
| Detaillierte Bilddarstellung der Produkte _____ | 1,8 |
| Lieferzeit online abrufbar _____                | 1,9 |

**Tabelle 13: Die wichtigsten Anforderungen der Nutzer an Online-Shops<sup>110</sup>**

Vielleicht kam diese Liste dadurch zustande, weil die Auswahl der möglichen Antworten beschränkt war. Doch auch wenn der Fragenkatalog breiter angelegt wird, ist das erzielte Ergebnis nicht viel besser, wie die Antworten auf die Frage von Forit zeigt, was Einkäufern beim E-Commerce wichtig ist:

<sup>110</sup> o.V., Bewertungskriterien für Online-Shops, 2000, Mittelwerte: 1= sehr wichtig, 6 = überhaupt nicht wichtig. Basis: 1000 Internet-Nutzer; Quelle: Deutsche Post/Media Transfer (Veröffentlicht 2/2000).

|                                       | wichtig | sehr wichtig |
|---------------------------------------|---------|--------------|
| Schnelligkeit beim Laden der Web-Site | 20%     | 76%          |
| Sicherheit der Datenübertragung       | 24%     | 68%          |
| Preisvorteile bei Online-Bestellung   | 36%     | 36%          |
| Bevorzugung von Stammkunden           | 44%     | 44%          |
| Web-Seite in Deutsch                  | 32%     | 24%          |
| Bildliche Darstellung von Produkten   | 40%     | 16%          |
| Angebot pers. Kontaktaufnahme         | 40%     | 12%          |
| Internet-Anfrage nach Bestellstatus   | 36%     | 16%          |
| Gem. Auftritt mit anderen Anbietern   | 32%     | 12%          |
| Lokaler Kundenservice                 | 20%     | 12%          |
| Infoaustausch zwischen Kunden         | 24%     | 4%           |
| Preissetzung durch Auktionsverfahren  | 24%     | -            |
| Deutschsprachiger Standort des Anb.   | 16%     | 8%           |

**Tabelle 14: Was ist Einkäufern beim E-Commerce wichtig?** <sup>111</sup>

Ein Online-Shop, der all diesen Ansprüchen gerecht wird, hat sicher einen Wettbewerbsvorteil gegenüber schlechteren Läden. Sich darauf aber auszuruhen, wäre ein verhängnisvoller Fehler. Ob ein Kunde zufrieden ist, hängt von seinen Erwartungen ab, wie es die Banken leidvoll spüren mussten: „Bankkunden haben sich zufrieden geäußert, was bedeutet, dass ihre Erwartungen erfüllt worden sind. Offensichtlich waren ihre Erwartungen aufgrund schlechter Erfahrungen aber sehr niedrig. Dieser Zustand wird als ‚resignative Zufriedenheit‘ beschrieben. Die Folgen resignativer Zufriedenheit sind evident: Sobald sich eine aus Sicht des Kunden bessere Alternative bietet, bricht er die Geschäftsbeziehung ab und wechselt zu einem anderen Anbieter.“<sup>112</sup>

Dabei sind es doch gerade die Online-Shops, die aufgebrochen sind, dem Kunden Mehrwert zu bieten. Denn das Internet ist der Ort, an welchem die Wissenshierarchie – je breiter die Masse, desto oberflächlicher die Informationen – aufgebrochen wird, wie *Evans* und *Wurster* argumentieren. „In einer Hierarchie sind Käufer – und Sucher jeder Art – gezwungen, Entscheidungen auf Grund von unvollständiger Information zu treffen. Als Ergebnis agieren sie mit einer *eingeschränkten Rationalität*: Sie treffen Entscheidungen, die angesichts der unvollständigen Information, die sie besitzen, und angesichts der hohen Kosten, die zum Erhalt besserer Information entstehen, vernünftig sind. Sie entscheiden sich für eine Auswahlmöglichkeit, die vielleicht nicht genau dem

<sup>111</sup> o.V., Was ist Einkäufern beim E-Commerce wichtig?, 2000, S. 22, Quelle: Forit, Frankfurt.

<sup>112</sup> *Engelhardt, W. H./Klöter, R./Schnittka, M.*, Marketing und Kundenorientierung, 2000, S. 409.

Gewünschten entspricht, aber *gut genug* zu sein scheint. Sie würden sicher andere Entscheidungen treffen, wenn sie tatsächlich alle Alternativen kennen würden.“<sup>113</sup>

Es geht also nicht darum, die Standards zu bieten, die von den Verbrauchern heute schon gefordert werden und für viele Shops auch schon selbstverständlich sind. Der endgültige Durchbruch dürfte dem E-Commerce nach Ansicht der GfK erst gelingen, wenn der „Mangel an attraktiven, zielgruppengerechten Angeboten [...]“<sup>114</sup> behoben ist. Dabei geht es nicht einmal so sehr darum, hauptsächlich ein elitäres und finanzstarkes Zielpublikum anzusprechen, auch wenn dies heute noch das Gros der Netzbenutzer und insgesamt sicherlich das attraktivste Kundensegment ausmacht. Auch durchschnittlich verdienende Onliner lassen sich durch virtuelle Angebote, die sich oft nur auf Massenartikel beschränken, für diese einnehmen. Und wenn man mit der GfK „grundsätzlich an ein positives Meinungsklima gegenüber dem Internet [glaubt], so dass Internet und E-Commerce bald ebenso zum Alltag gehören würden wie der Gang zur Bank oder zum Supermarkt“<sup>115</sup>, dann wird deutlich, welche strategische Bedeutung eine Alleinstellung im Internet bereits heute hat.

Welche Gründe geben Nichtkäufer selbst für ihre Konsumverweigerung an? Eine Forit-Umfrage gibt eine weitere und besonders einleuchtende Erklärung für die obere Diskrepanz: laut Forit geben überwältigende 51 Prozent aller Nichtkäufer an, dass sie sich zwar gerne im Internet informieren, dann aber doch lieber im nichtvirtuellen Point-of-Sale den Kauf tätigen – oder einfach auf das Einkaufserlebnis vor Ort nicht verzichten wollen.

|   |      |
|---|------|
| Nur Information, Kauf in herkömmlichen Geschäften | 44 % |
| Bedenken bei Datensicherheit                      | 39 % |
| Andere Medien sind zuverlässiger                  | 10 % |
| Möchte Produkte vor Ort sehen/aussuchen           | 7 %  |
| Schlechte Internetkenntnisse                      | 7 %  |
| Andere Medien sind einfacher                      | 5 %  |
| Andere Medien sind schneller                      | 5 %  |
| Gewünschte Produkte nicht via Internet erhältlich | 5 %  |
| Andere Medien sind billiger                       | 2 %  |
| Mehrfachnennungen möglich                         |      |

**Tabelle 15: Ansichten von Nichtkäufern**<sup>116</sup>

<sup>113</sup> Evans, P./Wurster T. S., Web Attack, 2000, S. 97.

<sup>114</sup> o.V., Internet-Angebote verfehlen Verbraucherwünsche, 2000.

<sup>115</sup> o.V., Internet-Angebote verfehlen Verbraucherwünsche, 2000.

<sup>116</sup> o.V., Sand im E-Commerce-Getriebe, o.J., S. 26, Quelle: Forit, Frankfurt

Wenn die Erfahrung mit dem Medium auf Konsumenten- und auf Verkäuferseite wächst, werden viele der genannten Punkte an Relevanz verlieren: welche Medien sind alles in allem denn tatsächlich einfacher, schneller und billiger? Und ist die mangelnde Zuverlässigkeit wirklich auf das Medium zurückzuführen oder nicht vielmehr auf ungeschickte Anbieter?

Doch zurück zum Thema dieses Abschnitts, der Akzeptanz von Online-Shopping bei den Nutzern. „Akzeptanz ist eine Folge von Vertrauen. Aber Vertrauen wird sich nur dort entwickeln, wo entsprechende Rahmenbedingungen und Infrastrukturen des Vertrauens aufgebaut werden.“<sup>117</sup> Bevor aus einem positiven Meinungsklima gegenüber einem Verkaufskanal dessen tatsächliche Nutzung wird, müssen zuerst die zahlreichen Sicherheitsbedenken, die die Nutzer heute noch zu Recht haben, ausgeräumt werden.

### 3.2.1.3 Sicherheitsbedenken

Die Ängste der Verbraucher richten sich im Wesentlichen auf drei Faktoren. So fürchten sie sich davor, dass sensible Daten bei der Übertragung durch Dritte ausgespäht werden und dann zum Nachteil der Verbraucher missbraucht werden. Gerade in Deutschland ist man zudem sehr sensibel bezüglich des Umgangs der Shop-Betreiber mit den persönlichen Daten, wünscht sich also einen weitreichenden Datenschutz. Nach einer Studie von MediaTransfer im Auftrag der Deutschen Post „sehen die Befragten vor allem in der Unsicherheit der Zahlungssysteme (73%) [und] beim Datenschutz (56%) [...] hohe Barrieren für einen nachhaltigen Erfolg des Internet-Handels.“<sup>118</sup> Und nicht zuletzt macht man sich Sorgen, ob der Einkauf auch wirklich unproblematisch abgewickelt wird.

Die zunehmende Verbreitung sicherer Systeme zur Übermittlung sensibler Daten und die Aufklärungsarbeit, die die Medien – aber auch, im eigenen Interesse, die Shops – betreiben, tragen immer mehr dazu bei, dass sich die Verbraucher mit der Übertragung

---

<sup>117</sup> Becker, L./Mann, E., Prinzip Vertrauen, 2001, S. 6.

<sup>118</sup> o.V., Online-Shops müssen um Vertrauen werben, 2000.

der Daten anfreunden. Für besonders Skeptische bieten gute Shops neben der sicheren Datenübertragung auch Alternativen wie die Übermittlung der sensiblen Daten per Telefon, Fax oder Brief. Als besonders heikel sehen alle Beteiligten aber immer noch die Bezahlung auf elektronischem Weg an. „Das mangelnde Vertrauen in die Datensicherheit beim Bezahlvorgang hindert 32% der Internet-Nutzer daran, Online-Shopper zu werden.“<sup>119</sup> Ein Großteil der Internet-Läden sieht sich deshalb gezwungen, umständlichere und kostenträchtigere Zahlungsarten wie gegen Rechnung oder per Nachnahme anzubieten. Sichere Zahlungssysteme für das Internet, die keine großen Kosten und Vorbereitungszeiten verursachen, sind in der Entwicklung; ob sich eines oder mehrere davon durchsetzen werden, ist noch offen. Die verschiedenen Zahlungsmethoden werden im Abschnitt 3.3.3 noch ausführlicher behandelt.

Nicht nur auf das ungesetzliche Ausspähen von Daten durch Dritte bezieht sich die Angst der Verbraucher vor dem Datenklau. Auch den legitimen Empfängern, den Shop-Betreibern bringt man ein gehöriges Maß an Skepsis entgegen. Hier offenbart sich jedoch ein sehr bezeichnendes Phänomen: je mehr den Nutzern als Gegenwert für ihre Daten geboten wird, desto freigebiger werden sie mit diesen. „Immerhin 74 Prozent sind nach einer Online-Umfrage von Mummert + Partner hierzu bereit, wenn sie im Gegenzug einen personalisierten Service geboten bekommen.“<sup>120</sup>

In Amerika, wo die Datensensibilität traditionell weniger ausgeprägt ist als bei uns, sind 85 Prozent der Internet-Nutzer bereit, persönliche Daten gegen verbesserte Leistung einzutauschen, so das Ergebnis einer Untersuchung des Personalization Consortium.<sup>121</sup> Die Studie gibt zudem Aufschluss darüber, welche Informationen die Nutzer herauszugeben bereit sind: „76% sind bereit, ihre Hobbies und Interessen weiterzugeben, 81% machen kein Geheimnis aus ihrer Adresse, 95% geben ihre Email-Adresse weiter und 96% ihren Namen.“<sup>122</sup>

Freilich, völlig vertrauensvoll gibt man die Daten weder diesseits noch jenseits des Atlantiks heraus. Wollen 51 Prozent der Amerikaner die Datenschutzhinweise grund

---

<sup>119</sup> o.V., Positive Tendenzen beim Online-Shopping, 2000.

<sup>120</sup> o.V., Service gegen Daten, 2000.

<sup>121</sup> Vgl. o.V., Guter Tausch, 2000.

<sup>122</sup> o.V., Guter Tausch, 2000.

sätzlich durchlesen,<sup>123</sup> sind die Angaben bei der deutschen Untersuchung ein wenig differenzierter und wohl ein Stück näher an der Realität: „Gut 27 Prozent der befragten Surfer wollen wissen, was mit ihren persönlichen Informationen genau passiert und lesen sich vor entsprechenden Angaben grundsätzlich erst die Datenschutzhinweise durch. Fast die Hälfte, nämlich 47,5 Prozent, tun dies zumindest gelegentlich.“<sup>124</sup> Auch wenn selbst diese Zahlen noch hoch gegriffen erscheinen, zeigen sie doch, wie weit verbreitet das Problembewusstsein unter den Nutzern ist.

Für die Shop-Betreiber ergibt sich aus dieser Stimmung eine schwierige Gratwanderung. So müssen sie ihren Kunden vermitteln, dass sie deren Privatsphäre besonders achten, müssen aber gleichzeitig dem Wunsch nach einem personalisierten Einkaufserlebnis mit einem „Online-Auftritt, der die Stärken des Internet hinsichtlich Beratung, Interaktion und 24-Stunden-Verfügbarkeit gewährleistet“<sup>125</sup>, entgegen kommen, um ihre Kunden an sich zu binden. Um diesem Dilemma zu entkommen und die Sicherheitsbedenken der Verbraucher zu zerstreuen, gibt es zahlreiche Initiativen, teilweise seitens des Gesetzgebers – hierzu später mehr –, teilweise von Seiten der Wirtschaft selbst.

#### **3.2.1.4 Initiativen: Gütesiegel und Verbraucherportale**

Ein Weg der „freiwilligen Selbstkontrolle“ wird in der Etablierung von Gütesiegeln gesehen. Die Idee: „Bislang sieht der potentielle Kunde den Shops nicht an, ob er ihren Betreibern vertrauen kann oder nicht. Der hoch professionell wirkende Shop kann sich als gekonntes Blendwerk entpuppen, während sich hinter einem hausbacken wirkenden Design ein exzellenter Kundenservice verbergen mag.“<sup>126</sup>

Ein allgemein anerkanntes Prüfzertifikat in Form eines Gütesiegels soll hier durch neutrale Information Abhilfe schaffen und an den richtigen Stellen Vertrauen aufbauen. Da sich jedoch das wirtschaftliche Potenzial solcher Gütesiegel für die Vergeber sehr

---

<sup>123</sup> Vgl. o.V., Guter Tausch, 2000.

<sup>124</sup> o.V., Service gegen Daten, 2000.

<sup>125</sup> o.V., Online-Shops müssen um Vertrauen werben, 2000.

<sup>126</sup> Sauer, D., Online-Shops mit Vertrauensgarantie, 2000, S. 118.

schnell herumgesprochen hat, schossen solche Initiativen wie Pilze aus dem Boden und wurden zum E-Business-Äquivalent der Mitte der 90er Jahre populären „Top-of-the-Web“-Listen. Und wie diese scheinen die Gütesiegel gerade an ihrer Popularität zu scheitern: „Durch die Vielfalt der Anbieter gibt es keine Akzeptanz beim Verbraucher. Darüber hinaus ist völlig unklar, welche Qualität hinter den einzelnen Siegeln steckt“<sup>127</sup>, so *Töpper* von der Stiftung Warentest. „Für Karel Dörner, Mitbegründer von Ebay, sind ein Bekanntheitsgrad vergleichbar mit dem eines Stiftung-Warentest-Siegels, Neutralität und internationale Anerkennung zwingende Voraussetzungen dafür, dass Gütesiegel wirklich Sinn machen.“<sup>128</sup> Deutlich skeptisch zeigen sich andere Shop-Betreiber. „Wir haben uns bislang gegen die Nutzung eines Siegels entschieden“, meint etwa *Lars Kilander*, Geschäftsführer des Online-Buchhändlers *Libri.de*. Die Gründe: Die Bekanntheit des eigenen Angebots und das damit verbundene, bereits vorhandene Vertrauen der Kunden sowie die Zusammenarbeit mit stationären Buchhändlern als Teil seines Konzepts.<sup>129</sup>

Unterstützung finden die Siegel zumindest grundsätzlich von Seiten der Politik und von Verbraucherschützern. „Ich finde solche Initiativen der Wirtschaft zur Selbstregulierung gut und hoffe, dass noch weitere in Gang kommen und so bald ausreichende Regeln für diesen Markt entstehen“, kommentiert Bundeswirtschaftsminister *Werner Müller* die EHI-Plakette, die als erste auf den Markt kam.<sup>130</sup>

Noch wird aber oftmals nicht deutlich, welche Qualitätskriterien an Sicherheit, Datenschutz, Service und System von den Siegelanbietern angelegt werden. Gerade „in puncto Datenschutz existieren [...] Qualitätsunterschiede, wie *Harald Summa*, Geschäftsführer des Electronic Commerce Forum, festgestellt hat: „Ausländische Anbieter wie etwa *Trust-E* handhaben das viel lockerer.“<sup>131</sup> Die von *Summa* mitgegründete Initiative *Eco Trust Forum (ETF)* hat sich folglich zum Ziel gesetzt, gemeinsame Grundsätze für den Einsatz von Gütesiegeln zu entwickeln. Nicht nur sie: „Auch die Stiftung Warentest will den e-Siegel-Dschungel lichten. „Unser Ziel ist es“,

---

<sup>127</sup> Alfred Töpper zitiert in *Streimelweger, M.*, Datenschutz, 2000, S. 49.

<sup>128</sup> *Grund-Ludwig, P.*, Wettbewerb der Siegel, 2000, S. 106.

<sup>129</sup> *Grund-Ludwig, P.*, Wettbewerb der Siegel, 2000, S. 104.

<sup>130</sup> *Grund-Ludwig, P.*, Wettbewerb der Siegel, 2000, S. 104.

<sup>131</sup> *Grund-Ludwig, P.*, Wettbewerb der Siegel, 2000, S. 104.

erklärt Töpfer, „Transparenz in die Qualität der Siegel zu bringen und den Handlungsdruck zu erhöhen, sich auf Mindeststandards zu einigen.“<sup>132</sup>

Werfen wir einen Blick auf die Kriterien, anhand derer seriöse Gütesiegel-Anbieter Shops bewerten. Hierzu sollen uns zwei interessante Gütesiegel dienen, denen verschiedene Konzepte zugrunde liegen.

Ein sehr transparentes Basis-Gütesiegel bietet der Deutsche Direktmarketing Verband zusammen mit dem EuroHandelsinstitut. Das Siegel „Geprüfter Online-Shop“ wird erteilt, wenn folgende zehn Kriterien erfüllt sind:

1. Leicht und klar lesbare Allgemeine Geschäftsbedingungen (AGB), die von der Startseite und von der Antragsmaske (Warenkorb, Bestellformular) gut sichtbar ansteuerbar sind
2. Sicherheitsanforderungen bei der Datentransaktion
3. Einhaltung der Datenschutzbestimmungen
4. Gesetzliche Vertriebsbeschränkungen und Jugendschutz
5. Verbindliche Preisangaben
6. Abbuchungszeitpunkt bei elektronischen Zahlungsverfahren
7. Transparenter Warenkorb
8. Feedback bei Bestellungen
9. Verbindliche Lieferaussagen
10. Rückgaberecht<sup>133</sup>

Komplexer ist die Prozedur des TÜV Online-Check von der RWTÜV Anlagentechnik, einer Tochtergesellschaft der TÜV Mitte AG. Auf den ersten Blick sehen die Kriterien ähnlich aus:

- „die umfassenden Informationen der Kunden
- der korrekte Zahlungsverkehr
- die Einhaltung von Lieferzeiten
- die vertrauliche Verwaltung aller Kundendaten
- Kulanz bei Umtausch und Warenrückgabe
- klar formulierte Bestellformulare und eindeutige Preisangaben“<sup>134</sup>

In der Gründlichkeit unterscheiden sich die Angebote jedoch:

„Internet-Shops werden beim TÜV Online Check in drei Schritten unter die Lupe genommen. Der erste Blick gilt der Homepage. Sie muss Angaben zum Anbieter, die allgemeinen Geschäftsbedingungen, Preisinformationen, Zahlungsbedingungen, Hinweise zum Widerrufsrecht sowie Lieferzeiten übersichtlich und verständlich nennen. Bei Testbestellungen wird geprüft, ob sich der Anbieter an Lieferversprechen hält, kulant auf Reklamationen reagiert und eine kompetente Hotline bietet. Schließlich folgt eine Vor-Ort-Kontrolle beim Betreiber des Shops. Dabei geht es vor allem um die Frage, ob Kunden

<sup>132</sup> Grund-Ludwig, P., Wettbewerb der Siegel, 2000, S. 104.

<sup>133</sup> Vgl. o.V., DDV Service eCommerce, o.J.

<sup>134</sup> o.V., TÜV Online Check, o.J.; vgl. auch Hämmerling, A., Online-Shopping auf der sicheren Seite, 2000, S. 34 f

daten sicher verwaltet werden und nicht von Dritten ausspioniert werden können. Nur wenn der Anbieter in allen Punkten überzeugt, erhält er das Prüfsiegel des TÜV Online Check.<sup>135</sup>

Der wichtigste Unterschied ist nun, dass der TÜV die Kriterien alle sechs Monate überprüft und vom Shop verlangt, sich nach drei Jahren einer Rezertifizierung zu unterziehen. Diese Gründlichkeit hat natürlich auch ihren Preis. Um die 50.000 € kostet die TÜV-Zertifizierung; beim dmmv kommt man mit ca. 5.000 € davon.<sup>136</sup>

Der Ärger der Shop-Betreiber über diesen zusätzlichen Kostenfaktor entlud sich auf eine Initiative der Gerling Versicherung, die mit intensivem Marketing die kritische Masse für ihr Gütesiegel „Trusted Shops“ erreichen wollte.

„Die Besonderheit von Trusted Shops: Gerling bietet eine Geld-Zurück-Garantie an. Sollte der Kunde die Ware nicht erhalten, obwohl er bereits bezahlt hat, will Gerling einspringen. Die Garantie soll auch greifen, wenn der Kunde die Ware innerhalb der vorgegebenen Frist zurücksendet, der Shop-Betreiber den Kaufpreis aber nicht erstattet. Sollten nachweislich die beim Online-Kauf übermittelten Kreditkartendaten missbräuchlich verwendet werden, will Gerling die Selbstkostenbeteiligung in Höhe von 100 Mark erstatten.“<sup>137</sup>

Dazu *Lars Kilander* von Libri.de: „Ich finde es geradezu absurd, in eine Versicherung für den Endkunden zu investieren für Fehler, die ich mache. Da behebe ich die Fehler doch lieber.“<sup>138</sup> Andere reagieren weniger diplomatisch:

„Von ‚Kundentäuschung‘ und ‚Mafia-Methoden‘ spricht der geschäftsführende Gesellschafter bei BBDO in Düsseldorf Sven John im Zusammenhang mit der Gerling-Initiative Trusted Shops. [...] Mit Empörung haben auch viele eCommerce-Unternehmen auf die Trusted Shops reagiert. [...] ‚Jemand, der zuerst Kunden angst macht, nachher dem Ladenbesitzer sagt, damit das nicht mehr vorkommt, mußst du dich versichern, für den gibt es eine gängige Bezeichnung.‘ [sagt BeautyNet-Vorstand Sinan Perin.] Sven John scheut sich nicht, den Vergleich mit der Schutzgelderpressung auch auszusprechen.“<sup>139</sup>

Mit Häme vermerkt die Branche, dass Trusted-Shops-Kunde bol von der Stiftung Warentest im Finanztest Mai 2000 ein hohes Sicherheitsrisiko bescheinigt bekam.<sup>140</sup> Trotzdem: aktuell haben sich schon über 170 Shops von Gerling zertifizieren lassen (Stand: August 2001)<sup>141</sup> – deutlich mehr als bei den anderen Gütesiegel-Anbietern.

<sup>135</sup> o.V., TÜV Online Check, o.J.

<sup>136</sup> Vgl. *Hämmerling, A.*, Online-Shopping auf der sicheren Seite, 2000, S. 34 f.

<sup>137</sup> *Sauer, D.*, Online-Shops mit Vertrauensgarantie, 2000, S. 119.

<sup>138</sup> Zitiert in *Grund-Ludwig, P.*, Wettbewerb der Siegel, 2000, S. 104.

<sup>139</sup> *Blask, F.*, Virtuelle Schutzgelderpressung, 2000, S. 122.

<sup>140</sup> Vgl. o.V., Sicherheit beim Online-Einkauf, 2000.

<sup>141</sup> o.V., Trusted Shops, o.J.

Zu bedenken ist auch, dass Gütesiegel sich ausschließlich zur Neukundengewinnung eignen. Um Kunden zu binden oder um sie zu animieren, öfter und mehr einzukaufen, eignen sie sich nicht. Hier müssen andere Maßnahmen getroffen werden, die sich explizit an bereits bestehende Kundenkontakte wenden. Diese werden im Abschnitt 3.3.8.2 „Kundenbindung“ behandelt.

Während sich die Wirtschaft also um das korrekte Verfahren zur Zertifizierung von Online-Shops streitet, greifen die Verbraucher zur Selbsthilfe. Meinungsportale wie dooyoo.de, ciao.com oder vocatus.de erfreuen sich regen Zuspruchs: Hier können Internet-Nutzer Firmen, Produkte und Dienstleistungen bewerten, ihre Erfahrungen ausbreiten und die Mitteilungen anderer Nutzer einsehen. Das Verbraucherportal alfabag.de versucht, auf Basis solcher Einträge ein „Consumer Certified“ Gütesiegel einzuführen, dürfte sich aber gegenüber der etablierten Konkurrenz schwer tun.<sup>142</sup>

## 3.2.2 Staatliche Regulierungen

### 3.2.2.1 Überblick

Nach anfänglichen Berührungsängsten hat sich in den letzten Jahren auch in Deutschland die Politik dem Thema Internet angenommen. Erste Regulierungsversuche auf nationaler Ebene wichen sehr schnell umfangreicheren internationalen Diskussionen, und in letzter Zeit kann man feststellen, dass nicht nur die Internet-Gesetzgebung internationalen Vereinbarungen folgt, sondern dass die neuen, globaleren Bedürfnisse auch zu Änderungen in anderen Bereichen führen wie jüngst beim Rabattgesetz und der Zugabeverordnung. Die Politik hat erkannt, dass „es also Rechtsvorschriften, die auf den Sachverhalt des ‚Electronic Commerce‘ anwendbar sind, zu geben scheint, [sie nicht umhin kommt,] [...] gerade auch im Hinblick auf die Globalisierung bzw. Internationalität des Handels, die bestehenden nationalen Regeln weltweit anzupassen und sie gegebenenfalls sinnvoll zu ergänzen.“<sup>143</sup>

---

<sup>142</sup> Vgl. o.V., Zufriedenheit, 2000.

<sup>143</sup> *Gesmann-Nuissl, D.*, Vertragsabschluß und Werbung, 2001, S. 69.

Die Berührungsängste bestehen freilich nicht nur auf Seiten der Politik, sondern auch bei den Internet-Pionieren, die befürchten, dass zu viel Staat das Experimentierfeld Internet austrocknen könnte. Doch mit der Kommerzialisierung der Netze und dem vernünftigeren Umgang der Politik mit dem Thema verstummen auch diese Stimmen zusehends. „Der Electronic-Commerce kann nur funktionieren, wenn Rechtssicherheit gegeben und die Haftung bei Mißbrauch geregelt ist. Dies gilt für den Verkäufer wie für den Kunden.“<sup>144</sup>

### 3.2.2.2 Verbraucherschutz

Bislang sind Gesetzesinitiativen, die sich auf das elektronische B-to-C-Geschäft auswirken, Ausdruck der Besorgnis des Gesetzgebers um den Verbraucherschutz. Wie schlecht es um den bestellt ist, spiegelt sich deutlich in den Sicherheitsbedenken der Internet-Nutzer wider, wie wir gesehen haben. Doch profitieren auch die Shop-Betreiber von mehr Rechtssicherheit. *Harald A. Summa* nimmt als Geschäftsführer des Verbandes der deutschen Internet-Wirtschaft kein Blatt vor den Mund: „Vom Traum des virtuellen Einkaufsparadies ist das Angebot der Internet-Läden derzeit meilenweit entfernt. Für die meisten Shops kann man nur die Note ‚mangelhaft‘ vergeben.“<sup>145</sup> Und wo sich Kundenbeschwerden häufen, weil

- „bestellte Ware nicht geliefert wurde,
- ein Umtausch nicht möglich war,
- Produkte nicht geliefert wurden, aber trotzdem in Rechnung gestellt wurden,
- keine Stornomöglichkeiten bestanden und so ein Fehlklick teuer wurde,
- vor einer Bestellung keine Information über Reklamationsmöglichkeiten, Umgang mit personenbezogenen Daten, etc. zugänglich waren.“<sup>146</sup>

existiert auch für seriöse Geschäftsleute kein umsatzfreundliches Klima.

Angesichts der Menge an Gesetzen und Verordnungen, die den neuen Gegebenheiten, die das Internet schafft, angepasst, umgeschrieben oder völlig neu erarbeitet werden müssen, zeigt sich der Gesetzgeber sehr rege. Wenn in den nächsten Abschnitten auch nur zwei fundamentale Neuregelungen genauer betrachtet werden, darf doch nicht aus den Augen verloren werden, wie viel Arbeit „hinter den Kulissen“ geleistet wird, die

---

<sup>144</sup> *Ludwig, V.*, Verschlüsselung, 2001, S. 58.

<sup>145</sup> o.V., Online-Shops mangelhaft, 1999.

sich zum Beispiel im Telekommunikationsgesetz (TKG), im Teledienstegesetz (TDG), das als Artikel 1 des umfassenden Informations- und Kommunikationsdienstegesetzes (IuKDG) seit dem 1. August 1997 gilt, und im Mediendienste-Staatsvertrag (MStV) niederschlägt.<sup>147</sup>

Gerade bei der Gesetzgebung im Internet-Bereich wird deutlich, dass die Zeit nationaler Alleingänge vorbei ist. Das Internet ist Wegbereiter und Symbol der Globalisierung; Verordnungen, die an Grenzen Halt machen, werden diesem internationalen Medium nicht gerecht.

„Insoweit werden neue globale Regelungen im Rahmen von internationalen Abkommen notwendig werden, wie etwa zur Harmonisierung (z.B. der Besteuerung von Zusatzdiensten oder in bezug auf die Zollbefreiung von über das Internet bestellten Waren und Dienstleistungen), zur Setzung von weltweit geltenden Mindeststandards (z.B. in den Bereichen des Datenschutzes und der Datensicherheit im elektronischen Zahlungsverkehr, des Namens- und Kennzeichnungsrechts oder des Urheberrechts im Onlinebereich) oder zur Rechtsverfolgung und -durchsetzung.“<sup>148</sup>

### 3.2.2.3 EU-Richtlinien

Und so sind die zwei wichtigsten bereits umgesetzten Gesetzesinitiativen Umsetzungen von EU-Richtlinien. Das Fernabsatzgesetz (FernAbsG) ist die Umsetzung der EU-Richtlinie 97/7/EG<sup>149</sup> und wurde von der Bundesregierung in der aktuell gültigen Form am 09. Juni 2000 verabschiedet und sofort umgesetzt. EU-Richtlinie 1999/93/EG beschäftigt sich mit der Rechtskräftigkeit der digitalen Signatur. Das deutsche Signaturgesetz (SigG) trat am 22. Mai 2001 in Kraft.

Ob im Kataloghandel oder im Internet – immer mehr Privatkundengeschäfte werden getätigt, ohne dass sich Anbieter und Verbraucher gegenüberstehen und der Verbraucher die Ware oder Dienstleistung vor Vertragsschluss in Augenschein nehmen kann. Um unter diesen Voraussetzungen für Rechtssicherheit zu sorgen, widmet sich das FernAbsG den sogenannten Fernabsatzverträgen zwischen einem Unternehmer und einem Verbraucher, die unter ausschließlicher Verwendung von Fernkommunikations

---

<sup>146</sup> Münch, I., Sicherheitsaspekte, 1999, S. 74.

<sup>147</sup> Einen ausführlichen Überblick über die Rechtsprobleme im E-Commerce und im Online-Marketing gibt Krause, J., E-Commerce und Online-Marketing, 2000, S. 77-137

<sup>148</sup> Gesmann-Nuissl, D., Vertragsabschluß und Werbung, 2001, S. 69.

mitteln beim Vertrieb abgeschlossen werden.<sup>150</sup> Um Geschäftsprozesse aller Art überhaupt erst auf juristisch einwandfreie Füße zu stellen, sorgt die Signaturverordnung dafür, die Rechtskräftigkeit der digitalen Signatur zu gewährleisten.

Aus den Texten zum Gesetzgebungsprozess des Europäischen Parlaments<sup>151</sup> gehen zahlreiche Richtlinien mit deutlichen Botschaften hervor. So werden E-Commerce-Betreibern umfangreiche Informationspflichten auferlegt.

„Neben Name und geographischer Anschrift müssen Kaufleute auch das Handelsregister mit der Eintragsnummer angeben. Auf technische Mittel zur Korrektur von Eingabefehlern muss ebenso hingewiesen werden wie auf alle notwendigen Schritte bis zum Vertragsschluss. Der Kunde muss ausdrücklich darüber aufgeklärt werden, ob und gegebenenfalls wo der Vertragstext abrufbar gespeichert wird. Auch die im internationalen Geschäftsverkehr wichtige Umsatzsteuer-ID-Nummer darf auf keiner Shopsite fehlen. Außerdem wird verlangt, dass für den Kunden die Möglichkeit zur unmittelbaren Kontaktaufnahme besteht.“<sup>152</sup>

Ist letzteres heute sicherlich Standard, gilt dies nicht für alle Forderungen der EU: „So kann der Kunde in 23 Prozent aller Internet-Warenhäuser überhaupt keine rechtlich verbindliche Bestellung aufgeben, weil die allgemeinen Geschäftsbedingungen auf der Webseite nicht ausgehängt sind.“<sup>153</sup>

Die E-Commerce-Richtlinie sieht außerdem vor, dass der Vertrag mit einem Online-Kunden nur zustande kommt, wenn der Diensteanbieter den Auftrag unverzüglich auf elektronischem Wege bestätigt. „Diese Bestätigung kann auch darin bestehen, dass die Leistung online erbracht wird. Im Business-to-Business-Bereich können die Vertragspartner allerdings auch eine abweichende Vereinbarung treffen.“<sup>154</sup>

Zum Vorteil für den Online-Anbieter gereicht das Herkunftslandprinzip: „Die E-Commerce-Betreiber unterstehen im grenzüberschreitenden Handel nur dem Rechtssystem des Landes, in dem sie ihre Niederlassung haben.“<sup>155</sup> Diese Regelung war ein wichtiger Grund für die Abschaffung des deutschen Rabattgesetzes und der deutschen Zugabeverordnung Mitte 2001, da die restriktiven Reglementierungen Deutschlands

---

<sup>149</sup> Vgl. o.V., Distance Selling, o.J.

<sup>150</sup> Vgl. o.V., Fragen und Antworten zum FernAbsG, o.J.

<sup>151</sup> Vgl. o.V., Gesetzgebungsverfahren, o.J.

<sup>152</sup> Weber, M., Aufbruch in den E-U-Commerce, 2000, S. 134.

<sup>153</sup> o.V., Online-Shops mangelhaft, 1999.

<sup>154</sup> Weber, M., Aufbruch in den E-U-Commerce, 2000, S. 132.

<sup>155</sup> Weber, M., Aufbruch in den E-U-Commerce, 2000, S. 132.

deutsche Anbieter im internationalen Wettbewerb benachteiligten. Das mit dem Herkunftslandprinzip einhergehende Gerichtsstandswahlrecht wurde noch nicht so deutlich geregelt; hier besteht noch Diskussionsbedarf:

„Wenn es nach der Kommission geht, soll künftig schon jeder kommerzielle Auftritt am Verbraucherwohnsitz ausreichen, um das Wahlrecht [seitens des Verbrauchers] auszulösen. Weil Websites von überall abgerufen werden können, hieße das streng genommen, dass der Blumenladen an der Ecke in ganz Europa verklagt werden kann. Eine Abgrenzung dürfte jedenfalls schwierig werden. [...] DMMV-Geschäftsführer Alexander Felsenberg sieht durch ein zu großzügiges Wahlrecht für die Verbraucher kleine und mittelständische Unternehmen benachteiligt. Das Risiko, am Verbraucherwohnsitz verklagt zu werden, sei für sie nicht kalkulierbar. Im Rechtsausschuss des Europaparlaments teilt man manche Bedenken der Anbieter. Der Entwurf soll nun zu Gunsten der Händler abgemildert werden.“<sup>156</sup>

Zurück zu den zwei EU-Richtlinien, die in Deutschland bislang in nationales Gesetz umgewandelt wurden. Ergebnis hiervon sind das Fernabsatzgesetz und das Signaturgesetz.

#### 3.2.2.4 Fernabsatzgesetz (FernAbsG)

Dass mit dem Fernabsatzgesetz (FernAbsG) ein existierender Missstand angegangen wird, zeigt ein Blick auf die Ergebnisse einer Studie des Internet-Verbands eco in Zusammenarbeit mit der vivo Internet AG vom Oktober 1999, bei der über 1.000 Online-Shops getestet wurden: bei 23 Prozent fehlten, wie bereits erwähnt, die allgemeinen Geschäftsbedingungen, 58 Prozent gaben keine verbindlichen Lieferbedingungen an, 82 Prozent verwendeten für die Datenübertragung vom Kunden keine Verschlüsselung. Lichtblick schon damals: nur ganze drei Prozent der untersuchten Shops schlossen die Rückgabe gänzlich aus.<sup>157</sup> „Kaufmännische Grundsätze scheinen im Cyberspace außer Kraft gesetzt zu sein. So ist ein Kaufvertrag nur gültig, wenn der Kunde die allgemeinen Geschäftsbedingungen gelesen und akzeptiert hat. All dies ist den Inhabern der virtuellen Länden [sic!] entweder unbekannt oder es wird von ihnen bewusst ignoriert“, <sup>158</sup> kommentiert *Summa* vom Verband der deutschen Internet-Wirtschaft.

---

<sup>156</sup> Weber, M., Aufbruch in den E-U-Commerce, 2000, S. 134.

<sup>157</sup> Vgl. o.V., Online-Shops mangelhaft, 1999.

<sup>158</sup> o.V., Online-Shops mangelhaft, 1999.

Das Gesetz, das sich bei weitem nicht nur auf den Verkauf per Internet, sondern auch auf jede andere Art von Fernkommunikation wie Briefversand, Katalogversand, Telefonmarketing, Videotext, Telefax und Teleshopping bezieht – „ausgenommen vom Anwendungsbereich sind Fernunterricht, Teilzeitwohnrechtverträge, Finanzdienstleistungen, Immobilienverträge, Verträge über Lebensmittel und Gegenstände des täglichen Bedarfs, Verträge im Rahmen der Unterbringung, Beförderung oder Lieferung von Speisen sowie Automatenverträge und Fernsprecherverträge.“<sup>159</sup>

Stellenweise geht das Regelwerk über die Mindestvorgaben aus Brüssel hinaus, zum Beispiel bei der 14-tägigen Widerrufsfrist; nach der Richtlinie hätten als Widerrufsfrist bereits sieben Werktage ausgereicht. Vom Widerrufsrecht ausgenommen sind der Handel mit Zeitschriften und entsiegelte Software sowie Dienstleistungen von Wett- und Lotterie-Anbietern.<sup>160</sup>

Im Wesentlichen aber setzt das Gesetz EU-Recht um.

„Das Fernabsatzgesetz sieht für die Händler umfassende Informationspflichten vor. Angegeben werden müssen Name, ladungsfähige Anschrift (also kein Postfach) und bei Gesellschaften der Name eines Vertretungsberechtigten. Auch auf zusätzlich anfallende Liefer- und Versandkosten, auf die Gewährleistungs- und Garantiebedingungen sowie auf das Widerrufsrecht muss der Anbieter ausdrücklich hinweisen. Wichtig: Erfüllt der Händler seine Informationspflichten in Form und Inhalt nicht einwandfrei, so kann der Käufer noch bis zu vier Monaten nach Vertragsschluss die Bestellung widerrufen. Außerdem erhält der Verbraucher dann für diesen Zeitraum eine Haftungserleichterung: Wird die Ware beschädigt, so hat er dies nur bei Vorsatz oder grober Fahrlässigkeit zu verantworten.“<sup>161</sup>

Schwere Zeiten brechen auch für unseriöse Anbieter mit unlauteren Überrumpelungsmethoden an. „Erweckt die Gestaltung eines Werbemittels den Eindruck, der Verbraucher habe einen Preis gewonnen, so erhält er einen einklagbaren Anspruch auf den Gewinn. Auch wer Waren ohne Bestellung, aber mit beiliegender Rechnung verschickt, wird künftig wenig Glück damit haben. Das Gesetz stellt klar, dass der Betroffene die Ware weder aufbewahren noch bezahlen muss.“<sup>162</sup>

Besonders stark wurde das Rückgaberecht diskutiert. So stieß es einerseits auf viel Zustimmung. Online-Händler rechneten mit einem kräftigen Umsatzschub. „Den

<sup>159</sup> o.V., Fragen und Antworten zum FernAbsG, o.J.

<sup>160</sup> Vgl. Weber, M., Shops erwarten Umsatzschub, 2000, S. 136.

<sup>161</sup> Weber, M., Shops erwarten Umsatzschub, 2000, S. 138.

<sup>162</sup> Weber, M., Shops erwarten Umsatzschub, 2000, S. 138+141.

prognostiziert auch die Unternehmensberatung Mummert + Partner: Das Gesetz bedeute das Aus für schwarze Schafe, gebe dem Verbraucher Rechtssicherheit und ermuntere ihn daher zum Online-Kauf.<sup>163</sup> Andere jedoch befürchteten, dass durch das Gesetz der Missbrauch durch Überbestellungen zunimmt. „Gemeint sind damit Fälle, in denen jemand gleich zehn Hosen bestellt, um nach dem Anprobieren neun wieder zurückzuschicken.“<sup>164</sup> Auch Versender, die nur auf einen geringen Umsatz pro Lieferung kommen – insbesondere Medienhändler – befürchteten, dass „sich die Kosten spürbar in der Gesamtkalkulation niederschlagen. Es sei ungerecht, diese Belastung durch den Preis auf die Käufer umzulegen, welche das Produkt behalten.“<sup>165</sup> Deshalb wurde in einer sehr zeitnahen Nachbesserung des Gesetzes festgelegt, dass die Rücksendekosten zumindest bis zu einem Bestellwert von 80 Mark vom Kunden zu tragen sind.

Auf den Sonderfall der Online-Versteigerungen weist *Hoffmann* hin: „Wird eine Internet-Auktion als Versteigerung im Sinne des Gesetzes definiert, kommt nicht das FernAbsG zum Tragen, sondern die Gewerbe- und Versteigerungsverordnung. [...] Definieren die Geschäftsbedingungen des Auktionshauses dagegen, was häufig der Fall ist, die Transaktion als Verkäufe zum Höchstgebot und nicht als Versteigerungen, dann gilt auch hier das neue Fernabsatzgesetz samt Widerrufsrecht des Kunden.“<sup>166</sup>

### 3.2.2.5 Signaturgesetz (SigG)

Das deutsche Signaturgesetz (SigG) trat am 22. Mai 2001 in Kraft. „Weitere Gesetze und Verordnungen wurden geändert, damit beim Einsatz der so genannten qualifizierten elektronischen Signatur Rechtssicherheit herrscht, sobald auch die Umsetzungsgesetze beschlossen sind. Läuft alles nach Plan, ist ab August [2001] der Einsatz der neuen, EU-konformen, digitalen Signatur möglich.“<sup>167</sup> Elektronische Signaturen erfahren auch international immer breitere Anerkennung und sind somit weder auf Deutschland noch auf den Euroraum beschränkt. „Nachdem bereits das amerikanische Repräsentantenhaus das Gesetz zur Regelung der digitalen Unterschrift, der sogenannte E-Sign Act, mit

---

<sup>163</sup> *Weber, M.*, Shops erwarten Umsatzschub, 2000, S. 136.

<sup>164</sup> *Weber, M.*, Shops erwarten Umsatzschub, 2000, S. 138.

<sup>165</sup> *Weber, M.*, Shops erwarten Umsatzschub, 2000, S. 136.

<sup>166</sup> *Hoffmann, H.*, König Kunde, 2000, S. 22.

überwältigender Mehrheit passieren ließ, hat nun auch der Senat die Gesetzesvorlage einstimmig gebilligt. Zwar besitzen schon viele Bundesstaaten ein eigenes Signaturgesetz, doch mit dem E-Sign Act wollte Washington einen nationalen Standard schaffen.<sup>168</sup>

Zweck des deutschen SigG ist die Rechtssicherheit im elektronischen Geschäftsverkehr. Nach allgemeiner Rechtsprechung war zwar bislang die elektronische Erklärung rechtswirksam, wenn nicht die ausnahmsweise Anforderung der gesetzlichen Schriftform besteht. „Im Prozeß ist das elektronische Dokument ein Beweismittel, nämlich ein Objekt des Augenscheins, das der freien Beweiswürdigkeit des Gerichts unterliegt. Beweisqualität kann nur durch die digitale Signatur erreicht werden, die den Anforderungen des Signaturgesetzes entspricht.“<sup>169</sup> Mit dem neuen SigG wird die elektronische Unterschrift der handschriftlichen gleichgestellt.

Um mit der digitalen Signatur zu unterschreiben, bedarf der Anwender zunächst eines Schlüssels, mit dem er identifiziert wird.

„Die eindeutige Zuordnung von Schlüssel und Nutzer bescheinigen sogenannte Zertifizierungsstellen. [...] Mit der neuen Regelung fordert der Gesetzgeber nur noch, dass die Signatur grundsätzlich sicher sein soll. Die Zertifizierungsstellen unterliegen zukünftig einer Haftungspflicht und müssen sich entsprechend versichern, um für mögliche Schäden aufzukommen. Gleichzeitig haben die Betreiber der Trustcenter für den Sicherheitsstandard der elektronischen Signatur zu garantieren und müssen bei grober Gefährdung mit Bußgeldern von bis zu 500.000 Euro rechnen.“<sup>170</sup>

Noch gibt es aber zahlreiche Umsetzungsschwierigkeiten, die die allgemeine Verbreitung der digitalen Signatur behindern. „Obwohl es widersprüchliche Aussagen aus den Reihen der Banken gibt, wird nicht erwartet, dass diese flächendeckend vordringen werden und EC-Karten mit digitalen Unterschriften ausgeben. Bisher erklärten führende Bankenvertreter, ihnen reiche die derzeitige PIN- und TAN-Regelung.“<sup>171</sup> Das bislang fehlende Interesse auf Anwenderseite führte zuletzt dazu, dass das Schweizer Unternehmen Swisskey das Geschäft mit der digitalen Signatur eingestellt hat. „Innerhalb von drei Jahren investierte die Tochter von mehreren Schweizer Banken 25 Millionen Franken und konnte in dieser Zeit lediglich 6000 Smartcards an den Nutzer

---

<sup>167</sup> Keller, R., Knackpunkt Kompatibilität, 2001, S. 43.

<sup>168</sup> o.V., Digitale Signatur in USA, 2000.

<sup>169</sup> Geis, I., Vertragsrecht, 1999, S. 100.

<sup>170</sup> o.V., Gesetz zur digitalen Signatur verabschiedet, 2001.

bringen.<sup>172</sup> Gründe für dieses Desinteresse lassen sich zahlreiche finden. *Bernhard Esslinger*, Direktor für Public-Key-Infrastruktur (PKI) bei der Deutschen Bank, ist sich beispielsweise

„nicht sicher, ob ein Bürger, der von seiner Gemeinde oder Bank ein Zertifikat erhalten hat, dies auch bei Dritten einsetzen kann. Derzeit seien noch keine Prozesse definiert, wie eines der vier deutschen Trustcenter (Deutsche Post, Bundesnotarkammer, Datev und Deutsche Telekom) auf die Zertifikate der anderen zugreifen könne. Zudem gebe es deutsche Zertifikate, die international nicht nutzbar sind, und es müsse abgewartet werden, ob das SigG nicht mögliche Wettbewerber im Zertifizierungsbereich diskriminiere und damit gegen EU-Recht verstoße.“<sup>173</sup>

Mit Hochdruck wird an der so genannte Interoperabilität, also der Zusammenarbeit, zwischen einzelnen PKI-Systemen gearbeitet. „Am weitesten sind hierbei im weltweiten Verkehr die Banken, die über Initiativen wie Identrus zusammenarbeiten. Ein solches Identrus-Zertifikat will zum Herbst [2001] die Hypovereinsbank für ihre Business-Kunden über eine Marketing-Kampagne promoten. [...] Zusammen mit der Telekom hat die Deutsche Bank die Europa-Initiative Bridge-CA ins Leben gerufen, um den verlässlichen Datenaustausch zwischen den Unternehmen zu ermöglichen.“<sup>174</sup> Interessant bei all diesen Initiativen – und das gilt auch für die der öffentlichen Verwaltung, sie sind alle nicht SigG-konform.

Auch die Wirtschaft ist mit dem SigG unzufrieden. Ihrer Ansicht nach sind die Gesetze und Verordnungen zu eng gefasst und würden Innovationen und damit die Akzeptanz verhindern.

„Der Gesetzgeber hat zu sehr auf eine digitale Signatur gesetzt, bei der es vor allem um einen Ersatz der händischen Unterschrift im Verkehr der Verwaltungen und mit dem Bürger ginge, lautet ein weiterer Vorwurf der Kritiker. Weder die Kreditwirtschaft noch der Handel benötigt für M- oder E-Commerce die Tiefe der qualifizierten digitalen Signatur: Dort geht es darum, Kreditkartennummern, Konten und Adressen eindeutig zuzuordnen. Identifikation und Authentisierung bei Transaktionen stehen im Vordergrund.“<sup>175</sup>

Um rasch die Vorzüge der digitalen Unterschrift zur Verfügung zu haben, hat die Wirtschaft parallel Public-Key-Infrastrukturen geschaffen, „die zwar nicht in allen

---

<sup>171</sup> Keller, R., Knackpunkt Kompatibilität, 2001, S. 43.

<sup>172</sup> Keller, R., Knackpunkt Kompatibilität, 2001, S. 42.

<sup>173</sup> Keller, R., Knackpunkt Kompatibilität, 2001, S. 43.

<sup>174</sup> Keller, R., Knackpunkt Kompatibilität, 2001, S. 43.

<sup>175</sup> Keller, R., Knackpunkt Kompatibilität, 2001, S. 43.

Bereichen den Vorschriften des SigG genügen, aber als sicher und praktikabel gelten.<sup>176</sup>

Bis sich die digitale Signatur durchsetzt, wird also noch Zeit vergehen. In der Wirtschaft soll sie laut Branchenkennern zwar schon 2002 ihren Durchbruch schaffen, „wenn die unterschiedlichen PKI-Systeme zusammenarbeiten können und im Unternehmens-Bereich die Akzeptanz steigt.“<sup>177</sup> Bis sie sich aber allgemein durchsetzt, wird es wohl auch im besten Fall fünf Jahre dauern.

---

<sup>176</sup> Keller, R., Knackpunkt Kompatibilität, 2001, S. 43.

<sup>177</sup> Keller, R., Knackpunkt Kompatibilität, 2001, S. 44.

## 3.3 Unternehmensspezifische Erfolgsfaktoren

### 3.3.1 Überblick

Werden die Vorgaben seitens des Gesetzgebers umgesetzt und eingehalten, ist für den Shop-Betreiber noch nicht viel gewonnen. Wenn man sich nun an die einschlägige Literatur wendet, um sich über die Chancen eines Internet-Ladens und die Faktoren, die zum Erfolg führen, zu informieren, erhält man oft sehr abstrakte Listen wie diese mit den „augenfälligsten Chancen für Anbieter“:

- „Globale Präsenz
- Bessere Wettbewerbsfähigkeit
- Erreichen und Bindung von Millionen Kunden
- Verkürzung oder Abschaffung von Lieferketten
- Wesentliche Kosteneinsparungen
- Neue Geschäftsmöglichkeiten<sup>178</sup>

Im Folgenden werden Erfolgsfaktoren mit unmittelbarem Bezug zur Praxis besprochen. Es wird aufgezeigt, welche Standards es umzusetzen gilt, was darüber hinaus für einen überdurchschnittlichen Erfolg nötig ist, wo die Kür ansetzt und welche Themen zur Zeit in der Diskussion sind. Bei aller Praxis darf man beim Einrichten, Betreiben oder Renovieren eines Online-Shops nicht die strategischen Ziele aus den Augen verlieren. Die Implementierung von E-Business im Allgemeinen und E-Commerce im Besonderen verhilft einem Unternehmen dazu, seinen Umsatz durch die Erschließung neuer Kunden und sogar neuer Kundenschichten zu steigern, die Effizienz vieler Geschäftsprozesse zu erhöhen und Kosten auf allen möglichen Ebenen zu sparen. Und es gilt auch, die Veränderungen bis tief in die Unternehmensstrategie hineinzutragen.

„Wer sich nur auf seine eigenen Kernkompetenzen verläßt, begibt sich in Gefahr. Von größerer Bedeutung sind vielmehr die Kernkompetenzen der Kunden und ihre Veränderung in neuen Werteketten. Michael E. Porter formuliert dies so: „Jede Veränderung in der Wertekette des Abnehmers ... kann neue Differenzierungsmöglichkeiten, neue Vertriebskanäle und andere Möglichkeiten signalisieren...“<sup>179</sup>

---

<sup>178</sup> Siebert, A., eCommerce, 1999, S. 33.

<sup>179</sup> Schulz-Wolfgramm, C., Strategien der Angreifer, 1999, S. 22.

### 3.3.2 Technik des Online-Shops

#### 3.3.2.1 Überblick

Wenn der Autor bei seiner Untersuchung der unternehmensspezifischen Erfolgsfaktoren mit der Technik des Online-Shops beginnt, ist das einerseits konsequent, da die Technik die Plattform bereitstellt, ohne die E-Commerce überhaupt nicht möglich wäre, andererseits kann hierbei der Eindruck entstehen, dass der Technik strategisch eine hohe Bedeutung beigemessen wird. Dies stimmt aber nur teilweise. Denn nach Abschluss der Experimentier- und Findungsphase der ersten Jahre des Internet sind heute eine funktionierende Technik, ein professionelles Shop-System, hohe Sicherheitskriterien und umfangliche Zusatzfeatures weitgehend selbstverständlich. Heute liegt der Schwerpunkt vielmehr darauf, die Technik in das Geschäftskonzept zu integrieren, nachdem es dank der technischen Entwicklungen nicht mehr nötig ist, das Konzept komplett unter das Joch des technisch Möglichen zu stellen. Gleichwohl: „Der IS-Bereich ist eine geschäftsrelevante Linienaktivität, keine technologiegetriebene Stabsfunktion.“<sup>180</sup>

In diesem Sinne einer Linienaktivität wird die Technik im Verlauf der Arbeit an den relevanten Stellen angesprochen werden. Die nächsten Abschnitte gehen nur ganz knapp auf die wichtigsten Vorgaben ein, die an die Technik gemacht werden müssen: die Auswahl des Shop-Systems, die Zuverlässigkeit und die Sicherheit. Abgerundet wird der Abschnitt mit einem kurzen Blick auf den M-Commerce.<sup>181</sup>

#### 3.3.2.2 Shop-System

Das Shop-System ist die Software, die Warenverkauf via Internet ermöglicht. Ein Shop-System macht erst ab einer bestimmten Größe des Ladens und seines Sortiments Sinn. „Wer nur ein oder zwei Dutzend Produkte anbieten möchte, braucht kein Shop-System. Ein umfangreiches Sortiment dagegen erfordert den Einsatz dieser Software, denn

---

<sup>180</sup> Langmack, J. A., e-business, 1999, S. 13.

<sup>181</sup> Mobile-Commerce: E-Commerce via Handy.

sowohl Anbieter als auch Verkäufer müssen sich im virtuellen Laden gut orientieren können und den Online-Einkauf systematisieren.“<sup>182</sup>

Die ersten Schritte in den E-Commerce müssen nicht teuer sein. Mietshops mit eingeschränkter Funktionalität sind teilweise schon kostenlos erhältlich – bei Yahoo! und Geocities beispielsweise. Hier hat man dann zwar keine eigene Domain, sondern ist fest in das jeweilige Portal eingebunden, doch gerade für kleine Neueinsteiger kann dies ein Vorteil sein, da man von den hohen Zugriffszahlen der Portale profitieren kann. Einfache Systeme für eine eigene Domain kosten zwischen 100 und 1.000 DM pro Monat.

Während für einen soliden Shop als Grundinvestition Summen nicht unter 25.000 DM zu veranschlagen sind,<sup>183</sup> sind nach oben hin den Preisen für Shop-Systeme keine Grenzen gesetzt. Gerade Eigenentwicklungen großer Shops lassen schnell die Millionen-Mark-Schwelle hinter sich. Es ist deshalb bei solchen Investitionen sehr wichtig, gründlich zu planen, Partner mit Bedacht auszusuchen und die Implementierung mit effizientem Projektmanagement zu begleiten. Einen guten Wegweiser bieten beispielsweise die umfangreichen Checklisten am Ende von *Krauses* Buch zum Thema.<sup>184</sup>

### 3.3.2.3 Zuverlässige Technik

Der neue Shop sollte erst dann online gehen, wenn man sicher sein kann, dass die Technik zuverlässig funktioniert, dass die Darstellung stimmt, die Preise korrekt angezeigt, Bestellungen sauber verarbeitet werden und so weiter. Und auch bei der Weiterentwicklung des Shops muss all dies gewährleistet sein. „Eine Studie des US-Marketing-Spezialisten Resource Marketing Inc. belegt, dass Online-Händler zu sehr auf den Expansionskurs setzen und dabei oftmals ihre Kunden vergessen. [...] Bei einem Viertel der Unternehmen verhinderten regelmäßig technische Schwierigkeiten die

---

<sup>182</sup> o.V., Shop-Systeme, 1998, S. 21.

<sup>183</sup> Vgl. o.V., Shop-Systeme, 1998, S. 21.

<sup>184</sup> Vgl. *Krause, J.*, E-Commerce und Online-Marketing, 2000.

Online-Bestellungen, von den bestellten Waren trafen sechs Prozent nie beim Käufer ein.“<sup>185</sup>

Wichtig ist in diesem Zusammenhang die Skalierbarkeit der Shop-Technik – und der gesamten Shop-Infrastruktur. Jupiter Communications fand heraus, dass nur 10 Prozent der Websites, die E-Commerce betreiben, in der Lage sind, etwa mit einer verdoppelten Käufernachfrage fertig zu werden. „Vor allem Call Center und Abteilungen, die mit der Bestellabwicklung befasst sind, bekommen Probleme, wenn die Kundenzahlen quasi über Nacht stark steigen. Nur 54 Prozent der befragten Unternehmen haben ihre Auftragssysteme getestet – die Call Center wurden bei rund 44 Prozent auf ihre Leistungsfähigkeit hin geprüft.“<sup>186</sup> Auch auf der technischen Seite ist es oft nicht damit getan, bei verstärkter Nachfrage einfach mehr Server bereit zu stellen: komplexe Datenbankabfragen führen bei 100.000 Zugriffen innerhalb einer Stunde zu Problemen, die man mit mehreren hundert Zugriffen in keiner Weise simulieren kann.

Das andere Extrem sind Startups, die sich in eine Early-Adopter-Rolle versteigen, in der die neueste Technik augenscheinlich gerade gut genug ist. „Es scheint sie nicht im Geringsten zu kümmern, dass die meisten Kunden die jüngsten Webnovitäten auf ihren Computern gar nicht nutzen können. Die Website des deutschen Onlineshops 12go.de beispielsweise können bislang nur die wenigsten Surfer problemlos aufrufen.“<sup>187</sup>

### 3.3.2.4 Sicherheit

Einer der ersten Gedanken eines Shop-Betreibers muss der Sicherheit gelten. Der Abschnitt über die staatlichen Regulierungen zeigte auf, dass es die Sorge des Gesetzgebers um die Sicherheit im Netz ist, die ihn primär zu den neuen Verordnungen und Gesetzen antreibt. Im Dritten Jahresbericht der U.S. Government Working Group on Electronic Commerce beginnt der Abschnitt zur Sicherheit im Internet folgendermaßen:

“The security of information flowing through the Internet is a critical element of e-commerce. It is a necessary part of building trust in the accuracy and integrity of transactions made over the information infrastructure. There is growing awareness that

<sup>185</sup> o.V., Brauchen E-Retailer keine Kunden?, 2000.

<sup>186</sup> o.V., Traffic-Problem, 1999.

<sup>187</sup> Heismann, G., Internethändler, 2000, S. 38.

America's information infrastructure – the basis of e-commerce – is becoming an increasingly attractive target for deliberate attack or sabotage. Consumers must have confidence that both the content and the infrastructure of the Internet are secure.”<sup>188</sup>

Auch ohne den Pathos ist die Kernaussage dieses Abschnitts für Europa ebenso relevant wie für die USA. Und das Bewusstsein für die Gefahr von Sicherheitslücken ist bei den Nutzern teilweise stark ausgeprägt. „Die Themenbereiche ‚Sicherheit, Schutz der Privatsphäre und Schutz der Zahlungssysteme‘ sind eng miteinander verknüpft, da es dabei immer um den unrechtmäßigen Zugriff auf vertrauliche Daten geht, der die Möglichkeit von Straftaten (z.B. Betrug) schafft.“<sup>189</sup>

Zwar kann es nach *Mann* „weder im Leben noch in der Technik [...] eine absolute Sicherheit geben“<sup>190</sup>, doch je mehr man weiß, desto besser kann man das Risiko minimieren, meinen auch *Fulda* und *Raepfle*: „Je besser Sie sich selbst damit auskennen und tatsächliche Sicherheitslücken von vermeintlichen Unsicherheiten unterscheiden können, desto eher werden Sie die für Ihren Zweck geeignetsten Verfahren herausfinden und um so besser können Sie Ihre Entscheidung dafür gegenüber Ihren Kunden vertreten.“<sup>191</sup>

Solch eine Entscheidung kann auch sein, auf gewisse Sicherheitsmaßnahmen zu verzichten, wenn sich absehen lässt, dass Aufwand und Kosten in keinem Verhältnis zur Wahrscheinlichkeit einer Sicherheitsverletzung und dem daraus entstehenden Schaden stehen. *Münch* erklärt zum Thema Sicherheitsmaßnahmen:

„Welchen Handlungsbedarf die diversen Bedrohungen für ein konkretes Electronic-Money oder E-Commerce-System erfordern, hängt davon ab,

- für wie wahrscheinlich der Eintritt gehalten wird,
- welche Schäden dadurch verursacht werden können,
- wie aufwendig die Durchführung eines entsprechenden Angriffs ist,
- wie hoch das Entdeckungsrisiko für einen Angreifer ist.

[...] Letztendlich ist auch das angestrebte Sicherheitsniveau immer eine Frage der Kosten-/Nutzenrelation, also der Bezahlbarkeit der daraus resultierenden Maßnahmen. Auf der anderen Seite sollte man sich auch immer vor Augen halten, daß eine hundertprozentige Sicherheit nicht erreichbar ist.“<sup>192</sup>

<sup>188</sup> o.V., *Leadership for the New Millennium*, 2000, S. 42.

<sup>189</sup> *Mann, E.*, *Ordnungsrahmen*, 2001, S. 27.

<sup>190</sup> *Mann, E.*, *Ordnungsrahmen*, 2001, S. 27.

<sup>191</sup> *Fulda, H./Raepfle, M.*, *IT-Sicherheit für e-business*, 1999, S. 175.

<sup>192</sup> *Münch, I.*, *Sicherheitsaspekte*, 1999, S. 20.

Es ist beinahe ironisch, aber nichtsdestoweniger erhellend, so *Cole*, dass „Stromausfall nach wie vor Ursache Nummer eins für Datenverluste ist. Und was das Thema Hacker angeht: einer Untersuchung des amerikanischen FBI zufolge gehen rund 70 Prozent aller Fälle von Computerkriminalität auf das Konto unzufriedener oder entlassener Mitarbeiter.“<sup>193</sup>

Wo im Geschäftsverkehr mit den Kunden Sicherheit ein Thema ist, muss folglich abgewogen werden zwischen dem, was sinnvoll ist, dem, was praktikabel ist, und dem, was im Trend der Kundenwünsche liegt (vgl. oben Abschnitt 3.2.1.3 „Sicherheitsbedenken“). Wer hier den gesunden Mittelweg findet und diesen seinen Kunden ehrlich kommuniziert, hat damit bereits einen ernstzunehmenden Wettbewerbsvorteil.

### 3.3.2.5 Alternativer Zugang: M-Commerce

Mobile Commerce oder kurz M-Commerce ist einer der großen Hoffnungsträger, die hinter den Erlösen der UMTS-Lizenzenversteigerungen im Jahr 2000 stehen. Bereits heute gibt es funktionierende, wenn auch noch wenig erfolgreiche M-Commerce-Modelle auf SMS-<sup>194</sup> und WAP-Basis.<sup>195</sup>

Einen trendigen M-Commerce-Dienst bietet die Firma *mobilesound* bereits für SMS-fähige Mobiltelefone an: Hörer beteiligter Radiosender können – nachdem sie sich für den Dienst angemeldet haben – per SMS Titel und Interpret des gerade laufenden Musikstücks erfragen, welche ihnen prompt auf das Handy geschickt werden. Gleichzeitig schlägt der Dienstleister einen Tonträger (eine CD oder eine Maxi-CD) vor, der das Stück enthält. Bei Interesse kann diese CD nun sofort durch eine Rückantwort per SMS bestellt werden.<sup>196</sup>

---

<sup>193</sup> *Cole, T.*, Erfolgsfaktor Internet, 1999, S. 50.

<sup>194</sup> SMS: Small Message Service; eine schmalbandige Textapplikation für Handys, die es erlaubt, einen bis zu 160 Zeichen umfassenden Text von einem Handy (oder über einen Online-Dienst) an ein anderes Handy zu senden. SMS gehört bei heutigen Mobiltelefonen zum Standard..

<sup>195</sup> WAP: Wireless Application Protocol; ein Protokoll zur Übertragung von Texten über schmalbandige Netze. Viele Mobiltelefone sind bereits mit WAP-Funktion ausgestattet.

<sup>196</sup> Vgl. <http://www.mobilesound.de>.

Weitere beliebte mobile Dienste sind Nachrichten, Wetter- und Sportinformationen sowie Finanzinformationen – alles keine wirklichen Umsatzträger, zumal die Mentalität, dass Informationen kostenlos zu sein haben, auch vor den mobilen Übertragungswegen nicht Halt machen.

Noch steckt Mobile Commerce also in den Kinderschuhen. Der Umstand, dass viele der angebotenen Dienste noch nicht ausgereift sind und Handy-Nutzer ihre ersten M-Commerce-Versuche erfolglos abbrechen mussten, führt laut der weltweiten Untersuchung „Mobile Commerce: Winning the On-Air Consumer“ der Boston Consulting Group dazu, dass jeder dritte deutsche Handy-Nutzer von M-Commerce-Angeboten frustriert ist und diese Dienste nicht mehr nutzt. In dieser Untersuchung, bei der über 1.800 tatsächliche und potenzielle M-Commerce-Nutzer in Deutschland, Frankreich, Schweden, Japan, den USA sowie Australien befragt wurden, kam heraus, dass die Ursachen für die Unzufriedenheit bei den Anwendern unter anderem darin liegen, dass „die Handy-Nutzer die Übertragungsraten und Funktionalität der mobilen Anwendungen mit denen des Internets vergleichen: hohe Kosten, niedrige Geschwindigkeit, schwerfällige Navigation, schwierige Texteingabe und unzuverlässige Dienste sind die fünf am häufigsten genannten Ärgernisse.“<sup>197</sup>

Dazu kommen die Erwartungen, die geweckt wurden, aber noch nicht erfüllt werden können. Um nun die Kundenzufriedenheit rasch zu erhöhen, müssten zunächst

„die Erwartungen der Kunden auf ein realistisches Maß zurückgeschraubt werden. In einem zweiten Schritt müsse dafür gesorgt werden, dass alle Schnittstellen zum Kunden, also M-Commerce, Internet und traditionelle Angebote, aufeinander abgestimmt sind. ‚Ein nahtloser Übergang ist unerlässlich, damit der Kunde alle Kanäle gleichermaßen einfach nutzen kann,‘ fasst BCG-Experte Dean die zentrale Botschaft für die Unternehmen zusammen.“<sup>198</sup>

Sollte das gelingen, steht dem Erfolg von M-Commerce nicht mehr viel im Weg. „So meinten über zwei Drittel der Interviewten in Deutschland, dass ihr Handy innerhalb der nächsten vier Jahre zu ihrem ‚persönlichen Assistenten‘ werde. Und sogar 73 Prozent erwarteten, dass mobile Endgeräte mehr und mehr zur Zahlungsabwicklung verwendet

---

<sup>197</sup> o.V., Frust bei M-Commerce-Nutzern, 2000.

<sup>198</sup> o.V., Frust bei M-Commerce-Nutzern, 2000.

werden.<sup>199</sup> Dann können sich Schätzungen bewahrheiten wie die der BCG-Experten, die davon ausgehen,

„dass im Jahr 2003 im M-Commerce ungefähr so viel Umsatz getätigt wird wie 1998 im Internet. Allein im B2C-Geschäft würden dann weltweit etwa 100 Milliarden US-Dollar umgesetzt, die sich jeweils zur Hälfte aus Datenübertragungsgebühren, Nutzungsentgelten für E-Mail sowie Werbung auf der einen Seite und dem Wert von per Handy gekauften Produkten und Diensten auf der anderen Seite zusammensetzen.“<sup>200</sup>

Die größten Wachstumschancen hätten laut der Prognose Mobile-Banking und Informationen über den jeweils aktuellen Aufenthaltsort: „Besonders diese Applikationen werden umso mehr genutzt, je erfahrener die Handy-Benutzer im Umgang mit WAP-Diensten sind.“<sup>201</sup> Und wenn die Zweifel an der Zahlungssicherheit ausgeräumt sind, die heute 60 Prozent als Grund dafür angeben, keine Kreditkartennummern über das Handy weiterzugeben, dürfte sich auch der Einkauf von Gütern wie Bücher oder CDs per Mobiltelefon durchsetzen. Das wäre insofern besonders wünschenswert, als sich das Handy auch als Zahlungsweg hervorragend eignet. Hierzu mehr im Abschnitt 3.3.3.3.6 über Paybox.

### **3.3.3 Zahlungsmethoden**

#### **3.3.3.1 Interessenkonflikt**

Bei keinem anderen Element im E-Commerce wird der Interessenkonflikt zwischen Händler und Kunde deutlicher als bei den Anforderungen an Bezahlmethoden. Während der Händler sein Geld möglichst sicher erhalten möchte, legt der Kunde Wert auf weitest gehende Anonymität – zwei sich nahezu vollständig ausschließende Präferenzen. Da sich die beiden Vertragspartner bei Geschäftsabschlüssen im virtuellen Raum nicht Auge in Auge gegenüber stehen, möchte jeder darauf bestehen, zuerst die Leistung des anderen zu empfangen, bevor er selbst tätig wird: der Händler will Vorkasse, der Kunde zahlt am liebsten erst nach Erhalt der Ware oder Dienstleistung. Möchte sich einerseits der Händler den Umstand sparen, den eine breite Palette angebotener Zahlungsarten mit sich bringt, akzeptiert es andererseits kein Kunde, wenn sein

---

<sup>199</sup> o.V., Frust bei M-Commerce-Nutzern, 2000.

<sup>200</sup> o.V., Frust bei M-Commerce-Nutzern, 2000.

<sup>201</sup> o.V., Frust bei M-Commerce-Nutzern, 2000.

bevorzugtes Zahlungsmittel nicht angeboten wird.<sup>202</sup> Einig sind sich Händler und Kunde aber in einem: die Transaktionskosten sollen so niedrig wie möglich sein und in jedem Fall vom jeweils anderen getragen werden.

Nach sehr restriktiven Inkassoregeln der Online-Händler in den ersten Tagen des E-Commerce (Vorkasse, Nachnahme) hat der Konkurrenzdruck vor allem aus den dienstleistungsorientierten USA auch in Deutschland zu einem Denken geführt, das sich stärker an den Bedürfnissen der Kunden ausrichtet. Eine breite Palette von Zahlungsoptionen gehören heute zum Standard eines Online-Shops. Die Nutzung spiegelt diese Vielfalt wieder, wie der von Forit ermittelte Anteil der jeweiligen Zahlungsmittel an Gesamttransaktionen der Konsumenten zeigt:

|                                |     |
|--------------------------------|-----|
| Kreditkarte _____              | 30% |
| Rechnung/Überweisung _____     | 26% |
| Zahlung durch Bankeinzug _____ | 22% |
| Zahlung per Nachnahme _____    | 13% |
| Elektronisches Geld _____      | 4%  |
| Mobile Zahlungssysteme _____   | 2%  |
| Cyber Cash _____               | 1%  |
| Smart Cards _____              | 1%  |
| Elektronische Schecks _____    | 1%  |

**Tabelle 16: Anteil der Zahlungsmittel an Gesamttransaktionen der Konsumenten<sup>203</sup>**

Dass diese Aufstellung von einem Kompromiss zwischen Kunde und Unternehmen zeugt, wird anhand der verbalisierten Nutzerakzeptanz von Zahlungsarten deutlich, die von der Verwendung deutlich abweicht, wie zwei Befragungen ergeben:

<sup>202</sup> Vgl. Schilder, H.-J., Sicher bezahlt, ist halb gewonnen, 2000, S. 116.

<sup>203</sup> o.V., Zahlungsmittel, 2000, S. 51.

|                                    | Fittkau & Maaß,<br>W3B Hamburg <sup>204</sup> | Internet Shopping Report<br>2000/Symposion <sup>205</sup> |
|------------------------------------|---|---|
| Rechnung                           | 80,7%   | 91%   |
| Kreditkarte verschlüsselt          | 47,8%   | 30%   |
| Nachnahme                          | 46,0%   | 36%   |
| E-Cash, DigiCash                   | 30,5%   | 12%   |
| Lastschrift                        | 29,6%   | 31%   |
| Kreditkarte per Telefon, Fax, Post | 14,1%   | 7%  |
| Vorausscheck                       | 5,5%  | 4%  |
| Kreditkarte unverschlüsselt        | 3,3%  | 2%  |

Mehrfachnennungen möglich

**Tabelle 17: Befragungen zur Nutzerakzeptanz von Zahlungsarten**

Die Rechnung, die vermeintlich kundenfreundlichste und für den Verbraucher sicherste Zahlungsart, steht in der Beliebtheit bei diesem einsam an der Spitze. Online-Zahlungsarten wie E-Cash oder DigiCash stehen abgeschlagen an Platz vier respektive fünf – ihren Vertrauensvorsprung haben sie mit der Zeit verspielt, da die Verfahren sich als zu kompliziert, zu teuer und mit zu wenigen Einsatzmöglichkeiten herausstellten.

Shop-Betreiber werden sich also auch in Zukunft darauf einrichten müssen, zahlreiche Zahlungsmethoden anzubieten und den Markt stets dahingehend zu beobachten, welche neuen Systeme die Marktreife erreichen und von den Nutzern akzeptiert werden. Für die meisten Händler bietet es sich an, das Billing auszulagern.<sup>206</sup>

Im Folgenden werden beispielhaft einige weitestgehend etablierte bzw. intensiv diskutierte Zahlungsmethoden vorgestellt. Anhand der damit gewonnenen Erkenntnisse wird deutlich, welche Herausforderungen dieses Feld auch in Zukunft noch bereit hält.

<sup>204</sup> Zitiert in o.V., Neue Vertriebsformen, 1999, S. 12..

<sup>205</sup> o.V., Online-Zahlungsmethoden, 2000, n=8689, Quelle: Internet Shopping Report 2000/Symposion (Veröffentlicht 1/2000).

<sup>206</sup> Vgl. Schilder, H.-J., Sicher bezahlt, ist halb gewonnen, 2000, S. 117.

### **3.3.3.2 Zahlungsmethoden ohne Datenübertragung**

#### **3.3.3.2.1 Rechnung**

Die am weitesten verbreitete Zahlungsmethode ist die offene Rechnung, die dem Kunden in der Regel zusammen mit dem Produkt zugeschickt wird und die dieser innerhalb einer bestimmten Frist zu begleichen hat. Fand diese Zahlungsart ursprünglich nur bei bekannten Kunden Anwendung, wird sie heute von führenden Online-Shops nahezu jedem Kunden bis zu einem bestimmten Maximalbetrag angeboten. Dies wird durch die Anbindung an eine Auskunft wie Creditreform ermöglicht, die die Zahlungsmoral auch von Privatpersonen dokumentiert und Vertragspartnern entsprechende Auskünfte erteilt.

Vorteil dieser Zahlungsart für Händler und Kunden gleichermaßen ist, dass keine aufwändige Datenübertragung nötig ist. Für den Kunden ist die Reklamation sehr einfach. Da die Rechnung aber den Inkassoetat des Händlers stärker belastet als andere Zahlungsarten, ist neuerdings der Buchhändler mediantis dazu übergegangen, drei Mark Bearbeitungsgebühr von den Kunden zu verlangen, die sich für diese Zahlungsart entscheiden, während Marktführer Amazon diese Zahlungsart noch nie angeboten hat.

#### **3.3.3.2.2 Nachnahme**

Nicht für alle Transaktionen populär ist die Nachnahme. Zwar ist hier der Händler auf der sicheren Seite, doch für den Kunden gibt es zahlreiche Nachteile: zum einen wird die Nachnahmegebühr von bis zu 10 DM vom Händler meist auf ihn abgewälzt, zum anderen muss er den Rechnungsbetrag in bar verfügbar haben, wenn die Ware geliefert wird. Eine Reklamation gestaltet sich für den Kunden schwierig – vor allem, wenn der Händler, welcher sein Geld erhalten hat, nicht kooperativ ist.

### 3.3.3.2.3 Vorkasse

Vorkasse per Scheck oder Überweisung verursacht keine Kosten, es werden keine Daten über das Netz verschickt, doch ist die Akzeptanz bei den Kunden sehr gering. Als Privatperson tut man sich mit Reklamationen besonders schwer, wenn die Leistung bereits im Voraus bezahlt wurde; und selbst beim seriösesten Händler kann es zu Lieferverzögerungen kommen. Das in der Zwischenzeit dem Kunden nicht zur Verfügung stehende Geld ist also ein zusätzliches Ärgernis.

### 3.3.3.3 Zahlungswege mit Datenübertragung

Der elektronische Zahlungsverkehr hat insbesondere bei digitalen Gütern, ausländischen Käufern und niedrigpreisigen Gütern (Micropayments) eine große Bedeutung. Nicht höhere Kosten sind aber der Grund für das langsame Etablieren von Zahlungsarten, die direkt über die Website abgewickelt werden, sondern Sicherheitsbedenken vor allem auf Seiten der Kunden. Die steigenden Sicherheitsstandards, kundenfreundliche Versicherungen gegen Diebstahl und Missbrauch durch Dritte sowie zunehmend freundliche Berichte in der Presse zerstreuen die Bedenken der Konsumenten allmählich; und je länger diese sich bereits im Internet aufhalten, desto geringer ist die Hemmschwelle vor der Nutzung von Online-Zahlungsarten.

Größter Hemmschuh vor allem für neu entwickelte elektronische Zahlungsverfahren ist die Notwendigkeit zusätzlicher Elemente wie Software, Zertifikate oder Chipkartenleser, deren Verbreitung noch einige Zeit in Anspruch nehmen wird. „Zur Förderung dieser Verfahren ist es deshalb wichtig, daß in der Anfangszeit ein Konsens zwischen den konkurrierenden Kreditinstituten gefunden wird. Auf diesem Weg kann die Kunden- und Händlerzahl schnell die kritische Grenze überschreiten, ab der Electronic Commerce zum Selbstläufer wird und sich die umfangreichen Anfangsinvestitionen amortisieren.“<sup>207</sup> Den Banken wäre es am liebsten, „wenn sie eine Chipkarte für alles schaffen könnten. Das multifunktionale Wunderding, das die digitale Signatur speichert, e-Cash bereitstellt, als Geldkarte einsetzbar ist und darüber hinaus noch EC-Karte ist.

---

<sup>207</sup> Zitzelsberger, R., E-Commerce-Einsatz, 2000, S. 381.

Funktionsfähig, allseits akzeptiert und sicher.<sup>208</sup> Bis jetzt konkurrieren aber noch sehr viele völlig verschiedene Systeme miteinander.

### 3.3.3.3.1 Kreditkarte

Die am häufigsten benutzte Zahlungsmethode ist die Kreditkarte. Sie bietet ein vor allem für den Kunden sehr einfaches Verfahren; für den Händler sind die Kosten berechenbar und weitestgehend umsatzabhängig. Außerdem eignet sie sich hervorragend für internationale Transaktionen. Kreditkarten sind jedoch vor allem in Deutschland nicht so weit verbreitet wie beispielsweise in den USA, weshalb sich für viele potenzielle Kunden die Frage schlichtweg nicht stellt, ob sie ihre Kreditkartendaten dem Internet anvertrauen oder nicht.

Die Kreditkarte leidet mehr als alle anderen Zahlungsarten unter dem Ruf, besonders anfällig für Betrügereien zu sein. Werden die Kreditkartendaten unverschlüsselt durch das Netz verschickt, können sie sehr leicht von unbefugten Dritten abgefangen und verwendet werden. Die Stiftung Warentest rät, dass bei der Übertragung der sensiblen Kartendaten zumindest eine so genannte SSL-Verschlüsselung gewährleistet sein muss. „Bei einigen Shops ist aber nicht klar erkennbar, ob die Daten tatsächlich verschlüsselt werden und wie gut die Verschlüsselungsstärke ist.“<sup>209</sup> Einen bedeutenden Schritt weiter geht die technisch anspruchsvolle Kreditkartenzahlung per SET.<sup>210</sup> Hierzu wird eine spezielle Software und einen elektronischen Identitätsnachweis benötigt, den man beim Kartenherausgeber erhält.<sup>211</sup>

Folgt man jedoch statistischen Erhebungen, sind die Sicherheitsbedenken gegenüber Kreditkartenzahlungen im Internet weit überzogen: „According to the two largest credit card companies in the world, VISA and MasterCard, the rate of credit card fraud as a percentage of all credit card transaction is miniscule. Their records show that in 1999,

---

<sup>208</sup> Buckl, S., Geldbörse fürs Internet, 2000, S. 17.

<sup>209</sup> o.V., Bezahlen im Internet, 2001.

<sup>210</sup> SET: Secure Electronic Transactions.

<sup>211</sup> Vgl. o.V., Bezahlen im Internet, 2001.

22 million fraudulent credit card transactions occurred either online or offline of an estimated total of 25 billion transactions combined”<sup>212</sup> – gerade einmal ein Promille.

### 3.3.3.3.2 SET

Eine Erweiterung bestehender Kreditkartensysteme sind die Secure Electronic Transactions SET. *Ensthaler* liefert eine kompakte Beschreibung des Verfahrens:

„Ein Konsortium, das u.a. bestehend aus IBM, Visa und American Express besteht, hat sich auf Standards geeinigt, um die Übertragung von Kreditkartendaten sicher zu machen. Der Vorteil von SET (,secure electronic transaction’) liegt darin, daß die Kreditkartennummer nicht mehr sichtbar über das Netz geschickt wird; Server werden als Zwischenstufe zwischen Händlern und Banken geschaltet. Der Auftrag wird nun elektronisch unterschrieben und an den Händler geschickt. Der Händler fügt dann seine eigenen Daten hinzu, und dieser gesamte Datensatz wird an die Bank des Händlers geschickt, die die entsprechenden Daten entschlüsselt. Die Bank erhält vom SET-Server die notwendigen Schlüsselinformationen des Käufers, z.B. seine Kreditkartennummer, und kann die weiteren Schritte veranlassen. In der einschlägigen Literatur heißt es, daß eine unberechtigte Entschlüsselung bei ausreichender Schlüssellänge praktisch ausgeschlossen sei. Wenngleich damit das Identitäts- und das Autorisierungsproblem gelöst sind, handelt es sich bei SET nicht um ein neues Zahlungsmittel, sondern vielmehr um eine Kreditkartenzahlung im herkömmlichen Sinne.“<sup>213</sup>

Die oben genannten Punkte weisen die Nachteile aus: Der Endkunde muss sich eine Software-Komponente aus dem Internet herunterladen, die Lösung konfigurieren und sich bei der Bank ein Zertifikat abzuholen.

„Diese Lösung erfordert einen geübten PC-Nutzer und untergräbt Spontankäufe. Darüber hinaus verursacht SET hohe administrative Kosten beim Merchant [Händler], da ein Server beim Shop-Betreiber aufgestellt werden muss und auch kein Inkasso übernommen wird. Aus diesem Grund haben bis zum Sommer 2000 erst 80 Händler und ein paar tausend Kunden eine Signatur für dieses System beantragt.“<sup>214</sup>

Sollte sich SET in irgendeiner Form jedoch einmal durchgesetzt haben, hat es zahlreiche Vorteile: Einmal installiert, ist es einfach zu handhaben. Das kreditkartenbasierte System ist theoretisch weltweit einsetzbar. Die Identifizierung durch Zertifikate verhindert Missbrauch. Der Händler bekommt sein Geld, und Daten des Kunden sind vor fremdem Zugriff geschützt, selbst der Händler kennt nicht die Kreditkartennummer des Kunden.

---

<sup>212</sup> o.V., eMarketer ePrivacy & Security Report, 2001.

<sup>213</sup> *Ensthaler, J.*, Elektronische Zahlungsabwicklung, 2001, S. 102.

<sup>214</sup> *Schilder, H.-J.*, Sicher bezahlt, ist halb gewonnen, 2000, S. 116 f.

### 3.3.3.3 Lastschrift

Der Bankeinzug per elektronischer Lastschrift ist derart kundenfreundlich, dass dem Händler daraus leicht Nachteile entstehen können. Bei diesem Verfahren erteilt der Kunde seine Einwilligung zur Abbuchung von seinem Girokonto zugunsten des betreffenden Händlerkontos. Auch hier werden persönliche Konteninformationen über das Internet versandt, weshalb eine sichere Übertragungsart nötig ist, zudem ist das Verfahren lokal begrenzt, eignet sich also nicht für den internationalen Zahlungsverkehr. Da viele deutsche Banken bislang für jeden einzelnen Lastschriftvorgang eine Kundenunterschrift vorliegen haben müssen, wird bei den meisten deutschen Betreibern mit dem Kunstgriff einer virtuellen Buchungskarte operiert. Für sie erteilt der Kunde einmalig einen schriftlichen Einziehungsauftrag.

Das große Problem dieser Zahlungsart für den Händler ist der Umstand, dass der Kunde auch nach Lieferung der Ware das von seinem Konto abgebuchte Geld innerhalb einer Frist von mehreren Wochen zurückfordern kann. Zwar kann der Händler die Lieferung nachweisen, doch steht der Aufwand einer Untersuchung meist in keinem Verhältnis zum Streitwert, weshalb viele Unternehmen solche Verluste abschreiben müssen. Stellt das elektronische Lastschriftverfahren also vor allem im B-to-B-Bereich derzeit die einfachste Zahlungstransaktion dar, kann sie im Privatkundengeschäft nur mit viel Fingerspitzengefühl erfolgreich angewandt werden.<sup>215</sup>

### 3.3.3.4 Geldkarte

Eine schöne Alternative wäre die Bezahlung per Geldkarte. Das in Deutschland am weitesten verbreitete Geldkartensystem ist die Geldkarte des Zentralen Kreditausschusses des Deutschen Bankgewerbes (ZKA). „Diese Karte wurde ursprünglich zur Bezahlung im stationären Handel entwickelt.“<sup>216</sup> Durch starke Forcierung sind ZKA-Karten in Deutschland sehr weit verbreitet. Doch trotz der hohen Verbreitung ist die Akzeptanz beim Konsumenten bereits in der realen Welt sehr gering: „Von den derzeit

---

<sup>215</sup> Vgl. Schilder, H.-J., Sicher bezahlt, ist halb gewonnen, 2000, S. 116.

im Umlauf befindlichen etwa 50 Millionen Karten [wird] nur etwa 1% wirklich genutzt.<sup>217</sup> Und auch ist nicht damit zu rechnen, dass die Akzeptanz im Internet sehr viel höher sein wird. Die Anonymität ist nicht gewährleistet, und der Nutzer muss einen Kartenleser kaufen und an den Computer anschließen. Für die Händler wäre das System sehr schön, da die Verbreitung von Geldkarten sehr hoch ist und die Bankgebühren viel geringer sind als bei der Kreditkarte, nämlich 0,3 Prozent des Warenwerts.<sup>218</sup>

### 3.3.3.3.5 E-Cash, Cybercash & Co.

Neben der Geldkarte gibt es noch eine Reihe weiterer Systeme, die auf dem Umtausch von echtem in elektronisches Geld beruhen. Mit E-Cash hat die Deutschen Bank 24 ein solches System auf den Markt gebracht, das im Gegensatz zur Geldkarte keinen Chipkartenleser benötigte, sondern einen Wallet-Applet voraussetzte, also eine Software-Komponente. Der Kunde wäre weitestgehend anonym geblieben, die Übertragungssicherheit war sehr hoch, die Kundenakzeptanz jedoch so gering, dass das Kreditinstitut das Produkt wieder vom Markt genommen hat.<sup>219</sup> Auch das vergleichbare Cybercash leidet unter mangelnder Akzeptanz.<sup>220</sup>

### 3.3.3.3.6 Paybox

Paybox ermöglicht die Bezahlung per Mobiltelefon. Der Kunde wählt beim Online-Einkauf die Zahlungsfunktion Paybox und tippt seine Handynummer in das Bildschirmformular ein. Sekunden später klingelt das Handy, eine Stimme nennt Betrag und Zahlungsempfänger. Der Kunde gibt dann seine PIN ein und autorisiert damit die Zahlung. Der Rechnungsausgleich erfolgt per Lastschrift. „Paybox ist erfolgreich, weil es für den letzten Blöden geeignet ist“, meint Bruno Setzer von der Deutschen Bank: Online bestellen, per Handy und PIN die Buchung bestätigen.<sup>221</sup>

---

<sup>216</sup> Schwarz, T., Zahlungssysteme im Internet, 1999.

<sup>217</sup> Schwarz, T., Zahlungssysteme im Internet, 1999.

<sup>218</sup> Vgl. Bachmann, J./Thommes, J., Bezahlung bleibt die Achillesferse, 2000, S. 102.

<sup>219</sup> Vgl. o.V., Aus für E-Cash, 2001, S. 106.

<sup>220</sup> Vgl. o.V., Bestehende Zahlungssysteme für E-Commerce, 2000, S. 17.

<sup>221</sup> Buckl, S., Geldbörse fürs Internet, 2000, S. 17.

Ist Paybox bereits ein relativ verbreitetes Zahlungssystem, gibt es doch noch einige Probleme. „Die Nutzung kostet im Jahr 5 Euro, Überweisungen an einen anderen Paybox-Teilnehmer zusätzlich 25 Cent je angefangene 25 Euro.“<sup>222</sup> Die Stiftung Warentest warnt vor Einkäufen via Handy im Web. „Die Datenübertragung im Mobilfunknetz sei unzureichend geschützt.“<sup>223</sup> Außerdem leiden die Händler unter dem Zahlungsverzug. „In der Tat müssen Händler bis zu 30 Tage und teils länger warten, bis die Deutsche Bank den beim Kunden per Lastschrift eingezogenen Betrag gutschreibt. Macht dies Schule, könnte das Paybox-System schneller als erwartet vom Markt verschwinden. Schließlich bezahlt der Händler an Paybox für die Abwicklung zusätzlich drei Prozent vom Betrag.“<sup>224</sup>

Bargeldlose Bezahlmodelle per Handy, welche von Mobilfunkunternehmen angeboten werden, können sich zu ernsthaften Konkurrenten für die Banken entwickeln. „Mannesmann-Ex-Vorstandsmitglied Peter Gerard rechnete bei einer Veranstaltung unlängst vor, dass Mobilfunkanbieter um ein Vielfaches kostengünstiger operieren könnten als die Banken. Während eine Geldtransaktion bei der Bank im Schnitt 1,07 Dollar koste, fielen dafür beim Mobilfunkanbieter nur 0,2 Cent an, weil deren Systeme untereinander kompatibel seien. [...] Zudem fallen im Vergleich zu Mastercard, Visa und Co auch keine Kosten für die Kartenproduktion an.“<sup>225</sup>

### 3.3.3.3.7 Telefonrechnung

Nicht das Handy, sondern den Festnetzanschluss fassen Anbieter ins Auge, die die Abrechnung über die Telefonrechnung anbieten. Die Telefonrechnung ist seit Jahrzehnten das einzige eingeführte Abrechnungssystem für sogenannte Micropayments, also Bezahlungen im Pfennigbereich. Micropayments sind in den Augen vieler Anbieter die Grundvoraussetzung dafür, dass sie sich ihren Wunsch erfüllen

<sup>222</sup> o.V., Bezahlen im Internet, 2001.

<sup>223</sup> Fuchs, F.-X., Das mobile Portemonnaie, 2000, S. 43.

<sup>224</sup> Fuchs, F.-X., Das mobile Portemonnaie, 2000, S. 41.

<sup>225</sup> Fuchs, F.-X., Das mobile Portemonnaie, 2000, S. 42 f.

können, im B-to-C-Geschäft für Webinhalte Gebühren zu verlangen: für Seitenabrufe, Musik- und andere Downloads, für Datenbankabfragen etc.

Mit Click & Pay net900 hat die Deutsche Telekom ein System entwickelt, bei dem Beträge über die von ihr gestellte Telefonrechnung abgerechnet werden. Hierbei wechselt net900 bei kostenpflichtigen Angeboten nach Bestätigung durch den Kunden von der normalen Internet-Verbindung in ein eigenes Netz, über das dann entweder nach Zeit oder nach Clicks abgerechnet wird, je nach Vorgabe des Händlers. Mit der Beendigung des kostenpflichtigen Angebots wechselt das System automatisch in den vorhergehenden kostenfreien Bereich des Internet-Angebots zurück.

Eine wesentliche Einschränkung besteht darin, dass bei beiden Tarifarten die Spanne zwischen 0,30 Mark und fünf Mark pro Minute respektive pro Abruf liegt. Und die für die Nutzung des net900-Systems notwendige Software muss von der jeweiligen Internet-Seite des Online-Anbieters erst mal auf den Rechner des Kunden geladen werden, was sich in der Vergangenheit immer wieder als K.O.-Kriterium für Zahlungssysteme erwiesen hat. Vielleicht kommt dem System jedoch zugute, dass es zusammen mit den konkurrierenden Micropaymentsystemen Firstgate click&buy und infin Micropayment von der Stiftung Warentest für kostenpflichtige Angebote wie das Herunterladen von Dokumenten und Informationen eingesetzt wird. Doch sind auch in diesem Bereich Mitbewerber auf dem Vormarsch, deren Service umfangreicher und benutzerfreundlicher ist als der der bestehenden Systeme, darunter z.B. X-PressPay von der Bonner X-PressPay GmbH, bei der auf ein Zahlungslimit verzichtet wird.<sup>226</sup>

### **3.3.3.3.8 Rabattpunkte**

Wer in Deutschland beim (Online-)Einkauf Rabattpunkte von Anbietern wie Webmiles oder Payback sammelt, kann diese hinterher für die verschiedensten Produkte und Dienstleistungen einsetzen. Vorreiter ist die Lufthansa mit ihrem „Miles & More“-Programm; Payback ist aufgrund seiner breiten Marktdurchdringung das erfolgsversprechendste Alternativkonzept. In den USA wird das Rabattpunktekonzep

---

<sup>226</sup> Vgl. o.V., Zahlung per Telefonrechnung, 2000.

jedoch noch einige Schritte weiter getrieben. Registrierte Nutzer der Firma Beenz.com können sich Punkte, sogenannte „beenz“ verdienen, indem sie auf Internet-Seiten klicken, die zum Beenz-Netzwerk gehören. „Die Betreiber der Websites kaufen die Bohnen für einen Cent das Stück bei Beenz.com, die Surfer können sie auf anderen Sites für Micropayments nutzen.“<sup>227</sup> Hierin liegt der große Vorteil der beenz, dass sie bei mehreren Unternehmen eingelöst werden können. „Für die Jupiter-Analysten ist die Gutschriftwährung ein erster Schritt hin zu ausgefeilteren Zahlungssystemen für Kleinstbeträge.“<sup>228</sup> Dass Lufthansa und Payback mittlerweile auch in diese Richtung gehen, dass man also für Miles auch Leihwagen von Sixt oder für bestimmte Bahnfahrten Lufthansameilen bekommen kann, zeugt von der Zukunftsträchtigkeit dieses Systems.

#### 3.3.3.4 Fazit

Millicent, Cybercoins, Picopayment, HBCI, OFX, Mondex, MeCHIP, Smartcard, Paysafecard – neben den in den oberen Abschnitten genannten Zahlungsarten gibt es jede Menge weiterer Experimente, auf die hier unmöglich eingegangen werden kann.

Als Fazit lässt sich feststellen, dass das Bezahlen wohl noch für einige Zeit die Achillesferse des E-Commerce bleibt. Solange Fragen zu Kosten, Sicherheit, Anonymität etc. nicht geklärt sind, solange es keine gemeinsamen Standards gibt, solange vor der Bezahlung umständliche Registrierungs- und Installationsprozeduren nötig sind, wird sich keins der neuen Systeme durchsetzen. Noch ist nicht einzusehen, warum auf die zwar unperfekten, aber etablierten Zahlungsarten aus der realen Welt im Internet verzichtet werden soll, wenn auch die neuen Systeme noch nicht ausgereift sind. Und: „Weil man nur bei jeweils 50 bis 70 Internethändlern mit den Kunstwährungen bezahlen kann, lohnt sich die Installation der Wallet für die Nutzer kaum. Und weil es nur wenige Kunden gibt, die mit dem neuen Geld bezahlen wollen, ist es für Händler nur mäßig interessant, sich einer Variante anzuschließen.“<sup>229</sup> – Also das klassische Henne-Ei-Problem.

---

<sup>227</sup> Mersch, T., Rabatt-Bohnen, 2000, S. 28.

<sup>228</sup> Mersch, T., Rabatt-Bohnen, 2000, S. 28.

### 3.3.4 Logistik

#### 3.3.4.1 Die Bedeutung für den E-Commerce

Wurde im oberen Abschnitt das Inkasso als Achillesferse des E-Commerce bezeichnet, wird im nun folgenden Kapitel deutlich, dass der E-Commerce im Gegensatz zu der Figur aus der griechischen Mythologie zwei besonders verletzliche Fersen hat. Die andere ist die logistische Bewältigung der Kundenaufträge zu bezahlbaren Preisen. *Daniel Wild*, Gründer von Getmobile: „40 bis 50 Mark Logistikkosten verursacht bei uns jede Lieferung. [...] Darüber haben wir am Anfang nicht nachgedacht.“<sup>230</sup> Die Unternehmensberatung Andersen Consulting (heute accenture) ermittelte, dass ein Viertel aller 1999 online erstandenen Weihnachtsgeschenke nicht rechtzeitig unter dem Gabentisch lag.<sup>231</sup> Und Resource Marketing stellt fest, dass sechs Prozent der bestellten Waren nie beim Käufer ankommen.<sup>232</sup>

Die Warenauslieferung stellt eins der wichtigsten Marketinginstrumente dar: Wenn die gegebenen Versprechungen eingehalten werden, können aus zufriedenen Kunden Stammkunden werden, die ihrerseits für das Unternehmen werben. Voraussetzung hierfür sind prompte Lieferung, hohe Produktverfügbarkeit und leichte Rückgabe bei Nichtgefallen. „Bis dato werden diese Essentials des E-Commerce jedoch nur von wenigen Online-Verkäufern zufriedenstellend realisiert.“<sup>233</sup> Gerade auch Hersteller sehen in der Tatsache, dass der B-to-C-Logistikmarkt noch nicht aufgeteilt ist, eine Chance dafür, unter Umgehung des Handels direkt selbst an die Endkunden heranzutreten.

„In diesem Vertriebskanal liegt neben der großen Chance zur Kundennähe aber auch ein hohes Risiko für die Kundenbindung, denn ein Kunde erwartet von einem Markenhersteller ein ähnlich hohes Serviceniveau wie von dem Produkt und dem Händler, mit dem er bisher zusammengearbeitet hat. Wird er dabei enttäuscht, kann sich dies in einer Abkehr von dem Produkt auswirken.“<sup>234</sup>

Einen klaren Heimvorteil haben hier, wie sich in den letzten Monaten immer deutlicher herauskristallisiert, die traditionellen Versandhäuser. „Auf Grund ihrer langjährigen

---

<sup>229</sup> *Mersch, T.*, Rabatt-Bohnen, 2000, S. 28.

<sup>230</sup> *Gutowski, K.*, Top oder Flop.com, 2000, S. 160.

<sup>231</sup> Vgl. *Sauer, D.*, Online-Shops mit Vertrauensgarantie, 2000, S. 118.

<sup>232</sup> Vgl. o.V., Brauchen E-Retailer keine Kunden?, 2000.

<sup>233</sup> *Robben, M.*, E-Logistik: Make or Buy?, 2000.

Erfahrungen mit dem Management von effizienten Logistikketten erteilen sie so manchem dynamischen Jungunternehmer längst eine Lektion in Sachen schneller und zuverlässiger Distribution.<sup>235</sup> Ihr Click-and-Mortar-Ansatz<sup>236</sup> wird ihnen auch in Zukunft das Schicksal des amerikanischen Lieferdienstes Webvan ersparen, welcher im Juli 2001 endgültig Insolvenz anmelden musste, nachdem sein ambitioniertes Geschäftsmodell an den hohen Logistik-Kosten scheiterte.<sup>237</sup>

E-Commerce-Start-ups sind häufig überrascht davon, was der Aufbau einer funktionierenden Logistikkette ihnen abverlangt – an Know-how und an Kapital. Bestellannahme, Kommissionierung, Verpackung, Versand, Debitorenmanagement, Warenwirtschaft, Lagerhaltung, Retouren- und Garantieabwicklung sowie Kundendienst – in Eigenregie ist dies kaum zu leisten, „zumal etwa Bau und Inbetriebnahme einer Lagerhalle Jahre dauern können – zu lange für das schnelllebige Internet-Geschäft.“<sup>238</sup> Wer mit einem strategischen Investor zusammenarbeitet, der die Tücken der Logistik kennt, hat Glück gehabt. Doch auch hier bestehen Missstände, beklagt *Sven Schnägelberger*, Geschäftsführer der Kölner Ilos GmbH, einer Tochter der Thiel Logistik AG: „VCs und Inkubatoren haben bis auf wenige Ausnahmen keine Logistikkompetenz.“<sup>239</sup>

Diese „Rückständigkeit“ machen sich innovative Dienstleister zu Nutze, indem sie ihre Produkte den Bedürfnissen des akzellerierten E-Business anpassen und den Dotcoms die komplexe Logistik abnehmen.

„Ein Unternehmen, das nach Meinung von Marktforscher Korte mit einem interessanten Geschäftsmodell überzeugt, ist Pago E-Transaktion Services. die Kölner Firma, ein Joint Venture der Deutschen Bank und der BHS-Holding, offeriert nach eigenen Angaben E-Business-Services, mit denen Anbieter von Shops, Auktionen und Call-Centern die Bestellvorgänge vom Auftragsingang bis zur Lieferung zum Kunden abwickeln können.“<sup>240</sup>

Und die Firma MH Direkt in Bregenz übernimmt „von Lagerbewirtschaftung, Kommissionierung, Verpackung und Retourenbearbeitung über Call-Center sowie

---

<sup>234</sup> *Holst, J.*, e-business-Bebauungsplan, 1999, S. 138.

<sup>235</sup> *Gutowski, K.*, Top oder Flop.com, 2000, S. 160.

<sup>236</sup> Click and Mortar: Bezeichnet Unternehmen, die ihr Filialgeschäft (Brick and Mortar / Steine und Mörtel) mit einem Online-Shop verbinden. Beispiel: die Buchhandelskette barnesandnobles.com.

<sup>237</sup> *Schiessl, M.*, Rapides Artensterben, 2001, S. 89.

<sup>238</sup> o.V., Die Grenzen des virtuellen Shoppings, 2000, S. 1.

<sup>239</sup> Zitiert in *Naumann, S.*, Pack und weg!, 2000, S. 111.

Kunden- und Finanzbuchhaltung bis hin zum Data-Warehouse-Management alle klassischen Fulfillment-Elemente. Lediglich den Transport der Waren übernimmt die Deutsche Post.<sup>241</sup>

Grundlegend ist die Anbindung des Online-Katalogs an das Warenwirtschaftssystem. Nur so kann gewährleistet werden, dass Kunden präzise darüber informiert werden, ob die angebotenen Waren auch wirklich am Lager sind. „Firmen wie i2, UPS oder FedEx haben Softwarelösungen entwickelt, die die gesamte Wertschöpfungskette eines Unternehmens überwachen und Bestellinformationen in Echtzeit an den Kunden weitergeben. Eine Dienstleistung, die immer mehr Online-Shopper erwarten.“<sup>242</sup>

Kann der Online-Shop dann auch noch den Lieferstatus einer Bestellung über Track & Trace anzeigen lassen, verringert sich hierdurch die Unzufriedenheit der Kunden spürbar selbst bei verspäteter Auslieferung. Zudem sollte die Auswahl der Lieferformen dem Kunden überlassen werden.

„Doch allzu oft trifft man nur auf den klassischen Postversand als Lieferform, obwohl auch die Deutsche Post AG längst ausgefeiltere Logistik-Lösungen anbietet. Den Kunden Wahlmöglichkeiten zu bieten, kann ein wichtiger Erfolgsfaktor für den Service sein. Sowohl das Liefern der Ware an (fast) jeden Ort und zu (fast) jeder Zeit, als auch die Abholung (Pick-up-Stationen) der Ware durch den Kunden (Supermarkt, Postamt, Partnerunternehmen) können Optionen sein.“<sup>243</sup>

### 3.3.4.2 Lieferzeiten

Kernpunkt der Logistik sind die Lieferzeiten. Der Internet-Verband eco berichtete noch Ende 1999: „Wer die Hürden beim Bestellen und Bezahlen überwunden hat, dem bleibt meist nur das Prinzip Hoffnung: 58 Prozent der Online-Händler verzichtet auf die Angabe verbindlicher Lieferzeiten. 16 Prozent stellt klar, dass es auf jeden Fall länger als sieben Tage dauern wird. Kleiner Lichtblick: Immerhin 18 Prozent verspricht Lieferung innerhalb von drei Tagen.“<sup>244</sup>

---

<sup>240</sup> Naumann, S., Pack und weg!, 2000, S. 114.

<sup>241</sup> Naumann, S., Pack und weg!, 2000, S. 114.

<sup>242</sup> Robben, M., E-Logistik: Make or Buy?, 2000.

<sup>243</sup> Robben, M., E-Logistik: Make or Buy?, 2000.

<sup>244</sup> o.V., Online-Shops mangelhaft, 1999.

Die erfolgreichen Online-Händler sind sich der Ansprüche ihrer Kundschaft bewusst. Und diese Ansprüche steigen, wie *Robben* an einem Beispiel deutlich macht: „So versuchte in den USA ein Online-Verkäufer seine Logistik-Kette zu reorganisieren, um dadurch Kosten zu sparen. Die Bestelldauer verlängerte sich daraufhin von 3 auf 7 Tage. In der Konsequenz stieg die Rücklaufquote der Bestellungen von 7% auf 25%. Viele Kunden erwarten Lieferfristen von 48 Stunden.“<sup>245</sup> Das gleiche Anspruchsdenken lässt sich auch für Deutschland konstatieren: „Die ideale Einkaufsstätte muß sich vor allem durch eines auszeichnen: Zuverlässigkeit des Anbieters. Daneben sind noch der Aufbau des Angebots und Lieferzeiten sehr wichtig für den Kunden“<sup>246</sup>, so das Ergebnis der Studie *Internetshopping Report 2000* von Symposium Publishing und Fittkau und Maaß.

Probleme bei der Lieferung sind aber nicht nur auf die Lieferzeit beschränkt. „Falschlieferungen, fehlende Retourenabwicklung und Reklamationsbearbeitung, schlampige Rechnungsstellung und nicht vorhandene Call-Center [...]“<sup>247</sup> spielen eine mindestens genauso entscheidende Bedeutung für das Wohlwollen der Kunden. „Zur Logistikkette gehören darüber hinaus die Beschaffung der Waren und die so genannte ‚letzte Meile‘, also die Lieferung der Sendung zur Wunschzeit des Kunden.“<sup>248</sup>

Dass Geschwindigkeit aber nicht nur einen in Geld messbaren Preis hat, zeigt das Beispiel Amazon: „Amazon.com etwa setzte 9000 Lkws [sic!] und 100 Flugzeuge ein, um in 24 Stunden 250 000 Ausgaben des neuen Harry-Potter-Buchs quer durch die USA zu transportieren und feierte die Kampagne als eine der größten Verteilungsaktionen des E-Commerce.“<sup>249</sup> Selbst die Wirtschaftswoche stellt bei solchen Zahlen die Frage nach der Umweltverträglichkeit des Versandgeschäfts. Und inwieweit Verpackungsmaterialien für Endkundenlieferungen für die Umwelt zu Buche schlagen, wird hier noch nicht einmal thematisiert. Die durch eine nur an der Geschwindigkeit ausgerichtete E-Commerce-Logistik erzeugte Umweltverschmutzung wird immer mehr Thema umweltethischer Debatten werden.

---

<sup>245</sup> *Robben, M.*, E-Logistik: Make or Buy?, 2000.

<sup>246</sup> o.V., Marketing & Barometer, 2000, S. 36.

<sup>247</sup> *Naumann, S.*, Pack und weg!, 2000, S. 111.

<sup>248</sup> *Naumann, S.*, Pack und weg!, 2000, S. 111.

### 3.3.5 Gestaltung des Online-Shops

#### 3.3.5.1 Überblick

Nachdem bislang die Technik und die Infrastruktur beleuchtet wurde, ist es für das nun Folgende nötig, diese Bereiche erst einmal auszublenden. Die Versuchung ist groß, sich, nachdem die personellen Voraussetzungen geschaffen wurden und man sich intensiv über die technischen Notwendigkeiten informiert hat, beim Planen der Shop-Gestaltung an dem technisch maximal Machbaren zu orientieren; den „State of the Art“ zu realisieren. Das wäre falsch. Die gestalterische Umsetzung des Online-Shops muss sich zuerst einmal an den Bedürfnissen des Nutzers ausrichten, keinesfalls an den Wünschen der Techniker. Die Gestaltung des Webshops muss erstrangig von den Marketingstrategen konzipiert werden; die Programmierer müssen deren Wünsche dann nur umsetzen. Und auch das Marketing wird Ansprüche stellen, die entweder technisch nicht realisierbar sind oder wenn, dann nur mit großem Aufwand.

Die Gestaltung eines Shops ist ein Spagat: zum Einen möchte man keinen Aufwand scheuen, um die Aufmerksamkeit der Nutzer zu gewinnen und zu halten.

„Neuere Wirtschaftstheorien weisen der Aufmerksamkeit einen zentralen Wert zu. [...] Diskussionen über die zu fordernden Bandbreiten bei der Datenübertragung verkannten bisher eines: Die ultimative Bandbreite ist unsere Wahrnehmungskapazität. Innerhalb eines Tages können wir nur eine bestimmte Anzahl von Reizen wahrnehmen und davon wiederum nur einen Teil bewusst verarbeiten. Das erste Ziel der Unternehmenskommunikation muss daher sein, Aufmerksamkeit zu binden. In den USA wurde dafür die Formel ‚War of the Eyeballs‘ geprägt.“<sup>250</sup>

Zum Anderen spielt die technische Bandbreite weiterhin eine entscheidende Rolle. Die „Schlacht um die Augäpfel“ darf nicht mit zu datenintensiven Techniken geschlagen werden, da lange Ladezeiten die Kundschaft verprellen. Aufwändige Flash-Animationen haben im E-Commerce-Bereich allenfalls etwas in Trend-Shops verloren oder als Zusatzfeature jenseits der regulären Bestellwege. Wieder einmal gilt das KISS-Prinzip („keep it simple and stupid“), denn:

„Online-Nutzer bestellen eher bei grafikarmen Sites als bei aufwendig gestalteten. Oberste Priorität für Web-Designer ist demzufolge, den Benutzer geradlinig durch die Site und den Bestellvorgang zu führen. Web-Forscher Sim D’Hertefeldt stellte die Hypothese auf, daß

---

<sup>249</sup> o.V., Dotcom-Umweltsünder, 2001, S. 106.

<sup>250</sup> Stephan, P. F., Kundenbindung und Markenführung im Internet, 2000, S. 12.

eine einfach aufgebaute Site dem Nutzer das Gefühl der Kontrolle vermittelt und er daher auch eher bereit ist, sensible Daten online zu übermitteln.<sup>251</sup>

Auf einen Nenner gebracht besteht die Herausforderung darin, dass mit Struktur und Gestaltung der Site „Nutzerbedürfnissen, Geschäftszielen, Corporate-Identity-Richtlinien und technischen Constraints in optimaler Weise Rechnung getragen wird.“<sup>252</sup>

Die nächsten Abschnitte zeigen den Nutzen und die Elemente einer optimalen Benutzerführung auf, diskutieren, auf welche Inhalte es bei einem Online-Shop ankommt und machen anschließend Vorschläge, wie man trotz oder gerade aufgrund pragmatischer Nüchternheit den Online-Kunden ein positives Einkaufserlebnis bieten kann – Bemühungen, die zu messbaren Erfolgen führen: „So stiegen 1999 der Anteil der Bestellungen im Verhältnis zu allen Visits von 1,5 auf 1,8 Prozent und der Anteil der Käufer im Verhältnis zu allen Besuchern auf E-Commerce-Seites von 2,8 auf 3,2 Prozent.“<sup>253</sup> Die zunehmende Professionalisierung der Online-Shops spiegelt sich in solchen Zahlen wider.

### 3.3.5.2 Benutzerführung

Was für den einzigen Sanitärbetrieb in einer kleinen, abgelegenen Stadt nicht gilt, gilt im Internet sehr wohl: Der Kunde ist König. Zwar ist der Mitbewerber nicht immer nur einen einzigen Klick entfernt, wie das gerne behauptet wird, doch wo sich der Besucher und potenzielle Kunde nicht vom ersten Augenblick an hofiert und an die Hand genommen fühlt, nimmt er irgendwann auch die vier oder fünf Klicks in Kauf, um zum nächsten Laden zu gehen.

Dies erreicht man am vordergründigsten – es sei hier noch einmal wiederholt – durch einen schnellen Seitenaufbau. Sobald die erste Seite rasch und vollständig geladen ist, muss der Besucher erfassen können, wo er gelandet ist und warum es für ihn von Vorteil ist, sich nicht gleich wieder zu verabschieden. Das gilt in erster Linie für Neukunden, aber auch Stammbesucher surfen häufig recht unmotiviert vorbei auf der Suche

<sup>251</sup> *Puscher, Frank*, Die einfache Site, 2000, S. 128.

<sup>252</sup> *Vogel, M.*, Interaktionsdesign, 1999, S. 150.

nach etwas, das ihre Aufmerksamkeit fesselt. „Eine Site sollte die Hauptmessage schon auf der ersten Seite formulieren. Jede Seite einer Website ohne Aussage oder gute Funktionalität ist verschwendet.“<sup>254</sup>

Hat man erst einmal die Aufmerksamkeit des Besuchers für sich gewinnen können, gilt es, sie in die richtigen Bahnen zu lenken. „Die Aussagekraft und Prägnanz einer Website steigt, wenn es gelingt, thematisch passende Navigationsmetaphern und Interaktionsmetaphern zu integrieren.“<sup>255</sup> Beliebte Metaphern in Shopauftritten sind Einkaufswagen, Schnäppchenmärkte, Wühltische, die Stockwerke einer Kaufhausarchitektur etc. „Eine solche Metapher muß nicht [...] in fotorealistischer Darstellungsmanier als Kopie der Wirklichkeit fungieren, sondern sollte vielmehr ihre Idee repräsentieren.“<sup>256</sup> Vogel subsumiert: „Eine Anwendung ist dann am gelungensten, wenn der Nutzer sich in ihr bewegen kann, ohne seine Welt der Begriffe, Metaphern und Interaktionsschemata verlassen zu müssen.“<sup>257</sup>

Die Gestaltung dieser Metaphern folgt den Erkenntnissen des für den E-Commerce besonders wichtigen Human-Computer-Interface-Designs (HCID), einer Weiterentwicklung des Graphical-User-Interface-Designs (GUI).

„Der entscheidende Unterschied zwischen den beiden besteht in der Zielsetzung der Gestaltung. GUI kreiert die eigentliche Benutzungsoberfläche, das Screen-Design, während das Human-Computer-Interface-Design sich mit Nutzungs- und Handlungskonzepten aus der Sicht des Nutzers befasst. [...] Nicht mehr die Attraktivität, sondern die Effizienz der Benutzungsoberfläche steht hier im Vordergrund.“<sup>258</sup>

Für den Gestalter bedeutet das, dass er nicht mehr eine seinen Wünschen gemäße Komposition von Seitenverknüpfungen im Sinne eines „l’art pour l’art“ kreieren darf. „Nicht mehr die tradierte Darstellung von verknüpften Seiten, sondern die Interaktion und Navigation auf einem medialen Informations-Interface rückt in den Mittelpunkt der gestalterischen Tätigkeit. Die vielschichtige Sinnesansprache führt zu einer effektiven Aufnahme, Verarbeitung und nachhaltigen Erinnerung der Informationen – also zu

---

<sup>253</sup> o.V., Der Kampf um den Kunden nimmt zu, 2000, S. 65.

<sup>254</sup> Vogel, M., Interaktionsdesign, 1999, S. 153.

<sup>255</sup> Vogel, M., Interaktionsdesign, 1999, S. 157.

<sup>256</sup> Vogel, M., Interaktionsdesign, 1999, S. 157.

<sup>257</sup> Vogel, M., Interaktionsdesign, 1999, S. 151.

<sup>258</sup> Henseler, W., Das digitale Abbild des Users, 2000, S. 52.

einem effizienten Erzeugen von Wissen. Dies führt zu immensen wirtschaftlichen Vorteilen, die zurzeit noch von niemandem richtig genutzt werden.<sup>259</sup>

Je klarer und einfacher die Site-Navigation gehalten wird, je mehr Hilfestellungen dem Besucher in Form von Suchmasken, Sitemaps,<sup>260</sup> kontextabhängigen Hilfetexten, klare Kennzeichnung von Verzweigungspunkten etc. angeboten werden, desto tiefer wird sich der Nutzer in die Site hineinwagen. „Der User sollte niemals das Gefühl vermittelt bekommen, er könne etwas falsch machen. Er wünscht sich Kontrolle über seine Handlungen, was auch Korrekturmöglichkeiten einschließt.“<sup>261</sup>

Gerade wenn es zum großen Show-down kommt, zur Bestellung, darf der Nutzer durch nichts verunsichert werden: „Je komplizierter also die Konfiguration einer Bestellung und je ungeübter der Besteller, umso weniger wird das Webangebot genutzt. Sofern möglich, sollten die im Web angebotenen Produkte deshalb ‚entfeinert‘ werden, damit sie z.B. als Standardmodule leichter von den Anwendern konfiguriert werden können.“<sup>262</sup> Und wer nach der eingegangenen Bestellung meint, den Kunden jetzt seinem Schicksal überlassen zu dürfen, begeht denselben kapitalen Fehler wie ein Autoverkäufer, der nach Vertragsabschluss nur noch mürrisch auf den Autoschlüssel zeigt und das Büro verlässt. Mindestens eine transparente Bestellzusammenfassung, ein freundlich formuliertes Dankeschön auf der Site und ein Hinweis auf die Bestellbestätigung, die per E-Mail zugesandt wird, zusätzlich am besten noch die Einladung, sich noch ein wenig im Shop umzusehen, ein Hinweis auf verwandte Produkte – der Phantasie sind hier keine Grenzen gesetzt.

Eine schöne Checkliste mit Grundsätzen für eine in der Aufmachung und in der Benutzerführung „einfachen Website“ findet sich in einem Artikel von *Puscher* und soll hier noch einmal als Überblick dienen:

---

<sup>259</sup> *Henseler, W.*, Das digitale Abbild des Users, 2000, S. 53.

<sup>260</sup> Sitemap: Verlinktes Inhaltsverzeichnis, das die Struktur der Website auf einen Blick erschließen lässt.

<sup>261</sup> *Vogel, M.*, Interaktionsdesign, 1999, S. 155.

<sup>262</sup> *Holst, J.*, e-business-Bebauungsplan, 1999, S. 137.

- |   |
|---|
| <p>a) Bedienung</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• klare Beschriftung von Buttons und anderen Navigationselementen</li><li>• Einhalten von bestehenden Konventionen, z.B. Navigationsleiste steht links oder oben</li><li>• Anbieten alternativer Navigationsmethoden (Sitemap, Suche, Links)</li><li>• Anbieten einer Übersicht (Sitemap)</li><li>• Fahrten legen, z.B. Schlüsselbegriffe konsistent verwenden</li></ul> <p>b) Zugriff</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Ladezeiten niedrig halten</li><li>• keine Plug-In- und Multimedia-Techniken auf der Homepage</li><li>• möglichst wenig Java und JavaScript auf der Homepage</li><li>• Sound nur auf Anforderung</li><li>• schnellen Hoster wählen</li><li>• wichtige Kontakt-Daten auf jeder einzelnen Seite anzeigen (eMail-Adresse, Telefonnummer)</li><li>• Kompatibilität zu Browsern umfassend testen</li><li>• kleinsten gemeinsamen Nenner bei der Auflösung einhalten (800 x 600 Pixel)</li></ul> <p>c) Transaktion</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Transaktionsbereiche schnörkellos halten</li><li>• geradlinige Wege durch die Transaktion anlegen</li><li>• User-Eingaben deutlich als solche kennzeichnen</li><li>• Feedback für getätigte Transaktionen liefern</li><li>• Transaktionsdaten zwischenspeichern für den späteren Abruf</li><li>• Transaktionsdaten dauerhaft speichern für Wiederholungen</li><li>• Statusbericht liefern (Datenbank oder per eMail)</li></ul> <p>d) Offline-Benutzung</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Seiten druckbar gestalten</li><li>• aussagekräftige Seitentitel für die Bookmarks</li><li>• keine Frames, wenn nicht nötig</li><li>• keine absolute Referenzierung, wenn nicht nötig</li><li>• Ergänzungsmaterialien zum Download anbieten (Kataloge etc.)</li></ul> <p>e) Inhalt</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Konzentration auf die Kernkompetenz</li><li>• eher weniger Themen, die sich zyklisch abwechseln</li><li>• klare Prioritäten schaffen</li><li>• klare inhaltliche Strukturierung</li></ul> |
|---|

Abbildung 3: Grundsätze für eine „einfache Website“<sup>263</sup>

### 3.3.5.3 Produktpräsentation

Wenn *Puscher* in obiger Liste unter „Inhalt“ von der Konzentration auf die Kernkompetenz und von der Reduktion der Themenbreite spricht, hat er in erster Linie Sites mit einem inhaltlichen Fokus im Auge. Als Shop-Betreiber darf man diese Forderungen nicht falsch verstehen: wer nur eine Auswahl seiner Produkte im Internet präsentiert, macht sich keine Freunde. Dennoch bieten uns diese Stichpunkte auch für

den Online-Shop einen wichtigen Hinweis: die Kernkompetenz eines Shops ist die Präsentation und der Verkauf von Produkten oder Dienstleistungen; alles, was hiervon zu sehr ablenkt, sollte vermieden werden. Und dass man die Startseite überlädt, wenn auf ihr der Winterschlussverkauf, ein Karneval-Special, zwei Gewinnspiele und zahlreiche Sonderangebote angepriesen werden, wird beim ersten kritischen Blick auf die Seite selbst bei der ausgeprägtesten Betriebsblindheit deutlich.

Doch zurück zur Forderung, das volle Sortiment – stets aktuell – ins Internet zu stellen. Was bislang über Printkataloge versucht wurde – den Interessenten ein Medium an die Hand zu geben, das ihnen die müßevolle Auswahl fern vom Erwartungsdruck des Verkäufers erlaubt –, kann über einen Online-Katalog viel besser und nach den Anfangsinvestitionen auch viel billiger erreicht werden. *Maciejewski* zählt die wesentlichen Vorteile auf:

- „Aktuellere Preisinformation ist möglich.
- Ein leichter Zugriff über Suchfunktionen besteht.
- Bessere Vergleichsmöglichkeiten werden realisiert.
- Zusätzliche Informationen können direkt beim Produkt abgefragt werden.
- Fehlerhafte Auswahl und Übertragung wird vermieden.
- Vollständigkeit wird gewährleistet.“<sup>264</sup>

All diese Punkte gelten sowohl für Kataloge, die Hersteller oder Zwischenhändler im B-to-B bereitstellen, als auch für solche, die im Endverbrauchergeschäft eingesetzt werden. Das bedeutet nicht zuletzt, dass auch ein Hersteller sich erstmals an eine große Zahl von Verbrauchern wenden kann – und das teilweise sogar qualitativ hochwertiger als ein (Online-)Händler: „Hersteller von Digitalkameras oder Handys haben gegenüber dem Einzelhändler oder Navigator den klaren Vorteil, dass sie dem Verbraucher stets die aktuellsten Informationen über die Leistungsmerkmale dieser neuen und sich schnell ändernden Produkte zur Verfügung stellen können.“<sup>265</sup>

Die Bereitstellung von Informationen ist grundsätzlich ein wichtiger Punkt. Im Katalogmarketing wird schon lange nach der Devise verfahren: „Je mehr Details, Merkmale und Vorteile, je mehr Referenzen und Garantiebezeugungen Ihr Prospekt enthält, desto

---

<sup>263</sup> *Puscher, F.*, Die einfache Site, 2000, S. 128.

<sup>264</sup> *Maciejewski, P. G.*, Integration in den Marketing-Mix, 2000, S. 159.

<sup>265</sup> *Evans, P./Wurster T. S.*, Web Attack, 2000, S. 141.

größer wird die Chance sein, dass ein Interessent sich zum Kauf entscheidet.“<sup>266</sup> Hier geht es nicht nur um reine Produktinformationen wie Maße und Farbalternativen, sondern auch um die Zusatzinformationen, die dem Kunden erläutern, warum er ausgerechnet diesen Artikel und nicht den vergleichbaren des Konkurrenten erstehen soll. Der kritische Kunde ist sich der Tatsache wohl bewusst, dass jeder Händler seine Ware lobt. Deshalb wird er noch lange nicht grundsätzlich auf die Informationen verzichten wollen, die ihm der Händler gibt. In besonderen Fällen kann der Produkthanbieter gegenüber anderen Informationsquellen

„durch seine unerschütterliche Glaubwürdigkeit im Vorteil sein. Wenn ein Arzneimittelunternehmen in der Werbung behauptet, dass ein Medikament bestimmte Vorteile bietet, die es letztlich nicht besitzt, setzt es sich der Kritik aus und muss mit rechtlichen Prüfungen, unter Umständen sogar mit einem Gerichtsverfahren rechnen. Der Verbraucher weiß das und kann Behauptungen mehr Glauben schenken, wenn sie eindeutig von einem großen Unternehmen stammen (trotz der offensichtlichen wirtschaftlichen Interessen), als wenn sie von einem unzuverlässigen Navigator aufgestellt werden, dessen Vergleiche ‚objektiv‘ sind.“<sup>267</sup>

Der Interessent will sich häufig überreden lassen, um zum Käufer zu werden. Umfangreiche Produktinformationen und umfassende Beratungsleistungen sind wesentlicher Bestandteil eines traditionellen Verkaufsgesprächs, und es ist nicht einzu-sehen, warum man hierauf online verzichten sollte. *Evans* und *Wurster* weisen gar darauf hin, dass die Produktbeschreibung bei vielen Produkten „in gewissem Sinne [...] Teil des Produkts“<sup>268</sup> wird: „Produkte wie Stereoanlagen, Autos, selbst Küchenmesser rühmen sich mit Leistungsmerkmalen, die die Leute glauben möchten.“<sup>269</sup>

Man sieht, dass es im Zusammenhang mit Produktinformationen nicht in erster Linie um nüchterne Fakten geht, sondern dass das Produkt angepriesen sein will. Nur muss man sich davor hüten, über das Ziel hinaus zu schießen:

„Reichhaltige Produktinformation ist für den Produkthanbieter damit eine mächtige, wenn auch unzuverlässige Waffe. Wo Überschwänglichkeit, Enthusiasmus und suggestive Umschreibungen vom Kunden als Produkterweiterung begrüßt werden, können Strategien zur Reichhaltigkeit sehr effektiv sein. Wo klare Trennung, Objektivität und Ausführlichkeit gefragt sind, können sich solche Anstrengungen als kontraproduktiv erweisen.“<sup>270</sup>

---

<sup>266</sup> *Levinson, J. C.*, Guerilla-Marketing-Ideen, 2000; S. 60.

<sup>267</sup> *Evans, P./Wurster T. S.*, Web Attack, 2000, S. 142.

<sup>268</sup> *Evans, P./Wurster T. S.*, Web Attack, 2000, S. 142.

<sup>269</sup> *Evans, P./Wurster T. S.*, Web Attack, 2000, S. 142.

<sup>270</sup> *Evans, P./Wurster T. S.*, Web Attack, 2000, S. 143.

### 3.3.5.4 Einkaufserlebnis

Ein Online-Kunde, der sich dank einer ausgeklügelten Benutzerführung leicht durch den Shop bewegen kann, der dort alle gewünschten Produkte findet, sich umfassend über sie informieren und sie dann ohne Komplikationen bestellen kann, wird mit diesem Einkaufserlebnis schon sehr zufrieden sein. Obwohl man nun aber davon ausgehen sollte, dass diesen Anforderungen schon eine große Zahl an Online-Shops genügen sollten, gibt doch jeder dritte Internet-Nutzer an, das fehlende Einkaufserlebnis sei eine hohe Barriere für den nachhaltigen Erfolg von Online-Shops.<sup>271</sup>

*Stephan* erklärt dies mit einem Rückgriff auf das vorindustrielle Marktgeschehen:

„Traditionelle Märkte sind ohne Beteiligung und Interaktion gar nicht denkbar. Die individuell hergestellte, nicht normiert verpackte Ware muss wortreich erklärt, geprüft und verglichen werden. Industriell gefertigte Artikel dagegen stellen ein Angebot dar, das keine Überraschungen bietet. Feste Preise und überall identische Verfügbarkeit machen die Einkäufe für einen großen Teil des täglichen Bedarfs zwar bequem, aber eben auch zur Routineübung, die eher belastet, als Freude zu bereiten. Da ohne Laune aber nur das Nötigste gekauft wird, versuchten Marketingstrategen schon früh, den Ereignischarakter zurückzubringen über die Inszenierung von Einkaufsumgebungen im Supermarkt, in der Fußgängerzone und im Einkaufszentrum.“<sup>272</sup>

Dass die Bedeutung des Einsatzes werbepsychologischer Mittel anscheinend für die Darstellung im Internet noch nicht erkannt wurde, hält *Thomas Gey*, Fachbereichsleiter Marketing und Strategische Unternehmensführung an der Nordakademie, für umso

„beachtlicher, wenn man den Stellenwert dieses Gebietes in den übrigen Medien wie zum Beispiel Fernsehen oder Zeitschriften betrachtet“. Selbst die einfachsten und wirkungsvollsten Gestaltungsmittel wie die Herausstellung eines besonderen Produkt- oder Angebotsnutzens oder die Verwendung eines aktuellen Bereiches wie ‚Schnäppchen des Monats‘ ließen sich nur ‚vereinzelt finden‘, erklärte Gey weiter. Dies seien Defizite, die in der ‚Zukunft Internet‘ einen nicht zu unterschätzenden Wettbewerbsnachteil bringen könnten.“<sup>273</sup>

Für manche Shop-Betreiber mit einem traditionelleren Hintergrund mag es oft schwer zu fassen sein, wie mit den „Bedürfnissen und Einstellungen wie Neugier, Spieltrieb, Statusdenken oder Spontaneität [...]“<sup>274</sup> umgegangen und wie ihnen entgegen gekommen werden kann. Mit der nötigen Flexibilität und der Bereitschaft, von den

<sup>271</sup> Vgl. o.V., Online-Shops müssen um Vertrauen werben, 2000.

<sup>272</sup> *Stephan, P. F.*, Kundenbindung und Markenführung im Internet, 2000, S. 14 f.

<sup>273</sup> o.V., Angebote ohne Profil, 2000, S. 65.

<sup>274</sup> *Vogel, M.*, Interaktionsdesign, 1999, S. 151.

Kunden zu lernen, kann hier aber viel gewonnen werden: „Der Erfolg einer Site wächst, wenn sie die Vielfalt der Wünsche der Nutzer berücksichtigt.“<sup>275</sup>

Gleichzeitig lernt der Betreiber beim Zuhören eine weitere wichtige Lektion, auf die *Stephan* eloquent hinweist: „Märkte sind Urformen der Kommunikation. Von alters her haben sie Ereignischarakter. Neben den Waren wurden auch immer Neuigkeiten ausgetauscht, begleitet von den Aufführungen der Spielleute und Gaukler. Wer hier beachtet wurde, hat sicher auch gut verkauft.“<sup>276</sup> Wurde oben ausgeführt, dass die wahrgenommene Produktqualität mit den zugelieferten Informationen steigt, geht *Stephan* einen Schritt weiter: „Vor jeder Wahrnehmung von Produktqualität steht zunehmend die Attraktion durch mediengerechte Inhalte, denen im Wettbewerb um Aufmerksamkeit der Rang von Ereignissen zukommen muss. Die beiden bestimmenden Faktoren in den Informationsgesellschaften, die digitale Wirtschaft und die Eventkultur, durchdringen und steigern sich daher gegenseitig.“<sup>277</sup> Einkauf als Event – auch im Internet ist dies möglich. Die nächsten Abschnitte werden aufzeigen, welche Möglichkeiten es hierfür gibt, Möglichkeiten, bei denen das Prinzip des sparsamen Umgangs mit der Bandbreite nicht verworfen werden muss.

### 3.3.6 Marketing

#### 3.3.6.1 Überblick

Doch bevor sich eine große Schar erlebnishungriger Online-Kunden im Web-Shop tummelt, muss um diese erst geworben werden. Große Teile der Ausgaben neugegründeter kommerzieller Web-Auftritte gehen in das Marketing, doch erstaunt hierbei die Aufteilung der Marketingausgaben sehr. Eine Studie von shop.org und der Boston Consulting Group widmet sich der Verteilung der Marketingausgaben verschiedener Handelsformen für das Jahr 1999:

---

<sup>275</sup> *Vogel, M.*, Interaktionsdesign, 1999, S. 155.

<sup>276</sup> *Stephan, P. F.*, Kundenbindung und Markenführung im Internet, 2000, S. 1.

<sup>277</sup> *Stephan, P. F.*, Kundenbindung und Markenführung im Internet, 2000, S. 1 f.

|                                       | Kundenpflege | Kundenakquisition | Markenbekanntheit |
|---------------------------------------|--------------|-------------------|-------------------|
| E-Commerce-Händler                    | 11%          | 58%               | 31%               |
| Versandhandel mit Online-Verkauf      | 16%          | 52%               | 32%               |
| Stationärer Handel mit Online-Verkauf | 10%          | 30%               | 60%               |

**Tabelle 18: Marketingausgaben verschiedener Handelsformen (1999, USA)<sup>278</sup>**

Es fällt auf, dass auch in dieser innovativen Branche Marketing noch wesentlich mit Werbung gleichgesetzt wird. Zwischen 80 und 90 Prozent ihrer Marketingausgaben verwenden die Händler zum Werben von Kunden und zum Bewerben ihrer Marke. Es ist nicht zu bestreiten, dass junge Unternehmen sich erst einmal einen Kundenstamm aufbauen müssen, bevor sie diesen pflegen können. Und doch: selbst wenn man unter Marketing nicht alle Geschäftsprozesse subsumieren möchte, ist eine Reduktion auf reine Werbung – in welcher Form auch immer – sehr kurz gegriffen.

In den folgenden Abschnitten sollen wesentliche Elemente eines erfolgreichen Marketingkonzepts vorgestellt werden. Hierbei soll sich im Wesentlichen auf das konzentriert werden, was auch tatsächlich in den Aufgabenbereich einer Marketingabteilung fällt – einschließlich der Werbung. Wie wichtig der Marketinggedanke schon bei der Wahl der anzubietenden Zahlungsmethoden und nicht zuletzt bei der Gestaltung des Online-Shops ist, wurde bereits dargelegt; der große Bereich Kundenservice wird im Anschluss aufgrund seiner Virulenz gesondert behandelt. Und auch dem Thema der individuellen Kundenansprache wird ein eigener Abschnitt gewidmet, da sich hier mit den neuen Technologien sehr interessante und diskussionswürdige Perspektiven auftun.

### 3.3.6.2 Vertrauens- und Markenbildung

Auch wenn die Tabelle 18 über die Marketingausgaben verschiedener Handelsformen den Schluss nahe legen, dass die Etablierung eines Markennamens eine zweitrangige Bedeutung hat, ist das so nicht richtig. Im Gegenteil.

<sup>278</sup> o.V., Online-Handel in den USA, 2000, S. 5.

„Noch nie in der Geschichte der Kommunikation war die Macht eines Markennamens größer als heute, wo sich Millionen von Usern auf der ganzen Welt meist hilflos einen Weg durch den Datenschungel bahnen auf der Suche nach Nützlichem, Unterhaltsamem oder Erbaulichem. Die schiere Menge der im Internet angebotenen Informationen zwingt den Surfer dazu, ständig Ausschau nach vertrauten Orientierungspunkten zu halten, will er nicht am Ende total frustriert aufgeben müssen.“<sup>279</sup>

Es wird also deutlich: „Auch im Internet bedeutet der gute Name einer Marke einen Wettbewerbs-Vorteil und Verpflichtung zugleich.“<sup>280</sup> *Pogoda* sieht die Anforderungen an die Markenführung durch die neue Art der Informationsvermittlung sogar steigen: „Nicht zuletzt, weil das Publikum plötzlich einen breiteren Horizont überschauen kann. [...] Die Notwendigkeit der regionalen und internationalen Selbstständigkeit der Marke wird dementsprechend weiter zunehmen.“<sup>281</sup>

Da der neue Vertriebskanal Internet in den ersten Jahren bezüglich etablierter Marken noch relativ unbesetzt war – und es in manchen Sparten auch heute noch ist –, die steigende Zahl der Internet-Nutzer sich gleichzeitig erst in das Medium hineinfinden musste, war es nötig, die Marke mit einem für die Nutzer fassbaren Konzept zu verbinden. „Eine Marke besitzt in der Vorstellung des Kunden reichhaltige Informationen über ein Produkt, damit verbundene Dienstleistungen und andere Attribute (entweder reale oder eingebildete). Die Information stammt aus der Werbung, dem Ruf, und vor allem aus früheren Erfahrungen. Sie ist weder vollständig noch notwendigerweise objektiv, erleichtert aber die Auswahl.“<sup>282</sup> Deshalb musste in der Pionierzeit des Internet zuerst stark darum geworben werden, dass die Surfer erst einmal vorbei kommen und sich umsehen. Nur so bauen sich Erfahrungen auf. Das meint *Krause*, wenn er postuliert, dass im Internet die „Etablierung von Marken [...] nicht oder nur sehr langwierig möglich [ist].“<sup>283</sup>

Umfragen stützen diese Behauptung. So hat die Hamburger Mediatransfer AG herausgefunden, dass Marken aus der Old Economy einen großen Vertrauensvorschuss bei den Konsumenten haben. Während über 40 Prozent der Befragten traditionelle Anbieter

---

<sup>279</sup> *Cole, T.*, Erfolgsfaktor Internet, 1999, S. 130.

<sup>280</sup> *Pogoda, Andreas*, Auch im Internet Marke bleiben, 2000, S. 84.

<sup>281</sup> *Pogoda, Andreas*, Auch im Internet Marke bleiben, 2000, S. 84.

<sup>282</sup> *Evans, P./Wurster T. S.*, Web Attack, 2000, S. 133.

<sup>283</sup> *Krause, J.*, E-Commerce und Online-Marketing, 2000, S. 339.

für vertrauenswürdiger halten, treffen nur 2,3 Prozent dieselbe Aussage über die neuen Anbieter. Hoffnung können die neuen Anbieter jedoch aus der Tatsache schöpfen, dass 53,5 Prozent beider Gruppen gleich viel (oder wenig) vertrauen.<sup>284</sup> *Stefan Rasch* von der Boston Consulting Group jedenfalls ist überzeugt: „Die etablierten Unternehmen können die Gewinner des Internet-Zeitalters sein – wenn sie ihre vorhandenen Stärken im Web richtig ausspielen.“<sup>285</sup>

*Evans* und *Wurster* unterscheiden zwischen Marken im Sinne der Überzeugung und Marken im Sinne der Erfahrung:

„Eine Marke im Sinne der Überzeugung ist ein Wissen, das der Verkäufer dem Kunden über ein Produkt mitteilt und das als die Summe von Behauptungen rund um das Produkt umschrieben werden kann. Eine Marke im Sinne der Erfahrung besteht dagegen aus einer reichhaltigen Kommunikation vom Anbieter in Richtung Verbraucher, die nicht umschrieben werden kann: Gefühle, Assoziationen, Erinnerungen. Das ist keine absolute Unterscheidung: Alle Marken fallen in ein Spektrum zwischen Überzeugung und Erfahrung und transportieren Elemente von beiden.“<sup>286</sup>

Überzeugung entsteht in erster Linie aus Erfahrung, weshalb zum Einen die Etablierten bereits mit einem gehörigen Vorsprung starten, dies alle Anbieter zum Anderen durch starkes Werben um die Aufmerksamkeit der Nutzer entweder aufzuholen – im Fall der Neuen – oder zu zementieren – im Fall der Bekannten – versuchen. „Weit stärker als die technikbegeisterten ‚Early Adopters‘ des frühen Internets lassen sich die neuen Nutzer überdies über eine Marke an sich binden. Gerade in Sachen Markenbewusstsein sehen Internet-Companys [sic!] gegenüber den etablierten Brands einigen Nachholbedarf.“<sup>287</sup> Diesen Vorsprung aufzuholen gestaltet sich sehr schwierig, wenn auch die Etablierten nicht stehen bleiben. Dies verdeutlichen *Evans* und *Wurster* anhand der Marke Barbie:

„Barbie ist eine Marke im Sinne von Erfahrung, die über reichhaltigere Kommunikationskanäle noch vergrößert wird. [...] Mattel [...] kann [...] die Barbie-Fantasiewelt mit Kleidungsvorschlägen, Geschichten und Konversation reichhaltiger gestalten. Das verbessert die Marke, aber auch das Produkt und die Erfahrung, es zu besitzen. Die Marke, das Produkt und die Erfahrung sind tatsächlich ein und dieselbe Sache.“<sup>288</sup>

Will man das Vertrauen der Nutzer gewinnen, muss man auf zwei Ebenen arbeiten. Einerseits ist das Kundenvertrauen gegenüber dem Internet und Internet-Shopping im Allgemeinen eingeschränkt – so sorgt man sich um Hacker-Angriffe, technische

<sup>284</sup> Vgl. o.V., *Webtrend Online-Einkauf*, 2000, S. 33.

<sup>285</sup> Zitiert in o.V., *Strategien für Sieger*, 2000, S. 142.

<sup>286</sup> *Evans, P./Wurster T. S.*, *Web Attack*, 2000, S. 143.

<sup>287</sup> o.V., *Banner-Alternativen*, 1999, S. 23.

<sup>288</sup> *Evans, P./Wurster T. S.*, *Web Attack*, 2000, S. 144.

Unzulänglichkeiten (langsamer und daher teurer Seitenaufbau, Netzüberlastungen, Abstürze etc.) und Rechtssicherheit –, andererseits geht man auch auf einen neuen Online-Shop mit einer gesunden Portion Misstrauen zu, das sich auf das Fulfillment richtet: nicht eingehaltene Lieferzeiten gerade vor Feiertagen, mangelnder Schutz der Privatsphäre, Unsicherheit bei der Bezahlung, Beurteilung der Qualität der Produkte und so weiter. Es ist also fast ein Wunder, dass bei einer repräsentativen Studie von Mercer Management Consulting nur sechs Prozent aller Befragten angaben, sie hätten wegen der Unbekanntheit des Anbieters nicht online eingekauft.<sup>289</sup>

Allen Kassandrarufern zum Trotz bringen die Konsumenten den Shops einen Vertrauensvorschuss entgegen. Dieser kompensiert teilweise die Schwierigkeiten auf dem Gebiet der Verkaufspsychologie, mit denen Shop-Besitzer umgehen müssen: „Traditionelle Mechanismen der Vertrauensbildung wie beispielsweise Augenkontakt oder Gesten fallen weg. Die persönliche Ansprache gestaltet sich sehr schwierig: Fragen lassen sich in der Regel nur mit zeitlicher Verzögerung beantworten, und der Kunde kann sich nie sicher sein, ob sein Ansprechpartner eine reale Person oder lediglich ein virtueller Agent ist.“<sup>290</sup>

Um eine Scheibe des Vertrauensvorschusses der Verbraucher abzubekommen, der zwar in erster Linie etablierten Marken entgegen gebracht wird, aber bei diesen nicht unbedingt Halt macht, betreiben Online-Shops Werbung zur Neukundengewinnung. Und sie werben so intensiv, nicht nur um den Kunden auf die Site zu locken, sondern auch, um ihm im Vorfeld das Gefühl zu geben, es mit einem zuverlässigen Geschäftspartner zu tun zu haben, dessen Site man nicht nur zum Schaufensterbummel aufruft, sondern mit dem Ziel, dort gegebenenfalls einzukaufen.

„Hat der potentielle Käufer zur Site gefunden, kann der Vertrauensvorschuß durch Transparenz des Angebots, Information über das Unternehmen und Darlegung der Datenschutzpolitik ausgebaut werden. Die Hemmschwelle Bezahlung läßt sich mittels einer Dokumentation der Transaktionssicherheit überwinden. Für die langfristige Kundenbindung sind sowohl eine zügige Auftragsabwicklung als auch ein ausgefeiltes Beschwerde-Management notwendig.“<sup>291</sup>

<sup>289</sup> o.V., Positive Tendenzen beim Online-Shopping, 2000.

<sup>290</sup> Sauer, Daniela, Vertrau mir!, 2000, S. 40.

<sup>291</sup> Sauer, Daniela, Vertrau mir!, 2000, S. 40.

– Forderungen, von denen zumindest in Deutschland dank des Fernabsatzgesetzes viele mittlerweile vom Gesetzgeber vorgeschrieben sind.

### 3.3.6.3 Sortiment

Vollsortiment oder Nische? Hier gehen die Meinungen weit auseinander. So warnt *Siebert* kleine und mittelständische Unternehmen vor den Anlaufverlusten, die über Jahre hinweg getragen werden müssen, wenn man einen Online-Shop zu groß aufzieht: „Das Geschäft mit Vollsortiment und Marktabdeckung überlassen Sie besser den großen Konzernen und Markenartiklern, die sich Anlaufverluste im eCommerce auch über mehrere Jahre hinweg leisten können. Sie müssen dagegen das Geld, das Sie in einen Online-Shop stecken, schnell wieder hereinholen. Dies funktioniert am besten über Nischen-Marketing.“<sup>292</sup> In der Zwischenzeit werden Online-Shops wie Amazon oder Primus hektisch zu Kaufhäusern ausgeweitet. Das „hat existentielle Gründe, denn aktuelle Studien aus den USA kommen immer wieder zu dem gleichen Ergebnis: Vor allem die Großen werden im Netz die Gewinner sein. [...] Ein Buchladen, wie es Amazon noch vor einem Jahr war, hat demnach nur eine Chance: die Flucht nach vorn.“<sup>293</sup> Erfahrene Shops wie Amazon haben durchaus das Zeug, Konkurrenten wie Quelle oder Metro Paroli zu bieten. „Doch Amazon hat keine Angst vor der Herausforderung, so Pressesprecher Georg Riedel: ‚Wir haben viel Erfahrung im Online-Shopping, das können auch Konzerne so schnell nicht aufholen.‘“<sup>294</sup> *Summa* vom Eco-Verband sieht das entsprechend: „Wenn man ein Geschäftsmodell wie das elektronische Verkaufen im Griff hat, lässt sich das auf jedes beliebige Produkt anwenden.“<sup>295</sup> Zahlen über Umsatzprognosen verschiedener Warengruppen wurden bereits in der Tabelle 1: Prognose zum E-Commerce-Umsatz nach Warengruppen bis 2003 (Deutschland) auf Seite 19 angeführt.

Es wäre nun falsch, würden kleine und mittelständische Unternehmen die Dotcom-Krise und die starke Konzernbildung in der obersten Riege der Internet-Anbieter (Warner und

<sup>292</sup> *Siebert, A.*, eCommerce, 1999, S. 74.

<sup>293</sup> o.V., Autofelgen im Buchshop, 2000, S. 19.

<sup>294</sup> o.V., Autofelgen im Buchshop, 2000, S. 19.

<sup>295</sup> Zitiert in o.V., Autofelgen im Buchshop, 2000, S. 19 f.

AOL, Amazon und Wal Mart, Bertelsmann) zum Anlass nehmen, von einem Engagement im Internet abzusehen. „Hervorragender Kundenservice ist auch ein Lebenselixier für kleine Online-Shops, prognostizieren die Forscher von Forrester. Diese könnten sich mit Nischenangeboten plus Kundenorientierung eine sichere Existenz aufbauen. Davon ist auch Verbands-Boss *Summa* überzeugt: „Amazon wird zum Monster-Laden – die Spezialitäten gibt es dann woanders.“<sup>296</sup> Spezialisten, die nur dann Erfolg haben, wenn sie ihre Kernkompetenz klar vermitteln und sich damit von den etablierten Marken unterscheiden. Sonst droht ihnen, dass sie den Großen in die Hände spielen: „Es gibt zahlreiche Beispiele, in denen die Markenhersteller von der Verbreitung von Alternativen *profitiert* haben, da eine unendliche Auswahlmöglichkeit ohne Navigation lediglich in ein Durcheinander mündet.“<sup>297</sup> Sie warnen aber gleichzeitig: „Die Markentreue ist eine Konsequenz der noch unterentwickelten Navigation.“<sup>298</sup>

Doch viele traditionelle Geschäftsleute zögern noch mit dem Aufbau eines Webshops. Ein Grund hierfür ist der Zweifel, dass ihre Produkte „Internet-tauglich“ sind. Die Umfragen scheinen ihnen Recht zu geben. So fand Mercer Management Consulting bei einer Studie heraus:

„An der Spitze beim Online-Shopping stehen Bücher, Computer, Software und Musikprodukte, die in der Regel eine homogene Qualität aufweisen, sowie der Aktienhandel. Sehr wenig Akzeptanz finden dagegen online angebotene Produkte wie Lebensmittel und Autos, bei denen der Faktor ‚Touch & Feel‘ eine tragende Rolle spielt. Auch beratungsintensiven Produkten wie Versicherungen und Krediten fehlt noch die Gunst der Online-Käufer.“<sup>299</sup>

Sich auf solchen Erhebungen auszuruhen, ist riskant. Denn dass der Aktienhandel im Internet gerade bei Privatkunden so stark anschlagen würde, war vor fünf Jahren noch nicht abzusehen. Bei Lebensmitteln ist es womöglich nur eine Frage der Zeit und der Logistik. Sobald Internet-Shopping sich auch in Familienhaushalten etabliert hat und die Lieferung zuverlässig zum Wunschtermin des Kunden erfolgt, kann sich hier mit Sicherheit ein Markt etablieren. Und die Aussage, dass sich Internet-Shopper nicht für Autos interessieren, ist mittlerweile überholt: Eine Studie der Unternehmensberatung Gemini Consulting in den USA hat ergeben, dass „heute schon 43 Prozent der Autokäufer ihr Gefährt übers Datennetz kaufen [würden], wenn es die Möglichkeit gäbe.

<sup>296</sup> o.V., *Autofelgen im Buchshop*, 2000, S. 20.

<sup>297</sup> *Evans, P./Wurster T. S.*, *Web Attack*, 2000, S. 99.

<sup>298</sup> *Evans, P./Wurster T. S.*, *Web Attack*, 2000, S. 99.

[...] Überträgt man die US-Verhältnisse auf den deutschen Markt, ließen sich pro Jahr 750 000 Neuwagen online verkaufen.<sup>300</sup>

Und so ist es laut den Beobachtern nur eine Frage der Zeit, bis die Autobauer das Web selbst als preiswerten Vertriebskanal nutzen. Schließlich würden Firmen wie BMW oder VW enorme Einsparungen winken, entfallen doch ein gutes Drittel der Kosten für ein Auto auf Marketing und Vertrieb.<sup>301</sup> Aus Rücksichtnahme auf die traditionellen Autohändler halten sie sich sehr zurück, die Experimente, die man auf den Websites von BMW oder Mercedes Benz beobachten kann, beziehen die Autohändler mit ein. Bei BMW lassen sich beispielsweise die Preise von Gebrauchtwagen, die die Vertragshändler anbieten, online recherchieren und vergleichen.<sup>302</sup>

*Detlef Deegener*, Key Account Manager der Dekra Automobil GmbH in Stuttgart, erwartet für 2002 auf jeden Fall eine Marktberreinigung. Dann nämlich fällt die Gruppenfreistellungsverordnung (GVO) weg, die den Autobauern das Recht einräumt, ihre Wagen innerhalb der EU exklusiv über ein Netz von Vertragshändlern zu verkaufen, und es ist damit zu rechnen, dass die Autobauer ihre bisherige Rücksichtnahme auf die Händler vergessen und massiv selbst ins Onlinegeschäft einsteigen werden.<sup>303</sup> Die Händler „müssen sich nach den Worten von Trendforscher Frank Walter Weirauch vom Münchner Institut TreMa auf eine neue Generation von Autokäufern einstellen, für die der Einkauf per Internet zur Selbstverständlichkeit wird – auch bei Autos. Weirauch prognostiziert, dass bis zum Jahr 2010 ein gutes Drittel der heutigen Autohäuser vom Markt verschwunden sein wird.“<sup>304</sup>

Was mit diesen Ausführungen gezeigt werden soll, ist, dass es so etwas wie eine generelle und exklusive „Internet-Affinität“ von Produkten und Dienstleistungen nicht gibt. Und dass es im Gegenteil sogar gefährlich sein kann, sich auf Ratschlägen wie diesem auszuruhen: „Will man eine Klassifizierung der für das Online-Shopping geeigneten Güter vornehmen, so kommen grundsätzlich Modeartikel und Produkte mit

---

<sup>299</sup> o.V., Positive Tendenzen beim Online-Shopping, 2000.

<sup>300</sup> *Brechtel, D.*, Autohandel, 2000, S. 197.

<sup>301</sup> *Brechtel, D.*, Autohandel, 2000, S. 197.

<sup>302</sup> Vgl. *Kauffels, F.-J.*, E-Business, 1998, S. 149-151.

<sup>303</sup> *Brechtel, D.*, Autohandel, 2000, S. 197.

<sup>304</sup> *Brechtel, D.*, Autohandel, 2000, S. 197.

kurzfristigen Preisänderungen sowie leicht lagerbare, standardisierte und preiswerte Konsumgüter für diese Vertriebsform in Betracht.<sup>305</sup>

Freilich gibt es Stolpersteine – so haben Kosmetik-Sites beispielsweise das Problem, dass „Multis wie Estée Lauder, Clinique oder L’Oreal [...] den Verkauf ihrer Produkte über neutrale Online-Anbieter“<sup>306</sup> verbieten. Oder die Spezialfälle, wo rechtliche Bestimmungen die Arbeit online ausschließen, beispielsweise bei Rechtsanwälten und Ärzten – ein Umstand, der gerade Anwälte nicht davon abhält, eine Internet-Präsenz zu unterhalten, die vor Informationen zu ihrem jeweiligen Fachgebiet geradezu strotzt. Und auch nicht jedes Geschäftsmodell ist wirklich Internet-tauglich, wie man anhand der Übertragung des Konzepts der Einkaufszentren auf das Internet gesehen hat, die an der fehlenden teilnehmerübergreifenden Infrastruktur scheitern und über die *Summa* sagt: „Sie beruhen auf einem Konzept, das nicht den Anforderungen des Internets entspricht.“<sup>307</sup> Andererseits haben es Firmen, die mit „Informationen“ oder im weiteren Sinne mit digitalisierbaren Waren handeln, besonders gut:

„Die reine Ökonomie eines gegenständlichen Gutes unterscheidet sich grundsätzlich von der reinen Ökonomie einer Information. Wird ein Gegenstand verkauft, so ist der Verkäufer nicht länger dessen Eigentümer; wird allerdings eine Idee, eine Melodie oder ein Entwurf verkauft, so bleibt der Verkäufer dennoch der Eigentümer und könnte dieses Eigentum erneut verkaufen. Information lässt sich beliebig oft kostenlos reproduzieren; Gegenstände können nur zu den Herstellungskosten reproduziert werden. Gegenstände nutzen sich ab: ihre Leistung nimmt mit der auf sie einwirkenden Belastung ab; Information nutzt sich niemals ab, kann jedoch unmodern, obsolet oder einfach falsch werden.“<sup>308</sup>

Gleichwohl: was aus Sicht der Logistik ein enormer Vorteil ist, kann auch ein entscheidender Nachteil sein: „Wenn die Möglichkeit, Information von anderen zu kopieren, nicht eingeschränkt werden kann, ist der Besitz von Information wertlos. Gibt es diese Beschränkung jedoch, entsteht ein Monopol.“<sup>309</sup> Am Beispiel der Musikindustrie und ihrem Umgang mit Angeboten wie Napster oder mp3.com lässt sich deutlich ablesen, wie hart hier um Marktanteile gekämpft wird.

Die Entwicklung der Internet-Wirtschaft legt den Schluss nahe, dass die Frage nicht lauten sollte, ob man einen Web-Auftritt implementieren und zum Web-Shop ausbauen

---

<sup>305</sup> Maciejewski, P. G., Integration in den Marketing-Mix, 2000, S. 158.

<sup>306</sup> o.V., Probleme der Dotcom-Firmen, 2000, S. 92.

<sup>307</sup> Zitiert in o.V., Autofelgen im Buchshop, 2000, S. 20.

<sup>308</sup> Evans, P./Wurster T. S., Web Attack, 2000, S. 25.

<sup>309</sup> Evans, P./Wurster T. S., Web Attack, 2000, S. 26.

soll, sondern wie man die Nische in seinem Sortiment findet und nutzt, mit der man sich im Internet gut positioniert.

### 3.3.6.4 Preispolitik

#### 3.3.6.4.1 Preisvorteile in Online-Shops

Ein Weg, Kunden in seinen Web-Shop zu locken und sich im Internet Marktanteile zu sichern, ist es, sich über den Preis zu differenzieren. Verbraucher erwarten beim Einkauf im Internet „Preise und Lieferkonditionen, die das herkömmliche Angebot deutlich unterbieten [...]“. <sup>310</sup>

Das Internet ist ein Medium, das seine Nutzer zum kritischen Umgang mit seinen Inhalten erzieht. Das bekommen auch Online-Shops zu spüren. Ihre Kunden haben gelernt, mit der Angebotsfülle im Internet umzugehen:

„Nach einer Studie von Jupiter Communications nehmen 85 Prozent der deutschen E-Commerce-Kunden beim Online-Einkauf einen bestimmten Artikel ins Visier. Die restlichen 15 Prozent werden dagegen eher zufällig beim Schaufensterbummel im Netz fündig. Doch ganz schnell und kurzentschlossen ordern die Wenigsten: Ganze 13 Prozent kaufen auf Anhieb beim ersten geeigneten Angebot, 32 Prozent sehen sich nach mindestens einem weiteren Angebot um, 37 Prozent ziehen gar drei bis fünf verschiedene Websites zu Rate. Und weitere 13 Prozent vergleichen so beharrlich, dass sie auf sechs oder mehr Sites nach dem Artikel ihrer Wahl recherchieren.“ <sup>311</sup>

Dies sind sicher erschreckende Vorstellungen. Kein Wunder also, dass „nach einer Umfrage [...] bei über 900 Unternehmen [...] jeweils über 50 Prozent damit [rechnen], dass die Loyalität der Kunden abnehmen und der reine Preiswettbewerb zunehmen wird.“ <sup>312</sup> Die hier formulierte Kausalität, dass eben Kundenloyalität durch den Preiswettbewerb untergraben wird, sagt weniger über das Internet als viel mehr über die Skepsis und die Angst der Befragten aus. Denn dass Loyalität nur durch Preissenkungen zu erreichen ist, stimmt so nicht. Einer Studie von Mercer Management Consulting zufolge führen nur sechs Prozent der deutschen Internet-Nutzer mangelnde Preisvorteile als primären Hinderungsgrund für Online-Käufe an. <sup>313</sup> Und das Center for E-

<sup>310</sup> o.V., Online-Shops müssen um Vertrauen werben, 2000.

<sup>311</sup> o.V., In der Gruppe bleiben, 1999, S. 10.

<sup>312</sup> Siebert, A., eCommerce, 1999, S. 28.

<sup>313</sup> Vgl. o.V., Positive Tendenzen beim Online-Shopping, 2000.

Business@MIT fand heraus, dass im Internet wie in der Offline-Welt vor allem der gute Ruf des Händlers eine große Rolle spielt:

„Bei einer Analyse der Einkäufe über Preisvergleichservices, die sogenannten Shopping Bots, rangiert der Preis als Entscheidungskriterium auf dem letzten Platz. Am häufigsten wählten die Shopper Anbieter, deren Website ihnen schon durch einen vorhergehenden Besuch bekannt war. Am zweitwichtigsten war ihnen die Bekanntheit des Händlernamens und auf dem dritten Platz folgt die Lieferzeit. Eric Brynjolfsson, Professor an der Sloan School of Management des MIT, betont, dass die Kunden auch im Internet beim Bezahlen für ausgezeichneten Service und Innovation durchaus tiefer in die Tasche greifen. Deswegen schnitten Unternehmen wie Amazon in jeder Hinsicht am besten ab.“<sup>314</sup>

Gefährlich kann den Händlern jedoch werden, dass die Internet-Ökonomie „die Ausrichtung auf das Entweder-Oder zwischen Produktqualität und Preis auf[hebt]: Ein Online-Shop kann hervorragende Produkte in großer Auswahl haben und dennoch durch die geringeren Kosten der Web-Infrastruktur die Preise des Ladens an der Ecke unterbieten.“<sup>315</sup> Wer es mit Konkurrenten zu tun hat, die dies zuwege bringen, sollte sich warm anziehen.

#### 3.3.6.4.2 Preisvergleich-Services

Der Erfolg von Preisvergleich-Services, wie sie oben bereits kurz zur Sprache kamen, ist ebenfalls dazu in der Lage, entsprechende Ängste zu schüren. Solche Dienstleistungen gibt es in den verschiedensten Ausprägungen. „Als [...] etwas ältere Form der Discount-Suche bieten sich Preis-Roboter an. Sie rufen auf E-Commerce-Sites die aktuellen Preise für Standardprodukte ab und stellen Ranglisten zusammen.“<sup>316</sup> Ein bekannter Service ist ShoppingScout24 aus der Scout24-Gruppe. Ausgefeilter sind „Software-Roboter, sogenannte ‚intelligent agents‘, die von Kunden auf die Datenreise geschickt werden, um wie elektronische Spürhunde die jeweils billigsten Angebote zu erschnüffeln, sich nach ein paar Stunden wieder bei ihren Herrchen zu melden und stolz die Ergebnisse in Form von Links zu den entsprechenden Websites der Anbieter zu präsentieren.“<sup>317</sup>

„Andere deutsche Preisvergleichser verzichten vollständig auf Robots. So basiert [www.preis-vergleich.de](http://www.preis-vergleich.de) [heute [PriceContrast.com](http://PriceContrast.com)] auf Daten, die die Händler selbst einpflegen. Eine Mischform hat die Wiesbadener WebInfo AG bei [www.angebot-info.de](http://www.angebot-info.de)

<sup>314</sup> o.V., Service schlägt Preis, 2000.

<sup>315</sup> Siebert, A., eCommerce, 1999, S. 31.

<sup>316</sup> o.V., Neue Vertriebsformen, 1999, S. 13.

<sup>317</sup> Cole, T./Gromball, P., Kunden-Kartell, 2000, S. 14.

[nun von der Preisauskunft.de AG übernommen] etabliert: Dort werten seit Februar [1999] fünf Mitarbeiter regelmäßig 80 Fachzeitschriften und 180 Online-Shops aus, 40 Anbieter liefern ihre Preise direkt zu.<sup>318</sup>

Eine persönliche Dienstleistung schließlich bieten Preisagenturen, bei denen „die erfahrenen Preisfahnder [...] vergleichbare Angebote [suchen] und [...] sich mit dem Auftraggeber die Preisdifferenz [teilen].“<sup>319</sup>

„Das Web ermöglicht in allen Bereichen vollständige Preistransparenz. Das führt de facto zu einem margenlosen Verkauf von Waren“<sup>320</sup>, zitiert das manager magazin den Betriebswirtschafts-Professor *Ulrich Manz* von der FH Darmstadt/Dieburg. Die Internet-Nutzer, so *May*, „may perform their own comparison searches or use a shopping agent such as Excite’s Jango facility to find the best price for a particular product. In effect, consumers are armed with knowledge, with opinions, and with secret doors that take them instantaneously to the premises of your competitors.“<sup>321</sup>

Die Möglichkeit zum Preisvergleich, oft als „Consumers Empowerment“ gefeiert, birgt ihre Tücken. Zum Einen zeigt die Erfahrung, dass sie gerade im Konsumgüterbereich meist nicht richtig funktioniert; so hat ein Versuch des Autors, den günstigsten Preis für einen elektronischen Organizer über solche Preisvergleichs-Sites zu ermitteln, zu schlechteren Ergebnissen geführt als eine eigene Internet-Recherche mit vertretbarem Zeitaufwand. In anderen Bereichen sind sie jedoch ein ausgezeichnetes Hilfsmittel für Verbraucher, sich durch einen unübersichtlichen Preis- oder Tarifdschunzel durchzufinden. Gerade wo Anbieter sich einerseits einen erbitterten Preiskampf liefern und ihre Angebote andererseits stark fächern, um dem Verbraucher die Vergleichbarkeit zu erschweren, sind Listen und Anwendungen zum Preisvergleich zu einem wichtigen Werkzeug für Verbraucher geworden: man denke zum Beispiel an Telefongebühren (z.B. billiger-telefonieren.de) oder an Last-Minute-Flüge (z.B. fliegen-ist-schoener.de).

Wie stark also Preisvergleich-Services ein Unternehmen unter Druck setzen, hängt von der Branche ab und davon, wie in dieser Branche versucht wird, sich gegenüber den

<sup>318</sup> o.V., Neue Vertriebsformen, 1999, S. 13.

<sup>319</sup> o.V., Neue Vertriebsformen, 1999, S. 13.

<sup>320</sup> Zitiert in o.V., Der kleine Unterschied, 2000, S. 144.

<sup>321</sup> *May, P.*, Business of Ecommerce, 2000, S. 105f.

Kunden zu profilieren. Und es hängt auch davon ab, wie ausgefeilt die Dienste sind, wie unabhängig, wie genau ihre Ergebnisse dem entsprechen, was die Käufer am Schluss tatsächlich bezahlen müssen – das heißt inklusive aller zusätzlich anfallenden Kosten wie die für den Versand oder andere Zusatzleistungen.

### 3.3.6.4.3 Versand- und andere Kosten

„If shipping costs are too high, some customers may decide to shop elsewhere.“<sup>322</sup> Die von vielen Online-Shops mittlerweile verwöhnten Kunden sind in der Regel nur dann bereit, Versandkosten zu zahlen, wenn die Lieferung für sie einen bedeutenden Mehrwert darstellt – beispielsweise wenn sie nach Feierabend erfolgt oder ein Getränkelieferant ihnen die Wasserkisten in den vierten Stock hinaufträgt. Gewöhnt, selbst ofenwarme Pizza ohne Preisaufschlag persönlich ins Haus geliefert zu bekommen, und in der Annahme, dass die Transaktionskosten eines Internet-Händlers ungleich niedriger sind als die eines stationären Händlers, erwarten viele Kunden eine versandkostenfreie Lieferung.

Die bereits zitierte Studie des Internet-Verbandes eco sieht hier noch dringenden Handlungsbedarf auf Seiten der Shop-Anbieter: „Lediglich 17 Prozent der Online-Händler kommt [sic!] auf die Idee, einen Bruchteil des eigenen Kostenvorteils, den die Internet-Präsenz gegenüber Ladengeschäften verursacht, durch kostenlosen Warenversand an den Verbraucher weiterzureichen.“<sup>323</sup> 43 Prozent wollen gar mehr als zehn Mark Versandkostenbeteiligung.<sup>324</sup> Der Kunde bestraft dieses Verhalten: „24 Prozent sind mit den Kosten für Lieferung und Bestellabwicklung nicht zufrieden“<sup>325</sup> und lassen aus diesem Grund den Warenkorb stehen.

Dabei ist die Versandkostenfreiheit ein hervorragendes Marketinginstrument, ein besonders eingängiges Argument dafür, einen ersten Online-Einkauf zu tätigen. „Verändertes Kaufverhalten verlangt nach einem Anreiz. [...] Zu den Incentives zählt

---

<sup>322</sup> *Korper, S./Ellis, J.*, E-Commerce Book, 2000, S. 64.

<sup>323</sup> o.V., Online-Shops mangelhaft, 1999.

<sup>324</sup> Vgl. o.V., Online-Shops mangelhaft, 1999.

<sup>325</sup> o.V., Einkaufswagen, 1999.

zum Beispiel die versandkostenfreie Lieferung an Erstkäufer, sofern dies im Konkurrenzumfeld noch nicht üblich ist. Sie hat auch den Vorteil, daß die generelle E-Commerce-Einstiegsschwelle leichter überwunden wird.<sup>326</sup>

Interessante Aufschlüsse bietet hierzu eine Studie von Bizrate und NDP, die den Ursachen für den Abbruch von Online-Einkäufen auf den Grund geht: „die meisten Befragten (31 Prozent) gaben schlicht an, während der Sitzung ihre Kaufabsicht geändert zu haben. 24 Prozent sind mit den Kosten für Lieferung und Bestellabwicklung nicht zufrieden. Immerhin kommen 58 Prozent auf die ursprüngliche Seite zurück, von denen wiederum 53 Prozent eine Bestellung online aufgeben.“<sup>327</sup> Wenn also jeder Dritte beim Besuch eines Onlineshops noch unentschlossen ist, sollte deutlich sein, wie wichtig es ist, offensiv auf diese Besucher zuzugehen. Und da verkaufpsychologisches Werkzeug, das das direkte Gespräch zur Verfügung stellt, im Internet wegfällt, wie wir beim Thema Vertrauensbildung gesehen haben, müssen es vorrangig solche „Incentives“, solche Anreize sein, um aus dem Besucher einen Kunden zu machen.

Dabei muss und darf es bei der Versandkostenfreiheit nicht bleiben. Web-Design-Koryphäe David Siegel fasst die Marketingstrategie der kostenlosen Dienstleistung zeitgemäßer Websites so zusammen: „Third-generation sites hand out free samples, feed their visitors as they make their way through the site and reward them for coming back. The more you give, the more you must keep giving. If you keep at it, visitors will give back when they are ready.“<sup>328</sup> Je eiliger man es hat, Profit aus dem Webauftritt zu ziehen, desto schwerer wird man sich mit dieser Philosophie tun. Ein Blick auf erfolgreiche kommerzielle Internet-Sites zeigt einem aber, dass es gerade diese Mehrwerte sind, die Kundenbindung und damit Erfolge schaffen. Ein gutes Beispiel hierfür ist pixelnet<sup>329</sup> – Marktführer unter den Print-Services für digitale Fotos – mit seinem kostenfreien Service für das Anlegen und Verwalten von Online-Fotoalben. Potentiellen Kunden wird so ein Service geboten, der sie an das Unternehmen bindet und im Bedarfsfall dann direkt zu den eigentlichen Produkten und Dienstleistungen führt.

---

<sup>326</sup> o.V., Incentive, 1999, S. 12.

<sup>327</sup> o.V., Einkaufswagen, 1999.

<sup>328</sup> Siegel, D., Creating Killer Web Sites, 1996, S. 36.

<sup>329</sup> Vgl. <http://www.pixelnet.de>.

Hiermit wird nicht versucht, dem Preiskampf das Wort zu reden. Es ist nicht nötig, die gesamte Marge aufzulösen, um sich in den Preisvergleichslisten einen der vorderen Plätze zu sichern und um immer mehr Schnäppchenjäger auf die eigene Site zu locken. Vielmehr geht es um das psychologische Moment, um die Botschaft, dass Kundenservice groß geschrieben wird. Die Studie von Bizrate und NDP konkretisiert die Vorteile dieses Vorgehens anhand des typischen Nutzungsverhaltens von Online-Shoppern:

„Ein konkreter Internet-Shop stellt zunächst nur eine Informationsquelle dar. Dann steuern Internet-Shopper in aller Regel zum Vergleich von Preisen und Konditionen einen zweiten Anbieter an. Bei diesem Prozeß ist der Online-Kunde wenig an einen konkreten Händler gebunden. Am Ende wird das Produkt da gekauft, wo es schnell und zu günstigen Bedingungen erhältlich ist. In vielen Fällen ist es der Händler, der ursprünglich angesteuert wurde.“<sup>330</sup>

Deshalb noch einmal: „Unternehmen sollten nie den Fehler machen, für einen Online-Service, wie z.B. die Benutzung einer Datenbank für Produktinformationen, Gebühren oder Aufpreise zu verlangen. Weitere Erfolgsfaktoren stellen der Verzicht auf Zustellgebühren und die Beibehaltung des Point-of-Sales(POS)-Preisniveaus dar.“<sup>331</sup> Je mehr Zusatz- und versteckte Kosten ein Shop seinen Kunden erspart, desto eher sind diese bereit, sich in dem Shop aufzuhalten und dort ihre Einkäufe zu tätigen.

#### 3.3.6.4.4 Fazit

Die Preispolitik ist also, das sollten die Ausführungen gezeigt haben, ein sehr heikles Thema im Internet. Beobachtet man existierende Online-Shops über einen längeren Zeitraum, sieht man, dass sie alle noch in der Experimentierphase sind. Die Praxis zeigt gerade bei Konsumartikeln wie Musik-CDs, dass der margenlose Verkauf von Hitparaden-Titeln zwar große Umsätze generiert, dass die damit gewonnenen Schnäppchenjäger aber als Kunden mittelfristig uninteressant sind: Kunden, die über Preisvergleichs-Sites auf den Shop kommen, sind in den seltensten Fällen Wiederholungskäufer – außer beim nächsten für den Anbieter unrentablen Sonderangebot. Auch positioniert man sich mit solchen Angeboten schnell als Discounter, von dem finanzkräftigere Kunden mit einem über den Preisvorteil hinausgehenden

---

<sup>330</sup> o.V., Einkaufswagen, 1999.

<sup>331</sup> Maciejewski, P. G., Integration in den Marketing-Mix, 2000, S. 157.

Anspruchsdenken annehmen, dass die günstigeren Preise schlussendlich doch über eine geringere Expertise (geringe Ausgaben für redaktionelle Leistungen) und über einen schlechteren Service (weniger Personal im Kundenservice) erkaufte werden. Und ob aus den Schnäppchenjägern langfristig Stammkunden werden können – wenn zum Beispiel aus Studenten Arbeitnehmer geworden sind –, muss die Zeit noch zeigen.

Wie man potenzielle Kunden ohne das Argument „Preis“ auf die eigenen Seiten lockt, soll in den nächsten Abschnitten beleuchtet werden.

### 3.3.6.5 Marketingkommunikation

Die Marketingkommunikation wird für Internet-Unternehmen nach Meinung von *Grollmann* zunehmend wichtiger: „Der Stoff, aus dem die Cyber-Träume sind, heißt schlicht Aufmerksamkeit. Als die ersten Online-Shops aufmachten, strömten die Kunden scharenweise herbei – weil es keine anderen Online-Shops gab. Doch mit jedem neuen Nutzer, der ins Internet stößt, wachsen auch die Kosten, mit denen die nötige Aufmerksamkeit erzeugt werden muß. [...] Selbst ein Internet-Markt kann gesättigt werden.“<sup>332</sup> Um einen Internet-Auftritt bekannt zu machen, stehen dem Anbieter dieselben Marketingwerkzeuge zur Verfügung wie jedem anderen Unternehmer. Anfangs legten Online-Shops ihren Marketingschwerpunkt auf online-spezifische Werbeformen. Das machte zu einer Zeit, als die Nutzerdemographie noch weit von der Gesamtbevölkerung abwich, Sinn: so konnte man die Zielgruppe – „alle Internet-Nutzer“ – ohne Streuverluste erreichen. Heute haben sich die Wege zum Online-Shop deutlich geändert. Media Transfer und die Deutsche Post wollten Anfang 2000 wissen, wie Kunden in den Internet-Laden finden, und erhielten folgende Antwort:

---

<sup>332</sup> *Grollmann, D.*, Das goldene Kalb, 2000, S. 38.

|                            |     |
|----------------------------|-----|
| Print-/Radio-/TV-Werbung   | 28% |
| Werbebanner                | 27% |
| Suchmaschinen/Portal Sites | 25% |
| Freunde/Bekannte           | 22% |
| Link auf andere Angebote   | 18% |
| Offline-Berichterstattung  | 14% |
| Online-Berichterstattung   | 12% |
| Newsgroups, E-Mail-Listen  | 6%  |
| Online-Gewinnspiele        | 5%  |
| Mehrfachnennungen möglich  |     |

**Tabelle 19: Der Weg in den Online-Shop**<sup>333</sup>

Nicht nur die Angleichung der Demographie von Internet-Nutzern an die der Gesamtbevölkerung sorgt für den Trend, dass sich neben Online-Werbeformen zunehmend auch Kampagnen in klassischen Medien etablieren. „Yahoo und andere zieht es auch deshalb so massiv auf die Magazinseiten, TV-Bildschirme und Plakatwände, weil sie im Internet Schwierigkeiten haben, reichweitenstarke Werbeträger zu finden, die nicht schon an die Konkurrenz vergeben sind“<sup>334</sup> – zumal nach *Krause* „1% aller Webseiten 90% des Umsatzes der Werbekunden aus[macht]“<sup>335</sup>. Zudem steigen die Streuverluste auch bei Online-Werbeformen stetig an. Die Klickrate bei Internet-Werbebanner sinkt, je erfahrener die Nutzer werden. Konnte man Mitte der 90er Jahre noch von einer durchschnittlichen Click-Through-Rate<sup>336</sup> von 2,5 Prozent ausgehen, ermittelte die Nielsen Media Research in den USA für März 2000 bereits eine Quote von 0,36 Prozent.<sup>337</sup> Dessen ungeachtet ist Bannerwerbung auch weiterhin eine beliebte Werbeform von Internet-Firmen.

Interessant ist hierbei folgende Rechnung: Bei einem durchschnittlichen Tausenderkontaktpreis<sup>338</sup> von 35 €, einer CTR von 0,36 Prozent und einer durchschnittlichen Konversionsrate<sup>339</sup> von 2,7 Prozent kostet ein Neukunde gut 350 €<sup>340</sup> – oder anders: von ca. 10.000 Nutzern, die einen Banner sehen, wird ein einziger zum Kunden. Bei einer

<sup>333</sup> Zitiert in o.V. Web-Darwinismus, o.J., S. 5.

<sup>334</sup> o.V., Banner-Alternativen, 1999, S. 23.

<sup>335</sup> *Krause, J.*, E-Commerce und Online-Marketing, 2000, S. 400.

<sup>336</sup> Click-Through-Rate (CTR): Der Prozentsatz derjenigen, die auf einen Banner klicken, bezogen auf die Anzahl der angezeigten Banner.

<sup>337</sup> o.V., Internet-Werbung, 2000.

<sup>338</sup> Tausenderkontaktpreis (TKP oder englisch CPM): Hier der Preis einer Banner-Werbefläche pro tausend Besucher, die den Banner sehen.

<sup>339</sup> Konversionsrate: Hier der Anteil von tatsächlichen Kaufakten im Verhältnis zu der Anzahl der Klicks auf einen Banner.

<sup>340</sup> *Arndt, T.*, Das Prinzip Belohnung, 2000.

derart schlechten Ratio wundert es nicht, dass Marketingverantwortliche nach immer neuen Online-Werbeformen suchen. Wie wir bereits bei der Behandlung der Vertrauens- und Markenbildung gesehen haben, ist die „beste Alternative zur Bannerwerbung [...], die Besucher einer Website zur regelmäßigen Rückkehr zu bewegen“<sup>341</sup> – also die Konversionsrate sozusagen im Nachhinein zu erhöhen. Wichtig ist zunächst einmal, den Internet-Nutzern den Weg in den eigenen Laden zu weisen. Und neben den traditionellen Werbeformen ist, wie die oben zitierte Media-Transfer-Umfrage zeigt, das Online-Marketing eine sehr wichtige Komponente des Marketing-Mix – und mit Sicherheit ist Online-Marketing nicht auf Bannerwerbung beschränkt.

Unter Online-Marketing versteht man nach *Krause* „sowohl die Übertragung des herkömmlichen Marketings auf Online-Medien als auch die Entwicklung neuer Techniken und Prinzipien zur Arbeit mit dem Kunden, die ausschließlich auf Online-Dienste gestützt sind.“<sup>342</sup> Als besondere Merkmale gegenüber dem herkömmlichen Marketing sieht *Krause* – hierbei stellenweise Marketing auf Werbung verkürzend – „die globale Verbreitung und ständige Verfügbarkeit von Werbebotschaften mittels vernetzter Systeme sowie die geringere Streuung und gezieltere Vermittlung auch komplexerer Inhalte, während gleichzeitig der Beworbene die ihm zugedachten Botschaften selektiv abrufen kann.“<sup>343</sup>

Der Fantasie sind im Online-Bereich keine Grenzen gesetzt. Allein in den letzten fünf Jahren, in dem die kommerziellen Möglichkeiten des Internet auf ein breites Interesse stießen, haben sich eine verwirrende Anzahl von Werbeformen herausgebildet. *Krause* kommt auf eine beeindruckende Liste: Autoresponder, Buttons, Badges, Textlinks, Opt-In E-Mail, Usenet Postings, Newsletter, Listsponsoring, HTML-Banner, Signature Files, Sponsorships, Giveaways, Microsites, Listenmoderation, Audiobanner, Datenbankintegration, Syndicated Content, Co-Branding, E-Mail-Coupons, Communities, Chat Rooms, Foren, FAQs, E-Zine-Publikationen, Intermercials, Inter

---

<sup>341</sup> o.V., Banner-Alternativen, 1999, S. 22.

<sup>342</sup> *Krause, J.*, E-Commerce und Online-Marketing, 2000, S. 337.

<sup>343</sup> *Krause, J.*, E-Commerce und Online-Marketing, 2000, S. 337 f.

stitials, PopUp-Advertisements, Search Engine Optimierung, E-Mail-Kurse, Ad Navigation Bars und Affiliate Systems.<sup>344</sup>

Zu beachten ist aber die Akzeptanz, die einzelnen Werbeformen seitens der Nutzer entgegengebracht wird. Eine Studie von AdTech und Talk City zeigt wie unterschiedlich die Akzeptanz einzelner Werbeformen sein kann: „71% halten zumindest bestimmte Online-Werbeformen für aufdringlich: Besonders schlecht schneiden Pop-Up-Anzeigen und Interstitials (Unterbrecherwerbung) ab (42%), ein Viertel fühlt sich durch Spam bzw. Email-Anzeigen gestört und 4% lehnen Werbebanner ab.“<sup>345</sup> Bei der Erprobung neuer Werbeformen gilt es demzufolge, die Aufmerksamkeit der Nutzer möglichst unaufdringlich auf sich zu lenken – ein sehr herausfordernder Spagat.

Wie wichtig der effiziente Einsatz der Marketing-Ausgaben ist, wird einem spätestens bewusst, wenn man sich die Höhe der Budgets vor Augen führt: „Bis zu 80% ihres [der E-Commerce-Firmen] Kapitals haben viele Startups in groß angelegten Werbekampagnen verbrannt. [...] Im realen Handel werden gerade 2 bis 3% des Umsatzes für Werbung ausgegeben.“<sup>346</sup>

### 3.3.6.6 Partnerprogramme

Mehrfach wurde bereits aufgezeigt, wie wichtig die Konzentration jedes Anbieters auf seine Kernkompetenzen ist. Die Gefahr, die daraus erwächst, ist, dass die Nutzer zwar die Tiefe eines Angebots respektieren, doch die Breite vermissen. Man kann beobachten, dass sich Internet-Nutzer nach einer ersten Experimentierphase in der Regel auf ein paar wenige Sites konzentrieren, die sie immer wieder ansteuern – um Nachrichten zu lesen, Wirtschafts- und Verbraucherinformationen zu erhalten, Unterhaltung und Zerstreuung zu finden oder um einzukaufen. Vor diesem Hintergrund entwickelten sich zahlreiche Portalsites, deren Ziel es ist, Nutzern als Ausgangspunkt für sämtliche ihrer Interessen zu dienen. So kann man bei Yahoo mittlerweile schon

---

<sup>344</sup> Vgl. Krause, J., E-Commerce und Online-Marketing, 2000, S. 397-399; sowie Stolpmann, M., Online-Marketingmix, 2000, S. 109-202.

<sup>345</sup> o.V., Spontankäufer, 1999.

<sup>346</sup> o.V., Teurer Unsinn, 2001.

längst nicht mehr nur Internet-Seiten suchen; Yahoo bietet seinen Besuchern unter anderem Nachrichten, E-Mail, Börsenportfoliomanagement, Versicherungsvergleiche, Grußkarten, Klingeltöne für das Mobiltelefon, ein persönliches Adressbuch und natürlich ein umfangreiches Shopping-Portal. All dies ist nur möglich dank zahlreicher Partnerschaften. So stammen die Schlagzeilen von AP, dpa, Reuters und anderen, das deutschlandweite Kinoprogramm von cinema, das Wetter von weathernews, und im Yahoo-Shop tummeln sich Anbieter wie Rossmann, Quelle, mediantis, herrenausstatter.de, Brinkmann, Talkline und Feinkost Käfer.

Vor allem die Yahoo-Shops folgen dem ganz traditionellen Affiliate-Konzept: „Affiliate programs—also called associate or partner programs—are ways of making money on the Web without ever creating or selling a product. Hundreds of sites offer various types of affiliate programs, but most work like this: you link to an e-commerce site, and when someone buys a product after following that link, you earn a commission.”<sup>347</sup> Der Unterschied bei Yahoo ist, dass auch die einzelnen Shops noch komplett unter Yahoo gespiegelt sind, dass man also, obwohl man vermeintlich durch einen speziellen Shop navigiert, die Yahoo-Domain nie verlassen hat. Die Übertragung der Bestelldaten erfolgt einzig im Backoffice-Bereich.

„Das Konzept des Affiliate Marketing beruht auf der Tatsache, dass das Angebot des Merchants grundsätzlich interessant für bestimmte Endkunden-Zielgruppen ist. [...] [Man] geht [...] davon aus, dass die Endkunden im Internet primär Websites besuchen, die eine hohe Affinität zu ihren Interessen aufweisen. Diese Interessen stehen auch hinter den Bedürfnissen, die die Kunden dann entwickeln können. Affiliate Marketing versucht diese beiden Schritte zu verbinden, indem es das Angebot des Merchants in die Seiten mit hoher Affinität zu Endkunden und Angebot integriert.“<sup>348</sup>

Damit ist viel Geld zu verdienen. Jupiter Communications rechnet für 2002 mit einem Anteil der Partnerprogramme von 24 Prozent am projizierten Endkundenkonsum in Höhe von 37,8 Milliarden US\$.<sup>349</sup>

Zur Bannerwerbung sieht *Lücke* zwei wesentliche Unterschiede: „Zum einen ist die Affiliate-Platzierung sehr viel stärker kontextbezogen als Bannerwerbung. Zum anderen wird hier ein konkretes Angebot gemacht und kein Werbeversprechen.“<sup>350</sup> Wie stark der

<sup>347</sup> o.V., What Are Affiliate Programs?, o.J.

<sup>348</sup> *Lücke, F.*, Affiliate Marketing, 2001.

<sup>349</sup> Vgl. *Lücke, F.*, Affiliate Marketing, 2001.

<sup>350</sup> *Lücke, F.*, Affiliate Marketing, 2001.

Händler in die Affiliate-Site eingebunden wird und wie stark er in den Hintergrund tritt, hängt von verschiedenen Faktoren ab, bei denen folgende Überlegung eine wichtige Rolle spielt: „Wer profitiert von welchem Image? Für eine junge, relativ ungekannte Website kann die Präsenz eines bekannten Merchants einen großen Imagegewinn bedeuten. Umgekehrt profitiert der Merchant von der verstärkten Sichtbarkeit im Netz, Stichwort Co-Branding. [...] Für den Merchant ist die Bezahlung nach dem Pay-for-Performance-Prinzip [also nur für tatsächlich getätigte Transaktionen] deutlich sinnvoller als reine Bannerwerbung, da sie rein erfolgsabhängig ist. Zudem spart der Merchant etwaige Händler- und Distributorenmargen.“<sup>351</sup> Eine der ersten kommerziellen Sites, die sich intensiv um Affiliate-Partner gekümmert haben, war Mitte der 90er Jahre Amazon.com. Früh hat diese Firma erkannt, dass gerade kleine Sites mit intensivem Fokus auf einen Bereich das Potenzial haben, Zielgruppen zu sammeln und über affine Buchangebote entsprechende Umsätze zu erzielen. Wer es beispielsweise 1996 schaffte, mit einer selbstgebastelten Site über Fliegenfischen oder Descartes bei Yahoo.com aufgenommen zu werden, konnte sicher sein, irgendwann ein entsprechendes Angebot von Amazon in der Mail zu finden. Dass dadurch die „Visibility“, die Sichtbarkeit von Amazon im Netz sehr rasch anstieg, war sicher ein Faktor für den schnellen Erfolg des Shops.

### 3.3.7 Individuelle Kundenansprache

#### 3.3.7.1 Personalisierung im Allgemeinen

Waren die oben vorgestellten Marketingwerkzeuge dafür geeignet, sich an Kundengruppen zu wenden und oft schon durch die Platzierung eine Zielgruppenselektion vorzunehmen, bieten die neuen Technologien im und hinter dem Internet auch die Möglichkeit, sich mit Kunden oder Interessenten individuell zu befassen.

„Durch die digitalen Technologien wird der Austausch mit dem Kunden dialogischer und intensiver. Die Unternehmenskommunikation gewinnt dadurch im Wettbewerb zentrale Bedeutung. Wer in der Lage ist, Kommunikationsanlässe zu schaffen, hat den ersten Schritt getan. Wer darüber hinaus den Wertekanon des Kunden schnell und genau erfasst und darauf in Form neuer medialer Angebote, Produkte und Services reagieren kann, macht das Rennen. Pointiert gesagt: Erfolgreiches Wirtschaften ist erfolgreiche Kommunikation.“<sup>352</sup>

<sup>351</sup> Lücke, F., *Affiliate Marketing*, 2001.

<sup>352</sup> Stephan, P. F., *Kundenbindung und Markenführung im Internet*, 2000, S. 6.

Wie *Stephan* sieht es auch *Henseler*:

„Neben der uneingeschränkten Mobilität spielt der Bereich der Personalisierung eine immer zentralere Rolle bei der Entwicklung von Internetplattformen. Die Möglichkeit, Informationen, Produkte und Serviceleistungen rund um die individuellen Bedürfnisse, Interessen und Affinitäten eines Benutzers herumzugruppieren und Kontext-sensitiv neu auszurichten, sind nicht nur aus Marketing-, sondern vor allem aus wirtschaftlicher Sicht attraktiv und interessant.“<sup>353</sup>

Unternehmen versuchen, bei jeder sich bietenden Gelegenheit Informationen über ihre Kunden zu sammeln, angefangen bei Adressdaten, Angaben zum Beruf, Einkommen, Hobby und zur Schulbildung, bis hin zu ihrem Surf-, Such-, Einkauf- und Beschwerdeverhalten. „Je mehr Kundendaten ein Unternehmen hat, desto persönlichkeitsorientierter kann das Angebot gestaltet werden. Dies bietet nach Mummert + Partner den Unternehmen nicht unerhebliche Wettbewerbsvorteile, da man sich schneller den Kundenbedürfnissen anpassen und eine gute Kundenbeziehung aufbauen kann.“<sup>354</sup>

*Bachem* unterteilt die Personalisierung in drei wesentliche Stufen: Profiling, Matching und Tracking.

„**Profiling** umfasst die Erstellung, Aufbereitung, Bereitstellung und Pflege individueller Nutzerprofile. [...] Dazu gehören sowohl explizite Angaben des Nutzers (z.B. bei der Warenbestellung) als auch implizite Angaben, die im Rahmen des Webtracking gesammelt werden (z.B. Suchverhalten). [...] **Matching** ist die personalisierte Aufbereitung von Content entlang der Nutzerprofile. Voraussetzung für ein erfolgreiches Matching ist die trennscharfe inhaltliche Kategorisierung, saubere redaktionelle Aufbereitung und modulare Bereithaltung des Content. Die personalisierte Auslieferung des Content kann nach vom Anbieter definierten Regeln geschehen oder aufgrund von arithmetischen Verfahren erfolgen (z.B. ‚Collaborative Filtering‘). **Tracking** bedeutet das Nachvollziehen der Nutzung des E-Commerce-Angebotes, mit dem Ziel der steten Auffrischung der Nutzerprofile. Die Erkenntnisse aus dem Tracking fließen systematisch in das Profiling ein, womit sich der Personalisierungskreislauf schliesst [sic!].“<sup>355</sup>

Eine der unaufdringlichsten Arten, sich die Nutzer bekannt zu machen, ist es, ihnen die Personalisierung verschiedenster Dienste anzubieten. So kann man eine Vielfalt verschiedener E-Mail-Newsletter anbieten, aus der der Nutzer auswählen kann, Benachrichtigungsdienste, wenn bestimmte Schlagwörter oder Produkte auf der Site auftauchen, oder man ermöglicht die Personalisierung der Startseite des eigenen Dienstes, so dass Informationen und Themengruppen genau dem entsprechen, was den Nutzer interessiert. So bietet die Firma Palm – Marktführer unter den elektronischen

<sup>353</sup> *Henseler, W.*, Das digitale Abbild des Users, 2000, S. 53.

<sup>354</sup> o.V., Service gegen Daten, 2000.

Organizern – seinen Kunden einen News-Service an, den sich jeder Kunde nach seinen Interessen zusammenstellen kann. Durch diesen Service<sup>356</sup> fühlen sich die Kunden besser informiert und Palm sorgt für mehr Umsatz bei sich und seinen Partnern.

Je mehr Daten man über den Nutzer sammelt, desto besser kann man auf ihn zugehen. Ob mit Werbebotschaften, die seiner Familiensituation angemessen sind, oder über den Call-Center-Agenten, der bei einem Anruf sofort sämtliche Informationen über den Kunden vor Augen hat und sich vom ersten Augenblick an sehr persönlich um ihn kümmern kann. „Darüber hinaus ist es möglich, Informationen Kontext-sensitiv und situationsrelevant bezogen auf die individuellen Bedürfnisse des Users darzustellen. Eine Methode, die besonders in Hinblick auf Personalisierung und deren Wahrnehmbarkeit beim User von elementarer Wichtigkeit ist.“<sup>357</sup> Das heißt: je ausgefeilter die Technik, desto unaufdringlicher entsprechen die Inhalte und die Werbebotschaften auf den Seiten und in den Newsletters dem Profil des einzelnen Kunden – die Kür des HCID,<sup>358</sup> das wir bei der Behandlung der Benutzerführung kennen lernten. „Festzuhalten bleibt: Professionelle Personalisierung ist zeitaufwendig und teuer. Daher ist es unerlässlich, den Nutzenbeitrag der Personalisierung auf das Kerngeschäft im Vorfeld zu klären.“<sup>359</sup>

Wichtig ist bei der Personalisierung die zeitnahe Auswertung und Reaktion. So rät *Steimer*, „Rohinformation, die sich zum Beispiel aus dem Webtracking, den E-Mail-Feedbacks, aber auch aus den Wettbewerberauftritten ergeben, zielgerichtet zu erfassen, schnellstmöglich auszuwerten und in (Re-)Aktionen umzusetzen. Als Beispiel möge die client- und transaktionsorientierte Präsentation von Werbebannern oder Produktofferten dienen.“<sup>360</sup> Und *Siebert* gibt als Grund dafür, „Besuchs- und Einkaufsverhalten Ihrer Kunden auf[zu]zeichnen und [zu] untersuchen [...]“<sup>361</sup>, an: „Sie merken rechtzeitig, wo die Shop-Struktur unübersichtlich ist und wo sich Kunden ‚verlaufen‘. Und Sie erfahren, welche Bereiche für besonders viel Umsatz sorgen und welche Produkte

---

<sup>355</sup> *Bachem, C.*, Der Schlüssel zum Erfolg, 2000, S. 6 f.

<sup>356</sup> „Insync-Online“, zu finden direkt unter <http://www.palm.com>.

<sup>357</sup> *Henseler, W.*, Das digitale Abbild des Users, 2000, S. 53.

<sup>358</sup> HCID: Human-Computer-Interface-Design, vgl. S. 82.

<sup>359</sup> *Bachem, C.*, Der Schlüssel zum Erfolg, 2000, S. 7.

<sup>360</sup> *Steimer, F. L.*, E-Commerce, 1999, S. 92.

<sup>361</sup> *Siebert, A.*, eCommerce, 1999, S. 62.

Ladenhüter sind. Entsprechend können Sie Ihre Produktpalette anpassen.<sup>362</sup> Und auch Cole sieht die Effizienz vom Web-Controlling: „So gewinnt der Manager zum Beispiel durch die Auswertung der Besucherstatistiken einer Website unter Umständen Erkenntnisse, für die er sonst einer Marktforschungsfirma sehr viel Geld bezahlen müßte.“<sup>363</sup>

Zwei Schlagworte tauchen im Zusammenhang der individuellen Kundenansprache immer wieder auf: One-to-One-Marketing und Customer Relationship Management (CRM).

### 3.3.7.2 One-to-One-Marketing

„One-to-One-Marketing verfolgt das Ziel, alle Kommunikationskanäle und -vorfälle zum Einzelkunden mit IT-Unterstützung so persönlich wie möglich zu konfigurieren.“<sup>364</sup> Anders ausgedrückt: „Der Segment-of-One-Anbieter stellt fest, dass der Verbraucher eine bestimmte Auswahl von Produkten oder Dienstleistungen benötigt (oder beeinflusst ihn dahingehend), und bietet dem voraussichtlichen Kunden genau diese Konfiguration (unaufgefordert) an.“<sup>365</sup>

Die vordergründigen Vorteile auf beiden Seiten sind evident: Der Anbieter lernt die Kunden immer besser kennen und kann seine Marketing- und Kundenbindungsenergien immer effizienter in den Dienst seiner Kunden und schlussendlich seines Umsatzes stellen. Damit bringt One-to-One-Marketing zwar nicht unbedingt ein Mehr an Kunden, aber mehr Umsatz pro Kunde. „One-to-One-Marketing taugt nicht als Maßnahme zur Kostensenkung, eher zur Ausweitung von Umsatz und Geschäft.“<sup>366</sup> Wo die Optionen zur Personalisierung geschickt eingesetzt werden, dankt es der Kunde durch ein erhöhtes Interesse, durch ein Mehr an Aufmerksamkeit:

---

<sup>362</sup> Siebert, A., eCommerce, 1999, S. 62.

<sup>363</sup> Cole, T., Erfolgsfaktor Internet, 1999, S. 58.

<sup>364</sup> Rahlenbeck, E., Dorniger Weg zum Konsumenten, 2000, S. 73.

<sup>365</sup> Evans, P./Wurster T. S., Web Attack, 2000, S. 133.

<sup>366</sup> KPMG-Mitarbeiter Rockendorf zitiert in Rahlenbeck, E., Dorniger Weg zum Konsumenten, 2000, S. 73.

„Beinahe alle Firmen, die Navigatoren mit Konfiguratorfunktionen anbieten, haben herausgefunden, dass die Leute dazu neigen, *mehr* Leistungsmerkmale auszusuchen, als dies üblicherweise der Fall ist. Die zurückhaltende Art der Schnittstelle und das Gefühl, Kontrolle auszuüben, das sie dem Verbraucher vermittelt, scheint besser anzukommen als das aufdringliche ‚Stets-zu-Diensten‘ vieler Verkäufer.“<sup>367</sup>

Der Kunde schätzt also den Vorteil, dass er die Zeit, die er mit dem jeweiligen Anbieter verbringt – sei es auf dessen Website oder beim Lesen seiner E-Mail-Nachrichten – besonders gut nutzen kann, da er vor allzu viel „Rauschen“ verschont bleibt. Zu glauben, dass sich der Kunde auf einer individuell angepassten und somit effizienteren Site deshalb weniger lang aufhält, ist ein Trugschluss. Vielmehr ist er eher bereit, die gesamte für die Online-Sitzung veranschlagte Zeit mit dem Angebot zu verbringen, da er kaum hoffen kann, andernorts auch so gut bedient zu werden.

Besonders gut betreut fühlt sich der Kunde zudem, wenn das Unternehmen beispielsweise

„eine Datei mit Kundeninformationen [pflegt], die Informationen zu Geburts- und Jahrestagen und einen Datensatz mit Käufen von Geschenken enthält, die bestimmten Empfängern zugestellt wurden. Damit kann die Firma den Kunden benachrichtigen, wenn geschenke-relevante Ereignisse anstehen und gleichzeitig Geschenk-vorschläge unterbreiten, die dem individuellen Kunden und seinen Preisvorstellungen entsprechen.“<sup>368</sup>

Die Buchempfehlungen, die Amazon anhand der bisherigen Buchkäufe seiner Kunden an diese schickt, werden von den Nutzern als großer Mehrwert empfunden. Auch *Stolpmann* hält es für wichtig, sich besonders um die Interessen der Kunden zu kümmern:

„Leider wird 1:1-Marketing allerdings häufig nur als ein Instrument verstanden, um schneller mehr Produkte zu verkaufen. Die Interessen der Kunden bleiben dabei häufig unberücksichtigt. Das eigentliche Ziel sollte jedoch darin bestehen, eine dauerhafte Beziehung zwischen Kunden und Anbieter aufzubauen, die für beide Seiten Vorteile bringt. Das Customer Relationship Management (CRM) oder 1:1-Relationship-Marketing, versteht den Kunden als Partner des Unternehmens. So wird nicht nur die Kundenbindung gestärkt, sondern die Ergebnisse können auch wertvolle Hinweise für die Marktforschung und Produktentwicklung liefern.“<sup>369</sup>

Neben den geschilderten Vorteilen bergen sich auch zahlreiche Gefahren im One-to-One-Marketing. „Der Nutzer wird kontrolliert und vermarktet, der Vorteil für ihn ist gering – stattdessen wird er mit Goodies wie Web-Meilen ([www.webmiles.de](http://www.webmiles.de))

<sup>367</sup> Evans, P./Wurster T. S., Web Attack, 2000, S. 136.

<sup>368</sup> Evans, P./Wurster T. S., Web Attack, 2000, S. 135 f.

abgespeist. Die Anbieter entschuldigen sich mit dem Hinweis, daß sie ihren Service ja gratis anbieten. Transparent wird ihr Verhalten dadurch nicht, und dem Mißbrauch ist Tür und Tor geöffnet<sup>370</sup>, meint beispielsweise *Krause*. Und er warnt: „Nicht alle Hilfsangebote im Web sind gut gemeint. Profile werden heute schon zu horrenden Preisen gehandelt.“<sup>371</sup> Die Erfahrung lehrt, dass kein seriöses Unternehmen das Risiko eingehen will, durch den Verkauf auf konkrete Personen zurückführbarer Profile das Vertrauen seiner Kunden zu verspielen. Aktivitäten, die in diese Richtung gingen, wurden in den ersten Jahren des E-Commerce von den Kunden sehr rigoros abgestraft. Einen radikalen Vorschlag zum Erhalt des Kundenvertrauens macht KPMG-Mitarbeiter *Rockendorf*, wenn er E-Commerce-Betreibern rät, „allen Kunden Zugriff auf das über sie gespeicherte Profil komplett einzuräumen mit der Möglichkeit, es selbst auch korrigieren zu können [...]. Ungebremste Sammelwut von Persönlichkeitsdaten ohne Wissen der Betroffenen und die Ungewissheit, ob die Daten gegen den Zugriff Dritter geschützt sind, das provoziert geschäftsschädigende Vertrauensbrüche und Imageverluste.“<sup>372</sup> Und auch *Evans* und *Wurster* schlagen in diese Bresche: „Lässt man die Ethik einmal außen vor, ist hinsichtlich der Kundenbindung sehr viel mehr gewonnen, wenn man an einem strengen freiwilligen Standard festhält, als wenn man versucht an reichhaltige Informationen zu gelangen, die der Verbraucher auf Anfrage nicht freiwillig herausgibt.“<sup>373</sup>

Aber auch für die Anbieter birgt One-to-One-Marketing Gefahren: Selbst wenn sie die Kundendaten vertraulich behandeln, führt „das Bedürfnis des Relationship-Händlers, so viele Informationen wie irgend möglich zu sammeln, häufig zu einer nicht mehr tolerierbaren Einmischung in die Privatsphäre der Kunden.“<sup>374</sup> Diese könnten das bis zu einer bestimmten Grenze tolerieren, sich dann aber sehr plötzlich von dem Anbieter abwenden. Dienstleister, die beispielsweise zur Registrierung bestimmter Dienste persönliche Daten abfragen, können ein Lied davon singen, wie viele Interessenten die Anmeldung an dieser Stelle abbrechen oder reine Phantasieangaben machen. Die

---

<sup>369</sup> *Stolpmann, M.*, Online-Marketingmix, 2000, S. 80f.

<sup>370</sup> *Krause, J.*, Profil ohne Neurose, 2000, S. 46.

<sup>371</sup> *Krause, J.*, Profil ohne Neurose, 2000, S. 46.

<sup>372</sup> *Rahlenbeck, E.*, Dorniger Weg zum Konsumenten, 2000, S. 73.

<sup>373</sup> *Evans, P./Wurster T. S.*, Web Attack, 2000, S. 138.

<sup>374</sup> *Evans, P./Wurster T. S.*, Web Attack, 2000, S. 138.

gleiche Zurückhaltung schlägt Sitebetreibern entgegen, die den Empfang ihrer Dienste von der Annahme von Cookies abhängig machen.

Auch im eigenen Betrieb kann es zu Abwehrreaktionen kommen. Mit einiger Regelmäßigkeit, so *Rahlenbeck*, provoziert „kundenzentrierter E-Commerce mit der Absicht, lernende Kundenbeziehungen über One-to-One-Lösungen aufzubauen, [...] betriebsinterne Auseinandersetzungen, die von Experten als klassische Channelkonflikte eingestuft werden. Immer fühlen sich Vertriebsmitarbeiter ausgebootet und zeigen Abwehrreaktionen gegen direkte Online-Kommunikation zum Kunden und ein systematisches Customer Relationship Management (CRM).“<sup>375</sup> Und einen weiteren Wermutstropfen gießt *Hagel* ein: „Sobald Kunden ihre Käufe auf mehrere Anbieter verteilen, können keine aussagekräftigen Kundenprofile gewonnen werden.“<sup>376</sup>

### 3.3.7.3 Customer Relationship Management

One-to-One-Marketing ist Teil des Customer Relationship Management, des Beziehungsmanagements. CRM ist „e-commerce beyond the basket“<sup>377</sup>; ist die „Gesamtheit aller Maßnahmen eines Unternehmens innerhalb der Angebots- und Servicepolitik zur optimalen Befriedigung der Kundenbedürfnisse. Zur aktiven Gestaltung werden alle verfügbaren Kundendaten gesammelt und zu neuen Angeboten verdichtet.“<sup>378</sup>

Zeitgemäßes CRM setzt gerade hier an: wo Firmen über zahlreiche Kommunikationswege – persönlich via Filiale oder Außendienst, schriftlich, telefonisch, per Fax, per E-Mail oder direkt über die Website – erreichbar sind, die Anfragen aber von verschiedenen Mitarbeitern bearbeitet werden, die nicht alle über den gleichen Informationsstand verfügen, kehren Kunden „E-Commerce-Firmen häufig den Rücken, weil verschiedene Frontends zur Kundenberatung [...] nicht mit einer einheitlichen top-

<sup>375</sup> *Rahlenbeck, E.*, Dorniger Weg zum Konsumenten, 2000, S. 73.

<sup>376</sup> Zitiert in *Evans, P./Wurster T. S.*, Web Attack, 2000, S. 138.

<sup>377</sup> *Steimer, F. L.*, E-Commerce, 1999, S. 90.

<sup>378</sup> *Frühshütz, J.*, E-Commerce-Lexikon, 2001, S. 28.

informierten Wissensbasis vernetzt sind.<sup>379</sup> Wo alle Kundendaten systematisch gesammelt und ausgewertet werden, dient das

„als Grundlage für langfristige Betreuung. Eine kundenzentrierte Organisation ist in der Lage, das Verhalten und die Gewohnheiten einzelner Kunden über mehrere Abteilungen hinweg zu verfolgen, zu verstehen und vorherzusagen. Vor allem im E-Business-Bereich, wo persönliche Kontakte fehlen und konkurrierende Online-Anbieter nur einen Mausklick von einander entfernt liegen, führt Angebotspersonalisierung und gezieltes Marketing zu höherer Kundenzufriedenheit und -bindung an einen bestimmten Anbieter.“<sup>380</sup>

### 3.3.8 Kundenservice

#### 3.3.8.1 Kundenbetreuung

Gerade im Hinblick darauf, „dass die Loyalität der Kunden gegenüber Online-Anbietern wesentlich niedriger ist als die Bindung an den Offline-Handel“<sup>381</sup>, sollten Händler insbesondere im E-Commerce „Strategien entwickeln, die die Kontakte mit den einzelnen Kunden in den Mittelpunkt stellen [...]“<sup>382</sup>, rät *Barnes* von der Bristol Group. Freilich: in den meisten Fällen kommt es überhaupt nicht zu einem persönlichen Kontakt. Zumindest, solange der Kunde zufrieden ist. Gibt es aber ein Problem, „ist die Wahrscheinlichkeit hoch, daß er sich beispielsweise an den Kundenservice oder das Help Desk wendet. Im e-business sind jetzt an diesen Stellen entsprechende, aus dem Wissensmanagement abgeleitete Strategien einzusetzen.“<sup>383</sup> Einwände von Kunden nicht dialektisch abschmettern, sondern die wirklichen Bedürfnisse der Kundschaft durch vorurteilsfreies Zuhören aufspüren – hierzu rät *Schulz-Wolfgramm*.<sup>384</sup>

Das liegt im Trend: „Wegen der demographischen Angleichung der Online-Kundschaft an die Normalbevölkerung geht die Studie [des Marktforschungsinstituts Jupiter Communicatons] von einer überdurchschnittlich steigenden Nachfrage nach Serviceleistungen aus.“<sup>385</sup> FirstSurf fand in einer Online-Umfrage heraus:

„Bei der zunehmenden Professionalisierung der Web-Seiten und der steigenden Zahl an Shops sinkt die Bereitschaft der Konsumenten, sich mit unübersichtlichen und kompli

<sup>379</sup> *Rahlenbeck, E.*, Dorniger Weg zum Konsumenten, 2000, S. 73.

<sup>380</sup> *Schoon, B.*, Customer Relationship Management, 2000, S. 36.

<sup>381</sup> o.V., Online-Handel, 2000.

<sup>382</sup> o.V., Online-Handel, 2000.

<sup>383</sup> *Schütt, P.*, Knowledge Management, 1999, S. 46 f.

<sup>384</sup> Vgl. *Schulz-Wolfgramm, C.*, Strategien der Angreifer, 1999, S. 23.

<sup>385</sup> o.V., Weihnachts-Shopping, 1999.

zierten Seiten herumschlagen. Außerdem wird ein größeres Serviceangebot erwartet. So wünschen sich drei Viertel der Befragten einen Bestellstatusreport und vier von fünf Shoppern einen Online-Reklamations-Service.<sup>386</sup>

Die Realität hingegen sieht noch anders aus: „65% der Anbieter waren nicht in der Lage, eine einfache Mailanfrage innerhalb von 48 Stunden zu beantworten. Mit zunehmendem Wettbewerbsdruck werde der Kundenservice ein wesentlicher Differenzierungsfaktor gegenüber Mitbewerbern“<sup>387</sup>, schließt das Marktforschungsinstitut Jupiter Communicatons. Nach einer Studie mit zehnwöchiger Laufzeit kommt der US-Marketing-Spezialist Resource Marketing auf ein entsprechendes Ergebnis. Neben Mängeln beim Fulfillment beklagten die Tester besonders das Ergebnis beim direkten Kontakt mit den Kunden. „Auf Anfragen per E-Mail reagierten 56 Prozent der getesteten Anbieter erst nach mehr als 24 Stunden, 26 Prozent antworteten gar nicht auf die Anfrage.“<sup>388</sup> Und auch die Gartner Group war mit den Ergebnissen einer Untersuchung zum Customer Relationship Management und zum Kundenservice sehr unzufrieden: „Keiner der 50 grössten E-Tailer in den USA erhält für die Internet-Maßnahmen der Kundenbindung und Kundentreue Noten im Bereich von exzellent bis gut.“<sup>389</sup> 23 Prozent der E-Tailer erhielten die Note befriedigend, 73 Prozent ausreichend und vier Prozent sogar mangelhaft. Konkret werden folgende Defizite bemängelt: „Gerade einmal bei zehn Prozent der untersuchten Sites kommen die Kunden mit ihren Anfragen bis zur endgültigen Lösung ihres Problems. Nur 28 Prozent bestätigen den Erhalt von E-Mails, über Chat-Rooms oder Foren sind 24 Prozent zu erreichen. Einen Call-Center-Service bieten nur 6 Prozent der Sites an.“<sup>390</sup> Dass insgesamt gesehen die reinen Internet-Händler im Vergleich zu den Click-and-Mortar-Unternehmen immer noch besser abschneiden, zeigt, wie wichtig es für etablierte Firmen ist, sich auf die Sitten im Internet einzulassen.

E-Satisfy hat es unternommen, 9500 Online-Kunden solcher Click-and-Mortar-Firmen über ihre Kundenzufriedenheit zu befragen, darunter Kunden von Firmen wie American Express, IBM, Toyota und Procter & Gamble. Kritisiert wurden die Responsezeiten auf eine Kontaktaufnahme – „So erhielten nur 42 Prozent der Online-Kunden innerhalb von

---

<sup>386</sup> o.V., Tendenz steigend: Online-Shopping, 2000.

<sup>387</sup> o.V., Weihnachts-Shopping, 1999.

<sup>388</sup> o.V., Brauchen E-Retailer keine Kunden?, 2000.

<sup>389</sup> o.V., B2C-Handel, 2000.

<sup>390</sup> o.V., B2C-Handel, 2000.

24 Stunden eine Bestätigung, dass ihre Anfrage, Bestellung oder Nachricht zur Bearbeitung eingegangen sei. Demgegenüber mussten 58 Prozent der Probanden deutlich länger auf eine Reaktion seitens der Unternehmen warten<sup>391</sup> – und die Qualität der Antworten: Rund 40 Prozent der Befragten gaben an, „dass sie keine zufriedenstellende Antwort auf ihr Anliegen bekamen. Die Hälfte der Kunden musste zudem auf Hilfsmittel wie Telefon, Fax oder den persönlichen Besuch zurückgreifen, um das eigene Bedürfnis im gewünschten Maße darzulegen.“<sup>392</sup> Was die Kunden von ihnen und ihren Online-Dienstleistungen halten, ermittelt gerade einmal einer von zehn Anbietern. „Diese Unternehmen riskieren, einen Großteil ihrer Kunden wieder zu verlieren, so die Schlussfolgerung der Studie. Denn die Kunden-Loyalität sinke um 30 bis 48 Prozent, wenn der Eindruck gewonnen werde, dass der Online-Service eines Unternehmens über ein tolerierbares Maß hinaus unzureichend sei.“<sup>393</sup> Denn der Kunde, der sich per Internet an eine Firma wendet, „erwartet selbstverständlich schnelle und kompetente Antwort. Bekommt er diese nicht, prägt dieser Eindruck sein Bild des Unternehmens. Der Imagegewinn als fortschrittlich und dynamisch, den sich die Firma durch den Einstieg ins Internet geben wollte, schlägt in einen schweren Imageverlust um; der Schuß geht im wahrsten Sinn des Wortes nach hinten los.“<sup>394</sup>

Das ist ziemlich deutlich und wird von anderen Zahlen noch erhärtet. 1,6 Milliarden Dollar Verlust hätten US-Unternehmen bereits 1999 laut Datamonitor erlitten, weil sie im Bereich Kundenservice noch große Defizite aufweisen. In einer entsprechenden Studie kommt Forrester zu dem Ergebnis,

„dass 37% [...] der Online-Käufer Kundendienstleistungen in Anspruch nehmen und mehr als 40% nicht mehr auf bestimmten Sites kaufen, weil sie mit dem Service unzufrieden waren. 71% der Käufer, die Kundendienst in Anspruch nehmen, wenden sich per Email an den Anbieter, 51% greifen zum Telefonhörer. Hilfestellung benötigen Online-Käufer in vier Phasen: Bei der Produktsuche und Information über Produkte, beim Aufgeben der Bestellung, in der Nachkaufphase bis zur Auslieferung sowie nach der Zustellung der bestellten Ware.“<sup>395</sup>

Eine wesentliche Rolle für die Kundenzufriedenheit spielt also die Kunden-Hotline. Experimente in Stanford führten zu der interessanten Beobachtung, dass sich die Konversionsrate durch Kundenberater deutlich verbessert: „Die Interaktion mit einem

---

<sup>391</sup> o.V., Kontakt zu E-Kunden unzureichend, 2000.

<sup>392</sup> o.V., Kontakt zu E-Kunden unzureichend, 2000.

<sup>393</sup> o.V., Kontakt zu E-Kunden unzureichend, 2000.

<sup>394</sup> Cole, T., Erfolgsfaktor Internet, 1999, S. 115.

echten Menschen kann das Zünglein an der Waage für eine Kaufentscheidung im Netz sein. Viele Studenten haben auf ihren Testseiten echte Online-Berater eingebaut – und hatten Erfolg damit. Der Faktor Mensch wird zu sehr vernachlässigt.<sup>396</sup> Beim CD-Versender Alphamusic wurden lange Zeit Bestellabbrecher, die bereits ihre Telefonnummer in das Bestellformular eingegeben hatten, angerufen und es wurde ihnen Hilfe angeboten. Ein rentabler zweistelliger Prozentsatz dieser Rückrufe führten tatsächlich zu einer Bestellung. Dabei achteten die Alphamusic-Mitarbeiter darauf, keinen Druck auf die Kunden auszuüben. Durch den persönlichen Kontakt konnte Alphamusic vielen Kunden Unsicherheiten gegenüber dem Medium nehmen und stand auch für produktspezifische Rückfragen zur Verfügung, denn zahlreiche Bestellungen wurden dadurch vereitelt, dass sich der Kunde nicht sicher war, auch wirklich den Tonträger im Warenkorb zu haben, den er wollte.<sup>397</sup>

Dieser sehr personalintensive One-to-One-Service hielt dem Wachstum des Anbieters auf Dauer nicht stand. „Nur 10% [...] der Websites, die E-Commerce betreiben, sind in der Lage, mit einer verdoppelten Käufernachfrage fertig zu werden. [...] Vor allem Call Center und Abteilungen, die mit der Bestellabwicklung befasst sind, bekommen Probleme, wenn die Kundenzahlen quasi über Nacht stark steigen.“<sup>398</sup> Dieses Ergebnis einer Studie von Jupiter Communications, welches bereits auf S. 60 zitiert wurde, bestätigt sich hier. Alternativen zu dem Alphamusic-Dienst gäbe es jedoch, wengleich hier der Kunde jeweils von sich aus aktiv werden müsste: ein Call-Back-Button auf der Site, mit dem der Kunde seinen ausdrücklichen Wunsch bekundet, zurückgerufen zu werden. Datamonitor prophezeit dem Live-Kundenservice in Form von Instant Messaging und Chat eine große Zukunft.<sup>399</sup> „Eine Beratung in Echtzeit, wie sie in der Offline-Welt das Beratungsgespräch im Kaufhaus liefert,<sup>400</sup> findet sich zum Beispiel auf der US-amerikanischen Shopping-Plattform Mall.com. „Den wissbegierigen Online-Shoppern wird bei Mall.com die Möglichkeit gegeben, sich [...] per Live-Chat mit

---

<sup>395</sup> o.V., Kundendienst, 1999.

<sup>396</sup> Grebb, M., Viele Besucher, wenig Käufer, 2000, S. 74.

<sup>397</sup> Persönliches Telefonat mit Stefan Haese, Marketing Manager bei Alphamusic, 13.02.2001

<sup>398</sup> o.V., Traffic-Problem, 1999.

<sup>399</sup> Vgl. o.V., Online-Einzelhändler sparen an Kundensupport, 1999.

<sup>400</sup> o.V., Kundenberatung in Echtzeit, 2000.

einen Kundenberater zu unterhalten. Dieser soll sowohl Produktinformationen liefern als auch mit Geschenkideen aufwarten können.“<sup>401</sup>

---

<sup>401</sup> o.V., Kundenberatung in Echtzeit, 2000.

Damit wäre noch ein Stolperstein aus dem Weg geräumt:

„Bis heute kommt es noch zum von Marketingprofis gefürchteten ‚Medienbruch‘, wenn der Internet-Kunde nicht mehr weiter weiß und deshalb zum Telefonhörer greifen muß, um beim Anbieter anzurufen. Surft der Kunde von daheim, muß er an diesem Punkt in der Regel die Internet-Verbindung kappen, da er nur über eine einzige Telefonleitung verfügt. Die Gefahr, daß die Spontaneität des Einkaufs verlorenght, ist dabei groß.“<sup>402</sup>

Deshalb rät die Studie von Bizrate und NDP: „Daher sollten Online-Händler immer auch die Möglichkeit einer alternativen Bestellabwicklung außerhalb ihres Online-Auftritts als Option bereithalten. Im Idealfall ist das ein 24-stündiger telefonischer Bestelldienst über eine kostenlose 0800er Nummer.“<sup>403</sup>

### 3.3.8.2 Kundenbindung

All diese Angebote dienen der Steigerung der Kundenzufriedenheit und damit der Kundenbindung. „Ziel muss sein, die Kaufwahrscheinlichkeit zu erhöhen, die Kaufhäufigkeit zu steigern und die Kaufneigung in margenstarken Segmenten zu fördern.“<sup>404</sup> Auch Forrester Research ist der Ansicht, dass „guter Service von E-Commerce Anbietern [...] zu Wiederholungskäufen und Empfehlungen des Angebots [führt], was sich wiederum positiv auf den langfristigen Verkaufserfolg auswirkt.“<sup>405</sup> Diverse Untersuchungen führen uns das deutlich vor Augen. Die Kosten zur Neukundengewinnung sind auch im Internet sehr hoch. 350 US-Dollar pro Kunde, errechnet *Arndt* von ECIN<sup>406</sup>; von „Akquisitionskosten pro Kunde in Höhe von 82 Dollar“ spricht immerhin noch die Boston Consulting Group.<sup>407</sup> Differenzierter ist dies bei Jupiter Communications nachzulesen, welche die Akquisekosten nach Produktkategorien aufschlüsselt. So betragen die Kundengewinnungskosten einer Brokerage-Firma fast das Zehnfache eines Buchhändlers:

---

<sup>402</sup> *Cole, T.*, Erfolgsfaktor Internet, 1999, S. 119.

<sup>403</sup> o.V., Einkaufswagen, 1999.

<sup>404</sup> *Bachem, C.*, Der Schlüssel zum Erfolg, 2000, S. 6.

<sup>405</sup> o.V., Kundendienst, 1999.

<sup>406</sup> Vgl. *Arndt, T.*, Das Prinzip Belohnung, 2000.

<sup>407</sup> o.V., Der Kampf um den Kunden nimmt zu, 2000, S. 65.

| Produktkategorie | Kundengewinnungskosten |
|------------------|------------------------|
| Brokerage        | \$200-\$400            |
| Reisen           | \$150-\$200            |
| Computer         | \$100-\$200            |
| Software         | \$50-\$100             |
| Musik-CDs        | \$40-\$80              |
| Spielwaren       | \$30-\$100             |
| Bücher           | \$30-\$70              |

**Tabelle 20: Kundengewinnungskosten**<sup>408</sup>

Dazu kommt, dass Surfer mit längerer Web-Erfahrung durchschnittlich doppelt soviel beim Online-Shopping ausgeben wie die Internet-Neulinge.<sup>409</sup> Und: „Je häufiger ein Kunde ein Webangebot besucht, desto wahrscheinlicher wird es, dass er mehr Geld ausgibt [...]: im 31. bis 36. Monat geben sie [die Kunden] 67 Prozent mehr aus als während des ersten halben Jahres“<sup>410</sup>, hat eine Studie von Bain & Company und Mainspring Communications herausgefunden. „Kundenbindung ist neben der Gewinnung von Neukunden das zweite wichtige Ziel bei der Website-Promotion: Nur wenige Online-Shops können die hohen Kosten der Erstkunden-Gewinnung auf Dauer durchhalten, wenn sich kein Grundstock an Stammkäufern bildet.“<sup>411</sup> Je geringer die Margen, desto wichtiger die Kundenbindung: „In Branchen mit geringen Margen (wie z.B. dem Online-Musikvertrieb) werden bis zu 50 Käufe pro Kunde benötigt, um die Akquisitionskosten zu egalisieren.“<sup>412</sup>

Kein Wunder also, dass es für Kundenbindungs- und Service-Lösungen einen florierenden Markt gibt.<sup>413</sup> „The goal is to automate as many customer service processes as possible by leveraging Web technologies. If this is done correctly, your company not only generates cost savings, but also customer loyalty.“<sup>414</sup>

Viele dieser Lösungen sind bereits erfolgreich im Einsatz. Während „über 63 Prozent [der von Broadbase Software untersuchten Shops] ihre Kunden nach dem ersten Kauf

<sup>408</sup> Bachem, C., Der Schlüssel zum Erfolg, 2000, S. 6., Quelle: Jupiter Communications.

<sup>409</sup> Vgl. o.V., Bedenken gegenüber Online-Einkäufen sinken, 2000.

<sup>410</sup> o.V., Loyale Kunden, 2000.

<sup>411</sup> o.V., Neue Vertriebsformen, 1999, S. 12.

<sup>412</sup> Bachem, C., Der Schlüssel zum Erfolg, 2000, S. 6.

<sup>413</sup> Vgl. o.V., Kundenbindungs-Systeme, 2000.

<sup>414</sup> Korper, S./Ellis, J., E-Commerce Book, 2000, S. 6.

lediglich allgemein über weitere Sonderangebote [benachrichtigen und] nur in fünf Prozent der anschließenden Angebote ein inhaltlicher Zusammenhang mit dem Erstkauf hergestellt [wird]<sup>415</sup>, werden „Kunden, die bei Amazon Bücher gekauft haben, [...] regelmäßig per E-Mail benachrichtigt, wenn wieder ein neues Buch des gleichen Autors erscheint. Aufgrund von Käuferprofilen und Abgleich mit anderen Kunden erstellt Amazon Buchempfehlungen [...]. Erste Erfahrungen haben gezeigt, daß die Kunden solche Empfehlungen nicht als Belästigung, sondern als Service verstehen und gerne annehmen.“<sup>416</sup> Ein Service, der sich auszahlt: „Laut NetRatings haben jene E-Commerce-Anbieter, die per Recommendation-Engine personalisierte Kaufempfehlungen geben, die deutlich höheren Käuferquoten.“<sup>417</sup>

Anbieter, die durch die Ausgaben für personalisierte Dienste abgeschreckt werden, müssen deshalb auf Kundenbindungsaktionen nicht verzichten. Ein eigener E-Mail-Verteiler, der über Neuigkeiten im Zusammenhang mit dem Unternehmen informiert, reicht für eine grundlegende Interessenten- und Kundenpflege oft völlig aus; immerhin hat sich der Anbieter so wieder in Erinnerung gebracht. „Tragen sich die Empfänger selbst in eine Abonnements-Liste ein, gibt es [...] keinen Grund, als Versender negative Rückwirkungen zu befürchten“<sup>418</sup> – wenn sich die Frequenz im jeweils adäquaten Rahmen hält. Und selbst die Gestaltung des Online-Shops, die wir oben ausführlich behandelt haben (vgl. S. 80ff.), trägt ihren Teil bei zur Kundenbindung: „Attention to the details of making a third-generation site will create a place where people like to hang out, and hanging out translates into net equity. The more net equity you build for your audience, the more you’ll be able to ask for later.“<sup>419</sup>

### 3.3.8.3 Bestellabwicklung und Rückgaberecht

In dem Augenblick, in welchem der Kunde auf den Bestell-Button seines Warenkorbs klickt, gibt das Marketing den Stab an den Kundenservice weiter. Das Einkaufserlebnis wird erst dort rund, wo nach der Bestellung eine Bestätigung mit Bestellzusammen

---

<sup>415</sup> o.V., Personalisierte Angebote, 2000.

<sup>416</sup> Cole, T., Erfolgsfaktor Internet, 1999, S. 87.

<sup>417</sup> Bachem, C., Der Schlüssel zum Erfolg, 2000, S. 7.

<sup>418</sup> o.V., Banner-Alternativen, 1999, S. 23.

fassung eintrifft und wo die Lieferung zügig vollzogen wird. Kunden erwarten eine Bestellbestätigung, denn Ratschläge wie der folgende haben sie sensibel gemacht für mögliche Schwierigkeiten: „Achten Sie auf eine detaillierte Auftragsbestätigung und drucken Sie diese aus. Damit können Sie bei Bedarf beweisen, was Sie zu welchem Preis bestellt haben.“<sup>420</sup> Auch eine einfache Möglichkeit, die Bestellung online oder telefonisch zu stornieren, und zwar sowohl umgehend als auch bis zur Aussendung der Ware durch den Anbieter, schafft ein Gefühl von Sicherheit beim Kunden. Besonders ärgerlich sind Fälle wie dieser, den die Stiftung Warentest beschreibt: „Beispiel: [www.cd-billig.de](http://www.cd-billig.de). Obwohl der Anbieter die bestellten CDs nie lieferte, buchte er den Rechnungsbetrag ab. Nach langem Hin und Her forderte der Testkunde das Geld über die Bank zurück – beim Bankeinzug zum Glück möglich.“<sup>421</sup>

Nicht immer kann alles glatt laufen, selbst wenn der Anbieter es noch so sehr versucht. Datenbanken können zwar laufend aktualisiert werden, doch wenn ein Flug just in dem Moment bestellt wird, in dem seine Verfügbarkeit nicht mehr besteht, kann auch der beste Dienstleister nichts dagegen tun. Ein guter Kundenservice sollte aber bei solchen Gefahren zumindest mit der Bestellbestätigung abgeklärt haben, ob der Flug buchbar ist.

So wichtig, dass es mittlerweile gesetzlich verankert wurde, ist das Rückgaberecht, eine wesentliche Voraussetzung zur Schaffung von Kundenvertrauen und Kundenbindung. Wo der Kunde sowohl auf das Ansehen der Ware vor dem Kauf als auch auf die persönliche Beratung verzichtet, sieht er es als Minimalleistung an, dass ihm die Möglichkeit zur Rückgabe vorbehalten bleibt. Hierin herrscht bei Händlern und Kunden ein seltener Konsens: bereits vor der Verabschiedung des Fernabsatzgesetzes war eine Rückgabe nur bei drei Prozent aller Online-Shops der eco-Studie ausgeschlossen.<sup>422</sup>

Aufschlussreich ist in diesem Zusammenhang eine Befragung von 9.800 Online-Shoppern durch BizRate. Sie belegt,

„dass die Rückgabepolitik für viele Kunden bei der Auswahl der Online-Händler eine entscheidende Rolle spielt. Am wichtigsten sind dabei eine hundertprozentige ‚Geld-

---

<sup>419</sup> Siegel, D., *Creating Killer Web Sites*, 1996, S. 36.

<sup>420</sup> o.V., *Einkaufen im Internet: Tipps*, o.J.

<sup>421</sup> o.V., *Einkauf im Internet*, 1999.

<sup>422</sup> Vgl. o.V., *Online-Shops mangelhaft*, 1999.

zurück-Garantie' und eine gebührenfreie Rücknahme. Entgegen der häufig vertretenen Annahme, dass Retouren sich besonders vorteilhaft über reale Ladengeschäfte abwickeln lassen, bevorzugen immerhin 62% der Befragten eine Rücksendung per Post. Die überwältigende Mehrheit von 92% lehnt es ab, bei Händlern zu kaufen, die nur gegen Gebühr Ware zurücknehmen. Die drei am häufigsten retournierten Produktkategorien sind Kleidung (27%), Computer Software (20%) und Bücher (15%). Die Mehrheit der Befragten (59%) bevorzugt die Erstattung des Rechnungsbetrages, aber immerhin 27% sind mit einem Umtausch zufrieden.<sup>423</sup>

Das Fernabsatzgesetz greift also schon so weit, dass alle Wünsche des Verbrauchers hineingeflossen sind und sich über ein kulantest Rückgaberecht kein Anbieter mehr in ein besseres Licht setzen kann. Scheinbar – denn noch gibt es viele Möglichkeiten, sich auch bei diesem gesetzlich geregelten Akt von den Mitbewerbern abzuheben. So ist es zwar schon lange üblich, die gesetzlich vorgeschriebene Mindestfrist von sieben Tagen auf mindestens zwei Wochen, oft aber auch auf einen Monat auszudehnen. Doch müssen auch bei der Rückgabe die Standards der intuitiven Benutzerführung gewährleistet sein. Sonst schreckt man potenzielle Stammkunden sehr schnell wieder ab, wie aus einer Untersuchung von PricewaterhouseCooper hervorgeht:

„Beim Online-Handel gibt es weitaus weniger Retouren als allgemein angenommen. Lediglich rund 4 Prozent der Online-Käufer senden einmal bestellte Waren wieder zurück. [...] Dieses an sich positive Ergebnis wird jedoch dadurch relativiert, dass weitaus mehr User Waren wieder zurückgeben würden, wenn dieses auf eine bequemere und kostengünstigere Weise möglich wäre: Ganze 41 Prozent der befragten Online-Käufer gaben an, dass sie schon einmal im Internet bestellte Waren eigentlich wieder zurückgeben wollten, davon aber dann aufgrund des zu großen Aufwands wieder Abstand genommen hätten. Als Hauptgrund für die Rücksendungen gelten dabei vor allem enttäuschte Erwartungen in das Produkt (40%), Beschädigungen (31%) sowie eine mangelhafte Produktqualität (31%). Um nicht den Zorn verärgelter Kunden auf sich zu ziehen, empfiehlt Mary Brett Whitfield, Pressesprecherin von PWC, die Rückgabe von Produkten möglichst kostengünstig und vor allem unkompliziert zu gestalten, damit Online-Einkäufe einmal enttäuschter Kunden keine einmalige Angelegenheit bleiben.“<sup>424</sup>

Und auch die Stiftung Warentest macht auf einen Missstand aufmerksam, vor dem man sich als Händler hüten sollte: „Wer Waren zurückgibt, erlebt oft Überraschungen. Zwar akzeptierten fast alle Onlinehändler die Rückgabe, aber einige ließen sich viel Zeit bis sie das Geld zurücküberwiesen: [www.gerbers.de](http://www.gerbers.de) und [www.buecher.de](http://www.buecher.de) sogar knapp zwei Monate. Und bei [www.gok.de](http://www.gok.de) warten die Käufer bis heute.“<sup>425</sup>

---

<sup>423</sup> o.V., Rückgaben, 2000.

<sup>424</sup> o.V., Online-Güter: Rückgabe kein Problem?, 2000.

<sup>425</sup> o.V., Einkauf im Internet, 1999.

Vorbildlich dagegen ist auch hier wieder einmal Amazon: Auf der Rückseite der Rechnung wird dem Kunden die Adresse für Retouren genannt. Der einfache Ablauf wird kurz und verständlich beschrieben.

#### 3.3.8.4 Mehrwerte

Der Kundenservice spielt also eine entscheidende Rolle im E-Commerce. In ihm nimmt der Kunde die Qualität eines Online-Shop am persönlichsten wahr, er sieht darin – besonders nach negativen Erfahrungen – einen Mehrwert.

*Hartmann* verdeutlicht die zwei wichtigsten Punkte für das Anbieten von Mehrwerten, wenn er – im Zusammenhang mit der Umstrukturierung von Finanzdienstleistungsangeboten – bemerkt: „Die Kernfrage ist, welcher Wert dem Kunden geboten wird und ob dieser ihn erkennt.“<sup>426</sup> Denn nicht allein massive Mehrwerte verhelfen Anbietern zu Kunden; die potenziellen Kunden müssen diese Mehrwerte auch wollen, sie müssen von ihnen erfahren und sie müssen verstehen, worin für sie der Mehrwert des Angebots liegt.

Das ist einer der Erfolgsfaktoren von Unternehmen wie Amazon. Buchrezensionen von Amazon-Redakteuren, externen Anbietern und von Amazons Kunden, Chats, Erinnerungsdienste und automatische Agenten, Newsletter und Bestsellerlisten – all dies kann Amazon nicht direkt in klingende Münze umwandeln. Es sind kostenlose Mehrwerte, die den Kunden geboten werden und die sie schlussendlich überreden sollen, ihre Buchkäufe bei Amazon zu erledigen.

Jeder Online-Auftritt bietet seinen Betreibern zahlreiche Möglichkeiten, Mehrwerte zu integrieren. „Since e-commerce is not a market that geographically captures a customer, merchants must be even more creative in providing value added services, such as online support, FAQ listings, follow-up e-mail messages, etc.“<sup>427</sup> Der CD-Shop kann Hörproben bereitstellen, das Versicherungsunternehmen eine Datenbank relevanter

---

<sup>426</sup> *Hartmann, M. K.*, Banken, 1999, S. 118.

<sup>427</sup> *Korper, S./Ellis, J.*, E-Commerce Book, 2000, S. 6.

Gerichtsurteile, eine Reise-Site Informationen zu den Reisezielen, Währungsrechner und jede Menge mehr, ein Softwarehändler kann Grundlehrgänge anbieten und Experten-Chats, eine Finanzsite ohne Aktienkurse und Analystenstimmen ist heute kaum mehr vorstellbar. Und auch relevante Zusatzangebote können durchaus als Mehrwert empfunden werden, wenn hier auch ein sensibler Umgang gefordert wird: „Ein fortschrittlich konzipiertes Shopsystem sollte die Zusatzfunktion beinhalten, an der richtigen Stelle Add-ons zu verkaufen [– z.B. die Reiseversicherung zu einer Reise]. Solche Add-ons sollten allerdings sparsam eingesetzt werden und nur auf schon aus dem Einkaufsleben bekannten Handlungen basieren, um den Kunden nicht zu überfordern und zu verärgern.“<sup>428</sup>

### 3.3.8.5 Bonusprogramme

Eine für Kunden besonders attraktive Zusatzleistung, auf die bereits im Zusammenhang mit den Zahlungssystemen kurz eingegangen wurde (vgl. S. 74f.) und die auch hier noch einmal Erwähnung finden soll, sind die Bonus- oder Loyalty-Programme. Diese Bonusprogramme sind ein Rabattsystem, das prinzipiell schon immer in verschiedenen Ausprägungen existiert, jedem Verbraucher in der Form von Rabattmarken bekannt ist, aber wohl zum ersten Mal von den großen Fluggesellschaften im großen Maßstab international geprägt wurde. Nicht umsonst heißt einer der Vorreiter der Bonusprogramm-Anbieter im Internet Webmiles, in Anlehnungen an die Vielfliegermeilen, die man bei Lufthansa und Co. erwerben kann.

„Loyalty-Programme bieten Wiederholungskäufern entweder Vorteile auf der Site selbst oder bilden eine [sic!] anbieterübergreifendes Rabattsystem.“<sup>429</sup> Das Prinzip auch der anbieterübergreifenden Systeme ist einfach. Die Kunden beziehungsweise Nutzer der an das jeweilige Rabattmarkensystem angeschlossenen Unternehmen erhalten für verschiedene Tätigkeiten ‚Meilen‘ gutgeschrieben: für den Einkauf natürlich, aber auch für die Anmeldung zu einem Newsletter, die Teilnahme an Umfragen, die Vermittlung neuer Kunden, die Akzeptanz des für den Anbieter günstigsten Zahlungsverfahrens –

<sup>428</sup> Vogel, M., Interaktionsdesign, 1999, S. 159.

<sup>429</sup> o.V., Neue Vertriebsformen, 1999, S. 12.

der Fantasie sind keine Grenzen gesetzt. Dabei muss es sich bei den Anbietern durchaus nicht nur um Internet-Unternehmen handeln: der zweite deutsche Rabattmarkenanbieter Payback hat sich dadurch gegenüber Webmiles stark positioniert, dass er sehr schnell auch andere Verbraucherunternehmen einbinden konnte, unter anderem Galeria Kaufhof, realkauf, DEA und FTI Touristik.

Einlösen kann man seine Meilen dann auch wieder bei den Partnerunternehmen der Rabattprogramm-Anbieter, wobei eine Meile einem bestimmten Geldbetrag entspricht. Anbieter von beispielsweise Unterhaltungselektronik oder Sportartikeln haben also auch hier noch einmal die Gelegenheit, Aufmerksamkeit auf sich zu lenken.

Rabattmarkensammeln im Internet kommt an: Eine Untersuchung von Jupiter Communications mit 1200 amerikanischen Online-Shoppern fand heraus, dass mehr als 75 Prozent der Befragten an derartigen Programmen teilnehmen. Immerhin sehen 22 Prozent in Aspekten wie Bonussystemen oder Newslettern einen wirklichen Kaufanreiz. Während in den USA das Webmeilen-Sammeln schon lange sehr verbreitet ist,<sup>430</sup> hat es sich mittlerweile auch in Deutschland durchgesetzt und dient nicht wenigen Verbrauchern als Entscheidungskriterium zwischen ansonsten vergleichbaren Shops. Und: noch nimmt die Mehrzahl der Konsumenten nur an sehr wenigen Loyalty-Programmen teil – eine Austauschbarkeit der Anbieter ist damit noch nicht in der Weise gegeben wie im Luftverkehr, wo es einem eifrigen Fluggast egal ist, auf welches seiner vier Vielfliegerkonten die Meilen diesmal gutgeschrieben werden.<sup>431</sup>

### **3.3.9 Management-orientierte Erfolgsfaktoren**

#### **3.3.9.1 Unternehmensstrukturen**

Die vorangegangenen Ausführungen machten deutlich, welche Umdenkprozesse erforderlich sind, um als Unternehmen im Internet zu bestehen, sei es im Bereich Fulfillment oder beim Marketing und beim Kundenservice. Um solche Neuerungen erfolgreich zu implementieren, bedarf es auch auf Seiten des Unternehmens selbst

---

<sup>430</sup> Vgl. Barakowski, M./Müller, A., Online-Marketing, 2000, S. 57.

großer Lernprozesse. Dies gilt gleichermaßen für etablierte Firmen wie für neue Marktteilnehmer, wobei letztere zwar den Vorteil haben, mit der neuen Wirtschaft zu wachsen, andererseits aber oft an grundlegendem Management- und Markt-Know-how scheitern.

Die wesentliche strukturelevante Änderung ist die hin zur Informationsgesellschaft, die in der Wirtschaft, nicht allein in der Netzwirtschaft, ihren Ausgang nimmt. So sieht *Borchert* die gesamte Organisation durch die Einführung von E-Commerce betroffen:

„Die größere Bedeutung der Informationsprozesse im E-Commerce darf nicht mit einer Beschränkung auf die direkt mit E-Commerce verbundenen Informationen gleichgesetzt werden. Die Einführung und der Betrieb von E-Commerce versprechen nur dann Erfolg, wenn ein Informations- und Produktionsflüsse in ein schlüssiges Unternehmenskonzept integriert werden. Daher ist beim Einsatz von E-Commerce die gesamte Organisationsstruktur zu betrachten, um mögliche Probleme identifizieren und eliminieren zu können.“<sup>432</sup>

Ähnlich sieht es *Strauß*: „Electronic Commerce führt zu signifikanten Anpassungen bestehender Abläufe und Organisationsstrukturen und verändert die bestehenden Durchlaufzeiten.“<sup>433</sup> Das ist den Entscheidungsträgern der Unternehmen bekannt: Eine Studie der Electronic Commerce Enquête ermittelte, dass „knapp die Hälfte (48 Prozent) der befragten Unternehmen zunächst eine aufwendige Anpassung bestehender Abläufe vornehmen wollen, bevor sie richtig in den Elektronischen Handel einsteigen. Nur knapp 20 Prozent halten diese Anpassungserfordernisse für nicht erforderlich.“<sup>434</sup> Interessant sind auch folgende Relationen von *Strauß*:

„Je früher die Unternehmen im Web vertreten sind und auch bereits entsprechende Erfahrungen gemacht haben, desto eher erkennen sie die Erfordernis zur Veränderung der Unternehmensabläufe und würden zu 48 Prozent eine Ablaufreorganisation durchführen. [...] 47 Prozent der Unternehmen mit einer starken Produktfertigung und individuellem Zuschnitt („Mass Customization“) sehen sich nach den Ergebnissen der Studie gezwungen, eine Prozeßumgestaltung vorzunehmen und erwarten gleichzeitig eine höhere automatisierte Auftragsbearbeitung. Auch diejenigen, welche bereits die Gelegenheit zum Online-Verkauf anbieten, geben zu 44 Prozent an, daß eine aufwendige Anpassung bestehender Abläufe erforderlich ist.“<sup>435</sup>

Auch der Zweck solcher Umstrukturierungen wird von den Unternehmen genannt: Sie erhoffen sich generell kürzere Durchlaufzeiten und haben es, so *Strauß*, „als eine aktive

---

<sup>431</sup> Vgl. o.V., Kundenbindung ohne Wirkung?, 2000.

<sup>432</sup> *Borchert, S.*, Organisatorische Anforderungen, 2001, S. 185.

<sup>433</sup> *Strauß, R. E.*, Electronic Commerce ändert die Strukturen, S. 82.

<sup>434</sup> *Strauß, R. E.*, Electronic Commerce ändert die Strukturen, S. 82.

<sup>435</sup> *Strauß, R. E.*, Electronic Commerce ändert die Strukturen, S. 82.

Maßnahme verstanden, um der wachsenden internationalen Konkurrenz im Electronic Commerce entgegenzuwirken.<sup>436</sup>

Damit dokumentiert die Studie eine für Anfang 1999 erstaunliche Analysebereitschaft. *Evans* und *Wurster* sprechen in diesem Zusammenhang von der Dekonstruktion etablierter Unternehmensstrukturen, die ihrer Meinung nach vorrangig von außen kommt, und warnen: „Die Dekonstruktion setzt mit großer Wahrscheinlichkeit genau an dem Glied der Wertkette an, wo es sich der Marktführer am wenigsten leisten kann.“<sup>437</sup> Beispiel Banken: „Die Verbraucher werden ihr Verhalten höchstwahrscheinlich genau bei jenen Produkten ändern, bei denen das Geldinstitut die größte Gewinnspanne zu verlieren hat, eben gerade weil der Verbraucher bei diesen Produkten am meisten zu gewinnen hat.“<sup>438</sup>

Die beiden Autoren gehen deshalb eher von einer Dekonstruktion von außen aus, weil

„selbst wenn die Führungskräfte etablierter Unternehmen die Auswirkungen der neuen Technologien vollständig erfassen und es ihnen gelingt, über ihre Unternehmensmythen und -vorstellungen hinauszudenken, sehen sie sich dennoch mit einem massiven Wettbewerbsnachteil konfrontiert, der genau aus dem Umstand resultiert, dass sie Marktführer sind. Sie haben Erblasten zu tragen – nicht nur schwerfällige Mainframe-Systeme, sondern auch Vertriebs- und Distributionssysteme, Gebäude, Anlagen, Marken und Schlüsselkompetenzen. Sich angesichts der neuen Informationsökonomie dem Wettbewerb zu stellen erfordert die Kannibalisierung dieser Erblasten, möglicherweise sogar deren Zerstörung.“<sup>439</sup>

Ob deshalb der elektronische Einzelhandel als weitgehend unabhängiger Betrieb geführt werden muss, bei dem nur beim gemeinsamen Einkauf für den physischen und den elektronischen Betrieb klare Synergieeffekte erzielt werden, wie *Evans* und *Wurster* an anderer Stelle nahe legen,<sup>440</sup> will gut überlegt sein.

Wichtig ist vor allem, und zwar für den neuen als auch für den herkömmlichen Sektor, die Umstrukturierung des Umgangs mit den Informationen, dem „Kitt, der Wertketten und Zulieferketten zusammen hält“<sup>441</sup>, und dem aus diesen Informationen gezogenen Wissen.

---

<sup>436</sup> *Strauß, R. E.*, Electronic Commerce ändert die Strukturen, S. 84.

<sup>437</sup> *Evans, P./Wurster T. S.*, Web Attack, 2000, S. 47.

<sup>438</sup> *Evans, P./Wurster T. S.*, Web Attack, 2000, S. 54.

<sup>439</sup> *Evans, P./Wurster T. S.*, Web Attack, 2000, S. 18.

<sup>440</sup> Vgl. *Evans, P./Wurster T. S.*, Web Attack, 2000, S. 110.

<sup>441</sup> *Evans, P./Wurster T. S.*, Web Attack, 2000, S. 24.

### 3.3.9.2 Mitarbeiter und Management

Mitarbeiter mit entsprechenden Fachkenntnissen im E-Commerce scheinen auf dem Markt schwer zu bekommen zu sein. Die Studie der Electronic Commerce Enquête führte zu dem Ergebnis, dass fast 50 Prozent der befragten Unternehmen den Mangel an Mitarbeitern mit für das Internet nötigen Realisierungskennntnissen – von der EDV bis zu internen Ablaufveränderungen – beklagten. „Leider zieht das Fehlen entsprechender Know-how-Träger die Konsequenz nach sich, daß die Web-Seiten weniger oft aktualisiert werden. [...] 70 Prozent der befragten Unternehmen fürchten, durch den großen Mangel an Mitarbeitern wichtige Kunden zu verlieren.“<sup>442</sup> Und so genießen die Mitarbeiter zahlreiche Vorteile. Hohe Wertschätzung, hohe Gehälter, viel Eigenverantwortung, das Gefühl, Partner und nicht Untergebener des Chefs zu sein. „Für die Gewerkschaften, die sich traditionell als Schutzgemeinschaft der Ausgebeuteten verstehen, ein Riesenproblem.“<sup>443</sup>

Die Lernfähigkeit, die mit solcher Vehemenz von den Mitarbeitern gefordert wird, fehlt aber häufig auf der Managementebene: „Die Geschichte, die Mythen, die gemeinsamen Werte und die unreflektierten Voraussetzungen, die eine starke Unternehmenskultur definieren, können eine Unternehmensführung blind gegenüber Ereignissen machen, die nicht in ihre Vorstellungswelt passen.“<sup>444</sup> Der dritte europäische E-Commerce-Index von CMG kam zu dem Ergebnis, dass, „obwohl fast drei Viertel der Unternehmen in Deutschland nach eigenen Angaben über ein ausreichendes technisches Potential verfügen, [...] die deutschen Führungskräfte Europameister in Sachen E-Commerce Pessimismus [sind].“<sup>445</sup> Besonders deutlich wird dieser Pessimismus, wenn es um die finanziellen Aussichten geht, die das Internet bringt: „Während zwei Drittel der deutschen Topmanager hier eher an Kannibalisierungseffekte zu Lasten der konventionellen Vertriebswege glauben, schätzen 60 Prozent der europäischen Nach

---

<sup>442</sup> *Strauß, R. E.*, Electronic Commerce ändert die Strukturen, S. 84.

<sup>443</sup> *Mattauch, C.*, Vom Flugblatt zur E-Mail, 2001.

<sup>444</sup> *Evans, P./Wurster T. S.*, Web Attack, 2000, S. 17.

<sup>445</sup> o.V., E-Commerce Pessimisten, 2000.

barn das Internet als Quelle für neue Umsatzströme ein.“<sup>446</sup> Ob es eher Zukunftsangst oder mangelnde Lernbereitschaft ist, die aus solchen Aussagen sprechen?

Doch auch in den innovativen Start-ups der New Economy zeigen viele vorher hochgelobte Unternehmenslenker in Krisenzeiten große Mängel in ihren Managementfähigkeiten. Der Abgang von Thomas Haffa, Vorstandsvorsitzender bei EM.TV, im Juli 2001 war sicher das spektakulärste Ende einer Managementkarriere am Neuen Markt, doch war es eine Vielzahl an Vorständen, die besonders im Sommer 2001 ihren Hut nahmen, manch einer fand sich gar mit einer Strafanzeige (Peter Kabel von Kabel New Media) oder in Untersuchungshaft (das Management von Met@box) wieder. Auch die Mitarbeiter stehen nicht mehr so geschlossen hinter ihren Chefs: bei Firmen wie Amazon.com und Amazon.de waren die Rufe nach einer Mitarbeitervertretung im Weihnachtsgeschäft 2000 bereits jenseits der Firmentore vernehmbar, und auch die Gewerkschaften bekommen allmählich einen Fuß in die Türen von New-Economy-Unternehmen.<sup>447</sup>

In den nächsten Jahren wird sich zeigen, wie viel von der Goldgräberstimmung der ersten Jahre des Internet übrig bleibt und in etablierte Firmen getragen wird. Die Chancen stehen gut: für die leitenden Angestellten und das Management gescheiterter innovativer Unternehmen gibt es ein hervorragendes Sicherheitsnetz: „Bei einigen Unternehmensberatern und Bankmanagern sind die Gründer und ihre leitenden Angestellten so begehrt, dass ihre potenziellen Arbeitgeber es gar nicht abwarten können.“<sup>448</sup> Die Erfahrungen, die von den „High Potentials“ in der New Economy gemacht werden, gehen oft weit über das hinaus, was sie in der gleichen Zeit in der Old Economy gelernt hätten. Selbst eine Insolvenz ist kein Problem mehr. „Im Gegenteil: Für erste Jungunternehmer wird die Pleite zum Karrieresprungbrett. ‚Boomeranger‘ werden in den USA diejenigen genannt, die nach ihrem Ausflug in die New Economy wie ein Bumerang an ihren alten Arbeitsplatz zurückkehren.“<sup>449</sup>

---

<sup>446</sup> o.V., E-Commerce Pessimisten, 2000.

<sup>447</sup> Vgl. o.V., Gewerkschaft gründen, 2000

<sup>448</sup> Molfenter, A./Göbel, M., Vorwärts in die Old Economy, 2001.

<sup>449</sup> Molfenter, A./Göbel, M., Vorwärts in die Old Economy, 2001.

Und so wird aus B-to-B „Back to Banking“, und B-to-C wird nun oft spöttisch mit „Back to Consulting“ übersetzt – schließlich war „fast jeder dritte E-Business-Gründer in Deutschland [...] vorher Unternehmensberater, ergab eine Studie der Beratungsfirma Bain & Company. Die wachsende Lust zur Umkehr registrieren die Großen der Branche – McKinsey, Boston Consulting Group oder Accenture (ehemals Andersen Consulting) – seit einigen Monaten. [...] In den USA heißt diese Form der Personalsuche rehiring program.“<sup>450</sup> Für den Zukunftsforscher *Saffo* sind die vergangenen Jahre eine Art „Fortgeschrittenenkurs in Unternehmertum“, der all die jungen Gründer trainiert und motiviert habe. „Diese Leute haben hier innerhalb kürzester Zeit einen ganzen Geschäftszyklus vom Aufstieg bis zum Fall mitgemacht. Für diese Erfahrung brauche man anderswo in der Regel 20 Jahre. [...] Aus denen wird die beste Unternehmerschicht, die wir seit vielen Generationen gesehen haben.“<sup>451</sup>

Diese weiche Landung wird nicht allen New-Economy-Teilnehmern bereitet. Managementtrainer *Kaune* stellt fest: „Viele Mitarbeiter in niedrigen Positionen haben es schwerer, einen Nachfolgejob zu finden, weil sie nicht so viele Verbindungen haben. Oft trauen sie sich nicht, direkt bei anderen Unternehmen anzufragen – im Gegensatz zu den Vorstandsmitgliedern.“<sup>452</sup> Und die Konjunkturabkühlung macht sich mittlerweile auch auf dem Arbeitsmarkt bemerkbar – mittlerweile müssen selbst IT-Fachleute mit Jobverlust und mühsamer Arbeitssuche rechnen.

Wie auch immer sich die New Economy und die Netzwirtschaft im Allgemeinen entwickeln wird, die Gründerzeit geht ihrem Ende zu, positive und negative Erlebnisse fließen als Erfahrung in den Wissensschatz der Unternehmensführung, aber auch der Mitarbeiter ein. Welche Bereiche von der Konsolidierung wie stark betroffen sein werden, kann noch nicht vorausgesagt werden, doch eins ist sicher: die New Economy hat zu einem neuen Selbstverständnis der Arbeitnehmer und zu einer neuen Wertschätzung seiner Fähigkeiten durch die Arbeitgeber geführt.

---

<sup>450</sup> *Molfenter, A./Göbel, M.*, Vorwärts in die Old Economy, 2001.

<sup>451</sup> *Bredow, von R.*, Blues im Silicon Valley, 2001.

<sup>452</sup> *Bredow, von R.*, Blues im Silicon Valley, 2001.

### 3.3.9.3 Kapitalausstattung

Um sich neue Vertriebswege zu erschließen, um auf neue Märkte vorzudringen, bedarf es aber vordergründig zuerst einmal einer Sache: Geld. Bis zum Frühjahr 2000 schien es für viele Internet-Unternehmen kein Problem zu sein, sich eine ausreichend hohe Kapitaldecke über die Kapitalmärkte zu besorgen. Seit dem Beginn der New-Economy-Baisse ab April 2000 müssen allerdings immer mehr Firmen Insolvenz beantragen; das gesunkene Anlegervertrauen erschwert die Suche nach Finanzierungen zusätzlich.

„Aus einer Untersuchung von 50 führenden amerikanischen Online-Shops leiten die Marktforscher die Prognose ab, dass ein großer Teil der heutigen Dot.Com-Händler das Ende des Geschäftsjahres 2001 nicht mehr erleben werden. Als wichtigste Ursache hierfür gilt dabei die gefährliche Kombination von schwachen Finanzen, einem steigenden Wettbewerbsdruck sowie fliehenden Investoren.“<sup>453</sup>

Klagen über die Schwierigkeit, an Finanzierungen zu kommen, durchziehen die gesamte E-Commerce-Landschaft. Zahlreiche Insolvenzen und Downsizing-Maßnahmen werden damit begründet, dass eine Nachfolgefinanzierung nicht zustande kam. Doch auch die Kapitalgeber stehen vor Problemen: Durch die schlechte Stimmung auf den Kapitalmärkten müssen sie damit rechnen, nur mit großen Schwierigkeiten aus ihrem Engagement heraus zu kommen – der Gang an die Börse ist weitestgehend versperrt. Die Tatsache, dass sie nun länger als geplant auf ihren Exit warten müssen, teilweise gar dem „schlechten Geld noch gutes hinterherwerfen“ müssen, drückt die Stimmung bei Risikokapitalgebern und Business Angels enorm. Empfindliche Abschreibungen und Insolvenzen sind mittlerweile auch in dieser Branche keine Seltenheit mehr.

Und auch die Finanzierung über strategische Partner ist in den seltensten Fällen eine Option. Denn gerade die großen Internet-Firmen, an welche sich die kleineren in Finanznöten wenden, beherzigen die Sachzwänge, die sie zu deutlichen Konsolidierungsmaßnahmen veranlassen. Nach der Internet-Euphorie müssen bei allen Unternehmen die Strukturen gefestigt und über das Controlling alle Löcher gestopft werden, die das Schiff zum Untergehen bringen könnten. Die Zielvorgaben klingen wie das Kleine 1x1 des E-Commerce:

„Als Schlüssel zum Überleben rät Forrester den Unternehmen dringend dazu, höhere Verkaufsvolumen bei niedrigeren Transaktionskosten zu realisieren. Weiterhin sind

---

<sup>453</sup> o.V., Forrester: Nur die Besten, 2000.

intensive Kundenbindungen, eine gute interne Abwicklung sowie ein exzellenter Kundenservice entscheidende Wettbewerbsfaktoren.<sup>454</sup>

#### 3.3.9.4 Schnelligkeit bei der Markteroberung

Neben dem nachlässigen Umgang mit dem Firmenkapital war auch noch ein anderer Mythos der ersten Jahre Schuld an vielen Misserfolgsgeschichten: die Fixierung auf die Schnelligkeit bei der Markteroberung, der Faktor Time-to-Market, den die Internet-Heroen der ersten Jahre zu einem der wichtigsten Faktoren ihrer Geschäftstätigkeit erklärten. Kurze Entscheidungswege, schnelle Umsetzung, aggressive Marktdurchdringung – Geschwindigkeit bot sich als Unterscheidungskriterium gegenüber der Old Economy besonders an. Zudem wurde vielfach angenommen, dass nur der „First Mover“ es schaffen würde, Märkte zu besetzen und damit hohe Markteintrittsbarrieren für die Wettbewerber zu schaffen (vgl. S. 35f.).

Eine Untersuchung von McKinsey unter 80 Internet-Unternehmen im B-to-C- und im B-to-B-Geschäft ergab, dass gerade einmal zehn Prozent aller untersuchten Firmen durch Geschwindigkeit einen Wettbewerbsvorteil hatten.

“Nonetheless, it quickly became clear that moving fast at the expense of developing a solid business plan and gathering the right resources rarely paid off. Speed gave an advantage to 10 percent of the companies studied, and only if certain conditions were present. When they were not, moving fast provided no discernible advantage or turned out to be costly.”<sup>455</sup>

Die Voraussetzungen, die das Risiko der schnellen Geschwindigkeit rechtfertigen, fassen die Autoren zusammen anhand gemeinsamer Charakteristika erfolgreicher Sprinter: “they were the first movers in large markets, they managed to erect entry barriers against competitors, and they directly controlled the critical business elements needed to manage the hazards of starting a company.”<sup>456</sup> Unter „large Markets“ verstehen die McKinsey-Autoren Märkte im Milliarden-Dollar-Bereich mit signifikanten Margen, bei denen die Gewinnchancen in einem guten Verhältnis zu den Risiken hoher Investitionen stehen. „Hazards“ sind vor allem Faktoren, die außerhalb der Einflussphäre des Unternehmens liegen: „technological uncertainties, a rapidly

<sup>454</sup> o.V., Forrester: Nur die Besten, 2000.

<sup>455</sup> Bates, M., u.a., How Fast Is Too Fast?, 2001.

<sup>456</sup> Bates, M., u.a., How Fast Is Too Fast?, 2001.

changing regulatory landscape, a large incumbent competitor that is poised for defense, or key resources that are controlled by others.“<sup>457</sup>

Viel Geld ist unnötigerweise „verbrannt“ worden. „Während meiner Gespräche mit den Repräsentanten dieser Unternehmen fiel auf, daß hohe Investitionen nicht erfolgen, um das gegenwärtige Umsatzvolumen auszudehnen, sondern vielmehr, um einen möglichen Angriffskanal eines anderen prophylaktisch zu besetzen“<sup>458</sup>, berichtet *Schulz-Wolfgramm*. Doch: „Impliziert die Bedeutung der kritischen Masse, dass immer der Pionier gewinnt? Nein. Die Nachzügler können solche Segmente neu gestalten und dominieren, die sich besser in die Suchgebiete einfügen, die einige Verbrauchergruppen tatsächlich wünschen.“<sup>459</sup> Da Erfolgskonzepte von Epigonen oft zu einem Bruchteil der ursprünglichen Entwicklungskosten kopiert werden können, sieht man neben dem First-Mover-Advantage nun auch einen Second-Mover-Advantage. *Dixit*, Wirtschaftswissenschaftler an der Universität Princeton und einer der führenden akademischen Experten der Spieltheorie, meldet Zweifel an der Gültigkeit des First-Mover-Konzeptes an. Sein Urteil: Es gibt auf dieser Welt so viele verschiedene Situationen, dass „ein guter Strategie jede Situation für sich analysieren wird, ohne vorgefasste Meinung über irgendwelche Vorteile des First- oder des Second-Movers“.<sup>460</sup>

### 3.3.9.5 Internationalisierung

Das dritte Dogma der Internet-Euphorie war das der Internationalisierung. Der Antrieb hinter dieser Philosophie waren dabei nur teilweise die neuen Internet-Firmen selbst; vielmehr waren es die Kapitalgeber, die nur in einem global agierenden Unternehmen attraktive Gewinne aus ihren Beteiligungen vermuteten.

„Denn Risikokapitalgeber fordern heute ein international ausgerichtetes Businessmodell. Alle 37 Start-ups, die sich Ende Februar [2000] auf der Rodshow [sic!] europetehtour präsentierten, hatten diese Lektion gelernt. Die heißt: wer sich nicht von Anfang an europäisch aufstellt, behindert seine Börsenchancen und auch mögliche Merger mit US-Companies. Die haben nämlich kein Interesse, beim Sprung nach Europa mit zehn Partnern

<sup>457</sup> *Bates, M.*, u.a., *How Fast Is Too Fast?*, 2001.

<sup>458</sup> *Schulz-Wolfgramm, C.*, *Strategien der Angreifer*, 1999, S. 17.

<sup>459</sup> *Evans, P./Wurster T. S.*, *Web Attack*, 2000, S. 111.

<sup>460</sup> Zitiert in *Anders, G.*, *Unbequeme Wahrheit*, 2000, S. 172.

zusammen zu arbeiten, sondern mit einem, der es ermöglicht, in kürzester Zeit die weißen Flecken zu besetzen.“<sup>461</sup>

Etablierte Unternehmen haben gegenüber Start-ups einen entscheidenden Vorteil: dadurch, dass sie eine funktionierende Infrastruktur und eine intakte Betriebskultur haben, können sie einer neuen Niederlassung die Unterstützung geben, die diese braucht. Andererseits steckt hier auch die Gefahr: um sich auf die Gegebenheiten eines anderen Kulturkreises einzulassen, ist eine größtmögliche Offenheit nötig, die häufig verlangt, sich von liebgewonnenen Traditionen zu verabschieden. Das wiederum fällt einem Start-up-Unternehmen leichter. Insgesamt jedoch stellt das Internet für bestehende Unternehmen eine interessante Chance dar, über den regionalen Fokus hinaus zu gehen. „Innerhalb Europas erleichtert das Internet die internationale Expansion bisher national operierender Unternehmen, sofern sich die Produkte für den Fernhandel eignen.“<sup>462</sup>

Da keiner der nationalen Internet-Märkte Europas das Geschäftspotenzial der USA aufbringt, kann es sinnvoll sein, durch eine europäische Internationalisierung die eigene Stellung im globalen Vergleich zu stärken. Im April 2000 veröffentlichte Jupiter Research eine Bewertung des Geschäftspotenzials nationaler Internet-Märkte in Europa im Vergleich zu den USA. Als Index dienen die USA mit dem Wert 100:

|                |    |
|----------------|----|
| Deutschland    | 44 |
| Großbritannien | 36 |
| Frankreich     | 27 |
| Italien        | 24 |
| Niederlande    | 20 |
| Russland       | 19 |
| Schweden       | 19 |
| Spanien        | 15 |
| Schweiz        | 14 |

**Tabelle 21: Geschäftspotenzial nationaler Internet-Märkte in Europa**<sup>463</sup>

Um als europäisches Unternehmen auf ein vergleichbares Marktpotenzial zugreifen zu können wie ein national agierendes US-Unternehmen, müssen mindestens drei der europäischen Hauptmärkte abgedeckt werden.

<sup>461</sup> o.V., Jagd auf neue Märkte, 2000, S. 10.

<sup>462</sup> o.V., Neue Vertriebsformen, 1999, S. 12.

<sup>463</sup> Vgl. o.V., Bewertung des Geschäftspotentials, 2000.

Grundsätzlich gilt für die Internationalisierung dasselbe wie für die Schnelligkeit bei der Markteroberung: Geschwindigkeit, die über ein organisches Wachstum hinausgeht, verursacht immense Kosten, die sich nur dann rentieren, wenn die zu erwartenden Erträge dies rechtfertigen, wenn die Märkte das Eindringen eines neuen Teilnehmers zulassen, wenn es durch das Eindringen gelingt, Barrieren gegenüber potenziellen Mitbewerbern zu errichten und wenn man selbst die kritischen Bereiche kontrolliert, die den Aufbau der Niederlassung und des Geschäftsmodells im Ausland gefährden könnten.

Dass Internationalisierung von sehr vielen Firmen als Selbstzweck gesehen wurde, rächt sich nun in der Konjunkturflaute. Zahlreiche vielversprechende international agierende Internet-Unternehmen mussten in den letzten Monaten ihre Mitarbeiterzahl im Ausland drastisch reduzieren, Niederlassungen schließen und teilweise sämtliche ausländischen Engagements beenden beziehungsweise entsprechende Pläne in die Schublade verbannen. boo.com war das erste international beachtete Unternehmen, das an seinem überzogenen Wachstum scheiterte; mittlerweile sind derartige Rückzieher und Insolvenzen an der Tagesordnung.

Andererseits kann sich die Internationalisierung in einer Branche auch dadurch bemerkbar machen, dass neue Wettbewerber aus dem Ausland auftauchen. 84,5 Prozent aller durch die ECE befragten Unternehmen sehen die Stärkung der internationalen Konkurrenz als Auswirkung des E-Commerce.<sup>464</sup> Dies stellt einerseits eine Bedrohung dar, andererseits wird es vielfach als Chance für neue Geschäftsbeziehungen – Partnerschaften, Mergers & Akquisitions – gesehen. Schließlich hat eine in einem Raum etablierte Firma einen entscheidenden Heimvorteil. „Wo die Technik einer Internet-Company steht ist zweitrangig. Viel wichtiger ist es, bei Produkten wie Büchern die nationalen Gegebenheiten zu berücksichtigen und eine Logistik zu implementieren, die in jedem Land auch funktioniert.“<sup>465</sup> Ein Unternehmen auf Internationalisierungskurs wird also alles daran setzen, sich das regionale Know-how für ihre neuen Zielmärkte zu beschaffen – entweder durch Übernahme oder Partnerschaft mit einem örtlichen Unternehmen oder durch die Besetzung der Dependence mit einem regionalen

---

<sup>464</sup> Zitiert in Krause, J., E-Commerce und Online-Marketing, 2000, S. 252.

<sup>465</sup> o.V., Jagd auf neue Märkte, 2000, S. 10.

Management, dem weitestgehend freie Hand gelassen wird. „Um BOL so schnell wie möglich in Deutschland, Frankreich, UK, Holland, Spanien und in der Schweiz [zu] etablieren, hat Bertelsmann auf Partner gesetzt, die bereits erfolgreich in den jeweiligen Offline-Märkten operieren und ihre Märkte kennen.“<sup>466</sup>

---

<sup>466</sup> o.V., Jagd auf neue Märkte, 2000, S. 10.

## **4 Zusammenfassung**

### **4.1 Schlussfolgerung**

Das in der Einführung gesteckte Ziel war es, die in der Literatur, in Studien und im Internet identifizierten Erfolgsfaktoren zu sammeln, zu strukturieren und zu einem Überblick aufzubereiten und damit einen praxistauglichen Leitfaden für Online-Shop-Betreiber bereit zu stellen. Dieser Überblick soll nicht als allgemeingültiges Rezept nach dem Motto „How to start a successful online shop“ verstanden werden, sondern eher als Anregung für Diskussionen unter den Verantwortlichen von Online-Shops.

Nach der wichtigen Klärung von Grundbegriffen in Abschnitt 1.3 wurde in Abschnitt 2 das Marktgeschehen beleuchtet. Marktzahlen, die Rolle des E-Commerce für Nachfrager und für Anbieter gaben einen umfangreichen Überblick darüber, was die Unternehmen erwartet, wenn sie sich auf diesen Markt wagen. So jung dieser Markt auch noch ist, ließ sich in Abschnitt 3.2 „Strukturelle Erfolgsfaktoren“ dennoch aufzeigen, dass er strukturell bereits sehr gut erschlossen ist, sich bei den Nutzern einer zunehmenden Beliebtheit erfreut und dank zahlreicher gesetzlicher Regulierungen seinen Wild-West-Charme der ersten Jahre zugunsten klarer und dem wirtschaftlich Denkenden begrüßenswerter Strukturen verloren hat. Wer auf diesem Markt erfolgreich sein will, muss professionell agieren. Einen Leitfaden hierzu bot Abschnitt 3.3 „Unternehmensspezifische Erfolgsfaktoren“. In dem Maße, wie das Internet sich zum „größten Marktplatz der Welt“ entwickelt, steigt schließlich der Bedarf an betriebswirtschaftlicher Kompetenz beim Erarbeiten von Auftritt und Kundenansprache.

Gleichzeitig wurde deutlich, dass der Online-Markt noch lange nicht aufgeteilt ist und dass er für mutige Unternehmer noch reichlich Potenziale bietet. Potenziale, die nicht unbedingt im grundsätzlich Neuen liegen müssen.

All diese neuen Möglichkeiten zeigen, dass es einen Grund gab für die letzte große Gründerwelle. Seit einem halben Jahrhundert war es erstmals möglich, in großem Stil die Etablierten und die Besitzstandswahrer wirtschaftlich anzugreifen. Die abgesteckten Claims der deutschen, der internationalen Wirtschaft wurden brüchig, eine junge

Generation konnte plötzlich in die scheinbar aufgeteilte Wirtschaftswelt eindringen und sich Stücke vom Kuchen abschneiden.

Die „Nachzügler“ unter den Online-Shops haben jetzt die Gelegenheit, von den Erfahrungen der First-Mover zu lernen und deren Fehler zu analysieren. Und auch für die bestehenden Shops wird es in der derzeitigen Phase der Auslese wichtiger, die Erfolgsfaktoren genauer zu studieren und durch Rückschlüsse ihr eigenes Angebot zu optimieren.

Die vorliegende Arbeit macht aber auch deutlich, dass für einen erfolgreichen Online-Shop viele Faktoren eine Rolle spielen. Diese Faktoren erfolgreich zu berücksichtigen – unter der Bedingung knapper Ressourcen wie Zeit, Geld und Personal – ist, so zeigt diese Arbeit, alles andere als trivial.

Bei der Recherche in der einschlägigen Literatur und im Internet hat der Autor feststellen müssen, dass es, so hat es zumindest den Anschein, bisher keinen umfassenden Überblick über die Erfolgsfaktoren von Online-Shops gibt. Oft werden partiell einige wichtige Faktoren beleuchtet – so wird immer wieder der Kundenservice oder die Logistik bei vielen Shops als unausgereift bezeichnet. Dadurch kann der Leser den Eindruck gewinnen, es handele sich damit um die einzig wichtigen Faktoren. Mit der vorliegenden Arbeit ist dem Autor möglicherweise gelungen, ein umfassenderes Bild aufzuzeigen.

## 4.2 Ausblick

„Zukunftsfähigkeit braucht eine Vorstellungskraft, die den Sprung noch vor das ohnehin Kommende ermöglicht, so dass aus einer begründbaren Vision heraus plausible Pläne für die aktuelle Orientierung abgeleitet werden können. Antizipation ist kein spekulativer Hokus-Pokus, sondern ein sich konstituierendes Tätigkeitsfeld, das [sic!] künstlerische, wissenschaftliche und gestalterische Qualifikationen umfasst und originäre Formate der Forschungs- und Entwicklungsarbeit aufbaut.“<sup>467</sup>

Der Zukunftsforscher *Saffo* nennt die vergangenen Jahre einen „Fortgeschrittenenkurs in Unternehmertum“<sup>468</sup>, den eine junge Unternehmergegeneration belegen durfte, auf die er deshalb große Hoffnungen setzt. Natürlich haben sich viele Träume als unhaltbar erwiesen, wurden viele Fehler begangen, auch vermeidbare Fehler.

Und so soll diese Arbeit schließen mit einem Ausblick auf die wirtschaftlichen „Megatrends“, denen sich Old und New Economy stellen müssen, die es laut IBM-Autor *Langmack* „für die vorteilhafte Differenzierung im Markt zu nutzen gilt“:<sup>469</sup> Mit der „Globalisierung der Märkte“ werden neue Möglichkeiten für Partnerschaften, Ad-hoc-Allianzen und den Zugang zu Kunden geschaffen. In einem solchen Umfeld ist es „wettbewerbsentscheidend [...], das Wissen im Unternehmen zu kennen und verfügbar zu machen.“<sup>470</sup> Dies wird erleichtert durch die „Digitalisierung“ von Produkten, Dienstleistungen und der Kommunikation[, die] neue Dimensionen der Zusammenarbeit bei der Entwicklung, Produktion und Vermarktung von Produkten und Dienstleistungen“<sup>471</sup> erschließt. Und zwar schneller und unbegrenzter als je zuvor:

„Die ‚Verdichtung von Zeit und Raum‘ durch das Vorhandensein und die rasante Entwicklung von hochleistungsfähigen Netzverbindungen zu immer mehr Teilnehmern weltweit verändert das Verhalten in bisher abgeschlossenen Märkten. Zum einen wird die direkte Geschäftsbeziehung zwischen Konsument und Produzent – unter Ausschaltung der heutigen ‚Mittler‘ und Zwischenhändler – möglich, andererseits ergeben sich neue Möglichkeiten des ‚Makelns‘ durch Besetzen der Informationskette mit eigener Wertschöpfung.“<sup>472</sup>

Das hat weitreichende Konsequenzen. „Die ‚Konvergenz‘ von Produkt, Informationstechnologie und Kommunikation [...] verändert Prozesse und Unternehmen und verschiebt schließlich auch die Grenzen zwischen den Branchen. [...] Die Dienstleistung

<sup>467</sup> *Stephan, P. F.*, Kundenbindung und Markenführung im Internet, 2000, S. 47.

<sup>468</sup> *Bredow, von R.*, Blues im Silicon Valley, 2001; vgl. auch S. 132.

<sup>469</sup> *Langmack, J. A.*, e-business, 1999, S. 11.

<sup>470</sup> *Langmack, J. A.*, e-business, 1999, S. 11.

<sup>471</sup> *Langmack, J. A.*, e-business, 1999, S. 11.

tritt mehr und mehr differenzierend und dominierend in den Vordergrund.<sup>473</sup> Und am Ende steht „die ‚Individualisierung‘ des Angebotes: War früher Losgröße 1 nur den exklusiven Käuferschichten vorbehalten, erlauben es nun die neuen Technologien, jeden Kunden exklusiv zu bedienen, indem Lieferanten, Hersteller und Einzelhandel in der Wertschöpfungskette eng miteinander verbunden sind.“<sup>474</sup>

Mit etwas Wehmut ist zu konstatieren, dass sich zwar alles ändert, aber schlussendlich doch wieder alles beim Alten bleibt. Es wird Verschiebungen in der Wertschöpfungskette geben, neue Akteure treten ins Rampenlicht, alte treten ab, doch die Verzahnung der einzelnen Glieder wird so eng sein wie eh und je, eher noch enger. In wenigen Jahren wird es ein neues Establishment geben, das seinen Kindern und Enkeln von den wilden Tagen der New Economy erzählen wird, doch bis dahin wird der Begriff „New Economy“ schon so angestaubt klingen wie der der „Gründerzeit“ oder der „Moderne“.

Aber auch wenn nichts von der New Economy bleibt, wenn das Internet vollständig in das Wirtschaftsgeschehen integriert ist, gibt doch *Saffos* Prognose<sup>475</sup> Grund zur Hoffnung: Wo eine ganze Unternehmergegeneration durch eine Art Crashkurs der Höhen und Tiefen der Wirtschaft gegangen ist, besteht die Chance, dass diese Generation die Herausforderungen, die sich der Wirtschaft durch Globalisierung, neue Märkte, die ökologischen und klimatischen Veränderungen und nicht zuletzt durch neue ethische Fragen stellen, annehmen und gut mit ihnen umgehen kann.

---

<sup>472</sup> Langmack, J. A., e-business, 1999, S. 12.

<sup>473</sup> Langmack, J. A., e-business, 1999, S. 12.

<sup>474</sup> Langmack, J. A., e-business, 1999, S. 12.

<sup>475</sup> Vgl. Bredow, von R., Blues im Silicon Valley, 2001.

## **Literatur- und Quellenverzeichnis**