

Handel im Internet  
**so packen  
Sie's an!**

Ein Leitfaden für die Praxis



BBE Handelsberatung



Bayerisches Staatsministerium für  
Wirtschaft, Infrastruktur, Verkehr und Technologie

## Vorwort von Herrn Staatsminister Dr. Otto Wiesheu



Nach dem Ende der Internet-Euphorie um die Jahrtausendwende wurde die weitere Entwicklung des Internets in den letzten Jahren öffentlich weniger stark beachtet. Gerade in diesen Jahren hat sich der Internethandel jedoch spürbar weiterentwickelt, Geschäftskonzepte wurden verfeinert und ein immer größer werdender Teil der Bevölkerung hat sich an das Kaufen im Internet gewöhnt.

Der direkte Einzelhandelsumsatz im Internet im Jahr 2004 wird deutschlandweit auf rund 4,9 Mrd. EURO geschätzt. Er ist gegenüber dem Vorjahr um 18 % gewachsen, während der gesamte Einzelhandelsumsatz schrumpfte. Einschließlich Dienstleistungen wie der Vermittlung von Reisen wird der Umsatz im elektronischen Handel im Jahr 2004 sogar auf 13 Mrd. EURO geschätzt.

Alle Prognosen gehen zudem davon aus, dass der e-commerce weiter ein Wachstumsmarkt bleibt. Dafür spricht schon, dass der Anteil der Deutschen mit Internet-Anschluss, der derzeit bei 60 % liegt, weiter steigen wird. Gerade die Gruppe der über 60-jährigen Internet-Nutzer, die bislang noch eine Minderheit sind, wächst besonders stark. Zugleich steigt auch die Akzeptanz des Kaufens im Internet weiter an. Jeder Internet-Nutzer, der die zweifellos bestehende Hemmschwelle einmal überwunden und gute Erfahrungen gemacht hat, wird von den neuen Möglichkeiten wiederholt Gebrauch machen.

Der mittelständische Einzelhandel muss entscheiden, ob und wie er selbst hierauf reagieren will. Je nach Branche und Geschäftstyp kann es sinnvoll sein, sich weiter auf das stationäre Geschäft zu konzentrieren, lediglich eine Werbe-Website ins Netz zu stellen oder tatsächlich mit einem eigenen Webshop in den e-commerce einzusteigen. Der vorliegende Leitfaden gibt hierfür dem mittelständischen Einzelhändler kurz, knapp und präzise die entscheidungsrelevanten Informationen an die Hand. Er hilft dem mittelständischen Handel, die Möglichkeiten des Internets zu erschließen.

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Otto Wiesheu'. The signature is fluid and cursive, with a horizontal line underlining the name.



## Einführung

60% aller Bundesbürger nutzen das Internet, 37% davon aktiv für den Einkauf von Produkten und Dienstleistungen. Das Internet hat sich nach rasantem Wachstum neben Fernsehen, Radio und Zeitungen fest als Massenmedium etabliert. Für den Handel bietet das Medium im Vergleich zu anderen Medien einen herausragenden Mehrwert, den der Interaktion. Erst die Interaktion lässt einen Dialog bzw. einen geschlossenen Kommunikationsprozess mit Interessenten, Kunden oder Stammkunden zu. Zusätzlich ist Wachstum in diesem Bereich noch möglich, die herkömmlichen vor allem stationären Absatzkanäle sind in den vergangenen Jahren durch eine teilweise dramatische Ausweitung der Verkaufsflächen zu Lasten der Flächenrentabilität bei einem gleichzeitigen Rückgang der Konsumbereitschaft gekennzeichnet. Für den Handel gilt es also, die Möglichkeiten des Internets für das eigene Unternehmen zu erkennen und zu bewerten. Entschließt man sich zur Nutzung dieses Informations-/Distributionskanals, steht der Kaufmann vor vielfältigen Herausforderungen, die in vielen Teilbereichen auch „Neuland“ für ihn bedeuten. Neben den klassischen Aufgaben der Profilierung, Sortimentsbildung, Kundenansprache usw. sind grundlegende strategische Erwägungen, rechtliche Voraussetzungen, Projektmanagement etc. zu bewältigen. Unsere Erfahrung im Rahmen der Beratung von Handelsunternehmen zeigt eine eindeutige Tendenz: überdurchschnittlich erfolgreiche Unternehmen legen viel Wert auf konzeptionelle Planung ihres Engagements! Fehlplanung oder gar keine Planung führen in der Praxis oft zu Misserfolgen verbunden mit hohen Kosten für Nachbesserungen.

Der vorliegende Leitfaden soll Ihnen einen Pfad durch den Dschungel der Anforderungen weisen. Er ist stark praxisorientiert und mit konkreten Handlungsanleitungen versehen. Die Zielsetzung ist, Ihnen alle notwendigen Informationen an die Hand zu geben, damit Sie eine individuelle Konzeption für Ihr Unternehmen zur Umsetzung im Internet durchführen können. Naturgemäß kann ein Leitfaden dieses Umfangs keinen Anspruch auf Vollständigkeit erheben – wir haben daher aus unserer Beratungspraxis eine Auswahl an entscheidenden Themen getroffen.



**Die Autoren des Leitfadens: Andrea Rombach, Unternehmensberaterin e-solutions; Andreas Platzer, Leiter der Abteilung e-solutions der BBE Handelsberatung**

Das Layout dieses Leitfadens wurde bewusst gewählt, um Sie zu eigenen Notizen und Anmerkungen zu ermutigen.

Viel Erfolg und Spaß bei der Umsetzung!



# [Analysephase und Strategiefindung]

### „Was möchte ich mit meinem Internetauftritt erreichen?“

Diese Frage sollten Sie sich zu allererst stellen und damit auch entscheiden, wie stark Sie Ihr Unternehmen am E-Commerce orientieren wollen. Grundsätzlich bieten sich Ihnen hier zwei unterschiedliche Möglichkeiten: der reine Imageauftritt, bei dem Sie keine Waren per Internet verkaufen und der Auftritt mit Online-Shop, den Sie als weiteren Vertriebskanal zusätzlich zu Ihrem stationären Verkaufsgeschäft nutzen.

Entscheiden Sie anhand folgender Aussagen, welcher Auftritt für Sie am ehesten in Frage kommt:

#### **Ich möchte**

- ↪ *Mein Unternehmen präsentieren*
- ↪ *Services und Angebot aufzeigen*
- ↪ *Informationen vermitteln*
- ↪ *Keine Waren online verkaufen*
- ↪ *Vorhandene Kunden dazu animieren, in den stationären Laden zu kommen*
- ↪ *Neue Kunden auf mein Geschäft aufmerksam machen*

**Der richtige Weg:** ››› *Ein reiner Imageauftritt*

#### **Ich möchte**

- ↪ *Mein Unternehmen präsentieren*
- ↪ *Services und Angebot aufzeigen*
- ↪ *Informationen vermitteln*
- ↪ *Waren online verkaufen/einen neuen Vertriebskanal erschließen*
- ↪ *Neukunden hinzugewinnen*

**Der richtige Weg:** ››› *Ein Imageauftritt mit Online-Shop*

Egal ob Sie sich für einen reinen Imageauftritt entscheiden oder für einen umfassenden Web-Auftritt mit Shop – am Anfang des erfolgreichen Internetengagements steht die sorgfältige Planung der Strategie, die grundsätzlich vier Bereiche berücksichtigen muss:

- 1.] **Zieldefinition mit verschiedenen Zielkriterien**
- 2.] **Analyse Ihrer momentanen Situation**
- 3.] **Entwicklung Ihrer Strategie**
- 4.] **Positionierung/Mehrwerte**

## [1.1 Definition Ihrer Ziele]

Definieren Sie Ihre grundlegende Vision und legen Sie fest, *in welcher Zeit Sie welche Veränderung* und *welchen Umsatz* erreichen möchten und *welche Aktionen* Sie dazu planen (Imageauftritt, Online-Shop, Newsletter o.ä.).

### **Folgende Beispiele geben Ihnen Hilfestellung:**

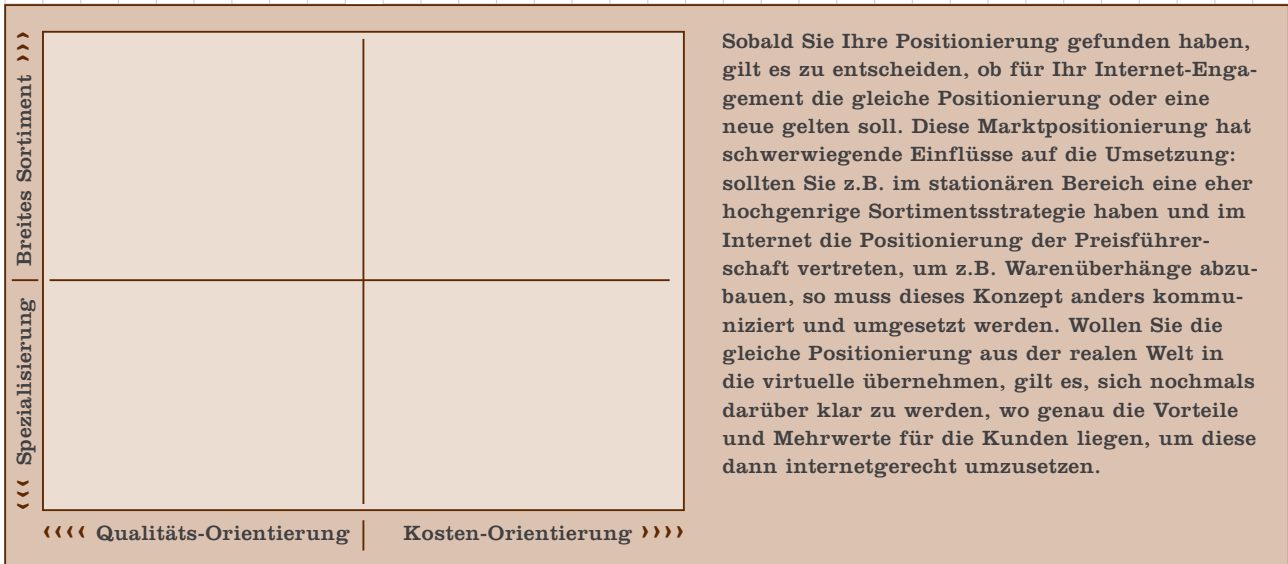
- ☐ „Wir möchten in 4 Jahren (Zeit) den Umsatz um 10% (Veränderung) durch den Internetauftritt steigern.“
- ☐ „Unser Unternehmen soll bei bestehenden Kunden (Zielgruppe) fortschrittlich und innovationsfreundlich positioniert (Zieldefinition) werden.“
- ☐ „Wir erschließen einen neuen Distributionskanal, um den Vertrieb effektiver zu gestalten und Kosteneinsparungen zu erzielen.“

## [1.2 Analyse Ihrer momentanen Situation]

Haben Sie die grundsätzlichen Ziele der Internetpräsenz abgesteckt, geht es im nächsten Schritt um eine Analyse, um vorhandene Rahmenbedingungen zu erörtern und darauf Ihre Planung aufzubauen. Bedenken Sie diese sorgfältig, Sie stellen die wichtigsten Weichen für Ihren späteren Internetauftritt!

### »» **Schritt 1]**

Visualisieren Sie bitte vorab Ihre derzeitige Positionierung im Markt innerhalb folgender Grafik, orientieren Sie sich dabei an den Ausprägungen der Achsen:



## »» Schritt 2]

Gehen Sie zur Analyse nach folgendem Schema weiter vor.

### → Markt- und Zielgruppenanalyse

Stationäre und Online-Märkte können sich bisweilen deutlich unterscheiden, so beispielsweise im Bereich der Zielgruppen. Unzählige Studien geben Auskunft über die Gewohnheiten der Internetnutzung. Informieren Sie sich über Nutzerzahlen, Käuferschichten und Kaufkraft und analysieren Sie, ob Sie Ihre Kunden mit E-Commerce-Aktivitäten ansprechen werden und ob Sie mit Ihrem Angebot eine neue Kundengruppe erreichen und erschließen können. Informationen zu Zielgruppen finden Sie u.a. unter [www.daserste.de/service/studie.asp](http://www.daserste.de/service/studie.asp) oder [www.ecc-handel.de](http://www.ecc-handel.de)

Prüfen Sie außerdem, ob die Ware, die Sie anbieten im Internet zu vermarkten ist. Nicht nur wenig beratungsintensive Produkte eignen sich zum Internetverkauf, auch solche, die nach Kundenwünschen angefertigt werden, können eine Käufergruppe ansprechen.

### → Wettbewerbsanalyse

Zunächst einmal ist es – wie im stationären Geschäft auch – wichtig zu wissen, wer Ihre direkten Mitbewerber sind und wie diese sich im Markt positioniert haben. Ermitteln Sie im Internet, welche Angebote im relevanten Branchenbereich bereits online vertreten sind. Aufmerksames Recherchieren auf den Webseiten etablierter Anbieter deckt Schwachstellen auf und zeigt gut umgesetzte Aspekte.

Stellen Sie den Wettbewerb auf die Probe: führen Sie Anfragen oder eine Bestellung durch und beurteilen Sie kritisch deren Umsetzung. Bewerten Sie einzelne Kriterien der Hauptwettbewerber in einer Tabelle mit Schulnoten von 1 bis 5 – so erkennen Sie schnell, an welchen gut umgesetzten Teilen Sie sich für Ihren eigenen Shop orientieren können. Die Verteilung und Gewichtung der Noten sollte bei allen Testkandidaten nach dem gleichen Muster erfolgt sein, so dass die Vergleichbarkeit erhalten bleibt.

Machen Sie bei Ihrer Recherche zusätzlich Notizen und Screenshots, das unterstützt die Umsetzung positiver und die Vermeidung negativer Aspekte.

### Analysefragen:

- Wie viele Wettbewerber Ihrer Branche sind bereits online?
- Wie zukunftssträftig schätzen Sie den Markt ein? Wo wird er in einem Jahr stehen im Vergleich zum momentanen Zeitpunkt?
- Wie sieht Ihre Zielgruppe aus, ist sie im Internet vertreten?
- Möchten Sie Altkunden betreuen oder Neukunden gewinnen? Wie erreichen Sie diese?
- Wie möchten Sie Ihr Unternehmen darstellen und positionieren? Welche Umsatzziele und Kostensenkungen schweben Ihnen vor?

### »» TIPP :

- Suchen Sie Wettbewerber im Netz und bewerten diese.
- Analysieren Sie den Internetauftritt stationärer Wettbewerber
- Dokumentieren Sie positive und negative Gesichtspunkte für die Umsetzung Ihres eigenen Shops.

»» **TIPP:**

Ergänzen Sie die Grafik um die Beurteilung Ihres eigenen Shops und der Mitbewerber zum Vergleich.

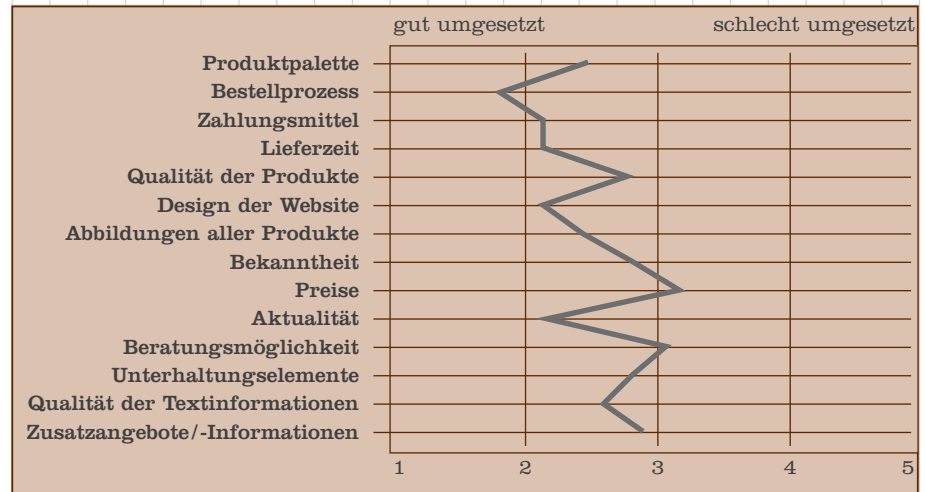
»» **TIPP:**

Behandeln Sie Ihr Internetengagement aus betriebswirtschaftlicher Sicht wie eine eigene Filiale:

- stellen Sie Umsätze und Aufwendungen gegenüber, um den Erfolg ermitteln zu können.
- Denken Sie nicht zu kurzfristig, Online-Engagements lassen sich oft erst nach ein bis 2 Jahren sinnvoll bewerten.

»» **Schritt 3]**

Die Ergebnisse Ihrer Recherche können Sie zur besseren Übersicht in einer Grafik notieren:



**Aufbau einer idealen Online-Einkaufsstätte.**

Der Graph zeigt, welche Merkmale für Kunden besonders wichtig sind.

»» **Schritt 4]**

Im letzten Schritt der Analyse geht es nun um Faktoren in Ihrem Unternehmen selbst, die Einfluss auf die Abwicklung des Internet-Geschäfts haben.

▫ *Personal*

Wie viel E-Commerce-Know-How ist vorhanden? Gibt es Mitarbeiter, die sich im Internet gut auskennen? Wie ist die grundsätzliche Einstellung der Belegschaft zum Internet? Diese Punkte sind wichtig, damit Ihnen klar wird, welchen Überzeugungsaufwand Sie gegenüber den Mitarbeitern leisten müssen. Sind Mitarbeiter im Unternehmen beschäftigt, die in ihrer Freizeit Webdesign betreiben oder auch nur eine private Website betreiben, kann dies sehr nützlich für Ihr Projekt sein.

▫ *Benchmarking/Potenzial*

Überlegen Sie sich, wo in Bezug auf E-Commerce Ihre Stärken und Schwächen liegen. Ergänzen Sie die Tabelle der Wettbewerbsanalyse durch Ihr eigenes Profil und vergleichen Sie den besten Online-Mitbewerber mit sich selbst. Versuchen Sie, Schwächen in Ihrer Online-Umsetzung zu reduzieren und Stärken auszubauen.

▫ *Voraussichtliche Entwicklung*

Stellen Sie Überlegungen an, wie sich Ihr Online-Geschäft Ihrer Meinung nach zukünftig entwickeln wird. Bedenken Sie besonders, was passiert, wenn es sich nicht so entwickelt, wie Sie es sich vorgestellt haben.

▫ *Finanzen*

Haben Sie ein Budget zur Durchführung des Projektes zur Verfügung gestellt und sich genau überlegt, ob die finanziellen Ressourcen zur gesamten Umsetzung reichen oder

ob Sie auch im Folgejahr noch ein Budget einplanen müssen? Bedenken Sie neben einmaligen Kosten auch laufende Gebühren sowie Personal, das für Ihren Internetauftritt freigestellt oder sogar zusätzlich eingestellt wird (z.B. Aushilfskräfte).

### [1.3 Entwicklung Ihrer Strategie]

Nach dieser umfangreichen Analyse kennen Sie die Gegebenheiten Ihres Unternehmens und wissen, auf welche Stärken und Schwächen bei der Umsetzung Ihres Projekts zu achten ist. Entscheiden Sie sich grundsätzlich für E-Commerce als reine Unterstützungsfunktion (z.B. für das Marketing) oder für die Anpassung eines Geschäftsbereichs bzw. sogar des ganzen Unternehmens, also Einführung von Online-Handel. Betrachten Sie den Internet-Auftritt ganzheitlich, also mitsamt den Auswirkungen auf Ihr gesamtes Unternehmen.

Noch ein kleiner Tipp: bedenken Sie, dass niemals die Strategie der Technik folgen sollte, sondern die Technik der Strategie. Nicht alles technisch Mögliche ist sinnvoll, sondern unter Umständen nicht zielgruppengerecht, dafür mit immensen Kosten verbunden. Nur wenn Ihnen von Anfang an klar ist, was genau Sie möchten, kann das ganze Projekt auch im entsprechenden Kostenrahmen umgesetzt werden.

In jedem Fall sollte ein fertiges, „rundes“ Konzept erstellt werden, bevor überhaupt mit den operativen Arbeiten begonnen wird, um im späteren Prozess aufwändige Änderungen und Fehler zu vermeiden.

#### Ihre Positionierung / Ihre Mehrwerte]

Kundennutzenstrategie	Wettbewerbsstrategie	Ziel
Kostenführerschaft	Umfassende Kostenführerschaft	Käufer mit zuverlässigen Produkten oder Dienstleistungen zu wettbewerbsfähigen Preisen möglichst unkompliziert und mit minimalen Reibungsverlusten zu versorgen.
Sortimentsführerschaft	Differenzierung	In der Wahrnehmung des Konsumenten für ein bestimmtes Sortiment als führender Anbieter bekannt sein (Sortimentsbreite und/oder -tiefe).
Kundenpartnerschaft	Differenzierung	Kunden nicht nur einfach ein Produkt oder eine Dienstleistung anbieten, sondern eine umfassende (individuelle) Problemlösung.
Convenience/Lifestyle	Differenzierung	Kunden eine sich vom Wettbewerb abhebende „Erlebniswelt“ offerieren, verbunden mit begeisternden Dienst- und Serviceleistungen anbieten.

#### » TIPP :

Der Strukturwandel im Handel bedingt heutzutage ein eindeutiges Profil mit den damit verbundenen kundenorientierten Mehrwerten, unklare Konzepte haben heute in der Wahrnehmung der Konsumenten einen schweren Stand.

**Je nachdem, welche dieser Strategien Sie anstreben, beschreiben Sie bitte die individuelle Umsetzung für Ihr Unternehmen.**

# [Aufbau der Webpräsenz]

