

# E-Commerce reloaded – online schneller aus der Krise

*Neuer A.T. Kearney-Ansatz zeigt, wie Unternehmen Online-Marketing und E-Commerce optimieren können*

*Das Internet wird für Unternehmen als Absatzkanal immer attraktiver. Insbesondere vor dem Hintergrund der aktuellen Krise erhoffen sich Unternehmen durch den Ausbau ihrer Online-Aktivitäten, Umsatzrückgänge kompensieren zu können. Das Online-Marketing wird dabei oftmals noch nicht effektiv genutzt. Durch eine ganzheitliche Betrachtung des Online-Kanals, die Schaffung von Transparenz entlang des Online-Verkaufsprozesses, die Nutzung von Online-Cross-Selling und eine Multi-Channel-Integration lassen sich Umsätze steigern und Kosten senken.*

Die Attraktivität des Internethandels ist trotz der aktuellen Wirtschaftskrise ungebrochen. So wird erwartet, dass der E-Commerce-Absatz in Deutschland auch in diesem Jahr wieder zweistellige Wachstumsraten verzeichnen wird. Viele Unternehmen setzen verstärkt auf das Wachstumssegment Internet und den Ausbau ihrer E-Commerce-Aktivitäten, um den durch die Wirtschaftskrise verursachten Umsatzrückgängen entgegenzuwirken. Selbst Hersteller von exklusiven Luxusgütern haben sich inzwischen Online-Verkaufsziele von bis zu 15 Prozent des Gesamtumsatzes gesetzt, obwohl der Umsatzanteil des Internethandels am gesamten Einzelhandelsumsatz derzeit nur etwa 3,5 Prozent beträgt.

Dennoch bleiben Umsatzpotenziale aus dem Internethandel vielfach noch ungenutzt und kaum eine Branche – die Unterhaltungselektronik einmal ausgenommen – verfügt über einen

E-Commerce-Anteil von 10 Prozent. Eine wichtige Rolle spielt dabei das Online-Marketing: Denn um im E-Commerce erfolgreich zu sein, sind umfassende Online-Marketing-Strategien und -Konzepte notwendig.

Immer neue Online-Marketinginstrumente haben jedoch eine hohe Komplexität geschaffen, die die Marketingabteilungen vor große Herausforderungen stellt: Neben traditionellen Maßnahmen wie Bannerwerbung, Keyword Advertising, Suchmaschinenoptimierung und E-Mail-Marketing gilt es heute auch soziale Netzwerke und Werbemaßnahmen für Mobiltelefone einzubeziehen. Für zusätzliche Komplexität sorgt außerdem das Behavioral Targeting, die aus dem Surfverhalten und persönlichen Daten abgeleitete Ansprache der Internetnutzer mit maßgeschneiderten Werbepotschaften (Abbildung 1).

Wie bei der klassischen Werbung steht beim Online-Marketing häu-



*Allein im vergangenen Jahr haben deutsche Unternehmen durch die fehlende Verzahnung von Online-Marketing und E-Commerce rund 420 Millionen Euro verschwendet.*

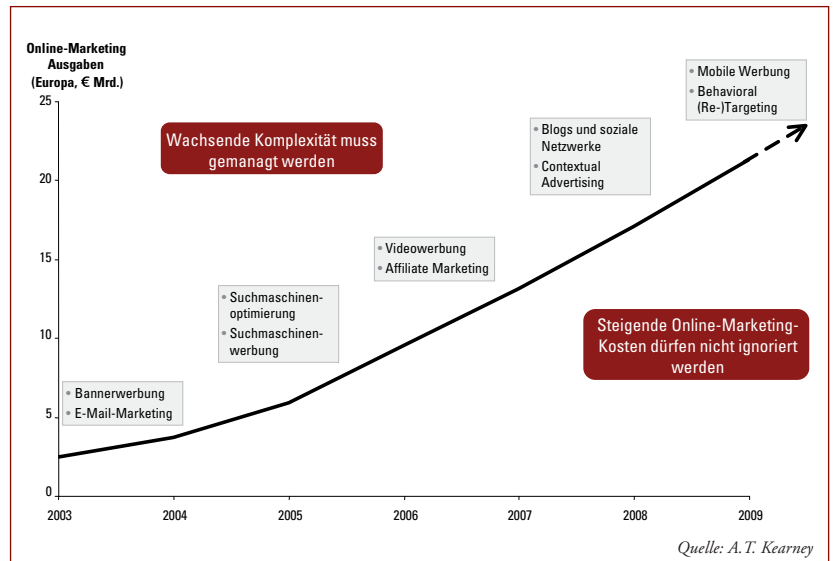
fig ein reiner Branding- oder Lead-Fokus im Vordergrund. Umsatzziele oder Konvertierungsraten werden in den seltensten Fällen definiert. Dabei kann das Online-Marketing wesentlich effizienter gestaltet werden – auch da sein Erfolg messbarer ist als bei klassischen Werbemaßnahmen im Fernsehen, Radio oder in der Printwerbung.

## Transparenz über den gesamten Online-Kaufprozess schaffen

Um Umsatz- und Profitabilitätspotenziale konsequent zu nutzen, muss der gesamte Online-Bereich als ein Absatzkanal betrachtet und nach Umsatz- und Ergebnisbeitrag, Neukundenakquisitionsleistung und Konvertierungsraten gemessen werden. Nur so können die Online-Marketing-Budgets optimal eingesetzt und definierte Kanalziele erreicht werden. Dafür ist es sinnvoll, die organisatorische Verantwortung an einer Stelle zu bündeln und mit den notwendigen Entscheidungskompetenzen auszustatten.

Doch welche Maßnahmen tragen effektiv zu einer nachhaltigen und profitablen Umsatzsteigerung bei? Aufgrund mangelnder ganzheitlicher Transparenz über den gesamten Online-Kaufprozess (Sales-Funnel) fehlt vielen Unternehmen die notwendige Entscheidungsgrundlage: Oftmals wird jede einzelne Stufe wie ein Silo für sich allein betrachtet und ausgewertet. Dabei kommen zahlreiche Analysetools zum Einsatz, die meist von einer Vielzahl unterschiedlicher Agenturen und weiteren externen

**Abbildung 1:** Online-Marketing-Mechanismen und -Ausgaben in Europa



Dienstleistern zur Verfügung gestellt werden.

Eine durchgängige Transparenz kann geschaffen werden, wenn Online-Marketing-Maßnahmen zusammen mit der eigenen Webseite und dem Online-Shop ganzheitlich analysiert werden. Der sich daraus ergebende „Drop-out-Funnel“ (Abbildung 2) zeigt auf, welche Hauptstellhebel betätigt werden müssen, um die Konvertierungsraten und damit die Umsätze zu steigern.

Die konsequente Analyse und Optimierung erfordert ein erhebliches Maß an Fachwissen und Erfahrung. Doch viele international operierende Unternehmen duplizieren häufig noch immer ihre Online-Marketing- und E-Commerce-Abteilungen in Landesgesellschaften und fahren unterschiedliche Strategien, anstatt sich organisatorisch enger zu vernetzen und das Know-how zu bündeln.

## Neue Geschäftsmodelle erschließen

Mit dem Ausbau eigener E-Commerce-Aktivitäten eröffnen sich aber noch weitere Umsatzpotenziale. So können durch exklusive und nur online erhältliche Produkte oder Sondermodelle Überschneidungen und Konflikte mit traditionellen Verkaufskanälen reduziert und zusätzliche Gewinnpotenziale erschlossen werden. Gleiches gilt für den zentralen Online-Abverkauf von Auslaufmodellen und Restbeständen.

Hoch profitabel ist darüber hinaus das Online-Cross-Selling zusätzlicher Dienstleistungen rund um das Produkt. So fragen Kunden neben Personalisierungen, Geschenkgutscheinen und -verpackungen insbesondere auch bei hochpreisigen Produkten zunehmend Finanzierungen und Versicherungen sowie Garantieverlängerungen nach – auch

in Verbindung mit Vor-Ort-Reparatur oder -Austausch.

## Kostentransparenz schaffen

Es gilt zudem, Kostenfallen zu vermeiden. Die Ausgaben für Online-Marketing sind heute einer der am stärksten wachsenden Kostenblöcke von Unternehmen mit Endkundengeschäft und werden auch in den nächsten Jahren enorm ansteigen. So wird in Europa bis 2012 ein jährlicher Anstieg von durchschnittlich rund 20 Prozent erwartet. Eine Untersuchung von A.T. Kearney zeigt jedoch, dass deutsche Unternehmen branchenübergreifend im vergangenen Jahr durch ein ineffektives Online-Marketing rund 420 Millionen Euro verschwendet haben – was etwa 14 Prozent ihres Budgets entspricht.

Insbesondere die gestiegene Konkurrenz um die begehrten Plätze auf den vorderen Rängen der Suchmaschinenwerbung hat eine wahre Kosteninflation nach sich gezogen und gefährdet die Gesamtprofitabilität der Online-Marketing-Maßnahmen.

Doch die wenigsten Unternehmen

verfügen über eine durchgängige Kostentransparenz im E-Commerce-Umfeld und hohe Marketing-Ausgaben werden oftmals mit inkrementellen Verkaufserlösen gerechtfertigt. Zudem werden Kannibalisierungen von klassischen Verkaufskanälen durch den Internetkanal oftmals nicht in die Profitabilitätsrechnungen einbezogen. Selbst Agentur- und Overheadkosten werden vielfach nicht transparent auf Online-Marketing-Maßnahmen umgelegt.

Für eine durchgängige Erfolgskontrolle sind klare Zielvorgaben für den Return on Marketing Investment (ROMI) notwendig, bei denen alle Kostenblöcke erfasst und zugeordnet werden. Damit kann die Effizienz der Online-Marketing-Aktivitäten gemessen werden. So geben Unternehmen beispielsweise häufig zu viel Geld für Bannerwerbung aus oder favorisieren noch zu selten eine CPO-basierte Vermarktung gegenüber traffic-orientierter Werbung.

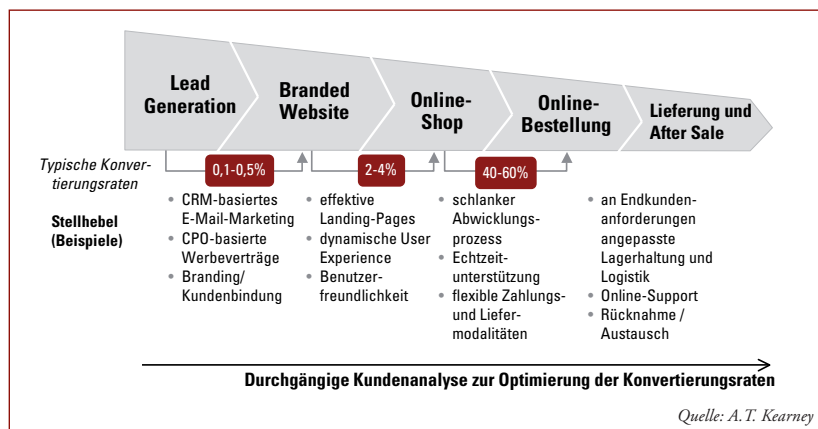
Besonders wichtig ist auch die Marketing-Koordination mit Ver-

triebspartnern: Gerade bei der Suchmaschinenwerbung entsteht schnell innerhalb der eigenen Vertriebskanäle eine Konkurrenzsituation, wenn zum Beispiel Hersteller mit den eigenen Handelspartnern für die gleichen Suchwörter oder Werbeplätze bieten.

## Multi-Channel-Integration beachten

Für Unternehmen bietet zudem die enge Verzahnung des Online-Kanals mit anderen Vertriebskanälen zusätzliche Wachstumschancen. Obwohl der Einkauf im Internet immer attraktiver wird, nutzen die Verbraucher noch immer eine Vielzahl von Shopping-Möglichkeiten wie den stationären Handel, den Versandhandel, aber auch TV-Shopping. Da letztlich keiner dieser Vertriebskanäle die zunehmend anspruchsvollen und komplexen Kundenbedürfnisse umfassend befriedigen kann und sich die Kunden oftmals über andere Kanäle informieren als sie letztlich kaufen, gilt es diese übergreifend zu betrachten. Es ist daher erforderlich, eine Multi-Channel-Strategie zu erarbeiten, in der alle Vertriebskanäle miteinander verknüpft werden – auch in Bezug auf die Kundendaten – und bei der Kunden die Möglichkeit haben, problemlos zwischen den Kanälen zu wechseln. Dazu müssen die auf den Kunden gerichteten Marketing-Maßnahmen kanalübergreifend gleich oder zumindest ähnlich konzentriert werden. Unternehmen, die eine integrierte Mehrkanalstrategie umsetzen, verzeichnen A.T. Kearney zufolge ein um durchschnittlich rund 5 Pro-

**Abbildung 2:** Erfolgsfaktoren zur Optimierung der Konvertierungsraten



zent höheres jährliches Umsatzwachstum als vergleichbare Unternehmen.

## Online-Kanal umfassend optimieren

Um Online-Marketing und E-Commerce-Aktivitäten umfassend messen, bewerten und optimieren zu können, hat A.T. Kearney einen eigenen Ansatz entwickelt (Abbildung 3). Mithilfe des „A.T. Kearney Online-Marketing und E-Commerce-Framework“ werden nicht nur einzelne Online-Marketing-Hebel analysiert und mit Industriebenchmarks verglichen, sondern vor allem der Online-Kanal übergreifend optimiert und in bestehende Vertriebskanalstrategien und Organisationseinheiten integriert. Durch die gewonnene Transparenz lassen sich versteckte Wachstumspotenziale aufzeigen und durch eine gezielte Optimierung die Konvertierungsraten des direkten Online-Verkaufs steigern. Gleichzeitig lassen sich kurzfristig wirksame Online-Marketing-Kosteneinsparungen realisieren, insbesondere durch neue Ansätze im Bereich der inzwischen hoch komplexen Suchmaschinenwerbung und durch die Nutzung neuer Preismodelle bei der Bannerwerbung.

### Autoren:

Dr. Mirko Warschun (München) erreichen Sie unter [mirko.warschun@atkearney.com](mailto:mirko.warschun@atkearney.com).

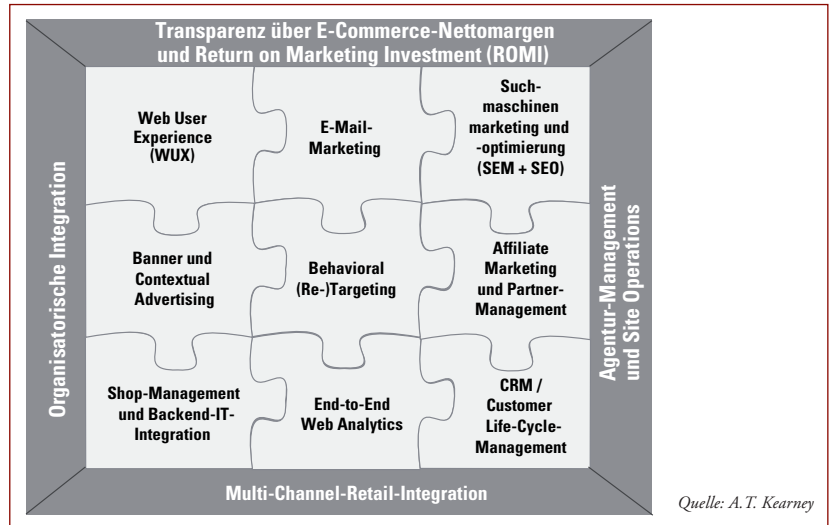
Dr. Martin Fabel (Berlin) erreichen Sie unter [martin.fabel@atkearney.com](mailto:martin.fabel@atkearney.com).

Jan Stenger (Frankfurt) erreichen Sie unter [jan.stenger@atkearney.com](mailto:jan.stenger@atkearney.com).

Dr. Jochen Stratmann (München) erreichen Sie unter [jochen.stratmann@atkearney.com](mailto:jochen.stratmann@atkearney.com).

Ronald Rumm (München) erreichen Sie unter [ronald.rumm@atkearney.com](mailto:ronald.rumm@atkearney.com).

Abbildung 3: A.T. Kearney Online-Marketing und E-Commerce-Framework



## Beispiel Fashion-Industrie

Weltweit führende Modeeinzelhändler generieren mittlerweile bis zu 10 Prozent und mehr ihres Gesamtumsatzes mit dem Handel im Internet. In Deutschland wurden 2008 für rund 4,6 Milliarden Euro Modeartikel online eingekauft – mehr als in jeder anderen Handelskategorie. Die zunehmende Bedeutung des Internets als Vertriebskanal gilt dabei nicht nur für das Niedrigpreissegment. Auch für das mittlere bis hohe Preissegment ist das Internet heute von großer Bedeutung. Dennoch bleiben auch hier Potenziale im E-Commerce oft ungenutzt. Die Anwendung des „A.T. Kearney Online-Marketing und E-Commerce-Framework“ hat gezeigt, dass insbesondere durch Maßnahmen wie Suchmaschinenoptimierung und -werbung, Affiliate Marketing und Behavioral Targeting sowie eine Multi-Channel-Integration die Umsätze um bis zu 5 Prozent gesteigert werden können, wobei durch eine Optimierung des Online-Marketing-Budgets die Marge der Online-Verkäufe um 10 Prozentpunkte über den Margen klassischer Offline-Absatzkanäle lag.

A.T. Kearney ist eines der führenden internationalen Top-Management-Beratungsunternehmen und bietet seinen Klienten das gesamte Spektrum strategischer und operativer Beratung. Dabei verfolgt A.T. Kearney ein klares Ziel: auf der Basis eines führenden Knowledge Managements den maximalen Erfolgsbeitrag aller Unternehmensbereiche und den Gesamtwert eines Unternehmens nachweisbar zu steigern. A.T. Kearney beschäftigt rund 2.700 Mitarbeiter in mehr als 30 Ländern der Welt.

Weitere Informationen über:

A.T. Kearney GmbH  
Marketing & Communications  
Kaiserstraße 16 A  
40221 Düsseldorf

Tel.: +49-(0)211-13 77-0  
Email: [marcom@atkearney.com](mailto:marcom@atkearney.com)  
[www.atkearney.de](http://www.atkearney.de)