

# Controlling

## 4

### Lesehinweise

Das Controlling ist die Quelle für Kontrollgrößen, die den Input für die Optimierungen und Verbesserungen liefern. Die Auswertung der Datenbasis nach den Konversions- und Kostenseiten der Web-Business Pyramiden schafft eine übersichtliche Struktur. Je nach dem Detaillierungsgrad der Erfassung lassen sich mengen- oder wertbasierte Entscheidungshilfen geben. Die wachstumsorientierte Strategie wird mit der Grenzwertanalyse unterstützt.

**Der Leser wird in diesem Kapitel:**

- ✓ die Kalkulationsgrundlagen der Konversionsquoten kennenlernen
- ✓ die Relevanz als wichtiges Ziel den Besucherquellen zuordnen
- ✓ Anzeigenkampagnen nach ihren Gewinnbeiträgen auswählen
- ✓ Erfolgsbeiträge von Stammkundenmarketing bestimmen
- ✓ an Fallbeispielen die Verfeinerungen der Auswertungsmethoden lernen

## 4.1 ZIELE UND KALKULATIONSGRUNDLAGEN

*Im Web-Business legt das Controlling die Basis für Wachstumsstrategien und Optimierungen, indem es Kontrollgrößen erfasst und für konkrete Entscheidungen aufbereitet. Mit Analyse-Programmen werden die Bewegungen der Besucher aufgezeichnet und in einer Struktur zusammengefasst. So lassen sich Informationen dazu gewinnen, aus welchen Besucherquellen die Zielgruppe auf die Präsenz findet und wie sie von dort zu der Zielaktion kommt. Die Kontrollgrößen beziehen sich auf die Mengenebene und werden als Konversionsquoten, Verweildauern, Klickraten oder Interaktionen gemessen. Auf der Wertebene bilden die Kontrollgrößen die Grundlage zur Optimierung von Kosten und Gewinn. In den Controlling-Berichten werden die Ertragsquoten oder die Relation von Kosten zu Umsatz gemessen. Für die Beurteilung von Wachstumsstrategien oder Substitutionsmöglichkeiten ist die Darstellung in mehreren Perioden wichtig und die Kontrollgrößen werden aus den Grenzwerten gewonnen.*

Aufgabe des Controllings im Web-Business ist es, die Kontrollgrößen zu finden und für die Steuerung aufzubereiten. Hierfür werden die Strukturen der Konversionsseite und der Kostenseite der Web-Business-Pyramide mit Daten gefüllt.<sup>1</sup> Die Kontrollgrößen sind auf jeder Ebene zunächst allgemeiner Natur und werden aus den Mengengrößen wie Besuchern, Interessenten und Zielakteuren ermittelt. Die resultierenden Kontrollgrößen sind häufig Quotienten zur Messung der Effizienz der Inputs und zum Vergleich der Konversionsquoten in unterschiedlichen Aktionsräumen. Für detailliertere Analysen in ertragsorientierten Strategien wird die Wertebene hinzugezogen und die Mengengrößen werden mit Kosten und Preisen bewertet. Daraus lassen sich Kontrollgrößen zur Verbesserung der Kostenseite und zur Steuerung der Aktivitäten im Vertrieb oder der Zusammenarbeit mit externen Dienstleistern gewinnen.

Im Einzelnen werden solche allgemeinen Rechenverfahren mit Blick auf die speziellen Rahmenbedingungen des Unternehmens interpretiert. Bei dem Betreiber eines Webshops sind Kontrollgrößen wie der Durchschnittsumsatz oder die Kosten im Zahlungsverkehr von Wichtigkeit. Für den Betreiber einer Web-Plattform hingegen sind die Besucherzahl, die Reichweite oder das Anzeigenvolumen wichtige Faktoren für die Wachstumsstrategie zur Nutzung seiner Potenziale. Hinsichtlich der Support-Seiten sind die Dauer der Besuche, die Interaktionsquote oder die Zahl der betrach-

 Interaktionsquote

Klickrate auf Anfragen

<sup>1</sup>  Struktur des Web-Business

teten Seiten ausschlaggebend. Die allgemeinen Strukturen im Controlling für das Web-Business werden in den folgenden Kapiteln anhand von Fallbeispielen aus der Praxis und konkreten Zahlen eines Webshops veranschaulicht.<sup>2</sup>

Die Datenerhebung stellt eine notwendige Voraussetzung für jedes Controlling im Web-Business dar. Für die Beispiele wurde als Analyseprogramm „Analytics“ von Google eingesetzt, weil es die beste Integration in die Marketingstrategien erlaubt. Die Werte aus der Anzeigenwerbung, dem SEO-Controlling und der Konversionserfassung stammen aus dem gleichen Tool.<sup>3</sup> Für die Darstellung und Interpretation der Controlling-Berichte wurden ebenfalls Schwerpunkte gesetzt. Bei der Anzeigenwerbung mit Google AdWords ist eine sehr hohe Transparenz und Genauigkeit der Ergebnisdarstellung möglich. Als wesentliche Besucherquellen werden in diesem Kapitel die Suchmaschinen, die Anzeigenwerbung, die Portale, der Preisvergleich, die Communitys, die Display-Werbenetze, die Direktzugriffe und die Verlinkungen im Überblick miteinander verglichen. Einige Details mussten tiefer und genauer herausgearbeitet werden. Für diese Zwecke wurde die Anzeigenwerbung als eine gut strukturierte Besucherquelle ausgewählt, da sie viele Schnittstellen innerhalb des Marketings im Unternehmen und ein klares Reporting der Ergebnisse und Kosten aufweist.

Ein Web-Business ist nur in Relation zu den Zielen und Randbedingungen des Webshops bzw. des Unternehmens erfolgreich. Die gängige Zieldefinition in der Ökonomie ist die Gewinnmaximierung. Dieses Ziel ist trivial und zu allgemein formuliert; Strategien und Aktionen für das Web-Business können daraus nicht abgeleitet werden. Wie soll daraus die Usability eines Webshops, der Optimierungsaufwand für die Suchmaschinen oder die Kalkulation der Klickkosten entwickelt werden? Gesucht wird ein Aktionsplan, der maximale Ergebnisse im Web-Business einbringt. Hierfür muss für die Steuerung des Web-Business das allgemeine Ziel der Gewinnmaximierung operationalisiert werden.



#### Rohrertrag

Differenz zwischen Einkaufs- und Verkaufspreis

In der allgemeinen Form wird der Gewinn als die Differenz von Ertrag und Kosten berechnet. Für die Stufe des Marketings muss nicht näher auf die verschiedenen Gewinndefinitionen eingegangen werden, da der Rohrertrag

<sup>2</sup> Die Zahlenbeispiele anonymisiert und orientieren sich an den Erfahrungen und Entwicklungen eines Web-Shops für Sportartikel.

<sup>3</sup> Zur Einstellung und Bedienung von Google-Analytics ist das umfassende Buch von Timo Aden zu empfehlen (vgl. Aden, 2012: o. S.).

als Bezugswert dient. Der Rohertrag verbleibt, wenn vom Bestellumsatz die Kosten der Produktion oder des Einkaufs abgezogen werden. Der Ertrag und die fixen und variablen Kosten liefern erste Anhaltspunkte auf die disaggregierten Kontrollgrößen.

In den Ausführungen zur Konversionspyramide<sup>4</sup> wurde die Mengenebene diskutiert. Die Konversionsquoten ergaben für jede Stufe einen Wert. Auf der höchsten Stufe der Konversionspyramide stehen die Zielaktionen, die aus dem Geschäftsmodell des Web-Business abgeleitet werden: Bestellungen, Buchungen, Downloads, Anmeldungen oder jede andere Aktion, die sich an der Spitze der Konversionspyramide befindet. Am Fuße der Pyramide wird die Anzahl der Besucher, der Klicks und der Impressionen gezählt. Die Effizienz des eigenen Werbeauftritts soll getestet und optimiert werden, deshalb wird durch die Click-Through-Rate (CTR) gezählt, wie viele Klicks gewonnen werden konnten, die dem Link auf einer Partner-Präsenz gefolgt sind. Die Statistik und Datenanalyse startet bereits vor dem Betreten der Website mit der Frage, wie die interessierten Websurfer auf die Bewerbungen des eigenen Links reagieren.

#### ✓ Kontrollgröße 4.1-1: Klickrate

Die Klickrate (ctr – click through rate) misst die Quote der Klicks zu den Impressionen:

$$ctr = \frac{\text{Klicks}}{\text{Impressionen}}$$

und gibt Auskunft über die Attraktivität der Anzeigen, Bilder, Videos oder anderer Inhalte, die auf die Website verlinken.

### 4.1.1 Findability

*Die Findability verleiht Aufschluss über die Leistung der Präsenz in den Suchmaschinen, auf den Portalen, bei Verbundpartnern und in den Communitys der Zielgruppen. In den Besucherquellen lassen sich die Kosten und Erträge bestimmen, die Kontrollgrößen für Strategien mit Aktivitäten und neuen Möglichkeiten sind. Von den Zielaktionen lassen sich die Wertgrößen als variable Bestandteile der Controllingberichte bis zu den Quellen erfassen und liefern dort die Entscheidungshilfen für das Wachstum in den Potenzialen.*

Es folgt ein konkretes Beispiel, bei dem sich die Relationen aus der Suchmaschinenpräsenz ermitteln lassen.

Besucherquellen	Suchanfragen	Besucher	Realisierung
Anzeigenwerbung	850.000	42.000	4,94%
	Impressionen	Besucher	CTR
Suchmaschinen (generisch)	1.780.000	58.000	3,26%

Tabelle 4.1.1-1: Findability

#### Findability

Auffindbarkeit der Website im Internet

Für die Segmentierung der Zielgruppe gibt es mehrere Varianten; die Frage kann somit genauer formuliert werden: Wie unterstützt das Controlling die Optimierungen im Web-Business? Verglichen mit jeder klassischen Optimierungsaufgabe setzt auch das Web-Business eine Zielfunktion und entsprechende Randbedingungen voraus. Die Randbedingungen sind im vorliegenden Fall die Möglichkeiten des Web-Marketings, visualisiert als Prozessablauf im Rahmen der Konversionspyramide. Das Ziel ist die Minimierung der Kosten entlang der resultierenden Kostenpyramide.

Die Anzahl der Zielaktionen wird zu den interessierten Besuchern in Relation gesetzt und ergibt so die Konversionsquote. Komplementär dazu misst die Abbruchrate die erfolglosen Kontaktversuche zum Shop. Die Abbruchrate bestimmt auf jeder Ebene der Konversionspyramide einen spezifischen Wert, der mit der Usability der Webpräsenz beeinflusst werden kann.

Auf der Mengenebene lassen sich einige Fragen beantworten und Anhaltspunkte für Verbesserungen des technischen Ablaufs gewinnen. Das Web offeriert die technischen Möglichkeiten, mit denen der Konversionsprozess ver-

bessert werden kann. Ganz allgemein ist die Erhöhung der Konversionsquote ein erstrebenswertes Ziel, allerdings nicht um jeden Preis. Im Web-Business muss abgewogen werden, welche Aktionen aus allen möglichen Varianten ausgewählt werden. Der Weg geht von den Mengen über die Kosten hin zu den Erträgen. Schließlich steht nicht mehr ausschließlich die Frage nach der Kostenminimierung im Fokus, sondern auch die Gewinnmaximierung als Differenz zwischen den Erträgen und den Kosten.

#### ✓ Kontrollgröße 4.1.1-1: Konversionsrate

Die Konversionsrate (cr) wird über eine einfache Input-Output Berechnung bestimmt und ist eine wesentliche Orientierungsgröße im Web-Business:

$$cr^s = \frac{\text{Zielaktionen}^s}{\text{Potenzial}^s}$$

Die Konversionsrate wird auf jeder Stufe (s) der Konversionspyramide gemessen, deren jeweilige Basis allgemein mit dem Potenzial beschrieben wird.

Das Controlling-Gerüst bereitet das Datenmaterial für die Optimierung auf und muss folglich sowohl die Mengenebene als auch die Kostenebene und anschließend die Ertragebene in dem Zahlenwerk abbilden. Den technischen Möglichkeiten werden Kosten zugeordnet, die als eine Entscheidungsgrundlage zur Kostenminimierung dienen. Für jede Prozesskette von der Anwerbung der Besucher bis hin zur Zielaktion werden die Preise der Einsatzfaktoren ermittelt und mit sonstigen Kosten des Unternehmens kombiniert. So ergibt sich eine Kalkulationsgrundlage für den Aufwand, der für die Zielaktionen auf den unterschiedlichen Wegen der Konversionspyramide entsteht. Für jede Strategie im Web-Business lassen sich die Konversionskosten ermitteln; sie beschreiben eine Basisgröße im Controlling des Web-Business. Deren Veränderung setzt die entscheidenden Benchmarks für die Rentabilität, denn an diesem Indikator kann der Kostenverlauf direkt abgelesen werden.

#### i Konversionskosten

Aufwand für die Zielaktion

Die Konversionskosten für das Marketing in Communitys werden mit denen im Hinblick auf die Optimierung der Webseiten für die Suchmaschinen verglichen, die Akquisition bezahlter Besucher oder den Aufwand zur Betreuung von Stammkunden hierzu ins Verhältnis gestellt.

Am Beginn des Controllings steht eine Erfassung der Besucher nach den jeweiligen Quellen. Am „Eingang“ zur Website wird mit einem sogenannten „Tracking Code“ eine Markierung vergeben. Auf dieser ist registriert, wo-

#### i Tracking Code

Markierung auf der Webseite zur Auswertung

✓ Kontrollgröße 4.1.1-2: Konversionskosten

Die Konversionskosten (KK) eignen sich zur Kostenminimierung bezüglich der Zielaktionen (z)

$$KK^s = \frac{\text{Kosten}^s}{z^s} =$$

Sie können für jede Stufe (s) der Konversionspyramide errechnet werden.

her dieser Klick kam und welchem Link er folgte. Damit ist die Basis für die weitere Zuordnung gegeben und alle Daten der Interessentenbewegung werden dem Ursprung zugeordnet. So kann relativ einfach eine Statistik und Grafik der Besucherquellen erstellt werden.

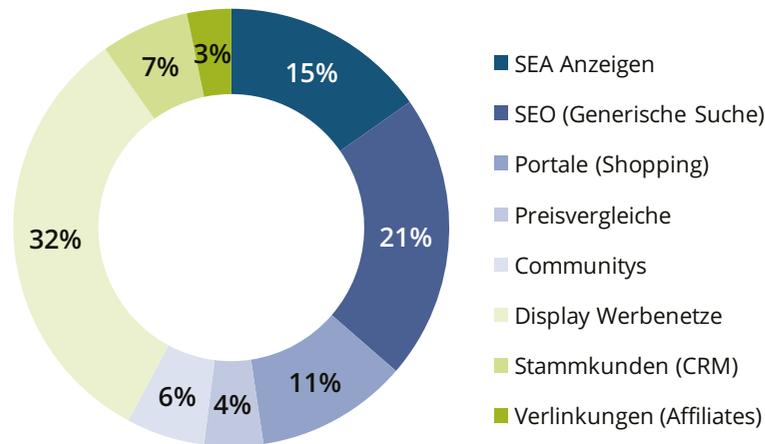


Abbildung 4.1.1-1: Besucherquellen

Die Konversionskosten werden von vielen onsite und offsite wirkenden Faktoren beeinflusst: von der Segmentierung der Interessenten, dem Güterangebot, den saisonalen Schwankungen, der Verbesserung der Usability, der Kundenzufriedenheit, der Art der Zahlungsverfahren und den Logistikkosten in der Bestellabwicklung, wenn ein Webshop realisiert ist. Die Einflussfaktoren auf die Konversionsquote wurden an anderer Stelle bereits besprochen.<sup>5</sup> Im folgenden Abschnitt soll die Erfassung und Berechnung der Konversionskosten als Kalkulationsgrundlage transparent gemacht werden.

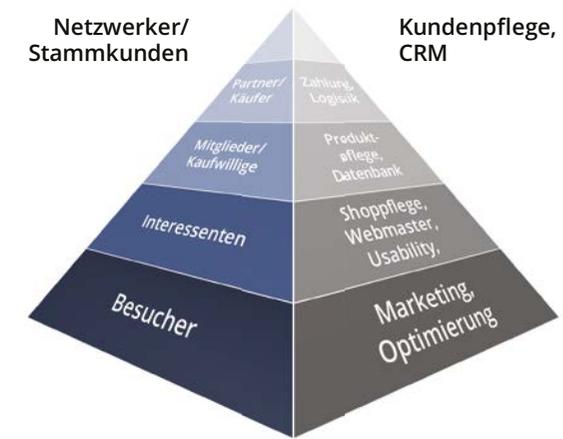


Abbildung 4.1.1-2: Konversions- und Marketingpyramide

Die Konversionskosten sind immer auf die einzelne Bestellung bezogen, denn es soll entschieden werden, welche der unterschiedlichen Optionen oder Besucherquellen bevorzugt wird, um weitere Bestellungen zu generieren. Im Web-Business kann die Ausbaustrategie anhand des Vergleichs der bisherigen Konversionskosten optimiert werden.<sup>6</sup> Die Konversionskosten aus den einzelnen Quellen können in keiner Statistik vollständig abgelesen werden. Allenfalls die Aufstellung der Klickkosten oder der Provisionen von Dienstleistern, Honorare oder Nutzungskosten erscheinen in den Eingangsrechnungen; Personalkosten oder Mieten werden in der Buchhaltung ermittelt. Die Übersicht gibt Anhaltspunkte mit Blick auf die Kostenarten im Web-Business:

- Optimierung für die Suchmaschinen
- Design, Texte der Website
- Grafiken, Bilder für die Website
- Webmasterbetreuung der Site
- Kundenservice
- Advertising-Betreuung
- Community-Betreuung
- Server-/Software Miete
- Controlling

<sup>6</sup> Betriebswirtschaftlich korrekt ausgedrückt handelt es sich dabei um die Konversionskosten der letzten erfassten und kalkulierten Bestellung, die sogenannten Grenzkosten.

**i** Amortisation

Misst wann Ausgaben wieder verdient werden.

Diese Kostenpositionen sind vom Besucheraufkommen und den Bestellungen unabhängig. Sie fallen für den Betrieb der Website auch dann an, wenn keine oder nur wenige Bestellungen mit ihrem Rohertrag zur Amortisation beitragen.

Die variablen Kosten haben eine Beziehung zum Umsatz und steuern oftmals einen erheblichen Teil zu den Gesamtkosten bei. Im Web-Business ist ein hoher Anteil an variablen Kosten erstrebenswert, denn damit sinkt das Kostenrisiko. Beispiele für variable Kosten sind:

- Klickkosten (CPC)
- Provisionen
- Logistik
- Zahlungsverkehr
- CRM-Kunden-Incentives

**i** Cost per Click

Abrechnungsmodell zur Zahlung pro Besucher.

Neben den variablen und fixen Kostenarten hat das Unternehmen weitere Aufwandskategorien, die von der Art des Geschäftsmodells im Web-Business unabhängig sind, also alle Kosten der Infrastruktur im weiteren Sinne: Mietkosten, Geschäftsführung, Buchhaltung, Lager, Kommunikationskosten, Steuern, Versicherungen. Da

diese Kategorien von der Art des Web-Business im engeren Sinne unabhängig sind, werden sie nicht zur Ermittlung der Konversionskosten herangezogen. Sie liefern keine Entscheidungsparameter für die Optimierung der Web-Strategie.

Die Konversionskosten werden für jede Stufe der Konversionspyramide zusammengestellt. Beginnend auf der Stufe der Findability, werden zunächst alle Kosten für das Marketing zusammengetragen. In der Übersicht werden die Kosten für bezahlte Klicks aus den Suchmaschinen, Verlinkungen, Beratungskosten für Optimierungen, Personalkosten für Webmaster und anderen Aufwendungen, die sich auf die erste Stufe beziehen lassen, zusammengestellt.

Das Controlling startet auf der unteren Ebene der Web-Businesspyramide, dort, wo die Besucher von den unterschiedlichen Quellen die Webpräsenz betreten. Jede Besucherquelle bedarf eines eigenen Marketingkonzeptes und weist dementsprechend auch unterschiedliche spezifische Kosten auf. In dem

Fallbeispiel gelangen die meisten Besucher über die Suchmaschinen auf die Website und verursachen die geringsten spezifischen Kosten. Der größte Aufwand fällt beim Kauf der Besucher an.

**i** Fallbeispiel 4.1.1-1: Besucher und Kosten

Der Geschäftsführer des Sportshops stellt bei einem Geschäftsmeeting die folgende Frage: „Wie steigert das Web-Marketing den Gewinn des Sportshops?“ Ferdinand Mark hat seine neue Stelle als Controller im Sportshop vor einigen Wochen angetreten und versucht die Frage in die betriebswirtschaftlichen Muster einzuordnen. Das Controlling des Web-Business setzt einen Bezug zu den etablierten betriebswirtschaftlichen Auswertungen voraus, in denen die zentralen Beurteilungskriterien, der Umsatz und der Rohertrag, die fixen und die variablen Kosten und letztlich der Gewinn enthalten sind. Für Sportshop eröffnet das Web als interaktives Medium neue Potenziale und vereinfacht bereits bestehende Prozesse. Der Austausch von Dateien benötigt kein physisches Transportmedium mehr, Nachrichten werden auf Abruf bereitgestellt, Informationen werden geteilt. Schließlich werden Bestellungen der Besucher mit verringerten Transaktionskosten effizienter und müheloser gesammelt.

Ferdinand will sich noch nicht zu weit aus der Deckung wagen und bereitet deshalb erst einmal einige Zahlen zu den einzelnen Quellen der Besucher auf. Er präsentiert sie auf der nächsten Sitzung mit folgender Einleitung: „Bevor wir eine konkrete Strategie aufbauen, um den Gewinn zu steigern, schauen wir erst einmal, wo die Besucher herkommen. Im Hinblick auf die Betriebswirtschaft stellt die Minimierung der Kosten ein erklärtes und anerkanntes Ziel dar. Deshalb müssen wir wissen, wo die Kosten anfallen.“

Besucherquellen	Anzahl	Anteil	Aufwand	Variable Kosten pro Besucher
SEA (Anzeigen)	42.000	15,3%	15.000,00 €	0,36 €
SEO (Generische Suche)	58.000	21,1%	4.500,00 €	0,08 €
Portale (Shopping)	31.000	11,3%	6.000,00 €	0,19 €
Preisvergleiche	12.000	4,4%	8.000,00 €	0,67 €
Communitys	16.000	5,8%	2.500,00 €	0,16 €
Display Werbenetze	89.000	32,4%	18.500,00 €	0,21 €
Stammkunden (CRM)	18.000	6,5%	3.000,00 €	0,17 €
Verlinkungen (Affiliates)	9.000	3,3%	2.500,00 €	0,28 €
<b>Gesamt/Durchschnitt</b>	<b>275.000</b>	<b>100,0%</b>	<b>60.000,00 €</b>	<b>0,22 €</b>

Tabelle 4.1.1-2: Kosten pro Besucher aus unterschiedlichen Quellen

Mit Blick auf die grobe Zusammenstellung sind die jeweiligen Kosten pro Besucher (KB) sichtbar, anhand der Zahlen können jedoch noch keine Entscheidungen zur Optimierung getroffen werden, da in dieser Übersicht keine Erträge oder andere Ziele abzulesen sind.

„Das ist ja ganz interessant“, bestätigt der Geschäftsführer seinen Controller, „aber wissen wir denn auch, was die Besucher auf unserem Shop weiter machen und wie viele von ihnen eine Bestellung absenden?“ Ferdinand bittet um etwas Bearbeitungszeit für diese Fragestellung bis zur nächsten Sitzung.

Bei einer Ergebnisorientierung der Webpräsenz, die beispielsweise Bestellungen, Kontaktaufnahmen, Downloads oder Anmeldungen erzielen will, ergeben die Besucherstatistik und die Kostenzuordnung keine Erkenntnisse. Eine Bewertung der einzelnen Quellen ist erst möglich, wenn der Gang der Besucher über die Webseiten genauer nachvollzogen wird. Hier gibt es sehr unterschiedliche Aktionen und Bewegungsmuster durch die Website.

#### ✓ Kontrollgröße 4.1.1-1: Kosten pro Besucher

Die Interessenten werden über die Klicks zu Besuchern der Website und verursachen Kosten je nach den unterschiedlichen Quellen (bq).

$$KB_{bp} = \frac{Kosten_{bq}}{Besucher_{bq}}$$

Um die Kostenstruktur tiefgehend zu analysieren, muss auf der nächsten Stufe der Konversionspyramide gezählt werden, wie viele Zielaktionen die

Besucher aus den jeweiligen Quellen erfolgreich abgeschlossen haben. In der Mengenbetrachtung werden die Werte zu der Konversionsquote zusammengesetzt.

Das Ergebnis wird je nach Quelle unterschiedlich ausfallen, weil die Besucher aus verschiedenen Segmenten unterschiedlich zielorientiert sind. Über die Suchmaschinen kommen Besucher mit geringerem Interesse an Bestellungen oder Kontaktaufnahmen, sie sind vielfach auf Informationssuche. Diese Vermutung wird belegt, wenn die Ergebnisse der Konversionsstatistik für die einzelnen Quellen gegenübergestellt werden.

In einer Analyse der Ergebnisse wird geprüft, welche Besucher konkret bis zu der gewünschten Zielaktion gelangt sind.<sup>7</sup> Werden aus den Statistiken die unterschiedlichen Konversionsquoten aus den einzelnen Quellen zusammengestellt, können die Konversionskosten der Besucherquellen retrograd ermittelt werden. Im vorangegangenen Kapitel wurde die Konversionsquote bereits als Zielaktion beziehungsweise Potenzial definiert.

In diesen Zahlen spiegeln sich die Konversionsquoten auf den einzelnen Stu-

<sup>7</sup> Für eine solche Prüfung werden in Datenanalysen die von der Software markierten Klicks auf ihrem Weg durch die Website verfolgt. Nach der Zielaktion werden die Markierungen ausgewertet und die Herkunft der Kunden festgestellt.

fen der Web-Business-Pyramide wider. Die Auswertung je Besucherquelle bietet einen ersten groben Überblick. Je nach der betrachteten Seite der Pyramide werden die Datenbestände nach anderen Ordnungskriterien zusammengefasst. Eine Disaggregation nach unterschiedlichen Kampagnen innerhalb der einzelnen Quellen lässt eine fein gegliederte Steuerung im Marketing zu. Unrentable Kampagnen können gestoppt und durch erfolgreiche Aktivitäten substituiert werden.<sup>8</sup>

#### i Disaggregation

Aufschlüsselung von statistischen Daten nach Einzelgrößen

#### 4.1.2 Usability

**Mit der Usability wird die Benutzerfreundlichkeit im Web-Business beurteilt, indem die Besucherverluste über die Stufen der Pyramide mit den Sitzungen und Bestellungen in ein Verhältnis gebracht werden. Die Kosten im Web-Marketing sind schon am Fuße der Konversionspyramide entstanden. Hier kommt die Zielgruppe mit Erwartungen auf die Website. Wenn diese Erwartungen nicht eingelöst werden, verringert das die Konversionen und verschlechtert die Relation von Erträgen zu Kosten.**

Auf der Findability bauen die Stufen der Usability auf. Wenn die Website gefunden ist, gilt die weitere Mengenanalyse für alle Besucherquellen weitgehend unabhängig davon, wie sie auf die Seite aufmerksam geworden sind. Das Ziel einer guten Usability ist, die Erwartungen der Besucher nicht zu enttäuschen. Sie sind mit einer bestimmten Vorstellung auf die Website gelangt und lassen sich bis zur Zielaktion führen, wenn diese Vorstellung angesprochen wird.

Für diese Zielsetzung wird die Usability der gesamten Website und des Prozessablaufes anvisiert, und die Gliederung in Besucherquellen sowie einzelne Kampagnen ist zunächst nicht erforderlich. Einzelne Prozessschritte werden auf ihre Effizienz hin geprüft, die Website wird durch permanenten Pflegeaufwand verbessert. Zur Unterstützung der Entscheidungen werden Quoten für jede Stufe der Konversionspyramide herangezogen und Konversionsquoten für die Stufen eins bis fünf berechnet.<sup>9</sup>

#### i Usability

Gebrauchstauglichkeit einer Webseite

<sup>8</sup> Dies wird nachfolgend am Beispiel von SEA-Kampagnen bei Google gezeigt.

<sup>9</sup> Hier wurde die fünfstufige Konversionspyramide gewählt (Abbildung 4.1.1-2: Konversions- und Marketingpyramide). Teilweise lassen sich in der Praxis aber nur Daten für drei Stufen erheben.

Von der Mengenebene hin zur Wertebene stellt sich die Frage: Wie wirken die Konversionsquoten entlang der Konversionspyramide auf die Rentabilität des Web-Business?<sup>10</sup> Die Usability bestimmt die Kostenseite der Rentabilitätsrechnung.

✓ Kontrollgröße 4.1.2-1: Konversionskosten-Matrix

Die Konversionskosten als Kosten je Zielaktion (z) lassen sich aus der Division der Kosten pro Besucher (KB) mit der Konversionsrate (cr) über alle Stufen (s) errechnen.

$$KK_{bp}^s = \frac{KB_{bq}}{cr^s}$$

Auf diesem Niveau ist eine erste Festlegung der Schwerpunkte des weiteren Ausbaus anhand der Konversionskosten möglich, wenn die Konversionsquote und die Kosten jeder Besucherquelle separat erhoben werden. Die Mengenebene

und die Kostenebene werden in der Übersicht zusammengebracht und machen die Effizienz der Segmentierung aus den Quellen transparent.

👤 Fallbeispiel 4.1.2-1: Zielaktionen

In der nächsten Sitzung kommt Ferdinand Mark auf die Frage nach der Zielaktion zurück. „Ich habe einige Recherchen angestellt und sogar die Kosten herausfinden können, die wir pro Bestellung haben.“

Im Anschluss an die erste Auswertung hatte der Geschäftsführer bereits den Eindruck, dass die Besucher von den Preisvergleichen, Communitys und aus der Anzeigenwerbung zu teuer eingekauft werden. Diese Schlussfolgerung war jedoch etwas voreilig, denn Ferdinand liefert zusätzliche Informationen über die Erfolge im Sportshop.

Besucherquellen	Anzahl	Aufwand	Zielaktionen (ZA)	Konversionsquote	Kosten/ZA
SEA (Anzeigen)	42.000	15.000,00 €	1.250	2,98%	12,00 €
SEO (Generische Suche)	58.000	4.500,00 €	690	1,19%	6,52 €
Portale (Shopping)	31.000	6.000,00 €	540	1,74%	11,11 €
Preisvergleiche	12.000	8.000,00 €	210	1,75%	38,10 €
Communitys	16.000	2.500,00 €	360	2,25%	6,94 €
Display Werbenetze	89.000	18.500,00 €	250	0,28%	74,00 €

<sup>10</sup> Später wird die Ausnahme der Stammkunden eingehender besprochen, denn sie haben sowohl geringere Konversionskosten der ersten Stufe als auch hohe Konversionsquoten entlang der Pyramide.

Besucherquellen	Anzahl	Aufwand	Zielaktionen (ZA)	Konversionsquote	Kosten/ZA
Stammkunden (CRM)	18.000	3.000,00 €	980	5,44%	3,06 €
Verlinkungen (Affiliates)	9.000	2.500,00 €	520	5,78%	4,81 €
<b>Gesamt/Durchschnitt</b>	<b>275.000</b>	<b>60.000,00 €</b>	<b>4.800</b>	<b>1,75%</b>	<b>12,50 €</b>

Tabelle 4.1.2-1: Konversionen aus den Besucherquellen

Er zeigt dem Geschäftsführer, inwiefern sich die Bewertung ändert, wenn er die Bestellungen als Zielaktion hinzunimmt. Nun steht die Display-Werbung ganz schlecht da, denn mit der geringen Konversionsquote ist der Umfang der Kosten pro Bestellung höher als der entsprechende Umsatz. „Und von der Marge ganz zu schweigen“, beschwert sich der Geschäftsführer. „Wir dürfen nicht mehr als 10 Euro pro Auftrag ausgeben, sonst rutschen wir in die Verlustzone.“

„Dann müssen wir den Shop verbessern“, erwidert Ferdinand. „Denn wir brauchen mehr Bestellungen von den jetzigen Besuchern.“

„Außerdem haben wir schließlich nicht nur die Werbekosten, der Shop muss betreut werden, die Sportartikel müssen eingekauft und ins Netz gestellt werden, und am Ende kümmert sich die Administration noch um Rechnungen und Zahlungen. Das sollten wir auch kalkulieren.“

Ferdinand bittet erneut um etwas Zeit zur Recherche und Aufbereitung der Daten.

Die Datengrundlage zur Entscheidung über Verbesserungen ist noch ungenügend, denn bei genauerer Betrachtung ist sichtbar, wie die augenscheinlich günstig gewonnenen Besucher aus den Suchmaschinen (SEO) in der Kostenbetrachtung ihren Vorteil verlieren. Die Konversionsquote ist schlechter als der Durchschnitt und die resultierenden Kosten pro Zielaktion die höchsten im Vergleich der Besucherquellen. Die Zahlen stützen die Interpretation der mangelnden Zielorientierung der Besucher von Suchmaschinen. Für die untersuchte Webpräsenz haben die Besucher, die direkt auf die Webpräsenz gelangen (Direktzugriffe), einen deutlich klareren Fokus auf die Zielaktion, ihre Konversionsquote ist im Vergleich der Besucherquellen die höchste.

Hier werden nur die Ergebnisse der Statistiken dargestellt, die noch keine Rückschlüsse auf die Steuerungsmöglichkeiten zulassen. Die Direktzugriffe sind typischerweise Stammkunden oder wiederkehrende Besucher der Webpräsenz, die den Link als Lesezeichen markiert haben. Irgendwann wurden diese Interessenten neu gewonnen und hatten dafür Kosten in der Vergangenheit. Die Optimierung der gesamten Kosten und Erträge hat diese strategi-

schen Überlegungen zu berücksichtigen.

In der Zusammenfassung werden die gesamten Konversionskosten als ein Durchschnitt für die erste Konversionsstufe ermittelt. Dieser Basiswert stellt den Input für die nachfolgenden Stufen bereit. Die Struktur des Reports wird an die jeweiligen Stufen der Konversionspyramide angepasst und die Kostenpositionen den einzelnen Stufen zugeordnet. Diese dienen als Anhaltspunkte für eine Optimierung der Usability, sodass in einem Vergleich mit dem durchschnittlichen Ertrag der mögliche Erfolgsbeitrag berechnet und geplant werden kann. So wird ein konsistentes Controlling-Modell erarbeitet, das eine Optimierung nach den Grenzerträgen ermöglicht.

 Fallbeispiel 4.1.2-2: Kostenaufstellung

Zu Beginn der Sitzung erklärt Ferdinand, auf welche Weise er die Daten aufbereitet hat. Er hat mithilfe des bestehenden Potenzials, also der Summe der Besucher aus allen Quellen, berechnet, mit welcher Rate daraus Käufer werden. Hierfür hat er die Kosten erhoben. „Die Kontrollgröße ist die Konversionsquote, und mit ihrer Erhöhung ist es uns möglich, beim Sportshop die Kosten bei der Ausschöpfung unseres Potenzials zu minimieren.“

In der Aufstellung zur Usability zeigt er dem Geschäftsführer, wie die Quoten auf den einzelnen Stufen der Konversionspyramide die Kosten pro Bestellung beeinflussen.

„Die Konversionsquote gibt den Anteil der Besucher an, die von einer Stufe zur nächsten gelangen, der Rest verlässt die Website. Auf der ersten Stufe gehen 34% der Besucher (127.000, siehe **Tabelle 3**) zum Webshop, dazwischen liegt die Abbruchrate (66%). Sie verursachen den Akquisitionsaufwand für die Anwerbung (Findability), mithilfe derer die segmentierten Besuchergruppen auf die Webpräsenz gebracht werden, und einen kalkulatorischen Aufwand für Erstellung und Pflege des Shops. In dem Beispiel zur Usability sind alle bezahlten Anzeigen, alle Suchergebnisse, alle Vermittlungen von anderen Webseiten und alle Stammkunden zusammengefasst.

Darauf folgen die Stufen der Usability, die die Kaufwilligen und Käufer anhand der Interessenten generiert. Der Aufwand wird nun nicht mehr nach fixen oder variablen Kosten unterschieden, denn diese Klassifizierung ist ohnehin nur von der Fristigkeit der Betrachtung abhängig. Während der Shopbesucher noch 0,67 EUR an Aufwand verursacht, kostet jede Bestellung über den Webshop 14,17 EUR.

Usability	Anzahl	Aufwand kum.	Quote	Stückkosten
Shopbesuche	93.500	62.600,00 €	34,00%	0,67 €
Warenkörbe	24.000	66.600,00 €	25,67%	2,78 €
Bestellungen	4.800	68.000,00 €	20,00%	14,17 €

Tabelle 4.1.2-2: Usability und Konversionskosten

Der Geschäftsführer zieht ein Fazit: „Wie wir sehen, geben wir das meiste Marketingbudget für Anzeigenwerbung, Shopping und Display aus. Wir konzentrieren uns auf die ersten Besucherquellen und geben Display-Werbung auf. Das ist zu weit von der Rentabilitätsschwelle entfernt.“

Ferdinand Mark verspricht, von der betreuenden Agentur für Anzeigenwerbung und Shopping bei Google und Amazon eine Auswertung einzuholen, mit der die Stadien im Controlling unterstützt werden.

Außerhalb dieser Konversionsstufen wird der Aufwand zur Betreuung und Gewinnung von Stammkunden (CRM) erfasst. Sie werden nicht entlang der Konversionspyramide bilanziert; die Akquisition erfolgt im Kundenbestand und die Interessenten werden häufig auf höheren Stufen der Pyramide in den Prozess eintreten.

 Bilateral

Punkt zu Punkt Verbindung

Der variable Aufwand im Web zur Versendung von E-Mails und Kundeninformationen ist zu vernachlässigen. Personalaufwand für den Kundenservice, den Entwurf und die Bearbeitung des E-Mail-Marketings und alle anderen Formen der bilateralen Kommunikation lassen sich hier zuordnen, falls er nicht bereits in anderen Bereichen der Kostenrechnung enthalten ist. Die Struktur zur Kostenseite des Web-Business enthält dann nach der neuen Sortierung entlang der Konversionspyramide beispielsweise folgende Positionen:

**Kostenaufstellung**

Kostenquellen	Marketingkosten variabel	Personal/Beratung Fixkosten	Summe
<b>Marketingaufwand</b>			
SEA Anzeigen	12.000,00 €	3.000,00 €	15.000,00
SEO (Generische Suche)		4.500,00 €	4.500,00
Portale (Shopping)	5.000,00 €	1.000,00 €	6.000,00
Preisvergleiche	5.000,00 €	3.000,00 €	8.000,00
Communitys		2.500,00 €	2.500,00
Display Werbenetze	17.000,00 €	1.500,00 €	18.500,00
Stammkunden (CRM)		3.000,00 €	3.000,00
Verlinkungen (Affiliates)	1.300,00 €	1.200,00 €	2.500,00
Summe	40.300,00 €	19.700,00 €	60.000,00
<b>Website</b>			
Erstellung/Pflege/Updates	- €	2.600,00 €	

**Produktbeschaffung**

Darstellung/Kalkulation/ Sortimente	- €	4.000,00 €
<b>Zahlangebote</b>		
Rechnungswesen/ Mahnungen/Inkasso	- €	1.400,00 €
<b>Gesamtkosten</b>		<b>68.000,00 €</b>
davon Personal/Beratung (fix)		27.700,00 €
davon Marketing (variabel)		40.300,00 €

Tabelle 4.1.2-1: Kosten Web-Business

In einer ersten Auswertung wurde bis hierhin die Mengenebene der Konversionspyramide mit der Kostenseite zusammengebracht. Daraus ergibt sich eine abgestufte Übersicht über die Konversionskosten jeder Ebene, eine Schichtung der Kosten vom Boden der Pyramide bis hin zur Zielaktion.

**Optimierung**

Prozess zur Zielerreichung unter Randbedingungen

Bis zu dieser Analysestufe wurden alle Daten aus dem Web-Business auf die Konversionskosten konzentriert. Aus den Unterteilungen, Relationen und Durchschnitten dieser Basisgröße lassen sich Anhaltspunkte und Richtwerte für eine Optimierung nach ökonomischen Kriterien

gewinnen. Bei der Besprechung der virtuellen Produktion im Web-Business wurde die Zielgröße für die Kostenminimierung herausgearbeitet.<sup>11</sup> Auf aggregierter Ebene wird die Frage nach der Substitution von Arbeit und Informationsverarbeitung (Know-how) gestellt. In diesem konkreten Beispiel wird dementsprechend der Aufwand für ein selbst akquiriertes Wachstums der Besucher über alle Quellen mit dem Aufwand zum Betrieb einer Community verglichen.

Eine andere Fragestellung mit einem ähnlichen Entscheidungskalkül zur Substitution eines Arbeitseinsatzes zu Fremdleistung in der Interessentensegmentierung betrifft den Anteil des Aufwands zur Optimierung der Webseiten für die Suchmaschinen zu dem Zukauf der Besucher über gesponserte Links (zum Beispiel: Google AdWords).

**4.1.3 Profitability**

*Die Profitability bezieht den erzielten Ertrag in die Berechnung mit ein und liefert die Daten für ein gewinnorientiertes Wachstum. Die Analysewerkzeuge*

11 Optimierungskalküle

*ge ermöglichen eine gute Abgrenzung der Erträge und liefern detailgenaue Kontrollgrößen bezogen auf die Zielaktionen. Die Konversionspyramide stützt auch hier die Struktur des Reportings. Das Controlling vergleicht die Gewinnbeiträge vertikal zwischen den Stufen, aber auch horizontal innerhalb der Stufen. Es richtet das Augenmerk auf die Interdependenzen zwischen Aktionsräumen.*

**Profitability**

Bewertung durch Berechnung der Rentabilität

Nach den Mengendaten und den Kosten werden die Umsätze und Erträge bei der Profitability in die Berechnung einbezogen. Das Prinzip wird an den Gesamtgrößen des Web-Business erklärt, obwohl es fraglos in disaggregierter Form für jedes Teilmodell im Web-Business angewendet werden kann. So ist eine Auswertung nach den Produktkategorien oder Teilmärkten möglich, sie wird nach den einzelnen Besucherquellen empfohlen oder für bestimmte Marketingaktionen und –Projekte. Für die Beispielrechnung wurde eine gesamte Rothertragsquote angenommen, ohne die Umsatzzahlen im Detail auszuwerten. Das mag etwas grob erscheinen, für einen ersten Überblick ist die Aggregation auf das gesamte Niveau des Web-Business jedoch brauchbar.

Profitability		
Konversionsquote gesamt		1,75%
Durchschnittsumsatz		50,00 €
Konversionen Summe		4.800
Umsatz		240.000,00 €
Fixe Kosten bis zum Kauf		37.700,00 €
Variable Marketingkosten		40.300,00 €
Gesamtkosten		68.000,00 €
	<b>zum Umsatz</b>	<b>je Bestellung</b>
Relative Fixkosten	11,54%	5,77 €
Relative Marketingkosten	16,79%	8,40 €
Relative Gesamtkosten	28,33%	14,17€
Rothertrag (Marge: 40%)	96.000,00 €	20,00 €
<b>Gewinn</b>	<b>28.000,00 €</b>	<b>5,83 €</b>

Tabelle 4.1.3-1: Gewinnermittlung Web-Business

Die Konversionsquote ist nach den bisherigen Erklärungen und Definitionen eine bekannte Größe. Die Zielaktionen an der Spitze der Konversionspyramide werden mit dem durchschnittlichen Umsatz bewertet und der gesamte Umsatz für die untersuchte Periode wird erkennbar – in diesem Beispiel 4.800 Konversionen zu durchschnittlich 50 EUR, ergibt einen Umsatz von 240.000,00 EUR und bei einer Marge von 40% einen Rohertrag von 96.000,00 EUR. Die Gegenüberstellung der Kosten (68.000,00 EUR) zum Umsatz führt zu einer Kostenquote und der komplementären Umsatzrendite (29,17%). Diese stellt einen ersten Anhaltspunkt zum Aufwand im Web-Business dar. Der Rohertrag, der sich aus der Kalkulationsspanne errechnet, bereitet eine Rentabilitätsrechnung nach betriebswirtschaftlichen Mustern vor.

Die Konversionskosten und Erträge bieten eine gute Grundlage für die Optimierungsrechnung im Web-Business. Wenn die Zahlen auf die Ebene des einzelnen Interessenten heruntergerechnet werden, sind sehr viel feinere Einstellungen möglich. Die in der Tabelle errechneten Einzelwerte können je Zielaktion nach den einzelnen Besucherquellen, den Teilmärkten oder den Produktgruppen differenziert werden. In dem Fall ergeben sich Entscheidungsgrundlagen, ob ein Potenzial bereits ausgeschöpft ist oder welche Verschiebungen der Prioritäten den Gewinn und die Entwicklungschancen erhöhen. Für solche Optimierungen wird nicht der gesamte Gewinn fokussiert, sondern der Grenzgewinn einzelner Prozesse, Marketingstrategien und Businesslinien. Im Kapitel fünf wird deshalb eine neue Berechnungsmethode für die Rentabilität im Web-Business vorgestellt. Sie orientiert sich besser an den Potenzialen und den zukünftigen Randbedingungen als die statischen Kalkulationen in festen Rahmenbedingungen.

Im Controlling werden aggregierte Größen über alle Kosten und Erträge gesammelt. Die jeweiligen Durchläufe durch die Wachstumsspirale zur Nutzung der Potenziale werden „Perioden“ genannt.<sup>12</sup> Über die Eingrenzung in Berichtsperioden werden die Ergebnisse vergleichbar und eine Entwicklung wird sichtbar. Von einer Periode zur nächsten werden Aktionsparameter verändert, strategische Positionen ausgebaut oder unrentable Felder verlassen. Der Vergleich jeweils isolierter Ergebnisse der Kontrollgrößen ist als komparative Statik ein Teil der Spiral-Analyse.<sup>13</sup> Die Zahlen in der Controlling-Da-

<sup>12</sup>  Wachstumsspirale

<sup>13</sup> Die statische Gleichgewichtsbildung fügt alle Informationen zusammen, bewertet sie und findet unter diesen Rahmenbedingungen mit den Zielfunktionen einen optimalen Punkt. Die Ökonomen fügen dieser Definition oftmals einen Zeitraum hinzu, was aber nicht notwendig ist. Die statische ökonomische Analyse beschreibt das Ergebnis einer Aktion innerhalb eines feststehenden Datenkranzes; das ist nicht auf einen Zeitraum fixiert.

tei sind Durchschnittswerte, Summen oder Grenzwerte für die jeweils eingegrenzte Periode.

Im Web-Business werden meist Kampagnen betrachtet, die einen bestimmten Aufwand erfordern und von denen dann ein Ertrag erwartet wird, den es zu berechnen gilt. Die Kampagnen einer Wachstumsstrategie sind beispielsweise eine bestimmte Werbekampagne, die Investition in eine neue Website mit verbesserter Usability, der Aufbau eines Newsletters, die Verbesserung der Findability in den Suchmaschinen u. ä. In diese Struktur wird der Aufwand als Summe der Beträge eingegeben, der über eine Periode „investiert“ wurde. Es muss sichergestellt werden, dass die Erträge in der gleichen Periode abgegrenzt werden. Die Kontrollgrößen werden vor dem Beginn des Verbesserungsprojektes notiert und das System in weiteren Durchläufen beobachtet, bis ein neues Gleichgewicht konstatiert wird. In diesem Zustand werden dann die Ergebnisgrößen mit ihren Ausgangswerten verglichen.

Die Datenbasis zu dem Optimierungskalkül ist einfach zu erstellen, denn das Web ist transparenter als jedes andere bekannte Massenmedium und mit der entsprechenden Einstellung der Analysewerkzeuge ist in vielen Fällen eine gute Abgrenzung der Ertragsseite möglich. Werden zum Beispiel die Besucher gemessen, die über einen Newsletter aufmerksam werden, oder die Besucher, die nach einer Verbesserung der Findability die Website zusätzlich über die Suchmaschinen finden, liefert das Controlling-Modell zu den akquirierten Interessenten die Roherträge, wenn sie die Spitze der Pyramide erreicht haben und Zielaktionen tätigen.

 Ex-post Analyse

Nachträgliche Berechnung

In der Regel wird aus traditioneller Sichtweise häufig in einer Ex-post-Analyse untersucht, bei welcher Anzahl von Zielaktionen die Investitionskosten durch die Erträge amortisiert werden.<sup>14</sup> In der komparativen Statik werden die Ex-ante-Daten mit aktuellen Werten unter der Annahme einer Strukturkonstanz verglichen. Es wird also erwartet, dass der Markt und das Unternehmen unter den unveränderten Randbedingungen mit den gleichen Aktionen der Vergangenheit die gleichen Ergebnisse erzielen.

 Return on Investment

Das ist eine grobe Vereinfachung in den dynamischen Randbedingungen des Web und der hohen Transparenz der Märkte für Wettbewerber und Interessenten. Der

Erfolgsmaßstab für das eingesetzte Kapital

<sup>14</sup> Im Hinblick auf die ROI-Rechnung (Return on Investment) wird die Quote von Gewinn zu Kapitaleinsatz beispielsweise berechnet.

Normalfall ist die Veränderung der Rahmenbedingungen und nicht die Strukturkonstanz. Die Orientierung an den eigenen Daten der Vergangenheit ist eine verbreitete Betrachtungsweise in der ökonomischen Planung. Die Operationalisierung der Ziele beschränkt sich auf die Veränderung der eigenen Messdaten. Im Ergebnis wird dann sichtbar, um wie viel Prozent die Besucherzahlen gestiegen sind und wie sich der Umsatz, der Gewinn oder eine andere Kontrollgröße verändert haben.<sup>15</sup> Die Vergleichsrechnung der eigenen Zahlen lässt aber keine Planung und Optimierung innerhalb der Rahmenbedingungen des Marktes zu. Nicht das Potenzial wird betrachtet, sondern die eigenen „Ist-Zahlen“, ohne alternative Ertragspotenziale mit neuen Möglichkeiten berechnen und optimieren zu können.

Die Segmente hinsichtlich der Erfolgsrechnung des Web-Business sind miteinander verbunden und die wechselseitigen Abhängigkeiten bringen weitere Ungenauigkeiten in das Controlling. So zieht eine Verbesserung der Webseiten für die Suchmaschinen eine genauere Ansteuerung der Zielseiten bei den CPC-Strategien mit sich. Dieser Nebeneffekt wird zu einer Verbesserung der Qualitätsfaktoren und einer Erhöhung der Sichtbarkeit in dem Werbesegment führen, im Hinblick auf die isolierte Rentabilitätsberechnung jedoch für einen Ausbau der Besucherquelle „Suchmaschine“ nicht berücksichtigt.

Ein Newsletter hat langfristige Wirkungen auf den Bekanntheitsgrad des Unternehmens und führt häufig zu einer direkten Suche nach dem Firmennamen, was die Besuche aus den Suchmaschinen erhöht. Markieren die Leser die URL in ihren Lesezeichen, so werden sie in der Statistik als „Direktbesucher“ registriert. Auch hier ergeben sich interdependente Ergebnisse einer Aktion in unterschiedlichen Segmenten.

Die ROI-Rechnung in der komparativen Statik ist nur mit Abstrichen und Vorsicht für in die Zukunft gerichtete Optimierungen und Strategien im Web-Business zu verwenden. Trotzdem ist sie eine der besten Annäherungen an die Rentabilitätsrechnungen im Web-Business, weil die notwendigen Daten mit hinreichender Genauigkeit erfasst werden können.

Für das Web-Business lassen statische Berechnungen einige spezifische Eigenschaften außer Betracht, die bei den Charakteristika des neuen Mediums

<sup>15</sup> Diese Ergebnisrechnung ist statisch, denn sie impliziert ein Wachstum des Ergebnisses als Folge einer Veränderung innerhalb der bestehenden Strukturen. Im einfachsten Fall kann sogar von einem Skalenfaktor gleich Eins ausgegangen werden. Diese Annahme trifft auf die dynamischen Veränderungen mit neuen kreativen Potenzialen nicht zu.

herausgearbeitet wurden.<sup>16</sup> Das Internet und das darauf basierende Web unterstützen eine dynamische, schnelle Interaktion unbekannter Partner, die Transaktionskosten sind sehr niedrig, die engen Teilmärkte werden von den Käufern beherrscht, und die Angebote haben einen kurzen Lebenszyklus.

Die Unternehmungen werden nicht primär wegen ihres hohen Kapitaleinsatzes erfolgreich, sondern vor allem wegen der Ideen, der Integration der Web-Charakteristika und des mit der eingesetzten Arbeit realisierten Know-hows. Arbeit und Know-how sind die Einsatzfaktoren im Web-Business, sie sind beweglich und flexibel dort einsetzbar, wo sich das höchste Potenzial bietet.

Das daraus resultierende mehrfach diskutierte Phänomen der nicht konstanten (steigenden oder fallenden) Grenzerträge wird über die Differentialrechnung zu den Kontrollgrößen im Controlling abgebildet. Dieses Modell benötigt verlässliche disaggregierte Kosten- und Ertragsdaten für jede Zielaktion oder zumindest Daten in einer möglichst feinen Aufgliederung.

Die Datenbasis ist mit Analyseprogrammen für alle Besucherquellen und Konversionsstufen gegeben und lässt sich für die Wachstumsstrategien zur Nutzung der eigenen Potenziale sehr gut auswerten.

#### Differentialrechnung

Ergebnisänderung bei  
kleinster Änderung der  
Variable.

## 4.2 CONTROLLING IM WEB-MARKETING

*Das Controlling im Web-Marketing ermöglicht eine differenzierte Gegenüberstellung spezifisch anfallender Kosten und Erträge. Im Rahmen des zur Verfügung stehenden Werbebudgets wird so die Rentabilität der eingesetzten Kampagnen optimiert. Unterschiedliche Vorgehensweisen rufen heterogene Handlungsempfehlungen auf: Mit einer einfachen Mengenerfassung werden die Besucherzahlen der Web-Präsenz aus unterschiedlichen Quellen verglichen. Das gibt die Argumentationslinie der Werbeanbieter wider und ist auf die Konversionsrate als Kontrollgröße beschränkt. In einem kostenorientierten Ansatz werden die Kampagnen mit den günstigsten Konversionskosten selektiert. Im ganzheitlichen Reporting wird durch eine margenorientierte Betrachtung das Ertragspotenzial aufgezeigt. In der Anzeigenwerbung lassen sich die Werte für alle Ebenen konsistent erfassen. Deshalb wird diese Struktur als Rahmen aufgebaut, in die weitere Kampagnen zum Vergleich eingeordnet werden.*

Im Web-Business werden Potenziale mit dynamischen Verbesserungsstrategien erschlossen, die jeweils in Abhängigkeit von den Kontrollgrößen der letzten Periode die Aktivitäten für die folgende Runde auf der Wachstumsspirale festlegen. Wegen des Primats des Marketings<sup>17</sup> in der virtuellen Ökonomie werden im Controlling die Daten sehr differenziert erhoben, die Strategien in dem weiten Bereich von Marketing und Vertrieb unterstützen.

Das beschreibt eine umfangreiche Arbeit, die bei der Findability beginnt. In diesem Aktionsraum sind die Besucherzahlen von Bedeutung, die über die Ergebnislisten der Suchmaschinen vermittelt werden. Die Optimierungen im Web-Business wollen hier hauptsächlich die gute Platzierung bei ihrer Zielgruppe erreichen. Die Ressourcen werden darauf ausgerichtet, Aufmerksamkeit für die wichtigen Suchbegriffe zu erzielen. Die Relevanz der Suchbegriffe und ihre Platzierung sind Gegenstand der Optimierung. Das Controlling bezieht sich auf das Reporting der Besucher, ihrer Konversionsquoten und Umsätze. Der Aufwand ist im Wesentlichen fix und lässt sich kaum auf die Suchbegriffe herunterrechnen. Das Controlling liefert lediglich Anhaltspunkte für die Relevanz der Suchbegriffe, mit denen die Surfer im Rahmen des Webs angesprochen werden.

Bei den bezahlten Anzeigenplätzen ist der Aufwand hingegen variabel und kann sehr genau gesteuert werden. So wird im anschließenden Abschnitt das

Controlling für die Anzeigenwerbung besprochen, weil die Kosten und die Erträge gut erfassbar sind und in den Strategien für die Optimierung im Web-Business notwendig sind.

i Anzeigenplatz

Position einer Werbung auf der Kontaktfläche.

### 4.2.1 Relevanz in Suchmaschinen

*Für die Steuerung im Aktionsraum der Suchmaschinen ist eine differenzierte Datenerfassung unerlässlich. Das Potenzial setzt sich aus der Summierung der Zugriffszahlen für einzelne Keywords zusammen. Im Controlling werden die Kontrollgrößen berichtet, mit denen die Relevanz der Keywords für die Wachstumsstrategie im Web-Business beurteilt werden kann.*

Für das Controlling der Relevanz in den Suchmaschinen muss geprüft werden, auf welchen Positionen die Webseiten bei Suchanfragen gelistet sind und welche Bedeutung sie für die Erreichung der Ertragsziele haben. Die praktische Ermittlung der Werte zum erreichbaren Potenzial ist eine Herausforderung zu Beginn des Controllings für die Wachstumsstrategie. Aus den Suchvolumina für die Keywords auf der Liste wird mit geeigneten Umrechnungsmethoden das Maximum an Zugriffen für jedes Keyword ermittelt. Die Suchmaschinen selbst bieten die Auswertungen zu den Suchanfragen in ihren Werkzeugen zur Anzeigenschaltung an. Spezialisierte Dienstleister unterstützen die Recherche mit sehr großen Datenbeständen und guten Abschätzungen zum Suchvolumen. Die aktuellen Zugriffe von der erreichten Position auf der Ergebnisliste geben den Status quo als Benchmark an. Aus der Differenz des Potenzials für jeden Begriff und den Zugriffen auf den eigenen Positionen (Klick-Rank) wird das Potenzial als Differenz abgeleitet. Die Summe über die Potenziale aller erfassten Keywords ist der Zielwert für alle Anstrengungen zur Optimierung der Webseiten und der Maßstab für das Controlling des Aufwandes.

Analyse zur Optimierung				
Suchbegriff	Suchvolumen	SEO-Potenzial	Besucher	Abbruchrate
sportshop	18.000,0	1.068	694	35%
dance sneaker	122.000,0	13.014	10.020	23%
massagebälle	14.800,0	878	738	16%
profigymnat	5.400,0	458	252	45%
pilates socken	8.100,0	638	287	55%
activa ball	1.300,0	102	44	57%
aerobic cd	580,0	36	24	33%

17 Primat des Marketings

Analyse zur Optimierung				
Suchbegriff	Suchvolumen	SEO-Potenzial	Besucher	Abbruchrate
balancierbrett	8.600,0	634	202	68%
fitnessbekleidung	24.000,0	1.893	1.079	43%
aerobic hosen	980,0	83	18	78%
gymnastikschläppchen	36.000,0	2.839	511	82%
langhantel	6.800,0	69	49	29%
	289.560	21.717	13.923	36%

Tabelle 4.2.1-1: Liste der Suchbegriffe

Die Keyword-Liste stellte in den Anfangszeiten das Kernstück der Website-Optimierung dar, ihre Bedeutung als Informationsinstrument und Signalgeber geht nun laufend zurück. Die Suchmaschinen sind bestrebt, das Suchverhalten aus zusätzlichen Indikatoren individuell abzuleiten. Das Profiling weist in diese Richtung, ebenso wie die Arbeiten an semantischen Suchmaschinen. Die Kommerzialisierung der Suchergebnisse verlangt nach immer höherer Treffgenauigkeit der Ergebnisliste. So lässt sich kaum eine allgemeine Keyword-Liste aufstellen, die alle Suchvolumina unter jeglichen Rahmenbedingungen zuverlässig wiedergibt. Trotzdem bleibt die Liste der Ausgangspunkt für die Optimierung, solange die Kommunikation mit dem Suchenden über die Tastatur mit seinen Präferenzen und Suchbegriffen eingeleitet wird.

### Kernpotenzial

Klickvolumen der wichtigsten Suchbegriffe

Das **Kernpotenzial** für die wichtigen Suchbegriffe zur Webpräsenz wird im Rahmen der Keyword-Liste gesammelt, die regelmäßig überprüft und mit der Zielerreichung zu den Potenzialen aktualisiert wird. Außerdem gibt es eine Fülle von selten eingegebenen Suchbegriffen und Kombinationen, bei denen nur wenige Klicks auf eine große Menge von ungewöhnlichen Suchanfragen entfallen; dies sind die Unterstützungsbegriffe. Die Unterstützungsbegriffe werden nicht optimiert, sie runden lediglich das Reporting ab und sind die Differenzgröße zwischen allen Zugriffen und den gezählten sowie optimierten Klicks der Kernbegriffe. Trotzdem sind sie für den Erfolg im Web-Business von großer Bedeutung, denn die Suchanfragen mit seltenen Wörtern und Kombinationen von mehreren Begriffen weisen auf interessierte Besucher hin, die ihre Prioritäten deutlicher eingrenzen als die Suchenden, die generische Begriffe eintippen.

Für die nächsten Schritte der Optimierung liefert das Controlling die Kontrollgrößen. Das freie Potenzial weist auf die Möglichkeiten im Web hin, die Abbruchrate sagt etwas über die Segmentierung der Besucher aus. Beides muss

zusammengebracht und gewichtet werden, um eine Reihenfolge der Aktivitäten zur Optimierung aufzustellen. Anhand der Abbruchrate wird deutlich, wie die Erwartungen der Suchenden mit den Inhalten der Zielseite übereinstimmen. Eine hohe Abbruchrate deutet auf eine schlechte Segmentierung hin, der Suchbegriff führt den Suchenden zu einer uninteressanten Seite. Das Zielkriterium ist demnach eine geringe Abbruchrate und die Nebenbedingung das SEO-Potenzial.

Im Anschluss werden die Suchbegriffe für eine weitere Optimierung ausgewählt, indem die Anzahl der verbleibenden Besucher als Kriterium bestimmt wird. Die sortierte Liste hilft bei der Klassifizierung der Suchbegriffe in „Kernbegriffe“ und „Unterstützungsbegriffe“.

**Beispiele:** „Dance Sneaker“ führt die Liste an und ist ein klarer Kernbegriff. Er hat eine geringe Abbruchrate (23%) und ein hohes Potenzial, da die Website weit hinter der ersten Ergebnisseite gelistet ist. „Gymnastikschläppchen“ deutete zwar auch auf ein hohes Potenzial hin, aber die sehr hohe Abbruchrate (82%) zeigt, dass die angelockten Suchenden sich etwas ganz anderes vorgestellt haben und deshalb die Zielseite sofort wieder verlassen. Obwohl das Suchvolumen groß ist, sinkt „Gymnastikschläppchen“ zu einem Unterstützungsbegriff ab.

### 4.2.2 Controlling-Stufen in der Anzeigenwerbung

**Das Werbebudget soll ein Ergebnis und keine willkürlich gesetzte Vorgabe sein. Mit dieser Zielrichtung werden im Controlling die einzelnen Stufen zur Konversion disaggregiert. Die Anzeigenwerbung ist rentabel, wenn alle Teilbereiche an den Kontrollgrößen ausgerichtet und optimiert werden. Im Web-Business haben die Ertragsfelder eigene Margen und Roherträge. Das Controlling stellt den Erträgen die spezifischen Durchschnitts- und Grenzkosten gegenüber. Damit lässt sich mit einer Strategie der permanenten Verbesserung die Rentabilität sichern und muss nicht durch eine Budgetvorgabe willkürlich begrenzt werden.**

Die Anzeigenwerbung leitet in das Kampagnencontrolling ein. Der Begriff „Kampagne“ wird im Marketing häufig genutzt und je nach Medium oder Aktionsraum mit Komposita versehen: Werbekampagne, Internetkampagne, Anzeigenkampagne, TV-Kampagne, Imagekampagne, Wahlkampagne. Das macht die Abgrenzung im Web-Marketing einerseits schwierig, andererseits aber auch offen. Hier wird die Kampagne als jede Zusammenfassung von

Aktionen im Web mit einem Ziel verstanden. Das Controlling ordnet die Ergebnisse in den Kampagnen in eine Reihenfolge und bereitet die Daten und Kontrollgrößen so auf, dass die Aktionen zur Erschließung und Nutzung der Potenziale ausgewählt werden können. Das Anwendungsfeld der Anzeigenwerbung führt in das Verständnis des Kampagnencontrollings ein. In die Controlling-Struktur und das Raster der aufbereiteten Daten lassen sich Kampagnen aus anderen Besucherquellen einfügen, sofern dort entsprechendes Zahlenmaterial erhoben werden kann.

#### ✓ Kontrollgröße 4.2.2-1: Klickkosten

Die Klickkosten (cpc – cost per click) sind eine beliebte Berechnungsgrundlage in der Anzeigenwerbung.

$$cpc = \frac{\text{Kosten}}{\text{Klicks}}$$

Sie sind auch eine Vergleichsgröße für die unterschiedlichen Besucherquellen.

Im Web-Marketing wird die Rentabilität der Kampagnen auf den Konversionsstufen mit unterschiedlichen Kennzahlen verglichen. Die empfohlene Kontrollgröße ist die Konversionsquote – die Anzahl der Zielaktionen dividiert durch die Anzahl der Besucher. In den CPC-Strategien ist das Datenmaterial für die Analyse

und den Berichtsaufbau einfach zu sammeln, denn die Klickkosten sind ein Bestandteil der Abrechnung mit dem Werbepartner. Die Multiplikation der Besucherzahlen mit den Klickkosten ergibt das Werbebudget.

Eine Begrenzung des Werbebudgets ist immer von Nachteil, ob als Ergebnis des Controllings oder bei der Optimierung von Kampagnen. Die Erfolgssteigerung wird an dem erzielten Gewinn der CPC-Strategie beurteilt, der Differenz von Ertrag und Kosten. Wenn sich die CPC-Strategie nicht lohnt, sollte dafür kein Geld ausgegeben werden.

Sollte sich die CPC-Strategie nach diesem Maßstab jedoch rentieren, also die Differenz positiv sein – warum sollte der Gewinn über das Budget begrenzt werden?

#### i Werbebudget

Begrenzte Planausgaben für eine Kampagne.

Es kommt besonders darauf an, die Kampagnen so zu konfigurieren und auszuwählen, dass CPC-Marketing rentabel ist. Nach dem Aufbau eines Controlling-Systems können die guten von den schlechten Kampagnen unterschieden und das Werbebudget konzentriert und optimal eingesetzt werden.

Google liefert die besten statistischen Daten für das CPC-Marketing; die folgenden Beispiele sind aus dem CPC-Marketing bei Google (Google AdWords) abgeleitet.

Das Reporting des CPC-Marketings bereitet eine partielle Optimierung vor und damit einen Teilbereich der totalen Optimierung des Web-Business.

#### Stufe 1 und 2: CTR/CPC

Auf dem Optimierungsweg kann stufenweise über die Maximierung der CTR (Click-Through-Rate) zu der Minimierung des CPC (Cost per Click) vorangeschritten werden. Die CTR ist noch synchron zu den Erfolgskriterien von Google. Wenn eine Anzeige erscheint, sind die Kosten bei Google bereits entstanden, die nun über die Klickgebühren wieder amortisiert werden. Eine hohe Klickrate steigert Googles Gewinn – und ist gemeinsam mit dem Klickpreis die Basis für die Kosten des Werbetreibenden. Hier setzt das Reporting ein, denn die Werbekosten müssen über die erfolgreichen Zielaktionen wieder amortisiert werden.

#### i Klickgebühr

Preis pro Besucher

#### Stufe 3: Konversionen

Das Controlling geht über die CTR und CPC hinaus hin zu den Konversionen (Bestellungen) oder Zielaktionen mit der zugehörigen Ertragsberechnung und -optimierung. Die Konversionsquote stellt zunächst eine mengenmäßige Beziehung zwischen den Klicks und den Bestellungen her. Das dient als gute Basis für die Optimierungsrechnung, denn damit können die spezifischen Kosten der Kampagnen erfasst und in eine Reihenfolge gestellt werden. Die teuren Kampagnen werden nachbearbeitet oder abgeschaltet. Nun muss nur noch „teuer“ definiert werden, was zu der nächsten Stufe des Controllings überleitet.

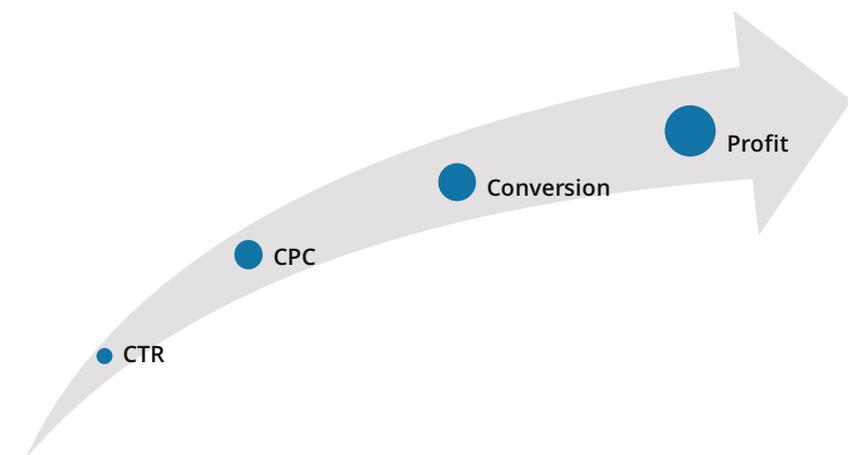


Abbildung 4.2.2-1: Controlling-Stadien

**Stufe 4: Profit**

Der Rohertrag aus den Konversionen wird zu den Werbekosten in Relation gesetzt. So wird sichtbar, welche Kampagnen nach der Subtraktion der Kosten vom Rohertrag noch positiv sind und weiter ausgebaut werden können. Eine weitere Ausarbeitung des Zahlenmaterials ergibt spezifische Roherträge pro Kampagne. Nach diesen Werten kann noch genauer optimiert werden, um die profitablen Kampagnen zu selektieren. Bei einem detaillierten Ertrags-Reporting werden anhand der spezifischen Gewinne andere Kampagnen als rentabel bewertet als im Hinblick auf die Bewertung der Konversionen mit den Kosten.

**4.2.3 Kostenorientiertes Kampagnencontrolling**

*Die Kosten je Kampagne haben einen variablen Anteil, der über Klickkosten, Provisionen oder jede Art von Vermittlungsgebühren zustande kommt. In manchen Kampagnen lassen sich die Personalkosten oder Beratungsgebühren den einzelnen Konversionen nicht zuordnen. Das Controlling soll den Ausbau der Strategien begleiten und kann sich deshalb nicht auf den Bericht des Status quo mit den Durchschnittskosten beschränken. Eine Ausbaustrategie braucht den Status bei der Potenzialnutzung, und mit den Grenzkosten werden die Wachstumsmöglichkeiten der Kampagnen miteinander verglichen.*

**Rückkopplung**

Eintrag eines Ergebnisses als Input einer Vorstufe.

Das Kampagnencontrolling liefert vor allem in der Rückkopplung zur Optimierung und zu den Wachstumsstrategien im Web-Business die quantifizierten Grundlagen. Controlling ist keine Buchführung, sondern stellt Daten und Informationen für die Auswahl von Aktivitäten zur Steuerung bereit. Das Controlling sowie die entsprechenden verfügbaren Auswertungen können am besten mithilfe von Beispielen nachvollzogen werden, weshalb die Ausführungen in den folgenden Kapiteln von Fallbeispielen begleitet werden.

Die Personal- und Beratungskosten bleiben im Kampagnencontrolling unberücksichtigt, denn sie werden nicht im Rahmen der Kampagnen erfasst, sondern bei der Gesamtübersicht zur Usability hinzugefügt. Für die Beispielrechnungen wird weiterhin der fiktive Sportshop betrachtet, der einen Durchschnittsumsatz von 50 EUR pro Bestellung über alle Besucherquellen im Web-Business und eine Marge (Ertragsquote) von 40% realisiert. Die Marge wird im weiteren Verlauf disaggregiert, und für die spätere Selektion der Kampagnen werden die Differenzierung und die in den einzelnen Kampagnen

beobachteten Veränderungen in der Rentabilität ermittelt. Auf einer hohen Aggregationsebene startet das Controlling bei einer Erfassung und Gegenüberstellung der Kosten je Besucherquelle, die allgemein in Kampagnen zusammengefasst werden.<sup>18</sup>

Die Veränderung der Konversionskosten kann aus der Mengenebene herrühren, auf der die Anzahl der Zielaktionen mit den Aktivitäten zur Verbesserung der Konversionen verändert wird. In diesem Fall wird der Nenner beeinflusst. Der Zähler misst die Wertebene, also die Veränderung der Kosten entlang der Kostenpyramide.

Mit Blick auf die Besucherquelle „SEA (Anzeigenwerbung)“ lassen sich die variablen Kosten präzise steuern. Dort können die maximalen Kosten je Klick (Besucher) im Voraus begrenzt werden, sodass ein kontrollierter Abgleich zwischen geplanten und realisierten Kosten der Konversionen stattfinden kann. Im Folgenden werden zunächst die Daten aus einem Anzeigen-Konto von Google aufbereitet und im Anschluss exemplarisch die ersten beiden Controlling-Stufen berechnet. Durch ein allgemeines Reporting auf Basis einer pauschalen Marge für das gesamte Angebot wird bereits sichtbar, um wie viel besser die Entscheidungen fundiert sind als auf der reinen Mengen- oder Kostenbasis.

**Anzeigen-Konto**

Personalisiertes Konto zum Management von Werbeanzeigen.

Die Analyse beginnt mit der Identifizierung guter und schlechter Kampagnen, wobei selbst dieses Kriterium zunächst definiert werden muss. Ist eine gute Kampagne die mit den geringsten Kosten, mit den meisten Konversionen, den geringsten Kosten pro Konversion oder der höchsten Konversionsquote? Aus den reinen Besucherzahlen der Kampagnen kann außer einer einfachen Grafik keine Kontrollgröße abgeleitet werden.

<sup>18</sup> Siehe im Detail dazu Tabelle 4.1.2-1: Kosten Web-Business

### Illustrationsbox 4.2.3-1: Pareto Analyse

Das Pareto-Prinzip wird auch 80/20-Regel bezeichnet und besagt, dass 80 Prozent aller Wirkungen auf 20 Prozent der möglichen Ursachen zurückzuführen sind. Im Kontext bestimmter Management-Methoden findet es in einem weiten Bereich der Kontrolle und Steuerung Anwendung. Das Pareto-Prinzip signalisiert ähnlich wie die ABC-Analyse Indikatoren, nach denen ineffiziente Teilmengen von Aktivitäten absorbiert werden. Weist die ABC-Analyse mit der Klasse „A“ noch eine positive Teilmenge auf, die sich zu erweitern lohnt, bezieht sich das Pareto-Prinzip auf den oberen Teil der Menge, die Klasse „C“.

Hierfür liefert die Pareto-Analyse mit 80 Prozent eine quantifizierte Größe, während die ABC-Analyse die Klassenbildung dem Betrachter überlässt. Im Rahmen der Pareto-Analyse lassen sich im Web-Business eine Reihe von Selektionen vornehmen, von den Kundengruppen, den Gütern, zu der Wirksamkeit von Werbemaßnahmen, der Effizienz von Bannern bis hin zu der Auswahl von Methoden der Usability oder der Gewinnsteigerung.

Anhand des folgenden Beispiels werden die Kampagnen eines Werbekontos (AdWords) aus Tabelle ... in eine Pareto Grafik übertragen.

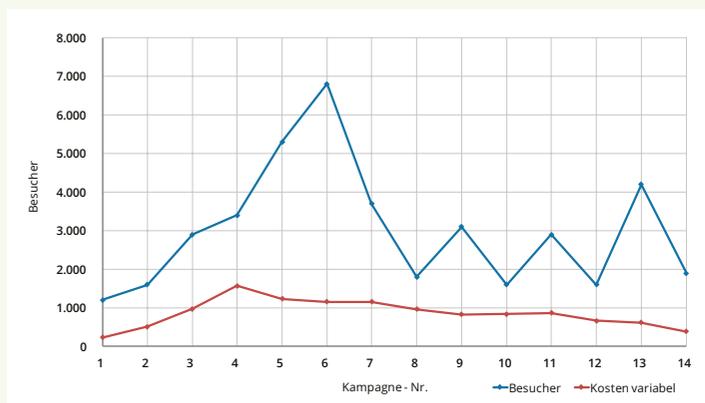


Abbildung 4.2.3-1: Pareto-Analyse

Das Ergebnis der Pareto-Analyse weist darauf hin, dass die ersten acht Kampagnen mehr als 80 Prozent der Besucher mit den AdWords-Kampagnen einholen. Die restlichen sechs Kampagnen tragen weniger als 20% zu dem Besuchervolumen bei. Diese Analyse sagt nichts über die Effizienz oder den Gewinnbeitrag der einzelnen Kampagnen aus.

Auf den ersten beiden Stufen der Controlling-Stadien (Abbildung 4.2.2-1: Controlling-Stadien) werden keine Konversionskosten gezeigt. Werden die Konversionen (Zielaktionen) nicht erfasst, ist eine Steuerung der CPC-Kampagnen nach betriebswirtschaftlichen Maßstäben unmöglich; lediglich eine Steuerung nach der CTR, nach den Klickkosten (CPC) oder den spezifischen Kosten der Kampagnen ist möglich. Bei genauerer Betrachtung bestimmen die Kosten und die CTR den Erfolgsmaßstab für Google, denn sie geben an,

wie viel Google an den Kampagnen verdient. Als Erfolgskriterium für das eigene Konto ist die Kostenaufstellung untauglich. Die grafische Darstellung zeigt lediglich die Kampagnenkosten, die zu den Klicks (Besuchern) ins Verhältnis gesetzt werden.

Kampagne	Besucher	Kosten
		<i>variabel</i>
1 Top-KW	1.200	233,60 €
2 Branding	1.600	516,00 €
3 Remark.	2.900	976,50 €
4 CPA	3.400	1.569,50 €
5 Saison	5.300	1.232,50 €
6 Wettbewerb	6.800	1.159,20 €
7 RLSA	3.700	1.155,00 €
8 Shopping	1.800	963,60 €
9 Aktionen	3.100	832,10 €
10 Dynamische SA	1.600	841,50 €
11 CPM	2.900	866,40 €
12 Add-ons	1.600	660,00 €
13 Display	4.200	613,80 €
14 Allgemeine KW	1.900	380,90 €
<b>Summe/Durchschnitt</b>	<b>42.000</b>	<b>12.000,60 €</b>

Tabelle 4.2.3-1: Kosten der Anzeigenwerbung

Anhand der Kosten pro Kampagne oder der Besucherzahl kann keine Entscheidung getroffen werden. Ist eine Kampagne mit hohen Kosten schlecht oder sind die Kampagnen mit hohen Besucherzahlen gut? Eine gewinnorientierte Optimierung der Kampagnen verlangt nach einer klaren Vorstellung von den betriebswirtschaftlichen Zusammenhängen.



## Fallbeispiel 4.2.3-1: Budgetbegrenzung

In einer ersten Analyse beginnt Ferdinand mit der Aufstellung der Besucher und Kosten, auf die gleiche Weise, wie er das auch bei allen Besucherquellen getan hat. Die Übersicht ist einfach, denn sie wird im Konto der Anzeigenwerbung ausgeworfen, weil es für die Plattform *Google* die wichtigen Informationen sind, anhand derer die Rechnungen geschrieben werden. Beim Sportshop sind das die Kosten der Anzeigenwerbung im Rahmen der verschiedenen Kampagnen.

Kampagne	Besucher	CPC	Kosten	Budgetbegrenzung
1 Top-KW	1.200	0,19 €	233,60 €	233,60 €
2 Branding	1.600	0,32 €	516,00 €	516,00 €
3 Remark.	2.900	0,34 €	976,50 €	800,00 €
4 CPA	3.400	0,46 €	1.569,50 €	800,00 €
5 Saison	5.300	0,23 €	1.232,50 €	800,00 €
6 Wettbewerb	6.800	0,17 €	1.159,20 €	800,00 €
7 RLSA	3.700	0,31 €	1.155,00 €	800,00 €
8 Shopping	1.800	0,54 €	963,60 €	800,00 €
9 Aktionen	3.100	0,27 €	832,10 €	800,00 €
10 Dynamische SA	1.600	0,53 €	841,50 €	800,00 €
11 CPM	2.900	0,30 €	866,40 €	800,00 €
12 Add Ons	1.600	0,41 €	660,00 €	660,00 €
13 Display	4.200	0,15 €	613,80 €	613,80 €
14 Allgemeine KW	1.900	0,20 €	380,90 €	380,90 €
<b>Summe/Ø</b>	<b>42.000</b>	<b>0,29€</b>	<b>12.000,00 €</b>	<b>9.604,30 €</b>

Tabelle 4.2.3-2: Besucher und Kosten

Die Pareto-Analyse liefert eine simple Information dazu, über welche Kampagnen die Besucher auf die Website gelangen. Das ist keine hilfreiche Entscheidungsgrundlage, mit der die Frage beantwortet werden kann, wie der Sportshop im Web-Marketing seine Erträge steigert. „Wir können uns auf die Tabelle mit den Kosten der Kampagnen konzentrieren und diese minimieren“, sagt der Geschäftsführer. „Da sehen wir doch, dass in der sechsten Kampagne die Kosten ganz besonders hoch sind. Ich schlage als erste Aktion vor, das Budget der Kampagnen auf 800 zu begrenzen, damit sparen wir doch schon mehr als 2.000 EUR ein.“

Es ist ein häufig praktizierter, aber dennoch falscher Weg, das Budget auf einen Betrag zu begrenzen. Hier muss Ferdinand Mark dagegenhalten: „Damit werden zwar rd. 2.400 EUR Kosten abgeschnitten, aber auch rd. 9.000 Besucher, die Umsatz und Ertrag in unbekannter Höhe eingebracht hätten. Ohne konkrete Gewinnermittlung sind der entgangene Ertrag

und der mittelbare Verlust an Stammkunden nur geraten. Ich werde die Ertragsdaten zu den Kampagnen herausfinden, geben Sie mir etwas Zeit bis zum nächsten Meeting.“

Nun wird Ferdinand Mark zunächst die Kosten der Kampagnen mit den Bestellungen vergleichen, die darüber erzielt worden sind, um dem Chef des Sportshops bessere Empfehlungen geben zu können.

Auch in der virtuellen Ökonomie ist die Zielgröße der Gewinn, definiert als:

$$\text{Gewinn} = \text{Ertrag} - \text{Kosten}$$

Nach der Gewinnhöhe werden die Kampagnen aufgegliedert, für die sich der weitere Ausbau lohnt. Dort soll das Budget erhalten bleiben oder gesteigert werden. Die Negativauslese zeigt jedoch auch die Kampagnen, deren Budget auf neue Werbemöglichkeiten umgeschichtet werden soll.

Ertrag

Ohne die Bestimmung des Ertrags pro Kampagne ist die Gewinnermittlung unmöglich. Das Controlling muss als Kontrollgrößen die Konversionskosten und eine Ertragsmarge liefern. Im ersten Schritt werden unter der Annahme eines gleichen Rohertrages die Kampagnen in eine Reihenfolge gebracht, die Hinweise auf den Ergebnisbeitrag der Kampagnen liefert. Damit lässt sich die folgende Frage beantworten: Welche Kampagnen sollen ausgebaut, optimiert oder abgeschaltet werden?

Bestellumsatz mal Bestellungen

Daraus leitet sich die Frage ab, wie der Ergebnisbeitrag der einzelnen Kampagnen bei unterschiedlichen spezifischen Ertragsquoten ausfällt.

Die Kosten werden aus folgenden Definitionen abgeleitet:

- Konversionskosten sind gleich Kosten der Kampagne, geteilt durch die Anzahl der Zielaktionen (CPA).
- Konversionsquote ist gleich der Anzahl der Besucher, geteilt durch die Anzahl der Zielaktionen (cr).
- Der Ertrag ist wie üblich als der Rohertrag definiert, der vom Bestellumsatz nach Abzug des Einstandspreises verbleibt.

Einstandspreis

Im Hinblick auf virtuelle Güter ist diese Marge besonders hoch, denn der Einstandspreis ist fast gleich Null.

Aufwand für den Kauf oder die Erstellung eines Gutes

Den größten Kostenanteil bei den Konversionskosten machen die Klickkosten für die Gewinnung von Besuchern am Fuß der Konversionspyramide aus. Um

#### ✓ Kontrollgröße 4.2.3-1: Gewinn

Der Gewinn je Kampagne ist eine Kontrollgröße für eine erste einfache Selektion.

$$\text{Gewinn}_k = \text{Ertrag}_k - \text{Kosten}_k$$

mit k für die Kampagnen in der Anzeigenwerbung

Der Gewinn wird als der Rohgewinn erfasst ohne die Verrechnung von Kosten der Infrastruktur oder Steuern.

lassen sich die Teilgebiete leichter steuern und optimieren, weil die bekannten Relationen wieder verwendet werden.

Die zuvor definierten Kontrollgrößen „Konversionsrate (cr)“ und „Konversionskosten (CPA)“ werden mit der Anzahl der Besucher multipliziert zu den Kosten je Kampagne. Somit sind alle Teilschritte der Controlling-Stadien definiert, mit denen sich die Wachstumsspirale für die Nutzung des Potenzials in der Anzeigenwerbung begleiten lässt. Das gilt für die Neugewinnung von Kunden ebenso wie für das CRM.

#### ✓ Kontrollgröße 4.2.3-2: Kampagnenkosten

Die Kosten in den Kampagnen werden in der Gleichung als die Multiplikation der Konversionsrate (cr) mit den Konversionskosten (KK) aufgelöst.

$$\text{Kosten}_k = \text{Besucher}_k \cdot \frac{\text{Zielaktionen}_k}{\text{Besucher}_k} \cdot \frac{\text{Kosten}_k}{\text{Zielaktionen}_k}$$

mit k für die Kampagnen.

Die Branding-Kampagnen stellen in diesem Schema eine Besonderheit dar, denn mithilfe des Brands werden die Stammkunden angezogen. Die CPC-Werbung in der schematischen Darstellung der Konversionspyramide ist ein Werkzeug zur Gewinnung von Neukunden. Kosten und Gewinne aus Branding-Kampagnen zeigen bei einem ausgebauten Stammkundenmarketing überdurchschnittlich gute Werte. Besucher aus Branding-Kampagnen sind das Ergebnis des Customer-Relationship-Managements (CRM). Die Interessen geben keinen Produktnamen oder eine Frage in die Suchmaschine ein,

die Kampagnen miteinander zu vergleichen und nach ihren Gewinnbeiträgen zu sortieren, werden die Gleichungen nach dem Gewinn aufgelöst, sodass sich Vergleichszahlen pro Kampagne ergeben.

Die Kostenberechnung wird so erweitert, dass die Kontrollgrößen zu sehen sind. Damit

sondern die URL der Website oder den Firmennamen. CRM bearbeitet mit unterschiedlichen Aktionen den Kundenstamm, während mit CPC-Marketing die Akquisition von Neukunden vorangetrieben und berechenbar gemacht wird. CRM lohnt sich immer, da gibt es nichts zu entscheiden oder zu optimieren.

#### i Branding

Aufbau und die Weiterentwicklung einer Marke

Zu den Klickkosten in den verbleibenden Kampagnen werden noch die direkten Kosten für die Betreuung und Optimierung der Kampagnen addiert. Die sind kurzfristig fix und in der Regel pro Konversion relativ niedrig. Das Controlling-Schema beinhaltet nur die Kosten des Anzeigenmarketings im engeren Sinne. Das sind die variablen Kosten aus diesem Marketingbereich. Eine Vermischung mit anderen Kostenarten verstellt den Blick auf die Rentabilität der Anzeigen-Strategie, denn schließlich sind die Anzeigen nur eine Quelle der Akquisition, die auf einer höheren Ebene mit dem Marketing in Communitys, mit CRM, mit E-Mail-Marketing, Affiliate-Programmen oder der Display-Werbung auf anderen Plattformen konkurriert.

#### i Affiliate

Vertriebspartnerschaften auf Provisionsbasis

Jede dieser Aktivitäten umfasst eigene Möglichkeiten sowie eigene Kosten und trägt mit dem jeweiligen Überschuss zur Rentabilitätsrechnung des gesamten Unternehmens bei. Die Erträge des Online- und Offline-Marketings insgesamt erwirtschaften die anderen Fixkosten des Unternehmens, wie Mieten, Gehälter, Abschreibungen, Logistik, Zahlungsverkehr usw. Der Gesamtaufwand des Unternehmens beeinflusst jedoch nicht die Selektion und die Optimierung der Anzeigen-Kampagnen.

Die Zusammenfassung des Web-Marketings und aller Kosten bietet schließlich bei folgender Frage Unterstützung: Lohnt sich das gesamte Web-Business? Diese Aufgabe wird über ein ganzheitliches Reporting zusammengefasst und kontrolliert. In dem Reporting werden als wesentliche Ergebnisse der Rohgewinn pro Bestellung und der gesamte Gewinn im Web-Business ausgewiesen.<sup>19</sup>

Für die Aufbereitung des Reportings werden lediglich die speziellen Kosten pro Kampagne, die Anzahl der Konversionen und natürlich der Rohertrag be-

<sup>19</sup> Das wird in dem vorherigen Abschnitt zum Controlling ausführlich aufgearbeitet. Hier werden die Rohgewinne der einzelnen Kampagnen kumuliert und die weiteren Verkaufsaktivitäten in den diversen Besucherkanälen hinzugenommen. In die ganzheitliche Betrachtung fließen auch die gesamten Kosten des Unternehmens mit ein und ergeben am Ende die Messgrößen zum Ertrag des Web-Business.

nötigt. Der Rohertrag wird im ersten Schritt pauschal als Durchschnitt über alle Kampagnen angenommen. Die detaillierte Rechnung mit spezifischen Ertragsquoten ist die Erweiterung der nächsten Stufe. Die Selektion wird andere Kampagnen als rentabel identifizieren, wenn die Ertragsquoten im beworbenen Produktspektrum erheblich variieren. Hierfür sind eine andere Sortierung und der Aufbau der Kampagnenstruktur nach Produktgruppen notwendig, damit die Auswertungen möglichst homogen sind. Dadurch wird eine Abstimmung des Web-Business mit den betriebswirtschaftlichen Daten möglich und die Erfolgsrechnung für das gesamte Unternehmen unterstützt.

Die Ursprungsdaten aus dem Anzeigen-Konto werden in eine erste Reihenfolge gebracht, indem die Kampagnen nach den Konversionskosten (CPA) sortiert werden. Neben diese Sortierung werden die Konversionen gestellt und kumuliert. Sie stellen in der späteren grafischen Darstellung die Skala für die x-Achse dar.

 Fallbeispiel 4.2.3-2: Controlling-Struktur

Ferdinand Mark hat sich die Daten zusammenstellen lassen. Als Controller geht er gern ins Detail. Die Agentur hat den einzelnen Kampagnen Namen gegeben. Zuerst lässt er sich die Kampagnen einfach nach den Kosten pro Konversion sortieren und vergibt entsprechende Nummern.

„Hier sehen Sie die Liste unserer Kampagnen in der Anzeigenwerbung. Ich habe keine Zeitperioden dran geschrieben, denn es ist viel wichtiger, eine signifikante Anzahl von Besuchern zu betrachten. Wenn in einem Monat nicht genug Besucher auf die Kampagne stoßen, sind die Ergebnisse unbrauchbar.“

Auf der ersten Stufe genügen die bereitgestellten Kampagnendaten für Besucher, Konversionen und Konversionskosten aus dem AdWords-Konto. Nach den Konversionskosten werden die Kampagnen aufsteigend sortiert und nummeriert.

Kampagne	Besucher	Konversionen	CPA
			Preis je Konv
1 Top-KW	1200	73	3,20 €
2 Branding	1600	120	4,30 €
3 Remark.	2900	155	6,30 €
4 CPA	3400	215	7,30 €
5 Saison	5300	170	7,25 €
6 Wettbewerb	6800	138	8,40 €
7 RLSA	3700	110	10,50 €

Kampagne	Besucher	Konversionen	CPA
8 Shopping	1800	73	13,20 €
9 Aktionen	3100	53	15,70 €
10 Dynamische SA	1600	45	18,70 €
11 CPM	2900	38	22,80 €
12 Add Ons	1600	25	26,40 €
13 Display	4200	22	27,90 €
14 Allgemeine KW	1900	13	29,30 €
<b>Summe/ Ø</b>	<b>42000</b>	<b>1250</b>	<b>9,60 €</b>

Tabelle 4.2.3-3: Cost per Action (CPA) in der Anzeigenwerbung

„Bevor Sie jetzt noch weiter ins Detail gehen, sagen Sie uns doch einfach, was Sie weiterhin weggelassen haben.“ Der Geschäftsführer will das Zahlenwerk genau verstehen. „Controlling ist keine Buchhaltung“, ergänzt Ferdinand, „ich baue ein System von Kontrollgrößen auf, nach denen wir unser Web-Business steuern können. Wir möchten herausfinden, mit welchen Kampagnen wir ins Negative rutschen; diese pausieren wir oder versuchen sie zu verbessern.“

Ferdinand Mark bereitet seine Auswertungen für die Optimierung vor, indem er die Kampagnen nach den Konversionen kumuliert.

„Wenn wir unsere Grenze von 10 EUR pro Bestellung anlegen, dann sollten wir ab der sechsten Kampagne alle weiteren pausieren“, sagt der Geschäftsführer. „In der Übersicht sehe ich es ganz deutlich.“

„Darüber wollte ich mit Ihnen reden“, erwidert Ferdinand. „Denn das Bild täuscht, wenn wir keine Erträge in den einzelnen Kampagnen zuordnen. Ich werde die Zahlen für die nächste Sitzung aufbereiten.“

Auf der zweiten Stufe dienen die Konversionskosten als Controlling-Größe. Die Summe aller Konversionskosten bei den Anzeigen ist das Werbebudget. Die Daten werden kumuliert, bleiben aber in der Reihenfolge der Konversionskosten. So entsteht eine komplette Übersicht zu den Anzeigen-Kampagnen und Budgets.

 Konversionskosten (CPA)

 Kosten je Zielaktion

Die Kosten der Kampagnen werden zu den Gesamtkosten kumuliert. Die Gewinne je Kampagne werden nun ebenfalls kumuliert, sodass die kumulierten Konversionen, Kosten und Gewinne den entsprechend sortierten Kampagnen zugeordnet werden können. Dieser einfache Ansatz gibt Anhaltspunkte dafür, wie die spezifischen Kosten von einer zur nächsten Kampagne

ansteigen.<sup>20</sup>

Kampagne	Besucher	Konvers.	CPA	Konv. Kum	Kosten
				Preis je Konv	variabel
1 Top-KW	1200	73	3,20€	73	233,60 €
2 Branding	1600	120	4,30€	193	516,00 €
3 Remark.	2900	155	6,30€	348	976,50 €
4 CPA	3400	215	7,30€	563	1.569,50 €
5 Saison	5300	170	7,25€	733	1.232,50 €
6 Wettbewerb	6800	138	8,40€	871	1.159,20 €
7 RLSA	3700	110	10,50€	981	1.155,00 €
8 Shopping	1800	73	13,20€	1054	963,60 €
9 Aktionen	3100	53	15,70€	1107	832,10 €
10 Dynamische SA	1600	45	18,70€	1152	841,50 €
11 CPM	2900	38	22,80€	1190	866,40 €
12 Add-ons	1600	25	26,40€	1215	660,00 €
13 Display	4200	22	27,90€	1237	613,80 €
14 Allgemeine KW	1900	13	29,30€	1250	380,90 €
<b>Summe/Ø</b>	<b>42000</b>	<b>1250</b>	<b>9,60€</b>		<b>12.000,60 €</b>

Tabelle 4.2.3-4: Zusammenfassung der Kampagnendaten

Aus diesem Datenkranz werden die spezifischen Kosten je Kampagne errechnet.

Bei einigen Auswertungen und Empfehlungen wird an dieser Stelle bereits das Ende des Reportings erreicht. Die reine kostenorientierte Auswahl kann in einem pragmatischen Ansatz ergeben, dass die Kampagnen Eins bis Sechs weiterlaufen sollen, weil sie unterhalb der durchschnittlichen Kosten von 9,60 EUR liegen. Ab der Kampagne Sieben ist mit dieser Kostenbetrachtung die weitere Expansion der CPC-Strategie unrentabel.

Dem wird zu Recht entgegenhalten, dass es keine Anhaltspunkte hinsichtlich einer Antwort auf die Frage gibt, ob durch die weiteren Kampagnen Profit erzielt wird. Warum sollte eine künstliche Schranke bei den durchschnittlichen Kosten oder gar bei der Gesamtsumme des Budgets eingebaut werden? Es ist doch einfach vorstellbar, dass teurere Kampagnen einen positiven Beitrag zum

<sup>20</sup> Das ist der praktikable Ansatz zur Ermittlung der Grenzkosten, der zwar nicht den Differentialquotienten in der theoretisch geforderten Form ermittelt, aber immerhin den Differenzenquotienten.

Rohgewinn bringen und damit die Gesamtkosten des Unternehmens amortisieren. Aus den Daten der Tabelle 4.2.3-1: Besucher und Kosten können keine Kriterien abgeleitet werden, nach denen Kampagnen über einer bestimmten Kostensumme abselektiert werden sollen. Für die Vorbereitung solcher Entscheidungen zur Optimierung werden die Informationen zum Rohgewinn der Kampagnen herangezogen, wodurch die Qualität und Treffsicherheit zur Aufstellung einer erfolgreichen CPC-Strategie erhöht wird.

#### 4.2.4 Ergebnisorientiertes Kampagnencontrolling

*In der Gegenüberstellung der Erträge zu den Kosten kommen andere Kampagnen in die Rentabilität als bei einer reduzierten Kostenkontrolle. Der Zenit der resultierenden Differenzgröße der Gewinnkurve lässt sich einfach bestimmen. Dort wo die Kurve des Grenzgewinns durch Null geht, wird der in den Kampagnen bis dahin kumulierte Gewinn wieder verbraucht. Wenn den Kosten kampagnenspezifische Roherträge gegenübergestellt werden, wird die Selektion noch präziser.*

##### 4.2.4.1 Pauschales Ertragscontrolling

In der Gegenüberstellung der Erträge zu den Kosten kommen andere Kampagnen in die Rentabilität als bei einer reduzierten Kostenkontrolle. Der Zenit der resultierenden Differenzgröße der Gewinnkurve lässt sich einfach bestimmen. Dort wo die Kurve des Grenzgewinns durch Null geht, wird der in den Kampagnen bis dahin kumulierte Gewinn wieder verbraucht. Wenn den Kosten kampagnenspezifische Roherträge gegenübergestellt werden, wird die Selektion noch präziser. Die für die Entscheidung unzureichenden Daten der Kostenseite werden mit einfachen Werten der Ertragsseite ergänzt. Den spezifischen Kosten in den Kampagnen wird der einheitliche Rohertrag gegenübergestellt.<sup>21</sup> In dem Ausbau des Beispiels wurden alle Kostenarten unverändert beibehalten. Die Besucherzahlen werden mit dem gleichen Klickpreis eingekauft, die Konversionsquote bleibt unverändert. Somit fallen für die 1.250 Bestellungen 12.000,00 EUR Kosten an, also im Durchschnitt 9,60 EUR. Der durchschnittliche Umsatz wird zunächst mit 50,00 EUR pro Bestellung konstant gehalten, obwohl er fraglos in einer weiteren Ausbaustufe des Controllings pro Kampagne differenziert werden muss.

<sup>21</sup> Zuvor wurde er bereits mit 40% auf den Durchschnittsumsatz von 50,00 EUR, also 20,00 EUR festgelegt.

Kampagne	Kosten	Rohertrag	Gewinn	Gesamtertrag	Gewinn
	spezifisch	Marge 40%	spezifisch	Ertrag x Konv.	kumuliert
1 Top-KW	3,20 €	20,00 €	16,80 €	1.460,00 €	1.226,40 €
2 Branding	4,30 €	20,00 €	15,70 €	2.400,00 €	3.110,40 €
3 Remark.	6,30 €	20,00 €	13,70 €	3.100,00 €	5.233,90 €
4 CPA	7,30 €	20,00 €	12,70 €	4.300,00 €	7.964,40 €
5 Saison	7,25 €	20,00 €	12,75€	3.400,00 €	10.131,90 €
6 Wettbewerb	8,40 €	20,00 €	11,60 €	2.760,00 €	11.732,70 €
7 RLSA	10,50 €	20,00 €	9,50 €	2.200,00 €	12.777,70 €
8 Shopping	13,20 €	20,00 €	6,80 €	1.460,00 €	13.274,10 €
9 Aktionen	15,70 €	20,00 €	4,30 €	1.060,00 €	13.502,00 €
10 Dynam. SA	18,70 €	20,00 €	1,30 €	900,00 €	13.560,50 €
11 CPM	22,80 €	20,00 €	-2,80 €	760,00 €	13.454,10 €
12 Add-ons	26,40 €	20,00 €	-6,40 €	500,00 €	13.294,10 €
13 Display	27,90 €	20,00 €	-7,90 €	440,00 €	13.120,30 €
14 Allgem. KW	29,30 €	20,00 €	-9,30 €	260,00 €	12.999,40 €
	9,60 €			25.000,00 €	

Tabelle 4.2.4.1-1: Ausrechnung der Ertragsdaten

Mit der Errechnung des Gewinns aus der Gegenüberstellung der spezifischen Kosten zu den Roherträgen wurde die Entscheidungsgrundlage verbessert. Mit diesen Informationen ist es unrentabel, nur die Kampagnen von Eins bis Sechs zu schalten. Von der sechsten bis zur zehnten Kampagne würde ein Gewinn von 1.827,80 EUR vergeben. Der spezifische Grenzgewinn als Differenz aus Rohertrag und Kosten wird erst ab der 11. Kampagne negativ. Bis dahin sind 13.560,50 € an Gewinn kumuliert.

Nun könnte argumentiert werden, dass selbst durch die letzte Kampagne noch

✓ Kontrollgröße 4.2.4.1-1: Kampagnengewinn

Das Gleichungsmodell zur Ermittlung des spezifischen Gewinns (G) wird in den einzelnen Kampagnen (k) detailliert:

$$G_k = \text{Rohertrag}_k - \frac{K_k^v}{z}$$

Die variablen Kosten K<sub>v</sub> bestimmen das ergebnisorientierte Controlling.

ein Ertrag (260,00 EUR) erzielt wird und deshalb alle Kampagnen online gehalten werden sollten. Diese Strategie führt zu spezifischen Verlusten, obwohl der Gesamtgewinn noch positiv bleibt. Er ist allerdings geringer als an seinem höchsten Punkt, weil die variablen Kosten der Kampagne

nen ihre jeweiligen Erträge übersteigen.

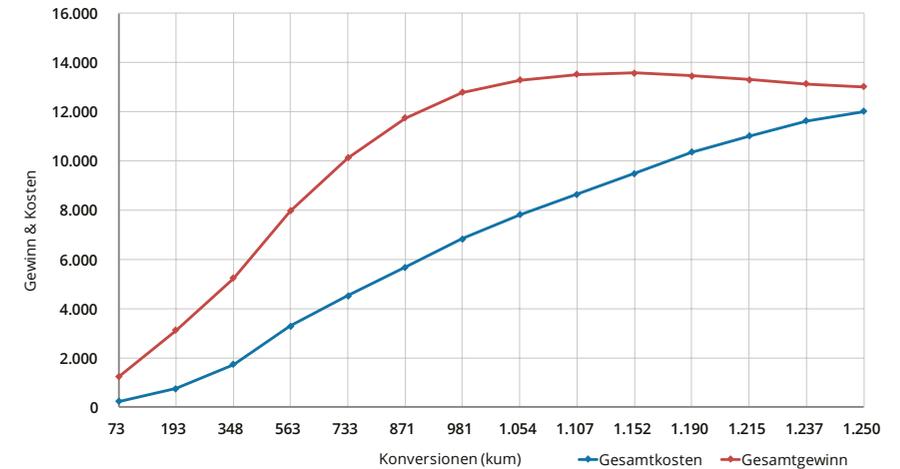


Abbildung 4.2.4.1-1: Anzeigen Gewinn und Kosten

Anhand der Grafik sind die Kurven der Gewinne und Kosten über die kumulierten Konversionen abgetragen. Hier kann nun abgelesen werden, dass ab einem Niveau von ungefähr 1.155 Konversionen die weitere Ausweitung der CPC-Strategie Verluste bringt. Das ist noch immer vergleichsweise ungenau, aber aus den Controlling-Daten kann abgeleitet werden, dass die Ertragerfassung besser fundierte Ergebnisse liefert als der erste Ansatz auf der Grundlage der durchschnittlichen Kosten.

Anders als im Anschluss an die erste grobe Schätzung zu erwarten, sind nicht nur die ersten sechs Kampagnen interessant. Für diese wurde ein CPC-Budget von 5.687,30 EUR eingesetzt; der Gewinn stieg stetig bis auf 11.732,70 EUR an (siehe Sechs). Bis zur 11. Kampagne kommt jedoch noch ein Rohgewinn von 1.827,80 EUR hinzu (nach Verrechnung der CPC-Kosten). Die Steigerung ist ein wesentlicher Beitrag zur Rentabilität der CPC-Strategie.

Mit der Analyse und Sortierung der Konversionen nach den spezifischen Roherträgen kann eine bessere Empfehlung zur Umschichtung der Marketingbudgets gegeben werden.

Aus den spezifischen Margen wird abgeleitet, ab welcher Kampagne der vor-

liegenden Sortierung die Rohgewinne tatsächlich zurückgehen.<sup>22</sup> Die grafische Darstellung der Grenzgewinne verschafft einen einfachen Überblick, wann der Grenzgewinn gleich Null wird (siehe Abbildung 4.2.4.1-1: Anzeigen Gewinn und Kosten).

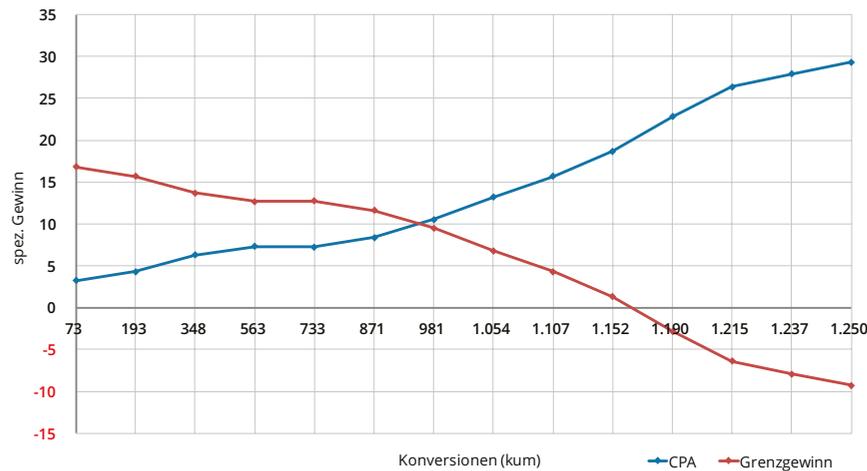


Abbildung 4.2.4.1-2: Anzeigen-Optimierung

Wenn der Gesamtgewinn seinen Scheitelpunkt überschritten hat, nimmt das Wachstum ab – an dieser Stelle bereits beim Übergang von der sechsten zur siebten Kampagne. Geht der Grenzgewinn durch Null (ab der 10. Kampagne), werden demnach die bis zu diesem Niveau angesammelten Gewinne wieder ausgegeben. Mit anderen Worten: Was in den ersten zehn guten Kampagnen aufgebaut wurde, wird ab der 11. Kampagne mit zu hohen Konversionskosten wieder verbraucht, der spezifische Rohertrag ist kleiner als die spezifischen Kosten.

**Scheitelpunkt**

Maximum in einem Kurvenverlauf.

Für eine bessere Übersicht im Kampagnencontrolling werden die Kampagnen nach den Kosten sortiert sowie kumuliert und grafisch dargestellt. Dort, wo die Linie des Grenzgewinns durch Null geht, werden die Konversionskosten der letzten rentablen Kampagne abgelesen. In dem grafischen Beispiel wurden bis zu diesem Punkt 1.152 Konversionen über Anzeigen gewonnen. Eine Steigerung der Konversionen über diesen Wert hinaus ist unter den Randbe-

<sup>22</sup> In der betriebswirtschaftlichen Terminologie sind das die Grenzgewinne. Der Grenzgewinn bestimmt die erste Ableitung der Gewinnkurve; er misst die Steigung der Gesamtgewinnkurve.

dingungen unrentabel.

Genauere Anhaltspunkte ergeben weitere Disaggregationen. Werden nach dem gleichen Controlling-Schema die Anzeigengruppen oder einzelne Anzeigen berechnet, können feinere Skalierungen vorgenommen und für die Optimierungen aufbereitet werden.

**✓ Kontrollgröße 4.2.4.1-2: Kampagnengrenzgewinn**

Die Steigung der spezifischen Gewinne über den Zielaktionen (Konversionen) ist die 1. Ableitung der Funktion zum Kampagnengewinn.

$$G'_k = \frac{\Delta G_k}{\Delta Z_k}$$

Zur Vereinfachung wird in der Tabelle der Differenzenquotient berechnet.

**4.2.4.2 Detailliertes Ertragscontrolling**

Für eine Verfeinerung der CPC-Strategie wird die Annahme einer gleichen Ertragsmarge für alle Kampagnen verworfen. Für Ein-Produkt-Unternehmen oder spezialisierte Hersteller in der Industrie mag das zutreffen, die Mehrzahl der Handelsunternehmen kalkulieren jedoch mit unterschiedlichen Margen in den einzelnen Produktgruppen.

„Kalkulieren“ suggeriert eine aktive Handlung; eigentlich ist die Marge aber eine Residualgröße zwischen dem erzielbaren Marktpreis und den Einkaufskonditionen. Der Anbieter ist „Price-Taker“, er passt sich an den Preis auf seinen Zielmärkten an. Die Vorgabe resultiert aus dem intensiven Wettbewerb, der im Web-Business mit der einfachen und kostenlosen Verfügbarkeit von Wettbewerbsinformationen noch verstärkt wird. Das Web ist ein Käufermarkt, und der Anbieter hat sich an den Marktpreisen zu orientieren.

**i Pricetaker**

Der Marktpreis eines Gutes wird durch den Anbieter übernommen.

Eine unterschiedliche Marge in den Produktgruppen wird auch die Rentabilität der Kampagnen beeinflussen. In dem Beispiel der pauschalen Ertragsmaximierung (Kapitel 4.2.2.1) wurde eine erste Reihenfolge über die Konversionskosten ausgestellt. Jetzt wird jeder Kampagne ein spezieller Rohertrag zugeordnet und erwartet, dass sich hierdurch die Rangfolge auf der Rentabilitätsskala ändert.

✓ Kontrollgröße 4.2.4.2-1: Rohertrag

Zur Verbesserung der Gewinnermittlung in den Kampagnen wird die Ertragsspanne herangezogen.

$$G_k = (Umsatz_k \times Marge_k) - \frac{K_k^v}{Z_k}$$

Die zusätzlichen Werte für die durchschnittlichen Umsätze und die Ertragsspanne (Marge) lassen eine genauere Bewertung der Kampagnen zu.

Die Umsätze pro Kampagne wurden bereits erfasst. Mit der verbesserten Datengrundlage wird das Reporting noch genauer. Allerdings erfordert das eine konzeptionelle Arbeit, bei der einzelne Produktgruppen mit ähnlichen Ertragsmargen in einer Kampagne gruppiert werden. Solche Feinarbeiten müssen beim Aufbau der

Kampagnen bereits berücksichtigt werden, damit später gezielt und treffsicher optimiert werden kann. Außerdem wird an die Datenerfassung im Analysesystem eine Auswertung der Margen-Kalkulationen angefügt, wenn keine virtuellen oder digitalen Güter verkauft werden.

Fraglos gelten alle Berechnungen und Optimierungen auch für andere Disaggregationsebenen. Im einfachen Fall werden die Werte über ein Analyseprogramm erfasst und den CPC-Kampagnen zugeordnet. Nun werden die Margen aus der BWA den Produktgruppen angefügt und so ausgewertet, dass sich eine Rohertragsmarge pro Kampagne ergibt.<sup>23</sup>

Für die Erläuterung des Berechnungsprinzips im Web-Controlling macht es keinen Unterschied, welchen Einflüssen der unterschiedliche Rohertrag pro Kampagne zuzuschreiben ist. Im Detail geht es mit den spezifischen Roherträgen pro Kampagne in die nächsten Stufen der Berechnung.

👤 Fallbeispiel 4.2.4.2-1: Ertragsdaten

Ferdinand Mark hat sich bis auf ein relativ kompliziertes Niveau der Auswertung hochgearbeitet. Er erkennt recht schnell, dass die einfache pauschale Zuordnung der Erträge an der Reihenfolge der Kampagnen nichts ändert. Setzt er eine durchschnittliche Ertragsspanne von 40% an, erhält er zu den Kosten den verbleibenden Gewinn je Kampagne. Die Agentur hat in der Statistik die bestellten Produkte in den Kampagnen aufgelistet, und so kann er seine Vorgehensweise spezifizieren und die genaue Ertragsspanne auf die Kampagnen legen.

Da sind ganz erhebliche Unterschiede zwischen den einzelnen Kampagnen festzustellen. „Der spezifische Rohertrag errechnet sich aus dem durchschnittlichen Umsatz von 50,00

<sup>23</sup> Fraglos kann das auch auf der disaggregierten Ebene der Anzeigengruppen erstellt oder über eine einfache Pivot-Tabelle in Excel verdichtet werden.

EUR pro Bestellung und der Marge pro Kampagne. Der gesamte Rohertrag ist im Vergleich zur pauschalen Ertragsrechnung unverändert, lediglich die Verteilung auf die Kampagnen differiert entsprechend der unterschiedlichen Margen.“

Kampagne	Konversionen	Marge (Spanne)	Rohertrag	Rohertrag
			spezifisch	gesamt
1 Top-KW	73	43,00 %	21,50 €	1.569,50 €
2 Branding	120	37,00 %	18,50 €	2.220,00 €
3 Remark.	155	41,00 %	20,50 €	3.177,50 €
4 CPA	215	48,00 %	24,00 €	5.160,00 €
5 Saison	170	51,00 %	25,50 €	4.335,00 €
6 Wettbewerb	138	11,00 %	5,50 €	759,00 €
7 RLSA	110	53,00 %	26,50 €	2.915,00 €
8 Shopping	73	65,00 %	32,50 €	2.372,50 €
9 Aktionen	53	19,00 %	9,50 €	503,50 €
10 Dynamische SA	45	32,00 %	16,00 €	720,00 €
11 CPM	38	18,00 %	9,00 €	342,00 €
12 Add Ons	25	15,00 %	7,50 €	187,50 €
13 Display	22	28,20 %	14,10 €	310,20 €
14 Allgemeine KW	13	66,00 %	33,00 €	429,00 €
<b>Summe/ Ø</b>		<b>40,0 %</b>	<b>50,00 €</b>	<b>25.003,50 €</b>

Tabelle 4.2.4.2-1: Spezifischer Rohertrag in den Kampagnen

Ferdinand Mark zeigt die Tabelle zur Vorbereitung seiner endgültigen Aufstellung der Kontrollgrößen in den Kampagnen: der spezifische Gewinn.

Kampagne	Rohertrag	Kosten	D-Gewinn	Gewinn
	spezifisch	spezifisch	spezifisch	gesamt
1 Top-KW	21,50 €	3,20 €	18,30 €	1.335,90 €
2 Branding	18,50 €	4,30 €	14,20 €	1.704,00 €
3 Remark.	20,50 €	6,30 €	14,20 €	2.201,00 €
4 CPA	24,00 €	7,30 €	16,70 €	3.590,50 €
5 Saison	25,50 €	7,25 €	18,25 €	3.102,50 €
6 Wettbewerb	5,50 €	8,40 €	2,90 €	400,20 €
7 RLSA	26,50 €	10,50 €	16,00 €	1.760,00 €
8 Shopping	32,50 €	13,20 €	19,30 €	1.408,90 €
9 Aktionen	9,50 €	15,70 €	6,20 €	328,60 €
10 Dynam. SA	16,00 €	18,70 €	2,70 €	121,50 €

Kampagne	Rohrertrag	Kosten	D-Gewinn	Gewinn
11 CPM	9,00 €	22,80 €	13,80 €	524,40 €
12 Add Ons	7,50 €	26,40 €	18,90 €	472,50 €
13 Display	14,10 €	27,90 €	13,80 €	303,60 €
14 Allgem. KW	33,00 €	29,30 €	3,70 €	48,10 €

Tabelle 4.2.4.2-2: Spezifischer Gewinn in den Kampagnen

Im Rahmen der ersten Ausbaustufe wurde mit der pauschalen Ertragsmaximierung die Frage beantwortet, bis zu welcher Kampagne die CPC-Strategie ausgedehnt werden soll. Die Antwort wird im Controlling mit einer Liste oder Grafik ähnlich der ABC-Analyse vorbereitet. Das Budget der absorbierten Kampagnen wird mit einer Web-Business-Strategie auf andere Marketingaktivitäten umgeschichtet. Die Erweiterung auf die spezifische Erfassung der Rohrerträge erlaubt die folgende abgewandelte und erweiterte Fragestellung: Welche Kampagnen sind in der CPC-Strategie rentabel? Zur Beantwortung der Frage wird der durchschnittliche Gewinn je Kampagne als Rohrertrag abzüglich der spezifischen Kosten ermittelt, wie es in der Gleichung zu Beginn dieses Kapitels ausgeführt wurde. Von den Fixkosten wird abgesehen, da sie keinen Beitrag zur Entscheidungsfindung liefern.

**ABC-Analyse**

Sortierung und Ordnung einer Datenreihe in Klassen.

Die Tabelle wird mit den Erträgen oder Verlusten erweitert, indem vom spezifischen Rohrertrag (siehe Tabelle 4.2.4.2-1: Spezifischer Rohrertrag in den Kampagnen) die gesamten spezifischen Kosten in der Kampagne (Siehe Tabelle 4.2.4.1-1: Ausrechnung der Ertragsdaten) abgezogen werden. Wenn diese Werte mit der Zahl der Zielaktionen (Konversionen) multipliziert werden, kann der Gewinn- oder Verlustbeitrag der einzelnen Kampagnen direkt abgelesen werden.

Im Ergebnis werden ganz andere Favoriten identifiziert, obwohl die Kostendaten und sogar der Durchschnittsumsatz bei beiden Beispielen gleich sind. Aus den unterschiedlichen Ertragsspannen resultiert eine andere Bewertung der Kampagnen. Jetzt gibt es nur noch acht Kampagnen mit positivem Deckungsbeitrag, statt der zehn aus der ersten Ausbaustufe. Bis zu dem Grenzgewinn von Null wurde in der ersten Controlling-Auswertung mit pauschaler Ertragsmarge ein Gesamtgewinn von 13.560,50 EUR erwirtschaftet, von dem bei den weiteren Kampagnen 11 bis 14 ca. 600 EUR aufgezehrt wurden.

Die zweite Stufe der genauen Ertragsfassung unterscheidet sich in der genaueren Erfassung und Zuordnung der Rohrerträge, die aber das Ergebnis des Controllings erheblich verändern. In der Summe hat sich bisher nichts verändert. Die Kosten sind dieselben wie im Hinblick auf das erste Beispiel, und die Umsätze und durchschnittlichen Erträge (50 €) sind mit denen auf der ersten Stufe des Controllings gleichzusetzen. In der Tabelle 4.2.4.2-2: Spezifischer Gewinn in den Kampagnen wurden die Kampagnen nach dieser erweiterten Berechnung neu bewertet. Den höchsten spezifischen Gewinn erbringt die Kampagne Acht „Shopping“, die damit an die erste Priorität gesetzt wurde. Den höchsten Gewinn erzielt mit 3.590,50 EUR die Kampagne Vier „CPA“. Diese ist mit dem vierthöchsten spezifischen Rohrertrag (16,70 EUR) die viertwichtigste. In dem Fallbeispiel 4.2.4.2-2: Ranking findet sich die Kampagne Sechs „Wettbewerb“ auf dem zehnten Platz wieder.

**Fallbeispiel 4.2.4.2-2: Ranking**

„Ich freue mich, dass wir uns bis zu der Analyse durchgearbeitet haben, anhand der wir die Optimierung unterstützen können.“ Ferdinand sagt das mit Stolz, hat er doch auf einfache und für die Geschäftsführung verständliche Weise komplizierte Kenngrößen des Controllings in seine Auswertungen übernehmen können – Umsätze, Margen, Rohrerträge und Gewinne bezogen auf die Konversionen in den Kampagnen.

„Jetzt schauen wir uns das Ergebnis nach den verschiedenen Detaillierungsstufen an. Wir sehen das Ranking der Kampagnen nach spezifischen Gewinnen. Das ermöglicht tatsächlich eine Auswahl zur Verbesserung unserer Gewinnsituation in der Anzeigenwerbung.“

Kampagne	Kampagnen Ranking	Kampagne zusortiert	Gewinn nach Ranking	Gewinn kumuliert
1 Top-KW	2	8 Shopping	1.408,90 €	1.408,90 €
2 Branding	7	1 Top-KW	1.335,90 €	2.744,80 €
3 Remark.	6	5 Saison	3.102,50 €	5.847,30 €
4 CPA	4	4 CPA	3.590,50 €	9.437,80 €
5 Saison	3	7 RLSA	1.760,00 €	11.197,80 €
6 Wettbewerb	10	3 Remark.	2.201,00 €	13.398,80 €
7 RLSA	5	2 Branding	1.704,60 €	15.096,80 €
8 Shopping	1	14 Allgemeine KW	48,10 €	15.144,90 €
9 Aktionen	11	10 Dynamische SA	121,50 €	15.023,40 €
10 Dynamische SA	9	6 Wettbewerb	400,20 €	14.623,20 €

Kampagne	Kampagnen	Kampagne	Gewinn	Gewinn
11 CPM	13	9 Aktionen	328,60 €	14.294,60 €
12 Add Ons	14	13 Display	303,60 €	13.999,80 €
13 Display	12	11 CPM	524,40 €	13.475,40 €
14 Allgemeine KW	8	12 Add Ons	472,50 €	13.002,90 €

Tabelle 4.2.4.2-3: Ranking der Kampagnen nach spezifischem Gewinn

Die Kampagnen 10, 6, 9, 13, 11, 12 erzeugen Verluste in der genaueren Analyse der Sortierung nach Grenzgewinnen und sollten deshalb nicht weiter geschaltet werden. Mit dieser Entscheidung wird ein optimales Gesamtergebnis von 15.144,90 EUR im Vergleich zu den 11.732,70 EUR der ersten Reportzusammenstellung realisiert, bei der lediglich die ersten sechs Kampagnen nach Kostenkriterien ausgewählt wurden. Allein mit einer nach Margen differenzierten Datenanalyse wurden in dem verbesserten Reporting rund 3.400 EUR mehr Gewinn identifiziert. Das sind fast 30% Differenz mit der Erfassung und Auswertung der spezifischen Roherträge. Eine detaillierte Ertragsfassung ist eine lohnende Controlling-Methode zur Verbesserung der CPC-Strategie.“

„Vielen Dank Herr Mark“, der Geschäftsführer ist sichtlich beeindruckt. „Das ist eine sehr gut herausgearbeitete Studie, mit deren Hilfe wir in die permanente Verbesserung unseres Web-Business einsteigen können. Um aber wirklich optimieren zu können, benötigen wir doch die Entwicklung der Grenzgewinne in den Kampagnen und Besucherquellen über mehrere Perioden. Das sollen die Kollegen von der strategischen Planung unserer Potenzialnutzung machen.“

Nun ist Ferdinand Mark beeindruckt.

Der spezifische Gewinn wird als Durchschnitt pro Zielaktion in der Kampagne errechnet. Nach diesem Kriterium werden die Kampagnen sortiert; der Gewinn wird in einer weiteren Spalte kumuliert. Mit einer Grafik über die kumulierten Kampagnengewinne werden ein neuer Scheitelpunkt und eine neue Sortierung der Gewinnbeiträge bestimmt.

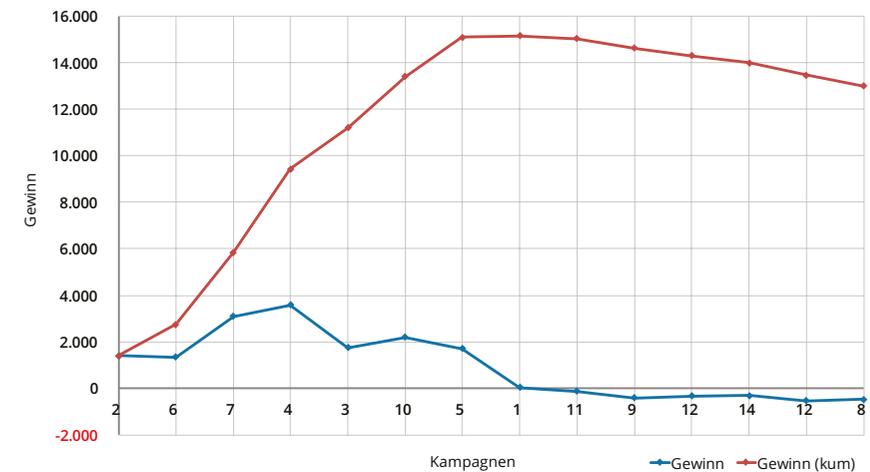


Abbildung 4.2.4.2-1: Kampagnenauswahl nach kumulierten Gewinnen

Auf der x-Achse kann sehr einfach abgelesen werden, in welcher Reihenfolge die Kampagnen aus der CPC-Strategie nach der Sortierung ihren Beitrag zum Gewinn leisten. Der Durchschnittsgewinn geht mit der Kampagne 14 durch Null, alle folgenden Kampagnen bringen Verluste ein.

Bei Kampagnen mit einem Durchschnittsgewinn, der gleich Null ist, wird der Werbetreibende seinen gesamten Gewinn der Strategie an den Werbeträger abgeben, von dem er die Besucher in der CPC-Strategie kauft. Das ist zwar im Interesse des Klickanbieters, kann aber nicht das wirtschaftliche Ziel des Werbetreibenden sein.

Der für den Werbetreibenden rentable Mix der Kampagnen liegt also vor diesem Nullpunkt des Grenzgewinns. In der hier vorgenommenen Partialanalyse ist ein akzeptabler Renditepunkt gefunden, wenn das Wachstum des Grenzgewinns in den Kampagnen zurückgeht. Das geschieht nach dem Scheitelpunkt der Gesamtgewinnkurve. In dem Ranking nach der CPA-Sortierung (Tabelle 4.2.4.2-3: Ranking der Kampagnen nach spezifischem Gewinn) ist das nach der achten Kampagne der Fall.

Bis zum Scheitelpunkt wurde in den ersten acht Kampagnen ein Gewinn von 15.144,90 EUR kumuliert, und die spezifischen variablen Kosten bis zur Scheitelpunkt-Kampagne betragen 7,56 EUR. Die isolierte Betrachtung der CPC-Kampagne hinterlässt die Unsicherheit, ob und inwiefern das Werbegeld in anderen Bereichen des Web-Marketings besser eingesetzt werden kann. Wie stehen die Kosten und die zugehörigen Grenzgewinne in einem Vergleich zu

anderen Strategien zur Besuchergewinnung? Das ist das Prinzip der Gewinnmaximierung, welches zu der Totalanalyse hinführt.<sup>24</sup> Die Totalanalyse stellt die Interdependenzen zu den anderen Möglichkeiten der Besuchergewinnung her, indem sie die Frage stellt, wo das freiwerdende Kostenbudget gewinnbringender als im CPC-Marketing eingesetzt werden soll.

**Totalanalyse**

Betrachtung des gesamten Systems

Das freiwerdende Kostenbudget lässt sich wie folgt ermitteln: In der Sortierung mit pauschalem Rohertrag wurden bis zum Scheitelpunkt 9.479,50 EUR ausgegeben, in der Sortierung nach Grenzerträgen waren es 7.017,60 EUR. Als Differenz aus dem Standard und den selektierten Kampagnen suchen also rd. 5.000 EUR nach einer besseren Verwendung.

Szenarien	Konversionen	Gewinn	Kosten	CPA
Standard	1.250 €	10.905,88 €	12.000,60 €	9,60 €
Pauschalertrag	1.152 €	13.560,50 €	9.479,50 €	8,22 €
Grenzwinn-Sort.	929 €	15.144,90 €	7.017,60 €	7,56 €

Tabelle 4.2.4.2-1: freiwerdendes Kostenbudget

### 4.3 RÜCKKOPPLUNG ZUM GANZHEITLICHEN REPORT

*In mehreren Richtungen können die partiellen Kampagnenberichte zu anderen Kontrollgrößen zurückgekoppelt werden. Die Verbesserungen der Usability oder des CRM lassen sich mit den Kosten und Erträgen der Kampagnen bewerten und liefern dann Anhaltspunkte zum Verbesserungspotenzial. Die Vorteile des CRM werden in der Gegenüberstellung zu den Kosten der Neuakquisition evident. Jede weitere neue Kampagne findet mit ihren Kontrollgrößen einen Vergleichswert im Kampagnencontrolling für die Anzeigenwerbung.*

Der Gewinn mit dem Hauptangebot im Web-Business, aber auch mit ergänzenden virtuellen Gütern, mit weiteren Diensten und Partnermarketing steigt für den Anbieter mit einem wachsenden Kundenstamm, der aus den Neukunden rekrutiert wird. Die Abbildung der Rückwirkungen von den Bestandskunden auf folgende Perioden oder Durchgänge durch die Wachstumsspirale und die möglichen Reaktionen der Marktpartner und Veränderungen der Rah-

24 Gewinnmaximierung

menbedingungen lässt ein nicht-lineares, dynamisches Controlling-Modell entstehen. Die Wahrung von Transparenz und Verständlichkeit bedarf der Vereinfachung und Strukturierung.

**Kundenstamm**

Der gesammelte Bestand aller Kunden.

In der aufgebauten und anhand von Beispielen konkret beschriebenen Controlling-Struktur werden Kampagnen aus anderen Besucherquellen relativ einfach integrierbar. Liegen alle Daten bis zur Stufe des detaillierten Ertragscontrollings vor, werden die Kampagnen lediglich in die Tabellen eingefügt und sind mit ihren Beiträgen zum Gewinn sofort mit den anderen Kampagnen vergleichbar. Die Zusammenarbeit mit Affiliates lässt sich leicht überprüfen, wenn die Anzahl der Besucher, der Aufwand und die daraus resultierenden Zielaktionen bekannt sind. Aus dem ergebnisorientierten Kampagnencontrolling lassen sich dann die pauschalen Ertragsgrößen ergänzen.

Bei dem Vergleich in anderen Aktionsräumen wird es schwieriger. Die Verbesserung der Usability führt voraussichtlich zu höheren Konversionsquoten. Der Aufwand kann einmalig veranschlagt werden oder sukzessive als Fixkosten in die Perioden (Umdrehungen der Wachstumsspirale) eingerechnet werden. Durch einige Ergänzungen aus dem kostenorientierten Kampagnencontrolling und dem Ertragscontrolling erhält auch diese Strategie im Web-Business Transparenz und Vergleichbarkeit. So lässt sich die Frage beantworten, welchen ökonomischen Effekt die Einsparung von Kosten in der Anzeigenwerbung hat, wenn der Betrag in die Verbesserung der Usability eingesetzt wird.

Eine besonders wichtige Bedeutung hat die Nutzung des Bestandeffekts, der nach dem Aufbau der Stammkunden die Rentabilität des Web-Business erheblich steigert. Der Effekt ist auf aggregiertem Niveau an den Erfolgswerten der Besucherquelle „Direktzugriffe“ abzulesen. Die Konversionskosten im Web-Marketing sind niedrig, und darüber hinaus sind die Erträge aus diesen Konversionen höher, weil entlang der Kostenpyramide deutlich weniger Kosten anfallen. Die Rückkopplung aus der Neukundenakquisition zum Stammkundengeschäft trägt entscheidend zur Rentabilität im Web-Business bei.

### 4.3.1 Bestandskundenaufbau (CRM)

In dem vereinfachten AIDA-Konzept<sup>25</sup> wird der Aufstieg vom Kunden zum Stammkunden häufig ausgeklammert. Für die Gewinnmaximierung im Web-Business ist dieser Übergang jedoch entscheidend, denn der Kundenbestand stellt ein wichtiges und optimal segmentiertes Potenzial aus der Zielgruppe dar. Die Prozesskette von der Interessentengewinnung bis hin zur Zielaktion wird um die Aufgabe der Kundenbetreuung (Customer-Relationship-Management) erweitert.

Die Spitze der Konversionspyramide geht über die Steigerung der Besucherzahl oder der Konversionsquoten in einer Betrachtungsperiode hinaus. Nach der Zielaktion sollen die erfolgreich akquirierten Neukunden an das Unternehmen gebunden werden. Die Module zum Aufbau eines Kundenbestandes lassen sich nicht mehr in das Schema der Konversionspyramide für eine begrenzte Runde auf der Wachstumsspirale integrieren. Während neue Besucher möglichst verlustfrei und kostenoptimal durch den Prozess geführt werden, wirkt das Customer-Relationship-Management auf den Bestand aller Kunden.

Im Web-Business ist die Personalisierung eine Bedingung für die Versendung von Informationen, für die Interaktion innerhalb einer Community oder die Bestellung eines ausgewählten Gutes. Durch die Versendung einer Informationsbroschüre, eines Testberichtes oder einer persönlichen Analyse ist der erste Schritt in ein erfolgreiches CRM getan. Im Laufe der Zeit wird das Kundenprofil mit weiteren Daten aus dem CRM vervollständigt. Die Profile der Zielgruppe werden detaillierter, dadurch lassen sich die Informationen und Aktionen immer besser auf das Profil ausrichten.

CRM verlangt nach regelmäßigen Aktionen. Die Versendung von Newslettern mit Neuigkeiten, Produktangeboten oder Einladungen ist mit dem E-Mail-Marketing praktisch kostenlos. Es gibt noch eine ganze Reihe anderer Maßnahmen zur Kundenbindung wie beispielsweise Foren, Gästebücher, Produktbewertungen, Befragungen, Gewinnspiele, Coupons oder Bonusprogramme. Letztendlich hängt die Auswahl der Aktivitäten oder Softwaremodule von der Zielgruppe und der Erfahrung mit den Kunden aus der Branche ab.

In der dynamischen Betrachtung über mehrere Perioden sorgen Aufbau und

Pflege eines Kundenstamms für steigende Grenzgewinne.<sup>26</sup> Ein wiederkehrender Kunde wird nicht über kostenpflichtige Werbung bezahlt und hat bereits eine Historie in einer positiv geprägten Kundendatei. Der Anbieter spart Kosten im Hinblick auf das Marketing und die Segmentierung der Interessenten. Die bekannten Kunden werden seltener aus dem Konversionsprozess aussteigen, denn sie kennen sich auf der Website aus und wählen ihren Weg zum Ziel nach den bisherigen Erfahrungen.

Die Liefer- und Zahlungsbedingungen sind beiden Partnern bekannt, und im günstigsten Fall sind bereits die Zahlungsdaten in einem Kundenkonto hinterlegt. Die Lieferung erfolgt zuverlässig an die richtige Adresse, die Zahlung stützt sich auf eine Vertrauensbasis. Somit entfallen die Prüfkosten zur Bonität und zur Verlässlichkeit des Kunden. Der Anbieter kann dem guten Kunden sofort eine Kaufabwicklung und Zahlmethode, passend zu seinen Bonitätsinformationen, anbieten. Mit dem Anteil der Stammkunden steigt die Ertragsstärke im Web-Business. Stammkunden verursachen weniger Marketingkosten, administrativen Aufwand, Zahlungsstörungen, Forderungsausfälle und Betreuungskosten. Der Anbieter kann sich zudem auf die kostengünstigste Zahlungsabwicklung konzentrieren und je nach Bonität die Forderung per Lastschrift ausgleichen oder eine Überweisung entgegennehmen.<sup>27</sup>

Die erhöhte Sicherheit im Forderungsbestand reduziert die variablen Kosten und die Forderungsausfälle. Die Simulation dieser Dynamik zeigt sehr deutlich die sinkenden Grenzkosten. In jeder neuen Betrachtungsperiode steigt der Bestand der Stammkunden absolut und relativ zu den Neukunden. Dadurch sinken die variablen Kosten und die Rentabilitätsrechnung verbessert sich für den Anbieter mit jeder Periode, in der der Kundenstamm wächst. Mit Blick auf den Prozess entlang der Konversionspyramide entstehen neue Randbedingungen zur Optimierung. Ein Teil der Aufgabe bleibt unverändert die ausführlich besprochene Konversion der neuen Interessenten zu Kunden. Die Optimierung der Kundenansprache aus der Datenbank ist eine ergänzende Aufgabe. Die dynamische Senkung der variablen Kosten resultiert aus der individuellen Ansprache beim CRM und dem gestiegenen Vertrauen der Partner im Bestellprozess.

<sup>26</sup> Das ist ein wesentlicher Beitrag zum Erfolg, denn steigende Grenzgewinne signalisieren, dass die nächste Zielaktion mehr Gewinn erbringt als die vorangegangene.

<sup>27</sup> Vgl. Hildebrandt 2008: S. 173

 **Bonität**

Kredit- und Vertrauenswürdigkeit

 **Personalisierung**

Identifizierung des persönlichen Hintergrundes der Kontakte.

 **Dynamisch**

Abhängigkeit eines Ergebnisses von dem vorherigen Zustand des Systems.

Spirale	Neukunden	Stammkunden	Kosten	Rohgewinn
Periode 1	100%	0%	25,2 €	4,8 €
Periode 9	51%	49%	19,7 €	10,3 €
Periode 10	54%	46%	19,3 €	10,7 €
Periode 19	68%	32%	16,8 €	13,2 €
Periode 20	69%	31%	16,7 €	13,3 €

Tabelle 4.3.1-1: Beispielrechnung CRM

Diese Mischung aus Alt- und Neukunden steigert den Gewinn in jeder folgenden Periode aufgrund der Abhängigkeit des Gewinns von den Kosten. Mit den variablen Kosten sinken auch die gesamten Kosten.<sup>28</sup>

#### ✓ Kontrollgröße 4.3.1-1: Grenzkosten

Die Grenzkosten sind die erste Ableitung der Gesamtkosten nach der Menge oder anders ausgedrückt ‚die Kosten einer zusätzlichen Einheit‘, hier die Veränderung der Kosten (K) eines zusätzlichen Besuchers (B):

$$K' = \frac{\Delta K}{\Delta B}$$

Die Grenzkosten sind die Kontrollgröße zur dynamischen Optimierung der Gesamtkosten.

Die Beispielrechnung ist auf 100 normiert, mit einer Marge oder einem Gewinnanteil von 30. Wegen der günstigeren Kostenverteilung steigt der Rohgewinn von 4,8 (ohne Stammkunden) auf 13,3 bei einem Anteil von 31% Stammkunden, die sich im Verlauf von 20 Perioden (Durchläufen durch die Wachstumsspirale) ansammeln.

Dieser dynamische Effekt der steigenden Grenzgewinne lässt sich bereits anhand der etablierten Struktur der angebotenen Güter und Dienste, des Marketingaufwandes und der Abwicklungskosten nachweisen. Das Web wächst jedoch selbst dynamisch und offeriert neue Potenziale sowie Güter, die den Bedarf des Kunden ergänzen oder auf andere Weise befriedigen.

An dem Fallbeispiel 5.4.2-1: Bestandmarketing ist zu sehen, wie sich Produkte, Trainingspläne und Reisen ergänzen. Das Web-Business liefert viele Erfolgsgeschichten auf Basis des Bestandseffektes. Ein Anbieter von Brillen kann seine Zielgruppe mit Kontaktlinsen ansprechen. Die großen Plattformen bieten ihre neuen Dienste bei den Bestandskunden an, wie bei Ebay der

<sup>28</sup> In der ökonomischen Terminologie wird der Effekt als „sinkende Grenzkosten“ bezeichnet, wenn bei gleichbleibendem Ergebnis in der folgenden Periode die Kosten geringer sind. Der Skalenertrag ist größer als Eins.

Marktplatz um das Zahlungssystem „PayPal“ ergänzt wurde, oder Amazon seinen Buchverkauf um den Marktplatz und die Logistik ergänzt hat. Die Bestandskunden stellen das Sozialkapital des Web-Unternehmens dar.

#### Sozialkapital

Potenzial das aus der Verbindung zwischen Teilnehmern im Netzwerk entsteht.

### 4.3.2 Controlling der Grenzwerte

Zu Beginn der Analyse und des Controllings wurde die Frage gestellt, wie hoch das CPC-Budget sein soll. Das Fazit lautet: Es ist verlustbringend, das Werbebudget zu begrenzen, ohne die Konversionswerte zu kennen. Selbst nach Kenntnis der CPA ist die Auswahl suboptimal, wenn die Roherträge aus der Betrachtung gelassen werden.

Im Rahmen der Partialanalyse wurde das CPC-Marketing in Kampagnen disaggregiert. Nach Zuordnung der Roherträge wurden die rentablen Kampagnen ermittelt. Nach der nächsten Umdrehung der Wachstumsspirale werden diese Kampagnen pausiert und die eingesparten Kosten von rd. 5.000 EUR einer neuen Verwendung zugeführt. Damit wird für diese Besucherquellen ein Teilziel bereits bei der Partialanalyse erreicht: verlustbringende Kampagnen werden eliminiert, die Kosten reduziert und der Gewinn erhöht.<sup>29</sup>

Wie bereits ausgeführt, weist die Partialanalyse Nachteile auf, weil sie streng genommen nur für konstante Rahmenbedingungen gültig ist. In dem vorliegenden Controlling-Beispiel wurden das Verhalten und der Erfolgsbeitrag von 42.000 Besuchern analysiert und für die Optimierung dargestellt. Im Standardfall zum Controlling der Kampagnen wird jedoch bereits der Unterschied abgelesen, ob im CPC-Marketing die ersten 5.700 Besucher mit 348 Zielaktionen aus dem Web auf die eigene Präsenz geholt werden oder von 36.300 auf 42.000 gesteigert und daraus 33 Zielaktionen generiert werden. In beiden Fällen werden 5.700 Besucher betrachtet, aber der erste Fall bewegt sich im unteren Teil der Potenzialkurve, der zweite Fall im Sättigungsbereich.<sup>30</sup>

Selbst das ist nur eine eingeschränkte Analyse, denn tatsächlich müssen die Kennzahlen mit den Werten aus den anderen Besucherquellen verglichen werden. Der veränderte Durchschnittsgewinn im CPC-Marketing führt zu einer Neuordnung des Rentabilitätsvergleichs der Besucherquellen.

<sup>29</sup> Je weiter disaggregiert wird, desto genauer kann der Scheitelpunkt ermittelt werden. Schon bei der Stufe der Anzeigengruppe lässt sich die Analyse verfeinern; sie wird weitere Möglichkeiten einer Reduktion der Kosten und einer Steigerung der Gewinne offenlegen.

<sup>30</sup> Die Zahlen wurden aus Fallbeispiel 4.2.1-2: Controlling-Struktur abgelesen und gerundet.

Mit dem Vergleichswert der Konversionskosten (7,56 EUR) am Scheitelpunkt der gewinnbringenden CPC-Kampagnen werden die weiteren Marketingoptionen geprüft. Das stellt praktisch die **Benchmark** für die Aktivitäten in anderen Besucherquellen dar. Mit dem CPC-Marketing wurde eine Basisvariante

#### Benchmark

Vergleichswert zur Steigerung der Effizienz mit Kennzahlen

rechenbar gemacht; nun ist bekannt, welche Kosten zu einer rentablen Option gehören, die noch positiv zum Rohertrag beiträgt. Jede andere Variante, mit der eine Zielaktion generiert wird, muss sich mit diesem Wert oder dem Durchschnittsgewinn von 16,30 € je Konversion vergleichen lassen.<sup>31</sup>

Die Kunst des Web-Business besteht nun darin, alle Besucherquellen möglichst gleichmäßig zu entwickeln. Was aber bedeutet in diesem Falle *gleichmäßig*? Eine erste Interpretation dieses Ziels legt die gleiche Verteilung der Besucher aus allen Quellen nahe. Das ist ein Zwischenziel auf dem Weg zur Nutzung des Potenzials. Gleiche Anteile sind das Ergebnis ausgewogener Aktivitäten im Web-Business. Etwa gleiche prozentuale Anteile der Besucherquellen geben einen Hinweis auf eine gleichmäßig entwickelte Web-Strategie.

Eine Gleichverteilung sagt jedoch nichts über den Ergebnisbeitrag der einzelnen Besucherquellen aus. Sie liefert keine Hinweise auf die Stellung im Wettbewerb, die Effizienz und die Erreichung des ökonomischen Ziels der Gewinnmaximierung.

In einem ersten Analysegang wurden die Ausgangswerte für den Ausbau der CPC-Strategie gewonnen. Nach dem nächsten Durchlauf kann anhand der

#### Direktzugriff

Zugriff auf die Website über die Adresszeile oder Lesezeichen

Spiral-Analyse erkannt werden, dass der durchschnittliche Gewinn aus der Quelle „**Direktzugriffe**“ nun unter dem CPC-Gewinn liegt, obwohl der Vergleichswert „Ertrag/Kosten“ noch immer höher ist.

Mit jedem Umlauf der Wachstumsspirale ändern sich die Rahmenbedingungen für alle Aktionsräume.<sup>32</sup> Sie werden disaggregiert, und im Detail wird überprüft, welche Aktionen und Projekte dem Vergleich standhalten. Am Ende einer weiteren Partialanalyse stehen die Grenzgewinne aus allen Aktionsräumen einander gegenüber.

31 Im Eingangsbeispiel zu den Besucherquellen (Fallbeispiel 4.1.1-1: Besucher und Kosten) fallen Preisvergleiche, Communitys, Affiliates und Display-Netzwerke durch den Test an der Benchmark, wenn sie nicht noch andere Vorteile geltend machen können.

32  Wachstumsspirale

Die Aufgabe der gleichmäßigen Entwicklung besteht also darin, die Grenzgewinne im Bereich der Besucherquellen auf das gleiche Niveau zu bringen. Dann ist das Potenzial der ersten Stufe der Konversionspyramide für das Web-Business optimal genutzt.

## 4.4 FAZIT CONTROLLING

Alle Aktivitäten des Web-Business hinterlassen im Controlling ihre Spuren und Daten. Die daraus gewonnen Kontrollgrößen ermöglichen Selektion und permanente Verbesserungen bei der Potenzialnutzung. Die Konversionsquote gehört zu den grundlegenden Werten wie der Wirkungsgrad bei technischen Prozessen. Auf den Stufen der Konversionspyramide erhält sie teilweise andere Bezeichnungen wie CTR, Kaufquote, Abbruchrate, Neukundenquote, Rücksendequote, **Anmelderate** und einige weitere Quotienten.

#### Anmelderate

Registrierung über ein bereitgestelltes Formular

Das Controlling im Web-Business verzichtet auf die zeitliche Fixierung von Perioden, denn die zugehörige Wachstumsstrategie will die Wirksamkeit von Aktivitäten und Verbesserungen beobachten und steuern. Dabei ist die Anzahl der Zielaktionen, Besuche, Registrierungen und Downloads wichtiger als der Zeitraum. Die Kosten- oder Gewinnrechnung umfasst im Nenner die Mengengrößen zur Bestimmung der Rentabilität. Wenn dort nichts gezählt wird, ist die zeitliche Eingrenzung auch keine Hilfe.

Bei einem differenzierten Berichtswesen mit Blick auf die Selektionen hat die Grenzwertanalyse eine wesentlich bessere Aussagekraft, da sie auf die Veränderungen zum letzten Messpunkt bezogen ist. Der Lebenszyklus wird aus der Potenzialkurve abgeleitet, und mithilfe des Grenzwertes (über die Differentialrechnung) ist die Position hinsichtlich der Entwicklungsmöglichkeiten besser erkennbar als mit jeder Durchschnittsbetrachtung.

Für den Aufbau der Controlling-Struktur eignet sich die Anzeigenwerbung am besten, weil sie die beste Auflösung und Qualität des Datenbestandes hat. Ist mit dem Aufbau des Controllings für die Anzeigenwerbung praktisch der Rahmen aufgebaut, lassen sich in diesen die anderen Kampagnen und Aktivitäten einordnen. Die Einordnung hilft nicht nur beim Sortieren der Ergebnisse, sondern auch bei der Nutzung der Richtwerte für Kosten, Erträge, Konversionsquoten oder durchschnittliche Bestellwerte und Abbruchraten.

Das neutrale Controlling lässt die persönlichen Bewertungen zurücktreten, die den Blick auf die Zielgruppe trüben. Es ist wesentlich erfolgsversprechender, die Aktivitäten der Zielgruppe zu beobachten und auszuwerten, als selbst zu versuchen, die eigenen Vorlieben, Wünsche und Erwartungen in die Welt der Zielgruppensegmente zu transponieren. Das Controlling liefert Orientierungen für die Wachstumsspiralen in der Potenzialnutzung, die in eine Richtung weisen. Controlling stellt keine Buchhaltung, der Betreiber einer Präsenz keine Zielgruppe dar.

### ? Fragen

- (1) In welche Stufen ist eine Konversionspyramide unterteilt?
- (2) Wie werden die Roherträge den Anzeigenkampagnen zugeordnet?
- (3) Wie wird das Potenzial von Kernbegriffen in den generischen Suchergebnissen gemessen?
- (4) Grenzwertanalysen unterstützen die Selektionen bei Kampagnen. Welche Voraussetzungen muss das Controlling schaffen?
- (5) Welche Maßstäbe setzt das Controlling von Anzeigenkampagnen für die anderen Besucherquellen?
- (6) Nach welchen Kontrollgrößen werden Budgets zwischen Kampagnen umgeschichtet?