

1 RELEVANZ DES ONLINEHANDELS SOWIE VOR- UND NACHTEILE

1.1 Das Ende des Einzelhandels?

Mit Schlagzeilen wie „Ist der stationäre Einzelhandel am Ende?!” oder „Fußgängerzonen sterben aus!“ zeichneten viele Tages- und Branchenzeitschriften Anfang der 2000er ein düsteres Zukunftsbild. Trotz dieser Prophezeiungen ist mittlerweile klar, dass das große Sterben ausgeblieben ist. Die vermehrten **Insolvenzen** im Einzelhandel, die zu Beginn der 2000er zu beobachten waren, haben sich mit der Zeit wieder verlangsamt. Die Wachstumszahlen des gesamten **stationären Handels**, auch **Offlinehandel** genannt, sowie die des **Onlinehandels** steigen weiter an. Der **nominale Nettoumsatz** des Einzelhandels ist von 2003 bis 2024 nahezu kontinuierlich gestiegen, von ca. 400 auf ca. 700 Mrd. Euro.¹ Dabei hat sich die Verkaufsfläche des stationären Einzelhandels bis 2019 stetig erhöht.²

Die Datenlage legt nahe, dass die Befürchtungen, die Anfang der 2000er geäußert worden sind, sich nur zum Teil bewahrheitet haben.

Eine **Insolvenz** liegt u.a. vor, wenn ein Unternehmen **zahlungsunfähig** (*es kann fällige Rechnungen nicht bezahlen*) ist oder **überschuldet** ist. Ziel eines **Insolvenzverfahrens** ist entweder die **Sanierung** (*die Herstellung der wirtschaftlichen Tragfähigkeit*) oder die **Liquidation** (*Vermögenswerte werden verkauft und Gläubiger ausbezahlt*) des Unternehmens. Andere geläufige Begriffe für Insolvenz sind auch Konkurs oder „Bankrott“. Zentraler rechtlicher Rahmen ist die **Insolvenzordnung (InsO)**.

1.2 Offline-Einzelhandel unter Druck

Zur Entwicklung gehört jedoch auch, dass der **stationäre Einzelhandel** seit Beginn der 2000er-Jahre tatsächlich aufgrund einer zunehmenden Onlinekonkurrenz stark **unter Druck** geraten ist.

So bereiten stärkerer Preisdruck, Beratungsdiebstahl und steigende Miet- und Gehaltskosten vielen Einzelhandelsunternehmen in den Innenstädten Sorgen.

Insbesondere **kleinere Händler können sich nur langsam anpassen** und haben weniger Möglichkeiten, Kosten und Investitionen aufzufangen, was dazu führt, dass die Unternehmenslandschaft zugunsten der „Handelsriesen“ ausgedünnt wird.

TV-Bilder von kleineren Boutiquen und Fachhändlern, die von größeren Einzelhandelsketten, Discountern, „1-Euro-Shops“ oder Servicedienstleistern übernommen werden, bereiten den Kommunen seit Langem Kopfschmerzen. Insbesondere **Krisen wirken als Verstärker** solcher Vorgänge. Dies legen beispielsweise die gestiegenen Insolvenzen im stationären Einzelhandel nach der Finanzkrise aus den Jahren 2008/2009 sowie nach den Jahren der Corona-Pandemie von 2020 bis 2023 nahe.³

Seit den 2000er-Jahren ist die Anzahl der Einzelhandelsunternehmen in Deutschland leicht gesunken. Gleichzeitig ist die Zahl der Teilzeitbeschäftigungen im Vergleich zu Vollzeitstellen nahezu stetig gestiegen.⁴ Einige Studien zeigen, dass der **stationäre Einzelhandel in Deutschland nach der Corona-Pandemie 2022 kurzfristig Marktanteile zurückgewinnen** konnte. Genauere Analysen deuten jedoch darauf hin, dass diese Wachstumsdelle hauptsächlich durch die **Inflation von Energie- und Lebensmittelpreisen**

Offlinehandel beschreibt den klassischen Einzel- oder Großhandel außerhalb des Internets. Da beim Offlinehandel die Ortsbindung und die physische Begrenzung der Verkaufsfläche eine Rolle spielt, wird der Begriff i.d.R. synonym mit **stationärer Handel** genutzt.

Onlinehandel beschreibt dagegen jeglichen Internethandel, oftmals in Verbindung mit Versandlösungen.

Kleinere Offlinehändler stehen unter einem starken **Refinanzierungsdruck**. Fallen Umsätze weg, können die Fixkosten nicht mehr gedeckt werden. Unternehmensketten oder Onlinehändler können ihre Ausgaben und Risiken dagegen besser verteilen.

1 Studienangaben zu diesem Thema können stark variieren, je nachdem, ob Real- oder Nominalwerte genutzt, Brutto- oder Nettoangaben dargestellt oder ob auch Branchen wie z.B. Kfz, Tankstellen, Lebensmittel, Apotheken mitgezählt werden.

2 Vgl.: Handelsverband Deutschland (2024), IHK Chemnitz (2021), Handelsverband Deutschland (2024b).

3 Vgl.: Bundesministerium für Wirtschaft und Klimaschutz (2022).

4 Vgl.: IHK Chemnitz (2021).

Nominalwerte geben die aktuellen Geldbeträge an, allerdings ohne Einstellung hinsichtlich der tatsächlichen Kaufkraft. **Realwerte** hingegen sind **inflationsbereinigt** (z.B. beträgt eine nominale Gehaltserhöhung von 5% bei einer Inflation von 3% real nur 2%). Das Geld weist zwar einen „aufgedruckten“ Wert aus, bei Inflation sinkt jedoch der Realwert. Realwerte zeigen, um wie viel sich ein Geldbetrag im Vergleich zu einem Vergleichsjahr – i. d. R. das letzte Jahr – tatsächlich verändert hat.

Bei der **Marktanalyse** werden unterschiedliche Marktgrößen voneinander unterschieden:

Marktpotenzial: theoretisch maximal mögliche Absatz- oder Umsatzmenge.

Marktvolumen: tatsächlich realisierte Verkäufe am Gesamtmarkt.

Marktanteil: prozentualer Anteil eines Unternehmens am Marktvolumen, gemessen in Absatz- oder Umsatzvolumen. All diese Anteile lassen sich wertmäßig (z.B. Umsatz in €) oder mengenmäßig (z.B. kg, Stück) für einen bestimmten Zeitraum bestimmen.

verursacht wurde (siehe Abbildung 1: Offline- und Online-Umsatzwachstum seit 2003).¹ Dies bedeutet, dass der Onlinehandel bislang kaum einmal gewonnene Marktanteile wieder abgegeben hat.

Der Onlinehandel wächst kontinuierlich an, wenn auch, abgesehen von der Zeit der Pandemiejahre, allgemein in langsameren Raten als früher.²

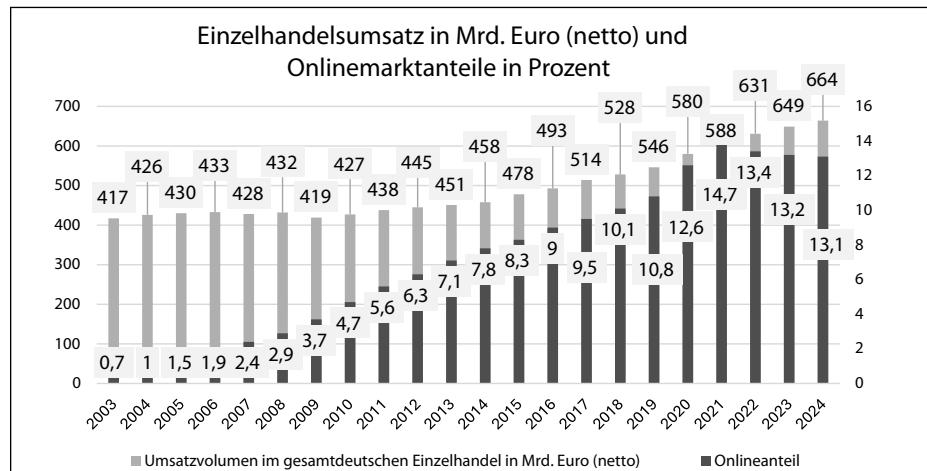


Abbildung 1: Einzelhandelsumsatz seit 2003 in Mrd. Euro (netto) mit Onlineanteil in Prozent.³

1.3 Siegeszug des Onlinehandels?

Je nach Branche hat der Onlineanteil an den gesamten Umsätzen im Jahr 2023 bereits die 40%-Grenze (Kategorie: Fashion) überschritten, Tendenz steigend.⁴ Wie im Offlinehandel gibt es aber auch im Onlinebereich Handelsunternehmen, die zunächst erfolgreich sind, allerdings dann doch u.a. von ihrer Konkurrenz oder schnellen Trends eingeholt werden. Oft zeigt sich erst unter wirtschaftlichem Druck, ob das eigene Geschäftsmodell widerstandsfähig ist.⁵

Onlinehändler sehen sich vielen **Herausforderungen und Unsicherheiten** ausgesetzt, die in der medialen Öffentlichkeit häufiger übersehen werden.

Sie leiden beispielsweise unter hohen Retouren, sinkenden Verkaufsmargen, steigendem Konkurrenz- und Investitionsdruck, steigender Marktkomplexität, verändertem Kundenverhalten, Facharbeitermangel und Cyberkriminalität.

Ein **Onlinegeschäftsmodell** ist daher **kein Selbstläufer** – Erfolg ist nicht garantiert.

Auch im Onlinehandel setzen sich daher oft die großen Unternehmen, die sogenannte **Internetriesen** durch, u.a. weil sie die Kosten und Investitionen stemmen können, die notwendig sind, um auf das schnell wechselnde Kundenverhalten zu reagieren. Allerdings können auch diese Massenversorger nicht alle Vorteile auf sich vereinen, und so entstehen in ihrem Schatten **innovative neue Geschäftsmodelle mit rasantem Wachstum**, gegenüber denen sogar die etablierten Internetriesen veraltet und langsam wirken.

1 Vgl.: Rusche (2022).

2 Vgl.: Handelsverband Deutschland (2024).

3 Eigene Darstellung in Anlehnung an Handelsverband Deutschland (2024), Lebensmittelpraxis (2024), EHI Retail Institute (2024 c).

4 Vgl.: Handelsverband Deutschland (2024).

5 Vgl.: EHI Retail Institute (2023).

1.4 Vor- und Nachteile sowie Chancen und Risiken des Online- und Offlinehandels

Der Weg zum erfolgreichen Onlinehandel, ob in Reinform oder Kombination mit Offlinehandel, ist gepflastert mit einer Vielzahl von Chancen und Risiken.

Um Vorteile gezielt auszunutzen und Nachteile zu minimieren, sind technisches, betriebswirtschaftliches und juristisches Know-how notwendig. Ebenso erfordert der Aufbau eines erfolgreichen Onlinehandels oft Investitionskapital und den Willen zur stetigen Weiterentwicklung des eigenen Geschäftsmodells.

Doch auch Konsumenten stehen unter erheblichem Werbe- und Zeitdruck: Sie müssen ständig zwischen Online- und Offlineangeboten sowie zwischen verschiedenen Konkurrenzangeboten abwägen. Die Aufmerksamkeit der meisten Kunden ist daher je nach Branche stark begrenzt. Aus diesem Grunde gilt, egal ob online oder offline, dass **jede Gründungs- und Investitionsentscheidung mit Blick auf die Bedürfnisse und Aufmerksamkeitsspanne des Zielkunden** getroffen werden sollte. Zudem sollten sich Unternehmer über die **jeweiligen strukturellen Vor- und Nachteile ihres Handelsbereichs** im Klaren sein:

Onlinehandel	
Vorteile & Chancen	Nachteile & Risiken
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Wachsender Markt, insbesondere auch unter Beachtung mobiler Endgeräte (Mobile-Commerce) ➤ Einfache(re) Gestaltung und Pflege von Webshops durch Marktplätze und „Baukasten“-Software ➤ Kurze Entwicklungs- und Umsetzungszeiten von Shops und Angeboten ➤ Flexibles und großes Sortiment (virtuelle Regalmeter), auch Angebot von Nischenkategorien (sog. Long Tail) ➤ Geringeres Umsatzrisiko und geringere Fixkosten, z.B. keine kostenintensive Miete in der Innenstadt und geringe Lagerbestände ➤ 24/7-Erreichbarkeit ➤ Überregionale, sogar internationale Verfügbarkeit (kein Einzugsgebiet) und einfache Lokalisierung der Sprache der Webshops ➤ Kunden- und Performance daten sind leicht verfügbar, was Marktforschung erleichtert und Kundensprache inkl. Angeboten und Einkaufserlebnis individualisierbar macht ➤ Automatisierte Vorschlagsfunktionen von höherwertigen und ergänzenden Artikeln (sog. Cross- und Upselling) ➤ Produktdarstellung einfach und abwechslungsreich und mit hoher Informationsdichte möglich 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Große Marktmacht der Internetriesen ➤ Eventuell Abhängigkeit von den Onlinemarktplätzen trotz hoher Gebühren ➤ Große Konkurrenz durch vergleichbare Preise ➤ Quasi unmögliche Auffindbarkeit ohne Onlinemarketing (sog. Schaufensterphänomen- oder problematik) ➤ Dynamischer Markt mit hohem Innovations- und Optimierungsdruck ➤ Kosten und Risiko des Versands ➤ Teure Retourenproblematik ➤ Beratungsdiebstahl (sog. Webrooming bzw. ROPO-Effekt) ➤ Komplexe und kostspielige Suchmaschinenoptimierung (sog. SEO) und ggf. Suchmaschinenwerbung (sog. SEA) ➤ Mangelndes Kundenvertrauen ➤ Gesteigerte Datenschutzsensibilität ➤ International juristische Grauzonen aufgrund unterschiedlicher (Verbraucher-) Gesetze ➤ Kostspielige Absicherungsversuche gegen Cyberkriminalität ➤ Gefahr von Rechtsverstößen durch komplexe Datenschutz- und Sicherheitsgesetze ➤ Anfälligkeit für internationale Marken- und Urheberrechtsschutzklagen

Webshop bezeichnet einen digitalen Geschäftsräum im Internet, der ausschließlich von einem Händler betrieben und für den Verkauf der eigenen Waren genutzt wird. Auf **Onlinemarktplätzen** sind mehrere Anbieter zu finden, die ggf. in Konkurrenz zueinander treten.

Das **Schaufensterproblem** bezeichnet das Phänomen, dass Offlinehändler von der Sichtbarkeit ihres Geschäfts und ihres Schaufensters sowie von zufälligen Passanten profitieren, während unbekannte Onlinehändler ohne Marketingaktivitäten im Internet nahezu unauffindbar sind.

Der sog. **Long Tail** betrifft Nischenartikel und sehr tiefe Sortimente, die verkauft werden können, weil weniger kostspielige Lager- und keine Verkaufsräume das Sortiment begrenzen. Zudem haben Onlinehändler durch Streckengeschäfte mehr Möglichkeiten der Kompensation. Leere Angebote („out of stock“) werden ihnen eher verziehen.

Webrooming: Ein Kunde nutzt Rechercheangebote online, kauft allerdings offline. **Showrooming** beschreibt das gegenteilige Verhalten.

ROPO: Research online Purchase offline oder umgekehrt, je nach Sichtweise.

SEO: Suchmaschinenoptimierung (Search Engine Optimization).

SEA: Werbung in Suchmaschinen (Search Engine Advertising).

Cross-Selling bezeichnet das Angebot von ergänzenden Artikeln (z.B. Korkenzieher zur Weinflasche). **Upselling** bezeichnet das Angebot eines höherpreisigen Artikels.

Cyberkriminalität betrifft Verbrechen im Internet, wie z.B. **Cyber-Hijacking** (verbrecherische Übernahme von Webshops). **Ransomware-Attacken** (**Angriff mit Schadsoftware in Verbindung mit Erpressung**) oder **Copycat-Shop** (**Diebstahl von Quellcode und Shop-Designs**).

Onlinehandel	
Vorteile & Chancen	Nachteile & Risiken
<ul style="list-style-type: none"> ➢ Variantenreiche Formen der Kundenkommunikation (z.B. per E-Mail) ➢ Aufbau von weltweiten Fan-Communities ➢ Verschiedene Bezahlmethoden möglich ➢ Markenschutz, Verkauf und Weiter-Lizenzierung des eigenen Webshops bzw. Geschäftsmodells möglich ➢ Testmöglichkeit von Webshops, Kampagnen usw. zur Auswahl der erfolgreichsten Alternative (sog. A/B-Testing) 	<ul style="list-style-type: none"> ➢ Aufwendigere Buchführung bei internationalem Absatz ➢ Imitations- und Plagiatsgefahr ➢ Aufmerksamkeitsökonomie: Aufmerksamkeit der Nutzer extrem limitiert und hohe Absprungraten bei Websites und -shops ➢ Abhängigkeit von großen Zahlungsdienstleistern und hohe Provisionen je Transaktion ➢ Umwelteffekte des (Rück-)Versands ➢ Aufwendige Optimierung des Einkaufserlebnisses für mobile Endgeräte notwendig

Tabelle 1: Vor- und Nachteile von Onlinegeschäftsmodellen.

Offlinehandel	
Vorteile & Chancen	Nachteile & Risiken
<p>Soziales Shopping beschreibt gemeinschaftliches Einkaufen, bei dem Kaufentscheidungen durch soziale Interaktion, Bewertungen oder Empfehlungen beeinflusst werden.</p> <p>Erlebnisorientierung beschreibt den Händlerfokus auf emotionale, interaktive und sinnliche Einkaufserlebnisse, die Kunden binden und Kaufanreize schaffen sollen.</p> <p>Magnetartikel: Artikel, die Kunden in den Shop locken und dort halten (z.B. Sonderangebote).</p> <p>Suchartikel: Artikel, für die Kunden bereit sind, auf der Ladenfläche zu suchen (z.B. Toilettenpapier).</p> <p>Impulsartikel: Artikel, die Kunden spontan kaufen (z.B. Süßigkeiten in der Kassenzone).</p> <p>Ergänzungartikel: Artikel die gut zu einem anderen Artikel passen (z.B. Weinflasche und Korkenzieher).</p> <p>Forcierartikel: Artikel, die besonders stark angeboten werden (z.B. Neueinführungen).</p> <ul style="list-style-type: none"> ➢ Persönliche Ansprache und Kundenbindung ➢ Schnelle und individuelle („vor-Ort“-) Lösungen ➢ Eventuell Prestige-Atmosphäre ➢ Soziales Shoppen und Erlebnisorientierung beim Kauf ➢ Stammkunden durch Einzugsgebiet, Gemeinschaftsgefühl und Standortverantwortung ➢ Vertrauensvorschuss in puncto Kompetenz ➢ Haptisches Erlebnis bei der Warenprobe ➢ Hohes Potenzial zum (zusätzlichen) Verkauf von höherwertigen und ergänzenden Artikeln (sog. Cross- und Upselling) bei passender Beratung ➢ Geringere Marketingkosten ➢ Direkte Verfügbarkeit und Mitnahme ➢ Platzierung von Magnet-, Such- und Impuls-, Ergänzungs- und Forcierartikeln usw. durch gezieltes Verkaufsflächendesign ➢ Weniger Rückgaben durch Erprobung mittels Ausstellungsexemplaren ➢ Kostengünstige Rückgaben und direkte Problemlösungen ➢ Größere Kostenverteilung und geringere Einkaufspreise bei steigender Filialenanzahl (sog. positive Skaleneffekte) ➢ Weniger technisches Know-how nötig ➢ Geringe Umweltbelastung durch die gebündelte Anlieferung 	<ul style="list-style-type: none"> ➢ Beratungsdiebstahl (Showrooming bzw. ROPO-Effekt) ➢ Hohe Fixkosten, z.B. in Form kostenintensiver Miete in der Innenstadt, Gehälter ➢ Aufwendige Einrichtung der Verkaufsfläche ➢ Abhängigkeit von Lage (Standort) und Laufkundschaft ➢ Aufwendige Standortsuche und Ladeneinrichtung ➢ Begrenzte Öffnungszeiten (Ladenschlussgesetz) ➢ Begrenzte Lager- und Verkaufsraumfläche ➢ Kein bis wenig Datenzugriff auf Kundendaten (ohne Loyalitätsprogramm) ➢ Begrenzte und z.T. wenig flexible Sortimentsauswahl ➢ Hoher Preiswettbewerb durch Onlinehandel ➢ Ladendiebstahl und Vandalismus ➢ Anfälligkeit für wirtschaftliche Schwankungen inkl. sinkender Besuchsfrequenzen in den Einkaufsstraßen

Tabelle 2: Vor- und Nachteile von Offlinegeschäftsmodellen.



Aufgaben

- 1. Erklären** Sie die Begriffe stationärer Handel, Onlinehandel, Offlinehandel, Marktanteil und Handelsriese.
- 2. Grenzen** Sie die Begriffe Webrooming, Showrooming und ROPO-Effekt voneinander **ab**.
- 3. Beschreiben** Sie drei Möglichkeiten, die schädigenden Auswirkungen des ROPO-Effekts für die folgenden Anbieter zu verringern.
 - 3.1** Die Mode-Boutique Beautiful-Family, die Umstandsmoden und Babytragen verkauft.
 - 3.2** Den Onlineshop Spanish Bodega, die mit spanischen Spezialitäten und Weinen handelt.
 - 3.3** Den Onlineriesen Amazon, der angesichts seiner dargestellten Angebotsvielfalt quasi als Produktsuchmaschine fungiert.
- 4. Beschreiben** Sie die Begriffe Kosten, Gewinn und Umsatz und geben Sie ein Beispiel aus dem Bereich Onlinehandel oder E-Commerce an.

Nutzen bei Bedarf zusätzlich die folgende Infobox:

Infobox zu Gewinn, Kosten und Umsatz

Umsatz: Wert aller verkauften Sach- und Dienstleistungen in Euro, die von einem Unternehmen oder in einem Markt abgesetzt werden. Er ist eine Form des Ertrags.

Kosten: Kosten und Aufwendungen bezeichnete verwandte Begriffe, die in der Alltagssprache jedoch häufig gleichgesetzt werden. Kosten stellen den bewerteten Verzehr von wirtschaftlichen Gütern dar, der im Zuge der Herstellung und des Verkaufs von Sach- und Dienstleistungen von Unternehmen aufgebracht wird. Kosten können insbesondere in Fixkosten und variable Kosten unterschieden werden. **Fixkosten** bleiben für längere Zeit – unabhängig von der Beschäftigung (Produktions- oder Absatzmenge) – gleich und können kurzfristig kaum beeinflusst werden (z.B. Miete oder Gehälter). **Variable Kosten** sind dagegen von der Beschäftigung abhängig (z.B. Bezugspreise der Waren, Verpackungskosten oder Verbrauchsstrom).

Gewinn: Allgemeiner Überbegriff für die Summe der Erträge, die nach Abzug der Aufwendungen vom Umsatz übrig bleibt.

- 5. Lesen** Sie die nachfolgenden Aussagen sorgfältig durch und **kreuzen** Sie die wahren Aussagen **an**.

Nr.	Aussagen zum Wachstum, zur Relevanz und zum Wettbewerb des Onlinehandels	Wahr
1	Der Offlinehandel verliert jedes Jahr mehr Marktanteile an den Onlinehandel.	
2	Der Aufstieg des Onlinehandels wird in der Medienwelt oftmals mit Sorge betrachtet.	
3	Nach der Coronapandemie kehrte sich der Wachstumstrend von Online- und Offlinehandel um.	
4	Seit den 2000er Jahren ist die Anzahl der stationären Einzelhandelsunternehmen gesunken.	
5	Die Verkaufsfläche des stationären Einzelhandels ist seit 2003 gestiegen.	
6	In Deutschland liegt der durchschnittliche Marktanteil des Onlinehandels bei ca. 20 %.	
7	KMUs sind flexibler und schlagen sich daher i. d. R. besser gegen die Onlinekonkurrenz.	
8	Die bestehenden Online-Handelsriesen verhindern innovative Geschäftsmodelle.	

- 6. Lesen** Sie die nachfolgenden Aussagen sorgfältig durch und **kreuzen** Sie die wahren Aussagen an.

Nr.	Aussagen zu Vor- und Nachteilen des Online- und Offlinehandels	Wahr
1	Der Wettbewerb im Onlinehandel ist gering, weil es viele Nischenmärkte gibt.	
2	Ein Vorteil des Offlinehandels ist, dass er Suchartikel entsprechend platzieren kann.	
3	Sogenanntes Cross- und Upselling ist im Onlinehandel tendenziell einfacher möglich.	
4	Die Möglichkeit des Angebots des sog. Long Tails ist ein Vorteil von Onlineunternehmen.	
5	Für Onlinehändler wirken sich insbesondere die Fixkosten für z. B. Miete belastend aus.	
6	Das sogenannte Schaufensterproblem behandelt die Gefahr von Vandalismus bei stationären Geschäften.	

Nr.	Aussagen zu Vor- und Nachteilen des Online- und Offlinehandels	Wahr
7	Der ROPO-Effekt bedeutet ausschließlich „Research online Purchase offline“.	
8	Das Aufsetzen von Webshops wird durch entsprechende Softwarelösungen vereinfacht.	
9	Die sogenannte Aufmerksamkeitsökonomie behandelt die geschäftliche Nutzung gesteigerter Käufer-Aufmerksamkeit.	
10	Eine steigende Anzahl von Filialen bedeutet keine Kostenzunahme im gleichen Verhältnis, weil Einkaufsrabatte und Investitionsrisiko stärker verteilt wird. Dies nennt man positive Skaleneffekte.	

7. Nehmen Sie Stellung zu der Aussage „Der Onlinehandel ist der Tod des stationären Einzelhandels“.
8. Nennen Sie drei Gründe für den Wettbewerbsdruck, dem der stationäre Einzelhandel durch den Onlinehandel ausgesetzt ist.
9. Erklären Sie, warum Krisen als Wachstumstreiber für den Onlinehandel gelten. Nutzen Sie bei Bedarf das Internet als Recherchehilfe.
10. Erläutern Sie, warum der Onlinehandel insbesondere für kleinere stationäre Händler eine größere Gefahr darstellt als für größere Handelsketten.
11. Schlagen Sie zwei Möglichkeiten vor, wie die Einkaufsstraßen in Innenstädten widerstandsfähiger gegenüber der Onlinekonkurrenz werden können.
12. Studieren Sie die Abbildung 1 im Informationstext:
 - 12.1 Beschreiben Sie die Entwicklung des Offline- und des Onlineumsatzes in den Jahren 2003 bis 2024.
 - 12.2 Gehen Sie gesondert auf die Entwicklung der Jahre 2009 und 2020 ein und geben Sie mögliche Gründe für die Entwicklungen der einzelnen Märkte an.
13. Einen Onlineshop zu führen, gilt trotz möglicher Vorteile nicht als Selbstläufer.
Erläutern Sie zusätzliche Kosten und mögliche Risiken, denen Onlinehändler ausgesetzt sind.
14. Diskutieren Sie mögliche Geschäftsfelder, die aus Unternehmenssicht jeweils für den Online- oder Offlinehandel als attraktiv angesehen werden könnten.
15. Ermitteln Sie anhand der Abbildung 1 im Informationstext auf S. 14
 - 15.1 das Marktwachstum des Einzelhandels insgesamt sowie des Onlinehandels, angefangen mit dem Jahr 2018 bis zum Jahr 2024. Runden Sie Ihre Ergebnisse auf zwei Nachkommastellen,
 - 15.2 für denselben Zeitraum die Umsatzzahlen des Onlinehandels in Euro,
 - 15.3 das absolute Markt- und Onlinewachstum von 2003 zu 2024.

Infobox: Wachstumsraten berechnen

Die Wachstumsrate ist eine wichtige Kennzahl bei der Analyse von Unternehmen oder auch Märkten, z.B. in Bezug auf die Umsätze, Gewinne, Kosten, Energieverbrauch, Werbewirksamkeit. Für die Berechnung können zwei Formeln eingesetzt werden:

$$\text{Wachstumsrate} = \frac{\text{aktueller Wert} - \text{Vergangenheitswert}}{\text{Vergangenheitswert}} \quad \text{oder} \quad \left(\frac{\text{aktueller Wert}}{\text{Vergangenheitswert}} \right) - 1$$

Das Ergebnis ist eine Dezimalzahl (z.B. 0,5), diese kann vereinfacht mit 100 multipliziert werden, um die Prozentzahl direkt ablesen zu können.

Vertiefungsbereich

- 16. Diskutieren** Sie mögliche Kosten und Risikobereiche, die in den kommenden zehn Jahren für den Onlinehandel an Bedeutung gewinnen könnten. **Nutzen** Sie dazu Ihre Praxiseinblicke oder eine kurze Internetrecherche.
- 17.** Drei Phänomene wurden im Zusammenhang mit dem stationären Handel festgestellt:
- Die nominalen Nettoumsätze sind fast jedes Jahr gestiegen,
 - ebenso die angemietete Verkaufsfläche des Offlinehandels,
 - dennoch war die Einzelhandelslandschaft von stetigen Insolvenzen geprägt.
- Erklären** Sie den Zusammenhang zwischen diesen drei Phänomenen.
- 18.** Die Spürth GmbH, ein Hersteller und Großhändler u.a. für Baustoffe und Handwerksbedarf mit Sitz in Bochum, besitzt ebenfalls einige wenige stationäre Filialen sowie einen Webshop, um direkt an den Endkunden zu vertreiben. Zu Schulungszwecken wird eine einfache Erfolgsvergleichsrechnung erstellt. Im Folgenden werden zwei Auszüge der wesentlichen monatlichen Kosten beider Vertriebsmodelle gegenübergestellt:

Daten der Filiale	Daten des Onlineshops
Miete: 5.000,00 € Gehälter: 8.000,00 € Verbrauchskosten (insgesamt): 1.000,00 € Retourenquote: 2 % des Umsatzes Erlös pro Stück: 65,00 €	Fixkosten für Server: 3.000,00 € Gehälter: 6.000,00 € Verbrauchskosten (insgesamt): 1.500,00 € Retourenquote: 6 % des Umsatzes Erlös pro Stück: 60,00 €

Die Bezugspreise belaufen sich in beiden Fällen auf 35,00 Euro pro Stück. In beiden Fällen wird von einer Verkaufsmenge von 1.000 Stück ausgegangen.

- 18.1 Ermitteln** Sie die insgesamten Kosten und den Gewinn pro Monat sowie die Kosten und den Gewinn pro Stück für beide Vertriebsmodelle.
- 18.2 Erläutern** Sie Ihre Ergebnisse und **beurteilen** Sie dabei den Erfolg der Vertriebsmodelle.
Begründen Sie hierbei, warum die beiden Vertriebsmodelle unterschiedlich gut abschneiden.
- 18.3** Manche Offline-Kunden erhalten einen Vorzugspreis (Mengen-, Stammkunden-, Großkundenrabatt usw.).
Ermitteln Sie den Verkaufspreis pro Stück, bei dem zumindest die unmittelbaren variablen Kosten gedeckt sind.
- 18.4 Ermitteln** Sie die Wirtschaftlichkeit und den ROI für die beiden Vertriebsmodelle. Nutzen Sie dazu die Formeln in der Infobox:

Infobox: Kennzahlen Wirtschaftlichkeit und ROI

Wirtschaftlichkeit: Die eigenen Leistungen werden in Bezug zu den verursachten Kosten gesetzt (auch möglich: Ertrag / Aufwand). Das Ergebnis ist **keine Prozentzahl, sondern ein Faktor**. Ist der Faktor größer als eins, arbeitet der Betrieb wirtschaftlich bzw. bei eins genau kostendeckend. Bei einer Wirtschaftlichkeit von bspw. drei werden die eingesetzten Produktionsfaktoren in der Wertschöpfung verdreifacht.

$$\text{Wirtschaftlichkeit} = \frac{\text{Leistungen}}{\text{Kosten}}$$

Return of Investment (ROI): Der ROI wird zur Bestimmung der Vorteilhaftigkeit einzelner Investitionsprojekte genutzt und ist vergleichbar mit der Gesamtkapitalrendite beim Jahresabschluss. Die Basis (der Nenner) bildet die Investitionssumme, die Kapitalbindung oder auch, für schnelle, gewinnorientierte Erfolgsmessungen, die bestehenden Fixkosten. Das Ergebnis ist die **Rendite** des eingesetzten bzw. gebundenen Kapitals in Prozent. Diese Rendite sollte mindestens so groß sein wie eine (relativ) risikolose Anlagemöglichkeit zzgl. Risikoaufschlag.

$$\text{ROI} = \frac{\text{Gewinn}}{\text{Fixkosten}} \cdot 100$$

- 18.5 Vergleichen** Sie die zuvor ermittelten Kennzahlen und **begründen** Sie, warum diese unterschiedlich hoch ausfallen.
- 18.6 Geben** Sie eine Vermutung **ab**, warum offline ein höherer Preis für dieselbe Ware verlangt wird.

3 STRATEGISCHE AUSRICHTUNG IN ZEITEN DES E-COMMERCE

3.1 Wettbewerbsstrategien im Megatrend Technologisierung

Das Fortschreiten der Digitalisierung und die **kürzer werdenden Planungs- und Investitionszeiträume**, in denen neue Technologien auf den Markt kommen, haben in der Vergangenheit bereits in einigen Unternehmen zu **Unsicherheit und Planlosigkeit** geführt. Dabei kann bei Management-Entscheidungen vergessen werden:

Digitalisierung und E-Commerce sind nur Mittel, und kein Selbstzweck.

Die neuen Möglichkeiten durch **Künstliche Intelligenz (KI)** beschleunigen den Wandel der Handelslandschaft noch weiter. Schnelllebige Märkte und **kürzere Planungshorizonte** führen auf Managementseite zu Bedenken, Verunsicherung und Hemmnissen.¹ Tatsächlich sind viele Problemstellungen, beispielsweise im Marketing oder in der Logistik, aufgrund des schnellen Technologiewandels komplexer geworden. Das heißt aber nicht, dass man „nur auf Sicht fliegen kann“.

Auch heute gelten noch dieselben Prinzipien wie zu klassisch analogen Zeiten: **Unternehmensstrategien** sind dann am ehesten erfolgreich, wenn sie sorgfältig gewählt und alle Handlungen des Unternehmens auf allen Hierarchie-Ebenen in sich konsistent und transparent aufeinander abgestimmt sind. Gleichzeitig muss der **Wettbewerbsvorteil** dem Endkunden einen klaren **Nutzen** (z.B. Zeit- oder Kostensparnis) bringen und als solcher vermittelbar sein (z.B. durch Werbung). Diese passende Abstimmung ist als **strategischer Fit**² bekannt.

Zu den **drei grundlegenden Strategietypen** nach Michael E. Porter zählen:³

➤ **Kostenführer** (sogenannte **Massenversorger** oder auch Volumenanbieter) positionieren sich als günstiger oder zumindest preiswerter Anbieter für funktionale Bedarfe oder „Alltagskäufe“, wie beispielsweise BYD, **Amazon** oder Lidl.

Merkmale: Fokus auf effiziente Logistik, Prozessoptimierung und hohe **Skaleneffekte**, strikte Kostenkontrolle und günstiger Zugang zu Ressourcen.

Risiko: Wenn notwendige Investitionen in „Hygienefaktoren“ unterbleiben, wird der Anbieter nicht mehr als preiswert, sondern nur noch als „billig“ wahrgenommen.

➤ **Differenzierer** bieten ein einzigartiges Einkaufserlebnis oder andere Vorteile, wie Douglas, Patagonia oder Apple es tun (sogenannte **Qualitätsdifferenzierer**).

Merkmale: Fokus auf innovative und schwer kopierbare Produkteigenschaften, starke und emotional aufgeladene Markenidentität, bessere und exklusive Kundenservices.

Risiko: Wenn der angebotene Mehrwert die Bedürfnisse der Zielgruppe verfehlt oder nicht weiterentwickelt, wird das Angebot als überteuert wahrgenommen.

Amazon bietet zwar nicht die günstigsten Preise, deckt aber den Alltagsbedarf vieler Kunden bei vergleichsweise hohen Margen durch effiziente Prozesse und starker Marktmacht. Somit vereint es Merkmale eines Kostenführers (auf der Produktionsseite) und eines Qualitätsdifferenzierers (Angebotsseite) auf sich.

Positive **Skaleneffekte**: Einsparungen durch eine Vergrößerung des Unternehmens oder der Produktion. Bei einer steigenden Absatzmenge oder steigendem Datenverkehr verteilen sich Fixkosten wie Miete und Serverwartung stärker. Außerdem können „Spareffekte“ wie Mengenrabatte und eine stärkere Verhandlungsmacht geltend gemacht werden.

1 Vgl.: IHK Hannover (2024).

2 Vgl.: Gabler Wirtschaftslexikon (2018: Strategie Fit).

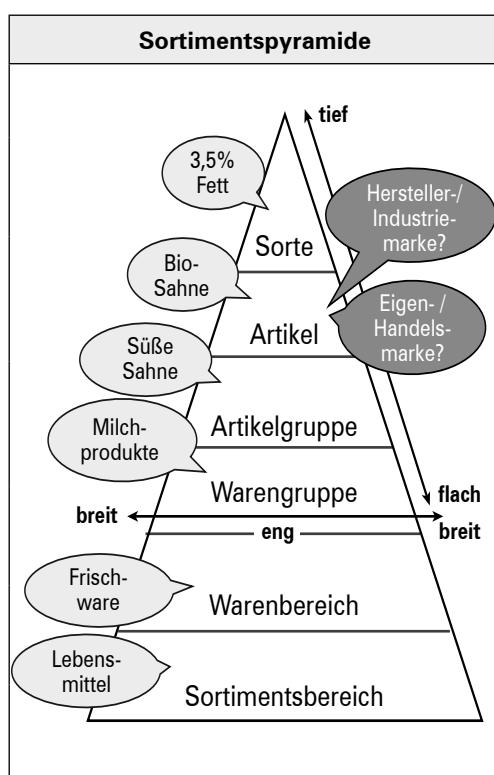
3 Vgl.: Porter (2013). Diese Strategieaufzählung lässt unerwähnt, dass natürlich jedes Unternehmen auf verschiedene Vorteile setzt: so haben Lidl und Amazon ebenfalls Markenstatus erlangt. Auch Apple versucht, mit positiven Skalierungseffekten Kosten einzusparen.

4.3 Sortimentspolitik im Offline- und im Onlinehandel

Industrieunternehmen betreiben „echte“ **Produktpolitik**, weil sie Produkte entwickeln, designen und herstellen.
Händler betreiben primär **Sortimentspolitik**, weil sie Produkte zusammenstellen und präsentieren.
Handelsmarken (z.B. Rewe Jaf) sind der Grenzfall, weil Händler in diesem Fall aktiv Einfluss auf das Produktdesign nehmen und sie auftragsbasiert anfordern.
Sortimentspolitik gilt auch insgesamt als Überbegriff für beide Begriffe.

Produkte werden weltweit im Zuge der zunehmenden Verbreitung von Technologie, Herstellungsverfahren, Verfügbarkeit und sich angleichenenden Kundenwünschen einander immer ähnlicher. Dennoch ist eine zielgruppenbezogene Produkt- und Sortimentspolitik wichtig, weil eine stimmige Auswahl, eine geschickte Präsentation und passende Dienstleistungen noch immer durch den Kunden belohnt werden.

Sowohl Online- als auch Offlinehändler definieren sich zum großen Teil über das von ihnen angebotene Sortiment und dessen Inszenierung.



Sortimentsbegriffe und Beispiele		Artikelbegriffe und Beispiele	
Saisonsortiment Jahreszeitabhängig	Weihnachtsgebäck	Impulsartikel Spontaner Kauf	Kaugummi an der Kasse
Aktionssortiment Limitiertes Sonderangebot	Kinder-spielzeug	Magnetartikel Produkte mit Sogwirkung	Frisch gebackenes Brot am Eingang
Auslaufsortiment Listung gestrichen	Alter Weinjahrgang	Restpostenartikel Räumung von Lager- und Verkaufsflächen	Osterhasen zu Pfingsten
Probesortiment Testung der Akzeptanz	Neue Sorte Limonade	Nischenartikel Spezialprodukt mit geringem Umsatz & hohem Erlös	Trüffelhonig
Randsortiment Zur Kundenbindung	Hygiene- und Haushaltswaren	Suchartikel Wichtige Alltagsprodukte	Hygieneartikel, Milch
Zusatzsortiment Strategische Positionierung	Feinkost	Ergänzungsortikel Cross- & Upselling	Nudelsoße in Zweitplatzierung neben Nudeln
Kernsortiment Markenbildender Stamm	Grundnahrungsmittel	Basisartikel Präsenteware	Aufschlitt oder Milch

Abbildung 2: Sortimentspyramide sowie Sortiments- und Artikelbegriffe anhand von Beispielen aus einem Supermarkt.¹

Hinweis: „Sortimentspyramide“: Sortimentsbegriffe beschreiben auf der **Makroebene** die strategische Gestaltung des Gesamtangebots (Breite, Tiefe, Zielgruppenansprache, Kostensteuerung). Artikelbegriffe betrachten die alltägliche **Mikroebene** und somit die Funktion und Wirkung des einzelnen Produkts, z.B. Platzierung, Absatz, Marge und Umschlag.

In der Sortimentspyramide gilt ein Sortiment als **breit**, wenn es viele Warengruppen hat und als **tiefe**, wenn es viele Artikel und Sorten innerhalb einer Warengruppe hat. Je tiefer ein Sortiment, desto **differenzierter** (qualitativer) stellt sich ein Händler auf. **Flache** Sortimente sind dagegen ein Hinweis auf einen **kostenorientierten** Ansatz. Je mehr Waren- und Sortimentsbereiche angeboten werden, desto **risiko- bzw. zielgruppendifferenzierter** ist das Angebot.

Da die Fixkosten auf die verkaufte Stückzahl „verteilt“ werden, senkt der zusätzliche Absatz durch das breitere Sortiment die Kosten des Marketings pro Stück (sogenannte **Skaleneffekte**). Anbieter, die ihre Waren sowohl offline

¹ **Hinweis:** Auf einen konkreten Artikel können gleichzeitig mehrere Sortiments- und Artikelbegriffe zutreffen.

als auch online anbieten, können die **sortimentspolitischen Vorteile beider Welten** nutzen.

Stationäre Händler profitieren i. d. R. von größeren Skalierungseffekten bei höherem Umsatz als Onlinehändler, weil letztere oftmals auch bei steigenden Verkaufszahlen aus ihren variablen Kosten (Klickkosten, Versand- und Retourenkosten) schlecht „herauswachsen“ können.

Ob Offline- oder Onlinehändler, je größer die Marktmacht eines Handelsunternehmens wird, desto eher substituiert es umsatzstarke Artikelsorten durch eigene **Handelsmarken** (z.B. „Rewe Ja!“ oder „Rewe Feine Welt“, „Amazon Basics“), um Kosten zu sparen und ihre Marktmacht zu stärken. Hersteller von hochpreisigen **Premiummarken** werden dagegen darauf achten, dass ihre Waren nur von ausgewählten Händlern verkauft werden, um ihrerseits ebenfalls ihre Marke zu schützen und ihre höhere Preisgestaltung zu verteidigen.

Die Digitalisierung hat das Sortiment vieler Händler stark beeinflusst. Während **Offlinehändler** sich u.a. aufgrund von **Platzmangel** und Stammkundschaft stärker auf den Verkauf von Basis-, Ergänzungs-, Such- und Impulsartikel verlassen, können **Onlinehändler** ihr **Sortiment** schneller **anpassen**. Aufgrund niedrigerer Standortkosten und sehr geringer Kosten für die Listung von Zusatzartikeln können sie eine besonders breite Auswahl an Ergänzungs-, Aktions- und Nischenartikeln anbieten.

Je nach Strategie (Kostenführerschaft oder Fokussierung) wird bei der **Preissetzung** entweder eine preisfeste Hoch-, Mittel- oder Niedrigpreisstrategie bzw. eine variable Skimming- oder Penetrationsstrategie verfolgt.

Die ersten drei werden auch als **Festpreisstrategien** und die letzten beiden als **Preisabfolgestrategien** zusammengefasst. Bei den letzteren wird der Preis nach der Einführung nach und nach abgesenkt (Skimming) oder angehoben (Penetration).

4.4 Short- vs. Long-Tail-Ansatz

► Handelsunternehmen im Spannungsdreieck

Handelsunternehmen befinden sich seit jeher in einem **Spannungsdreieck zwischen Umsatzmaximierung, Risikostreuung und Kostenreduzierung**: auf einer gegebenen Fläche soll mit den gegebenen Mitteln und Personal das bestmögliche Sortiment angeboten werden.

Aus diesem Grund wird es ständig optimiert:

Ziel	Mittel	Logik	Risiko
Umsatzmaximierung	Sortimentsdifferenzierung	„Welcher Artikel passt noch zum Sortiment?“	Überforderung, Lagerkosten, Platzmangel, Ladenhüter
Kostenreduzierung	Sortimentsbereinigung	„Welche Artikel sind nicht umsatzstark genug?“	Verlust von Stammkunden, Informationsbedarf, Umsatzverlust
Risikostreuung	Sortimentsdiversifikation	„Welcher Warenbereich wäre als Sortimentserweiterung sinnvoll?“	Verwässerung der Händlermarke, Überforderung, Lagerkosten, Platzmangel

Tabelle 1: Instrumente der Sortimentsoptimierung im Short-Tail-Ansatz.

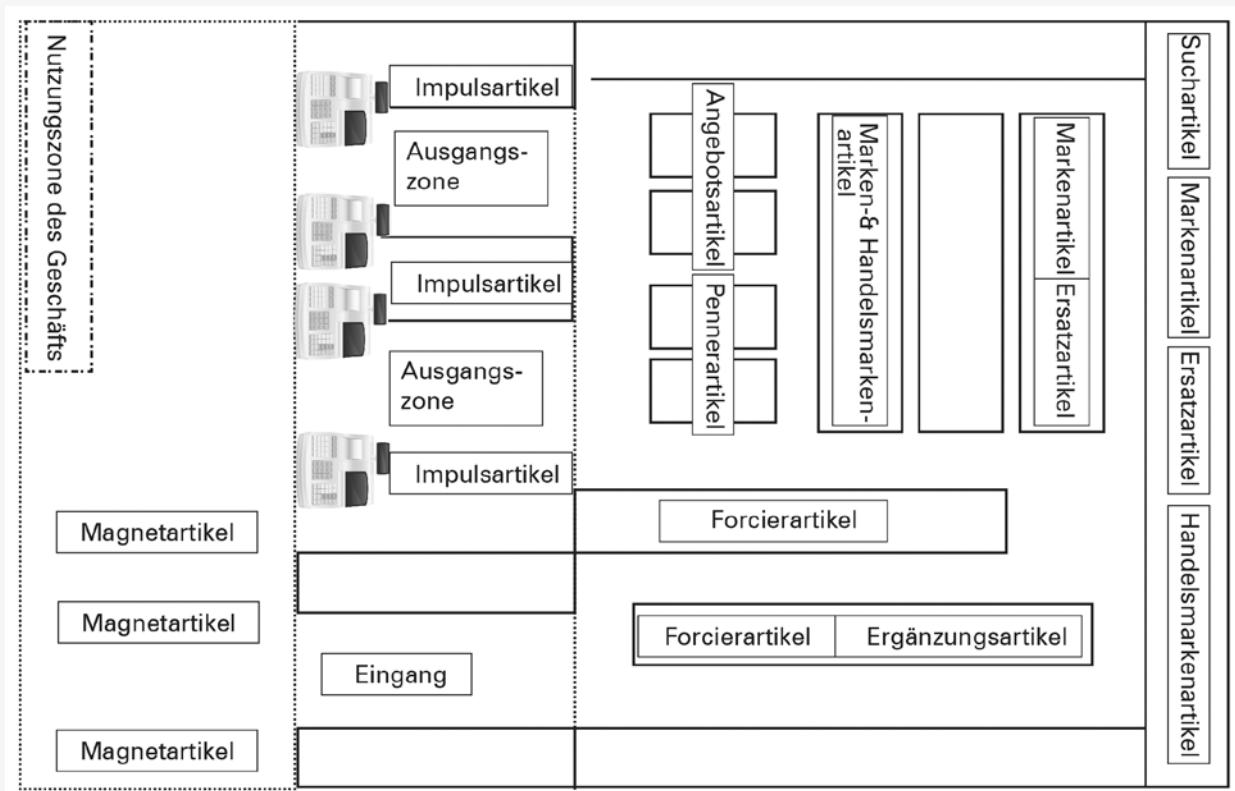
In der Ära des E-Commerce ist dieser Konflikt ein Stück weit aufgelöst, weil es nun die Möglichkeit gibt, einen sogenannten **Long Tail** anzubieten. Im Gegensatz zum **Short-Tail-Ansatz** (dt.: kurzer Schweif), bei dem der Händler nur die Kategoriebestseller anbietet, besteht der **Long Tail** (dt.: langer Schweif) aus spezialisierten Produktsolutions, die der Kunde selten braucht (z.B. ein Adapter mit Sondermaßen oder ein seltener Wein).

Nr.	Aussagen zu den verschiedenen Sortimentsstrategien	Wahr
7	Der Long-Tail-Ansatz ist für stationäre Händler unmöglich umzusetzen.	
8	Sortimentsdiversifikationen werden durchgeführt, um neue Kunden zu gewinnen.	
9	Der Erfolg einer Long-Tail-Strategie hängt vor allem von den Einkaufspreisen ab.	
10	Onlinehändler können Suchartikel weniger gut als Offlinehändler platzieren.	

10. Der Inhaber des traditionsreichen dörfischen Krämerladens „Theos Krimskrams Allerlei“ in der Nähe von Buxtehude gibt seinem Azubi Ratschläge: „Wenn ich dieses ‚Long Tail‘ schon höre! Unsere Familie hat schon immer alles Mögliche angeboten!“

Nehmen Sie Stellung zu dieser Aussage. **Gehen** Sie aus der Perspektive von „Theos Krimskrams Allerlei“ auch auf mögliche Chancen und Risiken **ein**.

11. **Erklären** Sie, warum ein tiefes Sortiment eher mit einer qualitätsorientierten Unternehmensstrategie in Verbindung gebracht wird und ein flaches Sortiment eher mit einer kostenorientierten.
12. Sie sind Marketingmanager in der Spürth GmbH, die sowohl online als auch offline Werkzeuge und Baumaterialien anbietet. Die Verkaufsleitung möchte stärker in die Innenstädte vordringen und hat ein Ladenkonzept für sehr knappe Verkaufsflächen erarbeitet („Spürth to go“).
- 12.1 **Schildern** Sie, wie sich dieser Marketingansatz auf das Bestellverhalten dieser Läden, deren Sortimentbildung und Verkaufsraumgestaltung auswirken kann.
- 12.2 Ein erster Entwurf der Verkaufsfläche ist auf der nächsten Seite abgebildet. Es wurden bereits die Lokalisierungen für einige Artikelgruppen eingetragen.
- Erklären** Sie, warum die entsprechenden Artikelgruppen an diese Plätze gesetzt worden sind.
- 12.3 **Entwickeln** Sie **Vorschläge**, wie Sie das Offline- und Onlinegeschäft der Spürth GmbH sinnvoll miteinander kombinieren können.
- 12.4 **Schlagen** Sie sinnvolle **Maßnahmen vor**, um dem Kunden die Offline-Online-Verknüpfung des Sortiments näherzubringen.



Aufgaben

13. Sie sind als Produktmanager des Schreibwarenfachgeschäfts „Freche Feder“ aktiv.

13.1 Sortieren Sie die folgenden Artikel in Long oder Short Tail ein:

- Freche Standard-A4-Collegeblöcke (kariert),
- ergonomische Füller für Linkshänder,
- hochwertige Leder-Schreibmappen,
- Schulranzen mit aktuellen Lizenzmotiven (z.B. Superhelden „Pfoten Patrouille“; limited Edition!),
- Spezialradierer für technische Zeichnungen,
- hochwertige Aquarellpinsel für Künstler („Färber Aquarell“),
- klassische Kugelschreiber im 10er-Pack, Notizbücher mit personalisierbarem Cover,
- freche Scanner-Stifte zur digitalen Texterfassung,
- Standard-Tintenpatronen für gängige Füllermodelle.

13.2 Schlagen Sie eine geeignete Beschaffungsstrategie für diese Artikel vor.

14. Analysieren Sie den Auszug aus dem Sortiment des Schreibwarenfachgeschäfts „Freche Feder“. Hinzu kommen die folgenden Artikel:

- Euro-Cola-Weihnachtsgeschenkpapier,
- Spicker-Notizblöcke an der Kassenzone,
- gebrauchte Blöcke und Stifte,
- CO₂-negativ-hergestellte Collegeblöcke,
- freche Kalender aus dem Vorjahr,
- Druckerpapier in Standardgröße .

14.1 Sortieren Sie das gesamte hier sichtbare Sortiment, soweit möglich, den verschiedenen Sortiments- und Artikelbegriffen zu. Mehrfachzuordnungen sind möglich.

14.2 Identifizieren Sie Handels- und Industriemarken.

15. Sie führen eine ABC-Analyse durch, um das Short-Tail-Sortiment des Schreibwarenfachgeschäfts „Freche Feder“ zu ermitteln.

Hinweis: Beachten Sie dazu bei Bedarf die folgende Infobox:

Infobox: ABC-Analyse

Die **ABC-Analyse** ist ein betriebswirtschaftliches Instrument zur Einteilung von Objekten oder Subjekten nach ihrer wirtschaftlichen Bedeutung. Sie wird vor allem im Lager und im Vertrieb genutzt, aber auch im Marketing oder Personalbereich, um Produkte, Kunden, Lieferanten oder Mitarbeiter nach ihrer Relevanz für das Unternehmen zu sortieren und priorisieren.

Im Handelsmarketing (insbesondere bei sortimentspolitischen Fragen) kann die ABC-Analyse genutzt werden, um den Short Tail zu identifizieren, der aus den Produkten mit dem höchsten Umsatz besteht. Beim Short-Tail-Ansatz wird das Sortiment ab einer bestimmten Umsatzgrenze abgeschnitten (z.B. wenn das Sortiment 80 % des Gesamtumsatzpotenzials seines Sortimentsbereichs erzielt). Je nach Umsatzstärke werden die Sortimentsbereiche in die folgenden Gruppen eingeteilt und gruppengerechte Maßnahmen abgeleitet:

➤ **A (Short Tail): Höchster Umsatzanteil**

Maßnahmen: z.B. vorteilhafte Platzierung, gezielte Preispolitik, Cross- und Upselling, Werbung, sorgfältige Überprüfung der Bestell- und Lagerplanung.

➤ **B (Mid Tail): Vertieftes Fachsortiment**

Maßnahmen: z.B. Wahl als Differenzierungsbereich beim Mid-Tail-Ansatz, ansonsten: flexibles Bestellverhalten nach Verkaufsentwicklung, Preisaktionen zur Nachfrageförderung, Bündelungen und Sonderplatzierungen.

➤ **C (Long Tail): Niedrige Kauf- und Umsatzrate, hohe Kundenbindung:**

Maßnahmen: z.B. Wahl als Eliminationsbereich beim Short-Tail-Ansatz, ansonsten: geringe Lagerbestände oder Bestellung bei Bedarf, regelmäßige Wirtschaftlichkeitsprüfung, Kostenkontrolle und höhere Preissetzung, Nischenwerbung.

Ablauf der ABC-Analyse:

① Erfassung der Absatzmenge und Verkaufspreise	③ Sortierung der Produkte nach Umsatz in absteigender Reihenfolge	⑤ Akkumulation der Prozentanteile
② Berechnung des Umsatzes ($U = P \cdot M$)	④ Ermittlung der Prozentanteile der Produkte am Gesamtumsatz	⑥ Erstellung der Kategorien nach Umsatzanteilen

6 DER WEBSHOP ALS EIGENER VERTRIEBSKANAL

6.1 Funktionsweise und Bedeutung des eigenen Webshops

Ein **Webshop** ist eine **virtuelle Verkaufsfläche innerhalb einer Website oder einer App**, die von einem Unternehmer primär oder gar ausschließlich mit seinem **eigenen Sortiment** geführt wird.

Dieser Unternehmer kann ein reiner Internethändler sein (z.B. Flaconi), oder einer, der sowohl offline als auch online agiert (z.B. Douglas).

Infobox: Wertschöpfung

Wertschöpfung entsteht, wenn z.B. durch Arbeit, Energie, Rechenleistung oder Know-how ein Mehrwert geschaffen wird, also ein Produkt hergestellt, veredelt, transportiert oder professionell angeboten wird.

Im E-Commerce entsteht Wertschöpfung z.B. durch:

- Ansprechende Produktpräsentation
- Schnellen Versand
- Individuelle Empfehlungen
- Produktservice
- Benutzerfreundliche Prozesse

All diese Leistungen machen eine Leistung wertvoller.

Eine Lieferkette wird auch **Wertschöpfungskette** genannt. In ihr entstehen bei jedem Verarbeitungsschritt durch andere Unternehmen neue Mehrwerte, die im Endpreis weitergegeben werden. Der Begriff **Mehrwertsteuer** als Spitzname für Umsatzsteuer spiegelt dieses System wider.

Internethändler sind das digitale Pendant zum klassischen Offlineunternehmen. Sie verfügen über **wertschöpfende Hauptprozesse** (Beschaffung, Präsentation, Marketing, Innovation, Vertrieb) sowie unterstützende Nebenprozesse (u.a. Rechnungslegung, Personal).

Vom Aufbau unterscheiden sie sich, von außen betrachtet, gar nicht so sehr von sonstigen Handelsunternehmen, genauer betrachtet arbeiten sie allerdings stark auf den Internethandel spezialisiert:

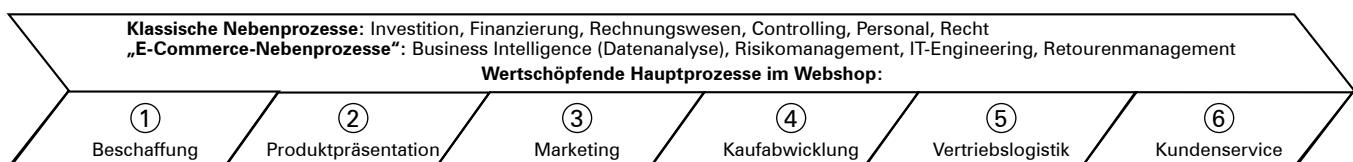


Abbildung 1: Wertschöpfungskette und exemplarische Funktionen in einem Onlineshop.¹

Hauptprozesse	Zentrale Entscheidungs- und Aufgabenbereiche
① Beschaffung	Long vs. Short-Tail, Masse vs. Individuell, Sourcing-Strategie, Supply-Chain-Abstimmung, E-Procurement, Eigen vs. Fremdlager, Bestellverfahren (JIT & Drop-Shipping)
② Produktpresentation	Filter- und Suchfunktionen, Bewertungsmanagement, Trust Signals, Artikelpflege- und Darstellung, OnPage-Optimierung
③ Marketing	Pricing, Kanalintegration, CRM, Kundenreise und -erfahrung, Sortimentsgestaltung, Werbung, Content, Kooperationen
④ Kaufabwicklung	Check-out und Zahlungsweisen, Sicherheitsstandards, Zahlungs- und Mahnungsweisen, Risikoprüfung
⑤ Vertriebslogistik	Eigenvertrieb vs. Fulfillment, Distributionslager, ggf. Retourenhandling, Versand- und Tourenoptimierung
⑥ Kundenservice	Kundendialog, Kundenbindung, Beschwerdemanagement, Forumadministration, After-Sales-Services, PR

1 Eigene Darstellung in Anlehnung an Graf/Schneider (2019) und Porter (2013).



Aufgaben

1. Erklären Sie in eigenen Worten, was einen Webshop typischerweise ausmacht und grenzen Sie Webshops von Marktplätzen ab. Gehen Sie ebenfalls auf die Rolle von Webshops für den D2C-Handel ein.

2. Lesen Sie die nachfolgenden Aussagen und kreuzen Sie jene an, bei denen es sich um eine wahre Aussage handelt:

Nr.	Aussagen zum Webshop	Wahr
1	Ein Webshop bietet eine kontrollierte Umgebung, in der Unternehmen ihre eigene Marke und eigenen Services optimal präsentieren können.	
2	Ein Unternehmen muss sich entscheiden, entweder einen Webshop oder einen stationären Handel zu führen.	
3	Die Abhängigkeit von externen Serviceanbietern beim Aufbau eines Webshops ist für neue Unternehmen häufig vermeidbar, weil jeder Webshop einzigartig funktioniert.	
4	SEO ist für einen erfolgreichen Webshop nicht relevant, da Kunden direkt die URL aufrufen.	
5	Onlinehändler haben im Gegensatz zu stationären Händlern kaum Marketingkosten.	
6	Die Qualität der Nutzererfahrung hat direkten Einfluss auf die Kundenbindung.	
7	Cloudlösungen sind für kleine Webshops ungeeignet, da sie zu teuer und technisch komplex sind.	
8	Händler nutzen Marktplätze häufig zur einmaligen Umsatzgenerierung oder um Überkapazitäten abzubauen.	
9	Premiumhändler sollten unbedingt alle Produkte auf Marktplätzen anbieten, um die Reichweite zu maximieren.	
10	Baukasten-Webshops bieten maßgeschneiderte Premiumlösungen für Betreiber an.	

3. So wie seit Jahren der Onlinehandel fast kontinuierlich wächst, so wächst auch der gemeinsame Umsatzanteil der deutschen Top-100-Onlinehändler. Dieser liegt im Jahr 2024 laut EHI inzwischen bei ca. 70 %, dabei vereinen allein die Top-10-Onlinehändler über 50 % Marktanteil auf sich.

Erklären Sie diese Entwicklung und geben Sie eine Vermutung ab, ob sich dieser Trend noch weiter fortsetzen wird.

4. Häufig bevorzugen kleinere Gewerbetreibende sowie Start-ups standardisierte Software zum Aufbau ihres Webshops. Marken- und budgetstarke Unternehmen setzen dagegen eher auf maßgeschneiderte Lösungen.

Erklären Sie diesen Unterschied unter Rückgriff auf die Vor- und Nachteile der einzelnen Lösungen.

5. Sie haben gerade Ihre neue Stelle als Marketingberater bei der Spürth GmbH angetreten. Seit einiger Zeit setzt der Premiumanbieter auf einen Webshop zum Direktvertrieb. Neben der Desktopversion wird der Shop ebenfalls als mobile Version betrieben. Über die App können bislang noch keine Käufe getätigter werden.

Sie lassen sich bereits am ersten Tag durch die Webshopsoftware einige Performance-Geschäftsdaten anzeigen:

Angaben Pro Monat	Spürth GmbH	Ø-Branche
Besucherzahl pro Monat	450.000	350.000
davon Desktop	380.000	130.000
davon Mobil	70.000	220.000
wiederkehrende Besucher vom Vormonat	320.000	200.000
davon Desktop	300.000	20.000
davon Mobil	20.000	180.000
Umsatz	18.000.000	12.000.000
davon Desktop	17.840.000	2.400.000
davon Mobil	160.000	9.600.000
Conversions	120.000	100.000
davon Desktop	119.000	20.000
davon Mobil	1.000	80.000
Newsletteranmeldungen/Monat	9.000	8.000
Appdownloads	2.500	4.000
Verweildauer im Durchschnitt	170 Sekunden	113 Sekunden

Angaben Pro Monat	Spürth GmbH	Ø-Branche
davon Desktop	240 Sekunden	120 Sekunden
davon Mobil	30 Sekunden	75 Sekunden
Retourenquote	51 %	45 %
Kundenbewertung	3,1/5 Sterne	2,6/5 Sterne
davon Desktop	4,2/5 Sterne	3,1/5 Sterne
davon Mobil	2,0/5 Sterne	2,3/5 Sterne
Ladezeit der Seite	8 Sekunden	7 Sekunden
davon Desktop	3 Sekunden	5 Sekunden
davon Mobil	13 Sekunden	9 Sekunden

5.1 Analysieren Sie die Geschäftsdaten in den unterschiedlichen Bereichen der Spürth GmbH und **beurteilen** Sie sie in ihrem Gesamtbild, indem Sie Stärken und Schwächen des aktuellen Shops ableiten.

5.2 Schlagen Sie Maßnahmen **vor**, die Sie der Spürth GmbH empfehlen würden, um die identifizierten Problemfelder zu verbessern.

5.3 Recherchieren oder erarbeiten Sie geeignete Kennzahlen für die Leistungsmessung in den entsprechenden Verbesserungsbereichen.

5.4 Optional: Wenden Sie die erarbeiteten Kennzahlen **an**.

6. Die Spürth GmbH ist als qualitativ hochwertiger Anbieter mit einer nachhaltigen Agenda ein verlässlicher Partner im Werkzeug- und Baustoffsegment. Dennoch sieht sie sich preislich sowohl von den sehr günstigen Anbietern auf verschiedenen Onlinemarktpäten als auch von etablierten Markenhändlern, deren Produkte eine ähnliche oder teilweise sogar höhere Qualität aufweisen, bedroht.

Beschreiben Sie das „Stuck-in-the-Middle“-Problem aus der Perspektive der Spürth GmbH und empfehlen Sie Maßnahmen und Strategien, durch die sich der Webshop der Spürth GmbH am Markt behaupten kann.

Vertiefung

7. Der Verkaufsleiter der Spürth GmbH tritt an die Marketingabteilung mit der Idee heran, ebenfalls über Onlinemarktplätze zu verkaufen.

Diskutieren Sie den Vorschlag aus der Perspektive des Marketings. **Beleuchten** Sie dabei mögliche Vor- und Nachteile für ihren kurzfristigen und langfristigen Unternehmenserfolg.

8. Als Leiter des Marketings lassen Sie sich weitere Geschäftsdaten kommen, um die Kosten-Umsatz-Relation der Spürth GmbH zu beurteilen (sogenannte Cost per Order).

8.1 Identifizieren Sie in einem ersten Schritt alle marketingbezogenen Kosten, um sie ins Verhältnis zum erzielten Umsatz sowie zu den Conversions zu stellen.

Im letzten Monat verkaufte die Spürth GmbH 9.400 Warenkörbe zu einem durchschnittlichen Verkaufspreis von 70,00 € pro Warenkorb.

Hinweis: Beachten Sie bei Fragen zur Kennzahl ggf. die dazugehörige Infobox.

8.2 Beurteilen Sie, ob die CpO der Spürth GmbH sich im allgemeinen Normbereich bewegt, und **begründen** Sie das Ergebnis fundiert.

Nr.	Ausgaben	Kosten pro Monat
1	Google-Werbeanzeigen (SEA)	40.000,00 €
2	Server- und Hostingkosten	8.500,00 €
3	Influencer-Kooperationen	16.000,00 €
4	Produktfotografie	17.000,00 €
5	Versand- und Verpackungskosten	32.000,00 €
6	Suchmaschinenoptimierung (SEO)	18.000,00 €
7	Personalkosten (Kundenservice)	29.000,00 €
8	Newsletter-Kampagnen	9.000,00 €

Infobox: Cost per Order (CpO)

Die **Cost per Order (CpO: Kosten-Umsatz-Relation)** ist eine wichtige Kennzahl der Marketingsteuerung und beschreibt das Verhältnis der eingesetzten Marketingkosten zu den erzielten Kundenreaktionen bzw. Umsätzen. Sie zeigt, wie effizient Marketingausgaben eingesetzt werden, um Bestellungen oder Umsätze zu generieren. Je niedriger die CpO, desto effizienter wird das Marketingbudget genutzt.

Die CpO kann sowohl für alle **Marketingaktivitäten insgesamt**, für **einzelne Kampagnen**, oder sogar für einzelne Werbemaßnahmen berechnet werden. Typischerweise liegen die CpO im Onlinehandel bei etwa 20–25 % bzw. bei rund 20–25 Cent pro Euro Umsatz.

Die notwendigen Marketingaufwendungen können allerdings auch stark unterschiedlich ausfallen in Abhängigkeit von Marktstellung, Bekanntheitsgrad, Werbedruck, Anteil der Stammkundschaft oder wenn man Teil eines Online-marktplatzes ist.

Werden die CpO aufgrund eines allgemeinen Marketingbudgets ermittelt, stellen sie **keine tatsächlich verursachten Einzelkosten** je Bestellung dar, sondern eine Effizienzkennzahl. Werden die Marketingkosten jedoch direkt pro Bestellung abgerechnet (z.B. Verkaufsprovision auf Marktplätzen), werden die CpO zum Teil der Einzelkosten.

$$\text{CpO} = \frac{\text{Marketingkosten}}{\text{Gesamtumsatz}} \quad \text{oder:} \quad \text{CpO} = \frac{\text{Kosten der Marketingaktion}}{\text{Kundenreaktion (z.B. Neukäufe)}}$$

9. Nach genaueren Auswertungen wurden die 40.000,00 € (siehe 8.) aufgrund von 1.000.000 Werbeschaltungen auf Google (SEA) in Rechnung gestellt. Auf diese wurde 15.000-mal geklickt. Mindestens 2.350 Käufe sind direkt auf diese Klicks zurückzuführen.

9.1 Ermitteln Sie die Click-Through-Rate.

Hinweis: Beachten Sie dazu bei Bedarf die Infobox.

9.2 Ermitteln Sie die direkte Conversion Rate der SEA.

9.3 Ermitteln Sie nur für den Bereich SEA die CpO als Prozentzahl sowie als Kostenanteil pro Warenkorb.

Beurteilen Sie die Effektivität der SEA im Vergleich zur insgesamten Marketingkosten-Umsatz-Relation aus der vorherigen Aufgabe.

9.4 Zu den oben abgebildeten Verkäufen kommen noch weitere 4.800 Warenkörbe aus der direkten Ansteuerung hinzu.

Begründen Sie, warum die direkte Conversion Rate nicht den gesamten Erfolg der Suchmaschinenanzeigen abbildet.

Infobox: Click-Through-Rate (CTR)

Die **Click-Through-Rate (CTR: Klickrate)** ist eine häufig genutzte Kennzahl, um die Effizienz einer Werbekampagne zu messen. Je höher sie ausfällt, desto häufiger wurde auf eine Bannerwerbung, einen Link auf einer Partnerwebsite, in einer E-Mail oder über einen Influencer geklickt. Somit steht eine hohe CTR stellvertretend für eine gute **Buzzword-** bzw. **Hashtag-**Auswahl, ein passendes **Bannerdesign** oder aktivierenden **Content**. Dennoch eignet sich die CTR nicht als alleiniges Erfolgskriterium, da es nach dem Klick noch zu einem Lead oder einem Kauf kommen sollte. Aus diesem Grund wird die CTR oftmals mit der **Conversion Rate** oder dem **ROI** verknüpft.

Im Allgemeinen liegt die CTR ca. bei 1 %, beim E-Mail-Marketing bei über 3 %.

$$\text{CTR} = \frac{\text{Anzahl der Klicks}}{\text{Anzahl der Einblendungen (sog. Impressions)}} \cdot 100$$

24 CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT III: KUNDENBEWERTUNGSMASSNAHMEN

24.1 Die Bedeutung der richtigen Variablen

Wer nicht mit der Zeit geht, verpasst Potenzial zu Weiterentwicklung: Viele etablierte KMUs halten aus Gründen der Einfachheit, Vertrautheit und mangelnder Schnittstellintegration an Excel-Tabellen und ähnlichen Einstiegertools fest. Die versteckten Opportunitätskosten sind dabei vielen nicht bewusst. Verpasste Chancen führen zu festen **Pfadabhängigkeiten** – man hat „auf das falsche Pferd“ gesetzt.

Konventionelle CRM-Systeme bewerten Kunden meist nur nach ihrem Umsatz. Dieser eindimensionale Ansatz war in **analogen Zeiten** mit wenig Daten praktikabel, greift in Zeiten der Digitalisierung aber zu kurz.

Wer nur auf **vergangene Umsätze** blickt, **riskiert Fehlentscheidungen und Pfadabhängigkeiten** – etwa, wenn ein ehemaliger Großkunde höher bewertet wird als ein treuer Wachstumskunde.

Die Fehleinschätzung von Kunden und ihrem Entwicklungspotenzial kann insbesondere bei **begrenzten Ressourcen** zu **Fehlallokationen** führen, etwa bei der Zuweisung von Serverkapazitäten oder in der Servicepriorisierung.

Moderne Systeme ermöglichen eine **umfassendere Analyse** des Kundenwerts: Neben dem Umsatz spielen Faktoren wie Potenzial, Kauffrequenz, Wachstumspotenzial, Lieferantenanteil, Loyalität oder Marktstellung eine Rolle. Je nach Ziel und Datenlage werden **unterschiedliche Variablen** herangezogen, oft auch aggregiert, um ein genaueres Bild über den Kundenwert und seine Anreizstruktur zu erhalten.

Beispielhafte Variablen zur **Einschätzung der Kundenprofitabilität**:

- **Treue und Loyalität:** Wiederholungskäufe, Feedback, Annahme von Cross-/Upselling, Teilnahme an Programmen, Anzahl an Beschwerden, Zufriedenheit, Verweildauer
- **Zufriedenheit:** Feedback-Qualität, **Service-Level-Agreements (SLA)**
- **Umsatzstärke:** Gesamterlös, Rendite, Umsatzverlauf, Produktpräferenzen
- **Wettbewerbsposition:** Marktanteil, Exklusivität, Wechselhürden, Kundennachfrage
- **Marktattraktivität:** Volumen, Wachstum, Eintrittsbarrieren, technologische und regulatorische Faktoren, Konjunkturabhängigkeit, Wettbewerbsintensität
- **Kundenattraktivität:** Monetärer und imagebezogener Wert, Kaufpotenzial, Lieferantenanteil (Share of Wallet), Betreuungskosten, Verträge/Lizenzen, Betreuungsbedarf

Ein **Service-Level-Agreement (SLA)** ist eine vertragliche Vereinbarung zwischen Anbieter und Kunde, die festlegt, welche Servicequalität garantiert wird. Typische Inhalte sind:

- Reaktionszeit (z.B. „Antwort innerhalb von 24 Stunden“)
- Verfügbarkeitsgarantie (z.B. „System läuft zu 99,9% im Jahr stabil“)
- Bearbeitungszeit von Anfragen oder Störungen
- Kulanz- und Eskalationsregelungen

SLAs dienen als **Messgröße für Kundenzufriedenheit**, da sie Erwartungen und Leistungsversprechen transparent machen und vertraglich festhalten. Je nach Verhandlungsmacht fallen sie eher zugunsten des Anbieters oder des Kunden aus.

Formal lassen sich die Auswahlkriterien für Kundenbewertungsinstrumente wie folgt abkürzen:

- **Anzahl der Kriterien:** eindimensional vs. mehrdimensional
- **Art der Kriterien:** quantitativ vs. qualitativ
- **Zeithorizont:** vergangenheitsorientiert vs. prognosebasiert
- **Betrachtungseinheit:** Einzelkunde vs. Kundensegment

24.2 Die Auswahl des passenden Bewertungsinstruments

Variablen zur Kundenbewertung werden in der Praxis zu **metrischen Verfahren** zusammengefasst. Wie in jeder betriebswirtschaftlichen Disziplin gibt es einfache wie komplexe Ansätze, die sich nach Vorgehensweise, Aussagekraft und Anwendungsaufwand unterscheiden. Bei der Frage, was für ein Instrument zur Kundenbewertung individuell passend ist, gilt es, sich der Stärken und Grenzen der verschiedenen Instrumente bewusst zu machen:

- **Anzahl der Kriterien:** Geht es nur um eine Kennzahl (z. B. Umsatz), oder wird ein mehrdimensionales Bild benötigt (z. B. auch Loyalität, Potenzial, Kosten)?
- **Art der Kriterien:** Werden ausschließlich quantitative Werte (Umsatz, Deckungsbeitrag) berücksichtigt, oder auch qualitative Faktoren wie Image und Zufriedenheit?
- **Zeithorizont:** Erfolgt die Bewertung auf Basis einer Periode, über mehrere Jahre hinweg, oder sogar mit Prognosen für die Zukunft?

- **Betrachtungseinheit:** Werden einzelne Kunden analysiert, oder ganze Kundengruppen/Segmente?

So lässt sich je nach Ziel und Datenlage entscheiden, ob ein einfaches Verfahren (z.B. ABC) genügt oder ein komplexeres Modell (z.B. CLV) nötig ist.¹

24.2.1 Standardverfahren zur Kundenbewertung

Die folgenden Verfahren zählen zu den **klassischen Standards**, die in vielen CRM-Systemen eingesetzt werden. Sie haben den Vorteil, dass sie auf einfachen, meist **bereits vorliegenden Daten beruhen** und deshalb **leicht anwendbar** sind. Zugleich unterscheiden sie sich in ihrer Aussagekraft und Tiefe:

- **ABC-Kundenanalyse als einfaches klassifikatorisches Verfahren:** Die Kunden werden nach ihrem **Einkaufsvolumen** in **A-, B- und C-Kunden** eingeteilt. Diese Klassifikation dient zur direkten Ableitung abgestufter CRM-Maßnahmen:²

Kunde	Handelsvolumen in €	Anteil am Volumen	Rangfolge	Kategorisierung
Kunde A	75.000,00	15 %	4	B
Kunde B	100.000,00	20 %	2	A
Kunde C	200.000,00	40 %	1	A
Kunde D	20.000,00	4 %	6	C
Kunde E	80.000,00	16 %	3	B
Kunde F	25.000,00	5 %	5	C
Summe	500.000,00	100 %		A > 60%; B > 90%; C; Rest

Tabelle 1: Beispielhafte ABC-Analyse.

Die **ABC-Analyse** ist ein universelles Verfahren, das in vielen betriebswirtschaftlichen Bereichen genutzt wird – etwa in der Materiallogistik, im Personalwesen oder bei der Sortimentsoptimierung.

Bei dieser beispielhaften ABC-Analyse endet Kategorie B wie auch Kategorie A oberhalb des Grenzwerts ($B > 90\%$), d.h. dass auch Kunde A, der bis 91 % reicht, noch zur Gruppe B gehört. Diese liberale Einteilung ermöglicht mehr Entwicklungspotenzial, verursacht allerdings auch höhere Kosten als eine konservativere ($B < 90\%$).

- **Kundendeckungsbeitrag (KDB):** Dieser gibt an, wie viel ein Kunde durch seinen Umsatz – abzüglich der von ihm verursachten (variablen) Kosten – zur Fixkostendeckung und zum Gewinn beiträgt. **Der KDB ermöglicht Profitabilitätsvergleiche zwischen Kunden** oder Segmenten sowie eine gewinnorientierte Priorisierung der Betreuungsaufwendungen.³

Bereinigungsstufen	Kunde A	Kunde B	Kunde C
Bruttoerlös in T€	2.500	3.000	1.500
Erlösminderungen	200	400	50
Nettoerlös	2.300	2.600	1.450
variable Herstell-/Bezugskosten	500	800	200
Deckungsbeitrag I	1.800	1.800	1.250
variable auftragsbezogene Kosten	50	150	20
Deckungsbeitrag II	1.750	1.650	1.230
variable kundenbezogene Kosten	50	200	30
Deckungsbeitrag III	1.700	1.450	1.200
kundenbezogene Fixkosten	50		200
Deckungsbeitrag IV	1.650		2.450
kundengruppenbezogene Fixkosten			1.000
Deckungsbeitrag V			3.100
kundenhauptgruppenbezogene Fixkosten			1.100
Deckungsbeitrag VI			2.000

Tabelle 2: Beispielhafte Kundendeckungsbeitragsrechnung.

Nicht jede Stufe ist in jedem Kontext erforderlich. Typische Kostenposten, die zu den DB-Stufen führen:

- **DB I:** Nachlässe, Rabatte, Skonti, Versand, Kommissionierung
- **DB II:** Beratung, Reklamationen, Support
- **DB III:** Werbung, Schulung
- **DB IV:** Key Account-Management, Lizizenzen, regionale Niederlassungen
- **DB V:** Werbekampagnen, Fachmessen
- **DB VI:** Vertriebspartner, Webshop-Kosten, Produktentwicklung

1 Vgl.: Töpfer/Seeringer (2008).

2 Vgl.: Vollmuth (2007), Gabler Wirtschaftslexikon (2018: ABC-Analyse).

3 Vgl.: Bleiber (2025).

➤ **Nutzwertanalyse (NWA)** und ähnliche Scoring-Modelle:

Im **CRM** ermöglicht die NWA, **qualitative Faktoren** wie Image, Loyalität oder Wachstumspotenzial mit **quantitativen Kennzahlen** zu kombinieren.

Die NWA erlaubt eine detaillierte Differenzierung, sodass sie sogar helfen kann, zwischen den Stammkunden solche herauszufiltern, die für eine langfristige strategische Partnerschaft in Betracht kommen.¹

Merkmale	Gewichtung	Kunde A		Kunde B	
		Note	Gewichtung	Note	Gewichtung
Wachstums-potenzial	25 %	3	0,75	1	0,25
Loyalität	30 %	1	0,30	3	0,90
Markt-attractivität	10 %	2	0,20	2	0,10
Zuverlässigkeit	15 %	1	0,15	2	0,30
eigene Wettbe-werbsposition	20 %	2	0,40	2	0,40
Summe	100 %		1,80		1,95

Tabelle 3: Beispielhafte NWA.

Die Auswahl und Gewichtung der Merkmale wird von jedem Unternehmen individuell ausgewählt. Die Benotung der Kunden sollte faktenorientiert im Team erfolgen.

Bei der NWA können auch andere Benutzungssysteme gewählt werden, wichtig ist nur, dass der Sieger den höchsten Score erzielen kann.

In der Praxis werden in NWAs häufig auch monetäre Kriterien wie der Deckungsbeitrag als Bewertungsmerkmal aufgenommen. Dabei stellt sich jedoch die Frage, wie viel ein Euro DB im Vergleich zu Faktoren wie Image oder Vertrauen wert ist.

Monetäre Kriterien können die Ergebnisse einer NWA verzerrten. Daher wird empfohlen, qualitative und quantitative Analysen getrennt durchzuführen und die Ergebnisse anschließend aggregierend zu beurteilen.

24.2.2 Fortgeschrittene Verfahren zur Kundenbewertung

Neben den Standardverfahren existieren weiterführende Instrumente, die **komplexer in der Anwendung** sind, dafür aber **tiefere Einblicke** ermöglichen. Sie berücksichtigen **dynamische Entwicklungen** (z.B. über die Zeit hinweg) oder **multidimensionale Kriterien** (z.B. Wiederkaufrate, Imagewert). Solche Verfahren sind insbesondere dort sinnvoll, wo langfristige Kundenbindung, differenzierte Segmentierung oder eine präzisere Investitionssteuerung im **CRM** im Vordergrund stehen.

➤ **Customer-Lifetime-Value (CLV)**

Der Customer-Lifetime-Value (CLV) bildet eine der **gängigsten CRM-Maßnahmen** ab. Er geht vom Gedanken eines **Kundenlebenszyklus** aus, ähnlich dem Produktlebenszyklus. Bewertet wird die gesamte Geschäftsbeziehung – von der ersten Aufmerksamkeit bis hin zur Kundenbindung oder auch zur Beendigung.

CRM-Maßnahmen können sich nach diesen Phasen ausrichten:

- **Awareness:** Kunde lernt das Angebot kennen (hohe Akquisitonskosten)
- **Consideration:** Information und erste Interaktionen
- **Purchase:** tatsächlicher Kauf – der Break-even-Point im Kundenwertmodell wird erreicht
- **Retention:** Wiederholungskäufe sichern profitables Wachstum
- **Advocacy (Loyalität):** Emotionales Commitment, Empfehlungen
- **Crisis/Trennung:** Abwanderung muss ggf. vermieden oder professionell gemanagt werden

¹ Vgl.: Bundesministerium des Innern und Bundesverwaltungsamt (2025), Gabler-Wirtschaftslexikon (2018): Nutzwertanalyse.

33 SEARCH ENGINE MARKETING (SEM)

33.1 Relevanz, Funktionsweise und Nutzung der Suchmaschinen

Insbesondere unbekannte Webshops haben im Onlinehandel das „Kaltstart“-Problem: Sie haben kein Image, keine Reputation, keine Marke, keine Barmittel, keine Nutzerdaten und wenig Know-how.

Wenn man eine Reihenfolge der Herausforderungen für kleine Webshops anlegen würde, könnte sie so aussehen:

1. Man wird nicht gefunden. (SEM)
2. Einem wird nicht vertraut. (Trust Signals)
3. Man kommt nicht wieder. (Kundenbindung)

Spätestens mit der Einführung und Kommerzialisierung von Produktsuchmaschinen wurde der **permanente Optimierungswettlauf** um die beste Nutzererfahrung in Webshops gestartet. Heute wird Suchmaschinenmarketing dringend benötigt, um die erste der drei Herausforderungen zu bewältigen. Mittelbar wird sogar auf Punkt 2 und „eingezahlt“, weil ein großer Teil der Suchmaschinenoptimierung auch Qualitätsverbesserungen der eigenen Website darstellen.

Wer sich wundert, dass Apple in der Suchmaschinenliste fehlt, liegt daran, dass Safari auf iPhone, iPad und Mac standardmäßig Google nutzt. Hintergrund ist ein milliardenschweres Lizenzabkommen: Apple erhält Zahlungen, Google profitiert von der Integration. Ausschlaggebend sind Googles technologischer Vorsprung in der Suchtechnologie und Apples Schwerpunkt auf Datenschutz. Eine eigene Suchmaschine wurde von Apple mehrfach erwogen – bislang setzt man jedoch auf die etablierte Google-Infrastruktur.

Suchmaschinen sind für viele Menschen im Onlinehandel das, was offline Schaufenster in der Fußgängerzone sind: Was vorne liegt, wird zuerst wahrgenommen und potenziell verkauft.

Wer im Internet nicht gefunden wird, verkauft auch nichts. Für kleine oder unbekannte Webshops zählt die digitale Sichtbarkeit daher zu den größten wirtschaftlichen Herausforderungen. Die „**Schaufensterproblematisik**“ kann für sie existenzbedrohend sein.

Bereits seit der Erfindung der ersten Suchmaschinen in den 1990er-Jahren und verstärkt seit dem Marktdurchbruch von Google um die Jahrtausendwende erfüllen diese eine wichtige **Gatekeeper-Funktion im E-Commerce: Suchmaschinen beeinflussen, welche Inhalte und Anbieter von den Nutzern gesehen werden und gestalten gleichzeitig die Internetökonomie mit, indem sie den Anbietern Anreize zur Gestaltung der Internetinhalte setzen.**

- 2024 beliefen sich die Ausgaben für Suchmaschinenmarketing in Deutschland auf ca. 31 Mrd. €, ein Zuwachs von knapp 11% gegenüber dem Vorjahr.¹
- Suchmaschinenmarketing macht damit rund 35 % des gesamten digitalen Werbemarktes aus, deutlich vor Social Media oder Bannerwerbung (*Display Advertising*).²
- Auch wenn nicht bekannt ist, wie die Aufwendungen sich auf die einzelnen Suchmaschinen verteilen, geben zumindest die Nutzungsquoten der Suchmaschinen Hinweise auf das Verhältnis:

Suchmaschine	Marktanteil	Suchmaschine	Marktanteil
Google	87,24 %	DuckDuckGo	2,82 %
Bing	5,73 %	Yahoo!	1,49 %
Yandex	2,82 %	Ecosia	0,97 %

Tabelle 1: Nutzerquoten von Suchmaschinen in Deutschland April 2024 bis April 2025.³

Infobox: Wie funktionieren Suchmaschinen?

1. **Crawling (Kriechen, hier: Durchsuchen):** Suchmaschinen nutzen sogenannte Crawler-Bots, um systematisch jede Website des Internets zu durchsuchen. Dabei starten sie bei einigen bekannten Websites (sog. Seed-URLs). Von diesen folgen sie den Links von einer Seite zur anderen.⁴ Es werden automatisch erneute „Besuche“ geplant in Abhängigkeit der „Revisiting Policy“, die u.a. nach der Autorität sowie nach der technischen Zugänglichkeit für den Crawler entscheidet. Die **Autorität** einer Website beschreibt ihre Vertrauenswürdigkeit und Relevanz aus der Sicht der Suchmaschine. Sie wird allgemein u.a. durch die Anzahl und Qualität der Links, Sicherheitsprotokolle, Besucherfrequenz usw. bestimmt.
2. **Backlinks** sind **Links** (Verknüpfungen), die von anderen Websites auf die eigene Seite führen. Sie werden als Empfehlung und Qualitätssiegel interpretiert. Backlinks stärken die Autorität einer Website im Suchalgorithmus und verbessern dadurch das Ranking in den Suchergebnissen.

1 Vgl.: Schröder (2025).

2 Vgl.: Bitkom (2025).

3 Eigene Darstellung in Anlehnung an Lunapark (2025) und Statcounter (2025).

4 Vgl.: Google (2025: Funktionsweise der Google Suche), Google (2025: Struktur E-Commerce-Website).

2. **Indexierung (in der Datenbank speichern):** Die gesammelten Inhalte (Texte, Bilder, Struktur, technische Merkmale usw.) werden analysiert und in einem zentralen Index gespeichert – einer Art riesiger Datenbank.
3. **Page-Ranking (Reihenfolge der Ergebnisse):** Gibt ein Nutzer einen Suchbegriff (Keyword) ein, durchsucht der Algorithmus den Index nach Übereinstimmungen und ordnet die Treffer nach **Relevanz**. Zu dieser „Relevanz“ zählen neben dem Suchbegriff auch die gespeicherten Qualitätsmerkmale der Webseiten (Verlinkungen, Nutzerfreundlichkeit usw.) wie auch ggf. die gespeicherten Daten über die Präferenzen des Nutzers. Zur Sortierung der Suchmaschinentreffer verwendet beispielsweise Google über 200 unterschiedlich gewichtete Merkmale (**PageRank-Algorithmus**). Neben Suchmaschinen existieren ebenfalls sog. **Meta-Suchmaschinen** (wie z.B. DuckDuckGo oder MetaGer) : Diese benutzen keinen eigenen Crawler und betreiben keine eigene Indexierung, sondern greifen als Hilfsmittel auf andere Suchmaschinen wie Google zurück. Die Ergebnisse werden aggregiert und präsentiert. Sie bieten eine höhere Neutralität, geringere „Filterblasen-Gefahr“, höheren Datenschutz sowie eine breitere Ergebnisbasis auf Kosten von Geschwindigkeit, Personalisierung und anderen möglichen Zusatzservices.

33.2 Was ist SEM

Search Engine Marketing (SEM) (dt.: Suchmaschinenmarketing), umfasst alle Maßnahmen mit denen Websitebetreiber versuchen, ihre Inhalte in den Suchergebnissen vorteilhaft anzeigen zu lassen. Ziel ist es, die Sichtbarkeit und Reichweite zu erhöhen, sodass die Links zu den eigenen Websites möglichst präsent aufgeführt werden und viele Nutzer auf die eigene Seite gelangen.¹

In der Praxis wird zwischen zwei Teilbereichen unterschieden:

- **Suchmaschinenoptimierung (SEO: Search Engine Optimization):** Hierbei geht es um alle technischen, kaufmännischen und inhaltlichen Maßnahmen, die dazu führen, dass eigene Inhalte in der organischen (nicht bezahlten) Ergebnisliste möglichst weit oben erscheinen. Grundlage sind u.a. Qualitätsfaktoren wie Inhaltstiefe, Nutzerfreundlichkeit, Ladezeit, Aktualität und Seitenstruktur usw.
- **Suchmaschinenwerbung (SEA: Search Engine Advertising):** SEA umfasst kostenpflichtige Anzeigen (sog. *Paid Media*) in der Ergebnisliste. Diese Anzeigen werden, je nach Suchmaschine, entweder oberhalb oder neben den organischen Treffern angepinnt.

Im Englischen werden die beiden Bereiche auch als Organic Listing und Paid Listing voneinander unterschieden.

SEM wird häufig fälschlicherweise mit SEO gleichgesetzt, obwohl es beide Formen umfasst. In der Praxis werden SEO und SEA oft kombiniert eingesetzt, um **kurzfristige Sichtbarkeit (SEA) mit langfristiger Relevanz (SEO)** zu verbinden. Da im Grunde alle Websitenanbieter SEM betreiben, gibt es ein andauerndes ‚Wettrüsten‘.

33.3 SEM als Teil der Customer Journey

SEM greift dort, wo Nutzer **aktiv nach Internetinhalten suchen**, schwerpunktmäßig in der **Messy Middle**, also zwischen der **Awareness- und der Conversionphase**. Es soll dabei unterstützen, sie auf die eigenen Inhalte aufmerksam und sie zur eigenen Seite zu steuern, bevor die Kundenreise vorzeitig abgebrochen oder bei der Konkurrenz beendet wird.

In der **Messy Middle**, dem „Auswahl-Wirrwarr“ droht recherchewilligen Kunden ein nahezu endloser Kreislauf an sich wiederholenden Vergleichsseiten, Testberichte und Produkt-präsentationen.

¹ Vgl.: Technikum Wien (2025), Google (2025: Startleitfaden), Gabler Wirtschaftslexikon (2018: Suchmaschinenmarketing), OMR (2025).

35 CONTENT MARKETING II: STORYTELLING

35.1 Die emotionale Kraft der Geschichten

Im weltweiten Wettbewerb ähneln sich Produkte oft in Funktion, Design und Preis. Der Werbedruck macht es zunehmend schwieriger, auf technische Unterschiede hinzuweisen. Zudem werden **erfolgreiche Produktdesigns trotz Marken- und Patentschutz schnell nachgeahmt** – doch **Gefühle lassen sich nicht imitieren**. Marken entfalten ihre Wirkung nicht allein über Logos oder Slogans, sondern über zugeschriebene **emotionale Bedeutungen**. Sie werden zur Projektionsfläche individueller Wünsche. Wer sich emotional mit einer Marke verbündet, kauft nicht nur ein Produkt, er **sucht ein Erlebnis**. In einem übersättigten Markt wird die Marke selbst zur **wertvollen Ressource** und beeinflusst die Kaufentscheidung so manches Mal stärker als funktionale Merkmale.

Damit es funktioniert, muss Content Marketing den Kunden „vorbereiten“: Content Marketing muss den Kunden für das Wertesystem der Marke sensibilisieren, **Identifikationen ermöglichen und positive Gefühle**, Erinnerungen und Wünsche auslösen. Sobald Interesse signalisiert wird, indem auf ein **Call-to-Action-Element (CTA)** geklickt wird, löst der passende Content Impulse aus (**Trigger**), der an die verankerten emotionalen Muster andockt und den Kunden zur Conversion bringt.

Werte, Daten und Fakten sind komplex, Emotionen dagegen universell und intuitiv. Narrative Archetypen sind zeitlos, kultur- und länderübergreifend. Es bedarf keiner großen Konzentration, um sie aufzunehmen und weiterzuerzählen, weil es sich bei ihnen um bekannte Muster handelt und sie sich reibungslos ins **bekannte Weltbild** einfügen, um dieses um relevante Symbole logisch zu erweitern. Informationen, die in Geschichten eingebettet sind, werden deutlich besser gespeichert und lösen neben analytischen auch motorische, sensorische und emotionale Reaktionen aus. Kein Zufall also, dass erfolgreiche Marken auf starke Bilder und **Storytelling** setzen: Narrative geben ihnen Bedeutung, verankern sie im Bewusstsein und machen sie begehrswert. Wer sich in einer Markenerzählung selbst erkennt, begegnet ihr mit **Offenheit und Sympathie**.¹

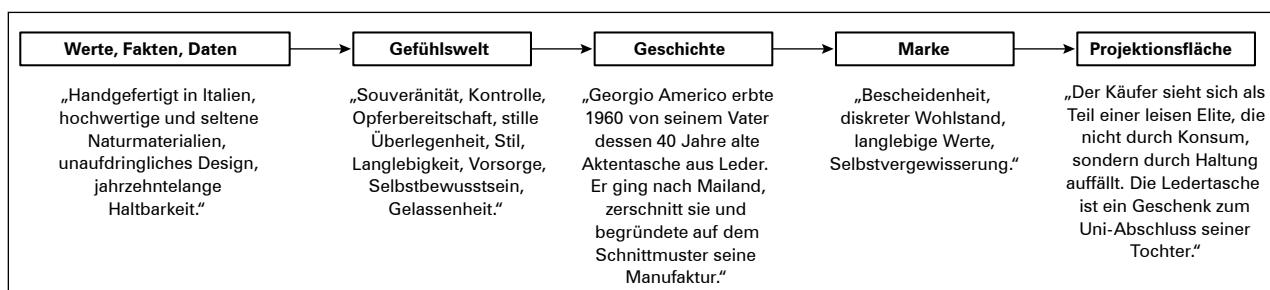


Abbildung 1: Wirkungskette des Storytellings.

Manche Marken basieren auf einer Gründervision, andere werden in einem Brand Assessment Center künstlich geschaffen. Das Ergebnis ist das gleiche: ihre **Botschaften transportieren Weltansichten**.

Geschichten werden zudem bis zu 22-mal besser erinnert als Fakten. Narrative mit emotionaler Bindung aktivieren Hormone wie Dopamin (Motivation, Neugier) und Oxytocin (Vertrauen, Wohlgefühl).

Ein narrativer Archetyp ist ein wiedererkennbares Erzählmuster mit typischen Rollen und Handlungsverläufen, das tief in kollektiven Vorstellungen verankert ist und über Kulturen hinweg emotional funktioniert, z.B. die klassische Helden-geschichte, die Streben, Abenteuerlust, Opferbereitschaft, Mut und Belohnung miteinander verknüpft, z.B.:

- **Herkules:** Ein talentierter Außenseiter absolviert Prüfungen, um sich zu beweisen.
- **Don Quijote:** Ein tragischer Held, sein Begleiter und sein Pferd kämpfen buchstäblich gegen Windmühlen.
- **Siegfried und die Nibelungen:** Ein unfreiwilliger Held gerät in ein Netz aus Intrigen mächtiger Leute.
- **Amelia Earhart:** Eine talentierte und abenteuerlustige Pilotin, die als erste den Atlantik im Flugzeug überquerte.

1 Vgl.: Schluricke (2024), Briesemeister (2016).

Jede Marke ist an Werte gebunden, die durch Emotionen vermittelt werden:

- **Ästhetik:** Sehnsucht, Harmonie
- **Nachhaltigkeit:** Geborgenheit, Sicherheit
- **Innovation:** Abenteuerlust, Neugier
- **Prestige:** Selbstachtung, „Quiet Luxury“

35.2 Der Storytelling-Baukasten: Von der Marke zur Geschichte

Der **Storytelling-Baukasten** hilft, Content so zu entwickeln, dass er nicht nur informiert, sondern berührt – abgestimmt auf Zielgruppe, Markenidentität und Customer Journey. Er übersetzt strategische Markeninhalte in emotionale, erzählbare Formate und begleitet den gesamten kreativen Prozess in sechs Schritten.

Der Storytelling-Baukasten: Storytelling im Content Management

Unternehmenswerte entstammen oftmals der Vision und dem Missionszweck von Unternehmen.

Matches werden am besten anhand von Personas gestaltet und überprüft.

1. Von der Vision zur Idee

- **Match:** Welche Schnittmenge gibt es zwischen Markenwerten und Bedürfnissen der Zielgruppe?
- Differenzierung: Warum ist die eigene Marke besser für die Zielgruppe geeignet?
- Zukunftsorientierung: Welche Ziele und Erlebnisse können aufgezeigt werden?
- Transport: Welche Werte und Emotionen sollen konkret transportiert werden?

2. Die Story: Hauche der Idee Leben ein

- Erzählung: Was für eine Geschichte und einzelne Kapitel lassen sich aus den Gefühlen ableiten?
- Hineinversetzen: Welchen typischen Herausforderungen begegnet die Zielgruppe im Alltag?
- Storytyp: Soll die Geschichte unterhalten, informieren oder Unterstützung bieten?
- Glaubwürdigkeit: Gibt es Störfaktoren in dem Gefühl oder der Erzählung? Kann man diese umdeuten?
- Sequels: Gibt es potenziell ausreichend Content, der aus dieser Story entnommen werden kann?
- Heldenreise: Kann man die Kapitel an die Phasen der Customer Journey anpassen?
- Einbettung: Was ist der passende Kanal, das Format und CTA, die gut zu den Kapiteln passen?

3. Lebe die Protagonisten

- Die (Anti-) Helden: In welcher authentischen Figur spiegeln sich die Wünsche und Ängste der Zielgruppe wider? Besitzt die Figur Wiedererkennungswert?
- Das Drama: Welche Herausforderungen und Konflikte werden bewältigt?
- Die Heimkehr: Welche Gefühle und Werte sollen am Ende stehen und weitergegeben werden?

4. Inszeniere im passenden Format

- Setting und Details: Welche Bilder (Hintergrund, Symbole und **Easter Eggs**) inszenieren die Story am besten?
- Dramaturgie: Gibt es einen überraschenden Einstieg, einen Spannungsbogen und ein positives Ende?
- Customer Journey: Gibt es unterschiedliche Variationen für die einzelnen Kanäle und Customer-Journey-Phasen? Was für CTAs werden gewählt? An welche **Touchpoints** werden diese geknüpft?
- Ressourcen: Werden die Projekte planvoll priorisiert? (Video, Blog, Slideshow, Game, Werbespot usw.)

Als **Easter Eggs** bezeichnet man versteckte Inhalte, kleine Überraschungen oder geheime Anspielungen und Botschaften, die tendenziell nur von einer bestimmten Zielgruppe verstanden wird.

Touchpoints sind die Trittssteine der Kunden- oder Konsumentenreise, die dabei unterstützen, den Nutzer aktiv zum Ziel des Unternehmens zu begleiten (i.d.R. ist das Ziel ein Produktverkauf [Conversion]).

Archetypen für Narrative mit Eigenschaften, Heldenbeispielen und Marken	
Held Leistung, Erfolg, Verlust, Veränderung – Herkules, Odysseus, Harry Potter – Nike – Just do it	Magier Abenteuer, Wissen, Neugier, Macht, Fernweh, Expertise – Merlin, Morpheus, Doctor Strange – Apple – Think different
Schöpfer Wissen, Freiheit, Unabhängigkeit, Kreativität – Tony Stark, Leonardo da Vinci, Archimedes – Lego – Ein Tag, eine neue Welt	Narr Geselligkeit, Neugier, Spaß, Akzeptanz, Harmonie – Olaf, Puck, Deadpool – Pringles – Once you pop you can't stop
Herrscher Macht, Kontrolle, Status, Vermächtnis, Sexualität, – König Artus, Scarface, Pablo Escobar – Rolex – Die Krone für jede Errungenschaft	Entdecker Abenteuer, Neugier, Freiheit, Grenzen überwinden – Indiana Jones, Dora, Columbus – Red Bull – Verleiht Flügel

Es existieren in der Literatur auch weitere Archetypen, z.B. der Mentor, der Verbündete, der Trickser, der Künstler, der Außenseiter. Diese sortieren die Eigenschaften und Emotionen neu zu oder ergänzen sie um weitere. Für jede Story lassen sich passende Figuren finden.

Tabelle 1: 12 Archetypen für Narrative.¹

Sheglam ist die Kosmetiklinie der Mode-marke Shein.

Das beliebte Narrativ der Heldenreise wird veranschaulicht am Beispiel von **Sheglam**:

Jeder Archetyp kann eine „Heldenreise“ erleben – und auf seinem Weg auf weitere Archetypen treffen. Die folgende Abbildung zeigt eine solche Heldenreise in zehn Schritten:

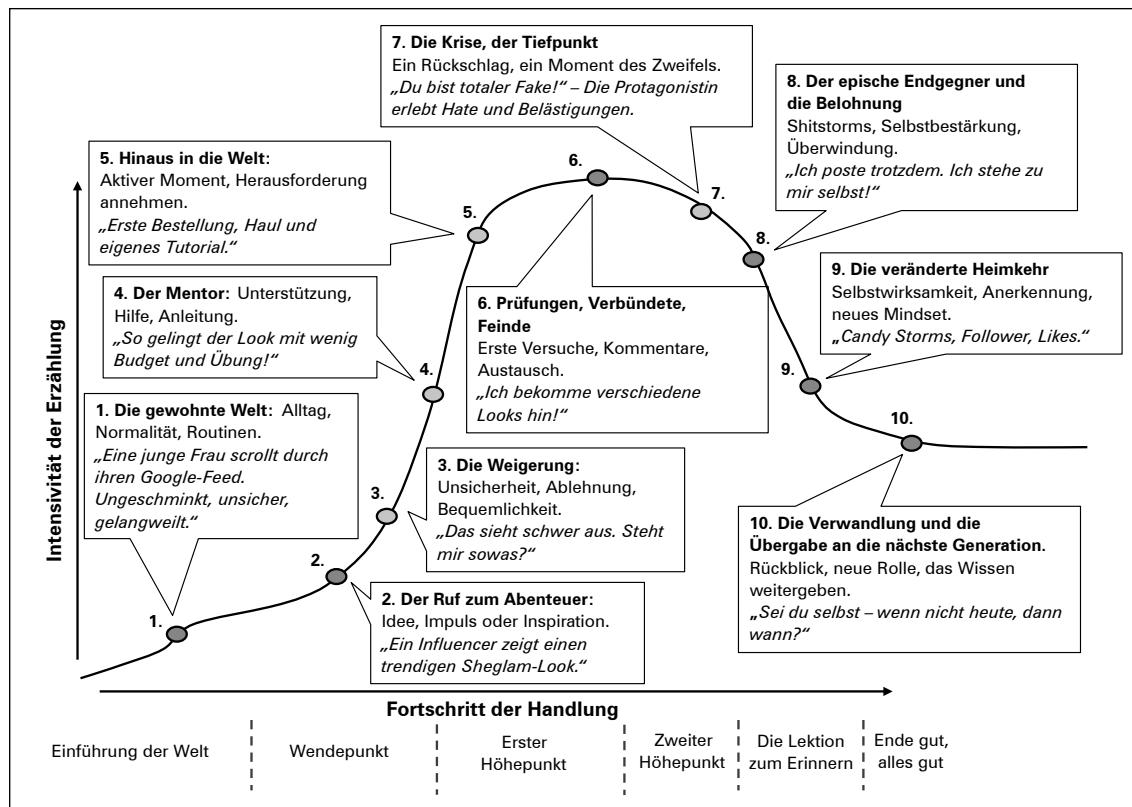


Abbildung 3: Spannungsbogen inkl. Heldenreise und Storytelling-Darstellung am Beispiel von Sheglam.²

1 Die klassische Heldenreise geht auf Joseph Campbell (The Hero with a Thousand Faces [1949]) zurück und wurde von Christopher Vogler (The Writer's Journey: Mythic Structure for Writers [ab 1992]) modernisiert.

2 Die 12 Archetypen gehören zum allgemein-literarischen „Werkzeugkasten“ (insbesondere durch Carl Gustav Jung) und wurden von Margaret Mark und Carol S. Pearson (The Hero and the Outlaw: Building Extraordinary Brands Through the Power of Archetypes [2001]) systematisiert.



Aufgaben

1. Überprüfen Sie die nachfolgenden Aussagen und **kreuzen** Sie die wahren Aussagen **an**.

Nr.	Aussagen zum Storytelling	Wahr
1	Storytelling wird dem Content Marketing zugeordnet.	
2	Ein Problem ist, dass man Produkterlebnisse leichter kopieren kann als Funktionen.	
3	Menschen erinnern sich eher an Fakten als an Geschichten.	
4	Internationale Marken transportieren ihre Werte mittels universeller Archetypen.	
5	Das vermittelte Rollenbild kann sich je nach Customer-Journey-Phase verändern.	
6	Die Customer Journey wird oft an die klassische Heldenreise angepasst.	
7	Menschen sollen Wünsche und positive Erinnerungen auf eine Marke projizieren.	
8	Storytelling ist nur im B2C-Bereich relevant.	

2. Erklären Sie, ...

- 2.1 ... warum Geschichten leichter verarbeitet werden können als Fakten.
- 2.2 ... die psychologischen Mechanismen, die durch Storytelling ausgelöst werden.
- 2.3 ... wie Storytelling die emotionale Selbstbindung von Kunden an eine Marke fördern kann.

3. In der Archetypentabelle im Informationstext werden verschiedene Archetypen, Narrative und Slogans in Kombination dargestellt.

3.1 Ordnen Sie die folgenden Figuren den passenden Archetypen **zu**. **Recherchieren** Sie bei Bedarf online nach den Figuren aus der Literatur und Popkultur.

Hinweis: Eine Figur kann mehrere Archetypen auf sich vereinen

- Neo (Matrix)
- Sherlock Holmes (Autor: Sir Arthur Conan Doyle)
- Wednesday (gleichnamige Serie)
- Walter White (Breaking Bad)
- Daniel LaRusso & Johnny Lawrence (Cobra Kai)
- Monkey D. Ruffy (One Piece)
- Jon Snow (Game of Thrones)
- John Dutton (Yellowstone)
- Marge Simpson (Die Simpsons)
- Joey Tribbiani (Friends)
- Son-Goku (Dragonball)
- Frank Underwood (House of Cards)

3.2 Identifizieren Sie die Marke und **ordnen** Sie die Slogans den passenden Archetypen **zu**. Nehmen Sie bei Bedarf eine Onlinesuche nach den Slogans vor.

- „Weil wir es uns wert sind“
- „Freude am Fahren“
- „Das Handwerk. Die Wirtschaftsmacht. Von Nebenan.“
- „Es gibt immer was zu tun“
- „Wir können alles. Außer Hochdeutsch.“
- „Wohnst du noch, oder lebst du schon?“
- „Erleben, was verbindet“
- „Quadratisch, praktisch, gut“
- „Play has no limits“
- „Immer da, immer nah“

- Social Ads und SEA ergänzen, um kurzfristig schnell Reichweite zu erzeugen.
- Sponsored Posts und Kooperationen gezielt nutzen, um Reichweite zu gewinnen.

6. Fortlaufend optimieren

- Monitoring und Analytics nutzen, um die intransparenten Verteilungsalgorithmen der sozialen Netzwerke zu verstehen und besser zu nutzen.
- Trends frühzeitig erkennen, Testbeiträge starten, inhaltlich weiterentwickeln, eigene Impulse setzen.
- inaktive Kanäle ggf. schließen oder regelmäßig updaten, ROI im Blick behalten.

Analysiert werden u.a. Impressionen, Views, Likes, Engament/Interaktionen, Shares/Repins, Klickpfade, Ergebnisse von A/B-Tests usw.

Impressions sind die Einblendungen: Wie oft hätte der Beitrag gesehen werden können?

Views sind die tatsächlichen Sichtungen: also wie lange der Content im Bildausschnitt war, ob der Cursor darüber gehalten wurde usw. Manche Bezahlmodelle unterscheiden zwischen Impressions und Views. Um die Views zu messen, ist allerdings eine stärkere Datenverarbeitung notwendig.

36.7 Viralität

Viralität entsteht, wenn Inhalte sich schnell, eigenständig und tendenziell unkontrolliert in sozialen Netzwerken verbreiten – zunächst in einer Community, später auch darüber hinaus.

Das geschieht vor allem durch Likes, Shares, Kommentare oder das Weiterleiten in Gruppen.

Für Unternehmen mit kleinem Marketingbudget, aber klarer Zielgruppenorientierung, ist Viralität attraktiv: Reichweite ohne hohe Kosten. Allerdings kann sie sowohl geplant als auch ungeplant auftreten – mit **positiven oder negativen Folgen**. Besonders Inhalte, die emotional ansprechen, sind anfällig für eine schnelle Verbreitung.¹

Art	Chance	Risiko
positiv viral	<ul style="list-style-type: none"> – Reichweitensteigerung, – Aufmerksamkeit, – neue Leads, – Verkäufe 	<ul style="list-style-type: none"> – Potenzial verpufft ohne Follow-up, – Verlust der Markenbotschaft
negativ viral	<ul style="list-style-type: none"> – Sichtbarkeit, – Verbesserungsimpulse, – Service-Recovery 	<ul style="list-style-type: none"> – Shitstorm-Gefahr, – Imageschäden, – juristische oder journalistische Folgen, – Boykott („Canceln“)

Tabelle 2: Positive und negative Viralität.

Negative Viralität bedeutet nicht automatisch einen Shitstorm, kann sich aber schnell dahin entwickeln. Aus diesem Grunde sind **Krisenpläne** nötig, um Eskalationen frühzeitig abzufangen. Bei positiver Viralität sollte das Unternehmen sofort **Follow-up-Maßnahmen** bereitstellen (z.B. Paid Media Budget, Conversionspfade, Verlinkung auf Owned Media), um den Effekt zu verstärken.

¹ Vgl.: Welt (2013).

9. Analysieren Sie das Unternehmens- und das potenzielle Kundenprofil der Spürth GmbH unter Berücksichtigung des Unternehmensporträts und **empfehlen** Sie eine Auswahl an geeigneten sozialen Netzwerken zwecks Marketing.

10. Ermitteln Sie die Engagementrate für einen Beitrag der Spürth GmbH.

10.1 Berechnen Sie die ER für einen Post mit 200 Likes, 50 Kommentaren, 20 Shares bei 5.000 Followern.

Hinweis: Beachten Sie dazu ggf. die nachstehende Infobox.

Infobox: Engagementrate, Kontaktreichweite, Potenzielle Reichweite

Engagementrate (ER) misst, wie stark Nutzer mit Content wie Posts oder Videos interagieren, unabhängig ob durch Likes, Kommentare, Shares oder etwa Downloads. Sie gibt Hinweise auf die Relevanz und das Aktivierungspotenzial des Beitrags.¹

Zudem ist sie ein Indikator für Content-Qualität (Service und Support), Gradmesser für Plattform- und Zielgruppenpassung (bzw. dazugehörige Algorithmen) sowie Erfolgsmesser der CTAs. Sie ist zentral im Bereich der **Brand Awareness** und **Reichweitengenerierung** im Sinne von **Earned Media**. Ebenfalls ist sie ein Frühwarnsystem für mögliche Shitstorms. Wichtig: Die ER kann durch automatisierte Bots künstlich hochgetrieben werden. Zudem fallen bei ihr alle Interaktionen gleich stark ins Gewicht, wobei Shares und Downloads eigentlich wertvoller sind als Likes. Um das zu berücksichtigen, können die Interaktionen gewichtet werden (z. B. $2 \cdot$ Anzahl der Likes + $5 \cdot$ Anzahl der Shares).

$$\text{Engagement Rate} = \frac{(\text{Likes} + \text{Kommentare} + \text{Shares} + \text{sonstige Interaktionen})}{\text{Kontaktreichweite oder Followeranzahl}} \cdot 100$$

Der **Nenner** bei der Engagement Rate (ER) kann variieren:

- **ERf (Follower):** nutzt die **Followeranzahl**. Einfach zu berechnen, gut für Plattformen mit starkem Follower-Fokus (Instagram, Facebook).
- **ERR (Reach):** bezieht sich auf die tatsächliche Kontaktreichweite. Realitätsnäher, weil nur echte Sichtkontakte berücksichtigt werden. Bei Plattformen mit Algorithmus-Fokus (TikTok) auch relevanter.
- **ERI (Impressions/Views):** berücksichtigt Einblendungen oder Ansichten. Dabei kann man unterscheiden, ob es sich um Unique Views handelt oder Mehrfachkontakte derselben Person.

Kontaktreichweite (Post Reach) zeigt die Anzahl der Personen, die einen Beitrag tatsächlich gesehen haben (direkte Erstkontakte).

Post-Anzahl · Reichweite von jedem Post (ggf. zzgl. potenzielle Reichweite)

Potenzielle Reichweite (Potential Reach) ist eine Schätzung über theoretisch mögliche Sekundärkontakte anhand von Shares und verwendeter Algorithmen.

10.2 Die gesamte Kampagne umfasst mehr als nur den einen Post.

Es liegen folgende Daten für einen Vorher-Nachher-Vergleich vor:

Kennzahl	Vor der Kampagne	Nach der Kampagne
Follower	5.000	6.200
Posts insgesamt	12	36
Reichweite (Post Reach)	2.500	3.800
Likes, Kommentare, Shares	4.200	5.500
Klicks	–	1.140
Umsatz (über Conversions)	–	15.000
Werbekosten	–	9.500,00 €
Erwähnungen „Spürth“	900	1.200
Erwähnungen Mitbewerber	15.200	16.050
Erwähnungen relevanter Themen	12.000	11.000

¹ Da User öfter als 1-mal interagieren können, z. B. Liken und Sharen, kann es theoretisch passieren, dass man eine ER von über 100 % erhält. Tools in der Praxis rechnen oft mit Durchschnittswerten oder erhalten über die Plattform die Unique-Interactions, die klarere Aussagen erlauben.

Zur operativen Optimierung kann auch die tägliche ER auf Basis der Tageswerte ermittelt werden. Teilt man die die Summe sämtlicher Interaktionen durch die Summe aller Beiträge, erhält man eine **durchschnittliche ER**. Da die SMM-Ziele sehr unterschiedlich ausfallen können, existieren verschiedenste Formen der ER. Vgl.: Tillmanns (2025), Jechorek (2023).

40 RETOURENMANAGEMENT

40.1 Arten von Retouren

Die **Rückgabe** einer Ware wird als Retoure bezeichnet. Es gibt eine ganze Reihe von Gründen, die bei Kunden zum Rückgabewunsch führen können. Rechtlich ist jedoch klar: Ein **allgemeiner Rückgabeanspruch bei mangelfreier Ware besteht grundsätzlich nicht**, weil geschlossene Verträge eingehalten werden müssen.

Dass einzelne Waren dennoch zurückgenommen werden, ist entweder eine freiwillige **Kulanzleistung**, eine vertragliche Regelung (z. B. **Garantie**) oder geschieht auf Basis von gesetzlichen Regelungen wie **Gewährleistung** oder **Widerruf**. In der Praxis werden in diesem Zusammenhang Begriffe – sowohl von Unternehmern als auch von Privatpersonen – oft durcheinander geworfen:

Rückgabe kann auch eine Kaufpreiserstattung sein.

Umtausch: Rückgabe gegen Gutschein oder Ware.

Vgl.: IHK München und Oberbayern (2025: Rückgaberecht).

Einteilung verschiedener Arten von Retouren				
Grund	Gewährleistung	Garantie	Widerruf	Kulanz
Art	„Reklamation“		„Rückgabe“ oder „Umtausch“	
rechtliche Grundlage	gesetzlich verpflichtend (§§ 434ff. BGB)	vertraglich auf freiwilliger Basis	gesetzlich verpflichtend im B2C-Onlinehandel (§ 356 BGB)	freiwillig durch Unternehmen
Personenkreis	alle Kunden	alle Kunden	Endverbraucher im B2C-Onlinehandel	alle Kunden
Auslöser der Rückgabe	mangelhafte Ware (Sachmangel/Rechtsmangel)	Garantiefall (i. d. R. mangelhafte Ware)	Rückgabe ohne Angabe von Gründen	Verschiedenes
Beweislast	Verkäufer trägt in den ersten 12 Monaten die Beweislast, danach der Kunde (§ 477 BGB)	je nach Garantiebedingungen	kein Beweis nötig	keine Pflichten
Zeitraum	i. d. R. 2 Jahre Abweichungen möglich ¹	vertraglich (abhängig vom Garantiegeber), z. B. 1–5 Jahre	14 Tage ab Erhalt der Ware	nach Ermessen des Verkäufers
Form der Rückgabe	in jedem Zustand möglich, ggf. Wertersatz bei Nutzung	kann Originalverpackung verlangen	Originalverpackung nicht erforderlich, ggf. Wertersatz (§ 357a BGB)	Unternehmen kann Bedingungen stellen
Kostenregelungen	Versandkosten trägt der Verkäufer bei berechtigter Reklamation	je nach Garantiebedingung	Rückversand zahlt Käufer (sofern im Vorfeld darüber informiert wurde, z. B. via AGB).	meist Kunde, außer bei besonderer Kulanz
Ablehnung möglich?	nein, wenn gesetzlich verpflichtend	ja, wenn Bedingungen nicht erfüllt	nein, falls Voraussetzungen erfüllt	ja, jederzeit möglich
Ziel/Schutzwirkung	gesetzliche Mindeststandards zum Käferschutz vor Mängeln	verlängerter oder intensiverer Schutz, Kundenbindung, Service, Wettbewerb, Image	Verbraucherschutz, Verkaufsförderung durch Risikoreduzierung	Kundenbindung, Imagepflege, Wettbewerbsvorteile

Tabelle 1: Retoure-Arten im Onlinehandel.

¹ (Gesetzlicher) Regelfall sind 2 Jahre Gewährleistung auf Neuware. Je nach Ware oder Vertragsart gelten abweichende Fristen – z. B. 1 Jahr bei Gebrauchtware, 5 Jahre bei Baumängeln, 3 Jahre bei Täuschung. Im B2B-Bereich kann die Gewährleistung oft ausgeschlossen werden, im C2C-Handel ebenfalls (außer z. B. bei arglistiger Täuschung).



Aufgaben

1. Überprüfen Sie die nachfolgenden Aussagen und **kreuzen** Sie die wahren Aussagen **an**.

Nr.	Aussagen zum Retourenmanagement	Wahr
1	Der allgemeine Rückgabebanspruch von mangelfreier Ware wird durch das Widerrufsrecht auf den Onlinehandel begrenzt.	
2	Garantie- und Gewährleistung sind i. d. R. identisch, betreffen aber unterschiedliche Akteure: Hersteller und Händler.	
3	Retouren im Onlinehandel kommen im Gegensatz zum Offlinehandel eher selten vor.	
4	Das Widerrufsrecht laut BGB gilt nur bei Verbrauchern im B2C.	
5	Der Widerrufszeitraum beginnt mit dem Kauf über den Onlineshop und dauert 2 Jahre.	
6	Der Widerruf kann formfrei erfolgen. Auch die Originalverpackung muss nicht genutzt werden.	
7	Nach der Hälfte der Widerrufsfrist dreht sich die Beweislastumkehr um.	
8	Kulanzretouren können jederzeit durch den Händler verweigert werden.	
9	Wenn das Widerrufsrecht über die AGB eingeräumt wurde, ist es auch im B2B-Kontext zwingend.	
10	Deutschland ist Europas Schlusslicht bei Retouren.	
11	Multi-Channel- und Connected-Retail-Systeme können Kosten von Retouren mindern.	
12	Anbieter oder Käufer müssen sich entweder für Gewährleistung oder Garantie entscheiden.	
13	Im Fashionbereich gelten Retourenquoten von 50 % als normal.	
14	Der Verkäufer trägt das Versandrisiko bei Retouren. Bei Fahrlässigkeit haftet der Käufer.	
15	Die Wiederverwertung von Retouren als Neuware ist grundsätzlich nicht möglich.	

2. Erklären Sie, was eine Retoure ist, und **unterscheiden** Sie zwischen Widerruf, Gewährleistung, Garantie und Kulanz hinsichtlich der rechtlichen Grundlage, betroffenen Akteure, zeitlichen Dauer und den Zielschutzgedanken.

3. Deutschland ist Spatenreiter in Sachen Retouren.

3.1 Nennen und erklären Sie die fünf größten Kostentreiber im Retourenbereich.

3.2 Schlagen Sie für diese Kostentreiber allgemeine Maßnahmen zur Verringerung der Retourenkosten oder -anzahl vor.

3.3 Erklären Sie, warum kleine Onlinehändler stärker belastet sind als Onlinemarktplätze oder Multi-Channel-Unternehmen.

4. Das Widerrufsrecht spielt im Retourenmanagement eine große Rolle.

Nennen Sie zwei Warenbereiche, für die das Widerrufsrecht nach vorheriger Information als Ausnahme ausgeschlossen werden darf.

5. Die Spürth GmbH überlegt, als Reaktion auf eine steigende Retourenlast die Garantiebedingungen anzupassen. Geprüft wird, ob die „Spürth-Spurlos-Sorglos-Garantie“, die drei Jahre lang sämtliche Produktmängel, bis auf vorsätzliche Beschädigungen und Akkudefekte, abdeckt, etwas restriktiver ausgestaltet werden sollte.

5.1 Zu Beginn verschaffen Sie sich ein Bild aufgrund einiger Stichproben.

Kennzeichnen Sie mittels der entsprechenden Zahlen, ob es bei den folgenden Onlineshop-Retouren um einen (1) Gewährleistungs-, (2) Garantie-, (3) Widerrufs- oder (4) Kulanzfall handelt. Mehrfachnennungen sind möglich. Die (4) darf jedoch nur eingetragen werden, nachdem alles andere ausgeschlossen wurde.

Neukundin Ina retourniert ihren gekauften Schlagbohrer 10 Tage ohne Angabe von Gründen.		Die A bis Z GmbH retourniert als Großkundin wie immer 3 Tage nach der Messe die nicht verkauften Bohrmaschinen.	
Stammkunde Jochen retourniert nach 18 Tagen aufgrund einer fehlenden Anleitung und einer falschen Passform des Werkzeugkoffers.		Stammkunde Pedro retourniert den im Bundle gekauften Akkuschreiber wegen fehlender Bits nach 3 Tagen.	

42 RECHTLICHE ASPEKTE IM E-COMMERCE II: PERSÖNLICHKEITSRECHT

42.1 Einführung in das allgemeine Persönlichkeitsrecht

In Deutschland haben Menschen das Recht mitzubestimmen, ob sie auf einem veröffentlichten Bild erkennbar abgebildet oder in Beiträgen erwähnt werden dürfen.

Das gilt selbst, wenn das Bild im öffentlichen Raum aufgenommen wurde oder die Person nur beiläufig zu sehen ist. Persönliche Informationen und die eigene Darstellung fallen unter das **allgemeine Persönlichkeitsrecht**, eines der zentralen Grundrechte in Deutschland, das aus mehreren Rechtsquellen gespeist wird.¹

- **Recht der eigenen Entfaltung und Würde** (Art. 1,2 GG)
Eine Lehrerin muss ihre sexuelle Orientierung nicht offenlegen.
- **Recht am eigenen Bild** (§§ 22 und 23 KunstUrhG)
Ein Bild der Klasse darf nicht ohne Erlaubnis in den sozialen Netzwerken veröffentlicht werden.
- **Recht am eigenen Namen** (§ 12 BGB)
Jemand betreibt einen Fake-Shop oder gibt sich im Chat als eine andere Person aus.
- **Urheberpersönlichkeitsrechte** (§§ 11–14 sowie 42 UrhG; über den Tod hinaus)
Ein Gemälde eines verstorbenen Künstlers wird ohne Einwilligung kopiert und verkauft.
- **Recht der persönlichen Ehre** (z. B. §§ 185–187 StGB (Beleidigung, Üble Nachrede, Verleumdung))
Ein Streamer oder Moderator wird ohne Grund als Betrüger bezeichnet
- **Schutz der Intim-, Privat- und Sozialsphäre** (Bundesverfassungsgerichtliche Urteile mit Bezug zu Art. 1,2 GG)
Private Videos oder Chatverläufe werden veröffentlicht.
- **Recht am gesprochenen Wort** (§ 201 StGB)
Von einem Chat werden Screenshots angefertigt, eine Videokonferenz wird heimlich aufgenommen, bei einem Telefonat wird gelauscht.
- **Recht am geschriebenen Wort** (§ 202 StGB)
Private Briefe, E-Mails oder Chatverläufe werden veröffentlicht. Falls sie als vertraulich gekennzeichnet oder sogar verschlossen waren, ist sogar das Lesen strafbar.
- **Recht auf informationelle Selbstbestimmung** (u. a. Art. 2 GG, DSGVO)
Der elektronischen Patientenakte darf widersprochen werden.

Das Persönlichkeitsrecht gilt als Quasi-Grundrecht, auch wenn es dazu keinen expliziten Artikel im Grundgesetz gibt. Es basiert auf Gerichtsurteilen des Verfassungsgerichts.

Der Startschnell dafür war das sog. Leserbriefurteil von 1958. In diesem wurde einer Person Recht gegeben, die gegen einen veröffentlichten Leserbrief geklagt hatte, der persönliche Beleidigungen gegen sie enthielt.

Vgl.: Stamm (2002), Bundesarchiv (2025), Bundesverfassungsgericht (2025: Urteil vom 15. Januar 1958), Universität Potsdam (2025).

42.2 Das Persönlichkeitsrecht in Abstufungen

Das allgemeine Persönlichkeitsrecht betrifft **jede Informationen oder bildliche Darstellung, durch die eine Person individuell erkennbar** ist. Auf der anderen Seite kann das Persönlichkeitsrecht auch **nicht über allen anderen Rechten** stehen, sonst würde die Arbeit der Journalisten erschwert oder soziale Netzwerke wären gar unmöglich. So suchen Politiker, Schauspieler, Streamer oder

¹ Vgl.: UrhG (2023), KunstUrhG (2023), BGB (2025), UrhG (2023), Bundesverfassungsgericht (2025: Urteil vom 15. Januar 1958), Universität Potsdam (2025), StGB (2025), DSGVO (2016).

Das **Sphärenmodell** verdeutlicht, warum Kameras in der Arbeitshalle erlaubt sein können, nicht aber im Pausenraum oder gar in der Toilette. Auch bei Personen der Öffentlichkeit sind Fotos in den eigenen vier Wänden tabu. **Minderjährige genießen stets besonderen Schutz.**

Das Modell wurde u.a. auf Grundlage des Lebach-Urteils des BVerfG (BVerfGE 35, 202 ff., 1973) ausgearbeitet: In diesem wurde betont, dass das Persönlichkeitsrecht gegenüber öffentlichem Informationsinteresse Vorrang haben kann. Infolgedessen durfte der Sender ZDF bestimmte Aufnahmen einer Person nicht mehr verwenden. *Vgl.: BVerfG, Urteil v. 05. 06. 1973 – 1 BvR 536/72 („Lebach-Urteil“).*

Influencer aktiv die Öffentlichkeit, um ihre Botschaften mitzuteilen, sodass ihre Persönlichkeitsrechte **zwangsläufig etwas geringer wiegen** als die von nicht-öffentlichen Personen. Dringen Fotos oder Beiträge in die Persönlichkeitsrechte ein, müssen Gerichte abwägen, ob das **Informationsinteresse der Öffentlichkeit oder der Persönlichkeitsschutz** überwiegt.

Das **Sphärenmodell** gibt eine Übersicht über die verschiedenen Stufen des Schutzes:

Das Sphärenmodell zum Persönlichkeitsrecht	
Stufe	Schutzaspekte und -stärke
1. Intimsphäre	die innerste Gedanken- und Gefühlswelt: z.B. Tagebucheinträge, sexuelle Orientierung, Gesundheitsinformationen → Eingriffe praktisch nie zulässig.
2. Privatsphäre	häuslicher und familiärer Lebensbereich: z.B. Wohnort, Beziehungsstatus, Kontostand, Urlaub → Eingriffe bei besonderem Informationsbedürfnis möglich sowie bei Prominenten und Politikern
3. Sozialsphäre	soziales und berufliches Umfeld: z.B. Freunde, Nachbarn, Geschäftspartner, Einkaufen (halböffentlicher Bereich) → Eingriffe in redaktioneller oder journalistischer Form zulässig
4. Öffentlichkeits-sphäre	öffentlicher Raum: z.B. Auftritte, soziale oder sonstige Medien → geringster Schutz

Tabelle 1: Sphärenmodell zum Persönlichkeitsrecht.¹

42.3 Das Recht am eigenen Bild

Die Nutzung von Bildern erfordert fast immer eine Einwilligung – bei Minderjährigen zusätzlich die der Eltern. Ein formloser Vertrag genügt, doch je sichtbarer der Hinweis, desto rechtssicherer – Am besten durch aktive Bestätigung (**Opt-in**). Einwilligungen können jedoch jederzeit wieder entzogen werden:

- 2023 wurde einem ehemaligen Angestellten 10.000 Euro Schadensersatz zugesprochen, weil seine ehemalige Firma dessen Foto auf ihrer Website präsentierte.
- Der berühmte Rennradfahrer Callum Skinner wurde während der Pro-Brexit-Kampagne in Großbritannien 2016 als Fürsprecher zum Brexit abgebildet. Er widersprach und seine Abbildung wurde entfernt.
- **Ausnahmen:** Karikaturen, Satire und Memes sind durch die Kunstfreiheit (Art. 5 Abs. 3 GG) stark geschützt, besonders bei öffentlichen Personen. Beispiele sind Karikaturen, Memes oder Karnevalswagen: Je „machtvoller“ die Person, desto überspitzter darf die Parodie ausfallen. Auch spielt es eine Rolle, ob der Erschaffer ein Künstler ist.

Vgl.: §§ 22, 23 KunstUrhG; Art. 5 Abs. 3 GG; BVerfG st. Rspr.

In Zeiten des Mobile Commerce sind sie allgegenwärtig: Handyfotos. In der Öffentlichkeit ist es kaum möglich, ein Foto oder Video von sich oder seinen Freunden für Social Media zu machen, ohne unabsichtlich unbeteiligte Dritte abzubilden. Das Sphärenmodell zeigt die Rechtslage: **Niemand hat das Recht, ohne öffentliches Interesse Abbildungen von fremden Personen zu veröffentlichen.** Abbildungen umschließt dabei bewusst mehr als nur Fotos, sondern **jede bildhafte Darstellungen** des Erscheinungsbildes eines Menschen, **durch das diese erkennbar ist**, sei es durch Gesicht, Körperhaltung, Frisur, Kleidung oder Kontext.² Sobald eine Abbildung angefertigt wurde, sei es durch Foto, Video, Zeichnung oder Kl. erhält dargestellte Person das **Recht zur Mitsprache an der Nutzung** derselben (§ 22,23 KunstUrhG).

Die folgende Tabelle enthält Ausnahmen, die eine Veröffentlichung auch ohne Zustimmung zulassen:

Veröffentlichung in Ordnung	Besonderheit
Privatperson bei vorliegender Einwilligung	Wenn eine Person (am besten schriftlich) ihre Einwilligung zur Veröffentlichung und Verbreitung erteilt hat. Der Fakt, nur Schüler oder Mitarbeiter der eigenen Organisation zu sein, reicht nicht aus.

¹ Eigene Darstellung in Anlehnung an Universität Potsdam (2025).

² Vgl.: Universität Bremen (2025).

Veröffentlichung in Ordnung	Besonderheit
Personen aus dem Bereich der Zeitgeschichte und der gesellschaftlichen Relevanz (berühmte Politiker, Sportler, Musiker, Schauspieler usw.)	Auch unbekannte Privatpersonen dürfen als „ Beiwerk “ ohne ihre Einwilligung zusammen mit einer Berühmtheit, bei besonderen Ereignissen, vor einer Örtlichkeit oder in einer Landschaft abgebildet werden. Die Abbildung darf nicht die Intimsphäre verletzten oder rein kommerziell verwendet werden. Dies passiert tagtäglich, etwa bei der Tagesberichterstattung, Dokumentationen oder auch bei Live-Streams von Festivals.
Personen als Beiwerk von Örtlichkeiten und in einer Landschaft	<i>Definition von „Beiwerk“ hier: Kann die Person aus dem Bild entfernt werden, ohne dass sich dessen Aussage ändert?</i>
Personen auf öffentlichen Versammlungen , Demos, Fußballspiele, Karneval usw.	
Bilder von Events auf privatem Gelände mit Fotografiehinweis.	Für die Veröffentlichung von Veranstaltungsfotos braucht es entweder die Einwilligung des Veranstalters und aller erkennbaren Personen oder einen klaren Hinweis (z.B. auf Einladung, am Einlass oder in den AGBs), dass Bilder für Veröffentlichungen gemacht werden. Personen können ihre Zustimmung jederzeit widerrufen.
Kunst/Satire/Karikatur/Parodie	Abbildungen dürfen ohne Einwilligung veröffentlicht werden, wenn sie Teil eines Kunstwerks (z.B. Memes, Zeichnungen) oder einer künstlerisch-politischen Meinungsäußerung (Karnevalswagen, Fotomontagen, Karikatur) sind. Die Kunst- und Meinungsfreiheit rechtfertigt aber keine gezielte Herabwürdigung.
Entlohnung oder konkludentes Verhalten	Wenn eine Person aktiv die Öffentlichkeit sucht und sich sogar noch professionell in Szene setzt , z.B. ein Straßenkünstler, oder ein Podiumsredner sowie auch wenn eine Bezahlung bei der Ablichtung erfolgt, gilt die Erlaubnis als automatisch erteilt.
Abbildungen von Verstorbenen , die seit über zehn Jahren tot sind	Falls eine Person verstirbt, gehen die Rechte an ihrer Abbildung für 10 Jahre an ihre Angehörigen über. Nach 10 Jahren sind Veröffentlichungen zulässig, falls keine Unzumutbarkeiten entstehen, die die Würde grob verletzen (postmortaler Ruf) oder keine anderen Rechte verletzt werden (Urheberrecht usw.).

Tabelle 2: Erlaubte Veröffentlichung und Verbreitung von Abbildungen.¹

Einwilligungen zu Bildveröffentlichungen können widerrufen oder angefochten werden, etwa, wenn sich nachträglich ein **unzumutbarer Nachteil** ergibt (*Widerruf*) oder über den Nutzungszweck getäuscht wurde (*Anfechtung*: z.B. werbliche statt redaktionelle Nutzung). Verstöße gegen das **Recht am eigenen Bild** (§ 33 KunstUrhG) oder die **Verletzung der Intimsphäre** (§ 201 StGB) sind Straftaten und können mit Freiheitsstrafe bis zu einem Jahr oder Geldstrafe geahndet werden. Strafbar ist nicht nur die **Aufnahme**, sondern auch die **Verbreitung** oder **wirtschaftliche Nutzung**. Für Unternehmen können Geldstrafen schnell fünfstellig werden. Daher sollten beanstandete Bilder sofort geprüft und ggf. aus dem Netz genommen werden.²

Es gibt noch weitere, speziellere Gründe, die eine Veröffentlichung erlauben, z.B. zum Zwecke der Strafverfolgung durch offizielle Behörden, bei der Beweissicherung im Zuge von Autounfällen oder bei der Übergabe von empfangspflichtigen Dokumenten.

Unzulässige Veröffentlichungen oder Äußerungen können zivil- und strafrechtliche Folgen haben, von Unterlassung und Schadensersatz bis zu Geld- und Freiheitsstrafen.

Wichtige Straftatbestände:

- § 185 StGB: Beleidigung
- § 186 StGB: Üble Nachrede
- § 187 StGB: Verleumdung
- § 33 KunstUrhG: Recht am eigenen Bild (Antragsdelikt – Anzeige durch Betroffene nötig)
- § 201 StGB: Schutz der Intimsphäre (Offizialdelikt – wird von Staatsanwaltschaft verfolgt)

Vgl.: StGB (2025), Universität Bremen (2024).

1 Eigene Darstellung auf Basis von §§ 22, 23 KunstUrhG (2023).

2 Vgl.: Landesbeauftragte für Datenschutz und Informationsfreiheit des Landes Rheinland-Pfalz (2025), Deutsches Handwerksblatt (2024).

42.4 Persönlichkeitsrecht trifft auf Realität

So eindeutig die Regeln zum Schutz der eigenen Persönlichkeit sowie am eigenen Bild erscheinen, so strittig sind viele Praxisfälle:

- Der Moderator und Satiriker Jan Böhmermann veröffentlichte 2016 ein beleidigendes Gedicht über den türkischen Präsidenten Erdogan, woraufhin dessen Anwälte ein Gesetz aus der Kaiserzeit nutzten, um gegen Böhmermann vorzugehen (§ 103 Majestätsbeleidigung – bis 2018 in Kraft). Ein Landgericht stufte Teile des Gedichts als Schmähung ein, andere Passagen durften weiterhin verbreitet werden.¹
- Ein anderes Mal berichtete Jan Böhmermann in kritischer Art und Weise über Rico Heinzig – einen Imker – und beschuldigte ihn des Greenwashings („Beewashing“). Der Imker sah sich unfair behandelt und brachte als satirische Reaktion einen Honig mit Böhmermanns Gesicht in den Laden mit dem ironischen Beisatz „Führender Bienen- und Käferexperte empfiehlt“. Diesmal klagte Böhmermann und verlor.²
- Caroline von Monaco wurde jahrelang von Paparazzis in privaten Momenten – im Garten, aber auch beim Einkaufen mit Freundinnen abseits der Öffentlichkeit – gefilmt. Der EuGH für Menschenrechte stellte fest, dass selbst öffentliche Personen ein Recht auf Intim- und Privatleben haben.³
- Die böswillige Erstellung von **Deepfakes** und Fake-Profile von Personen, oftmals in kriminellen oder würdeverletzenden Zusammenhängen, sind vereinzelt erst seit 2025 in wenigen Ländern explizit strafbar.
- Seit 2016 kursieren im Internet Memes, die den chinesischen Präsidenten Xi Jinping mit Winnie Puuh vergleichen. Während Memes in der westlichen Welt oftmals in einer Grauzone existieren, werden seit 2017 im zensierten chinesischen Internet Winnie Puuh-Abbildungen systematisch blockiert. Selbst Filme und Videospiele fallen unter die Zensur, Menschen werden in diesem Zusammenhang verfolgt.

Social-Media-Nutzer sollten bedenken, dass Satire, Karikaturen oder kritische **Memes im Ausland nicht überall durch Meinungs- oder Kunstfreiheit geschützt** sind. In autoritären Staaten (z.B. China, Iran, Russland) kann schon der Besitz solcher Inhalte Folgen wie Zensur, Schikane oder Haft haben. Auch in Demokratien, etwa den USA, wurden 2025 Fälle von Einreiseschwierigkeiten im Zusammenhang mit öffentlichen Online-Äußerungen berichtet. Öffentliche Profile sind bei der VISA-Erteilung leicht überprüfbar – Journalisten und Influencer werden oft bevorzugt herausgegriffen, um **politische Exempel** zu statuieren.⁴

¹ Vgl.: Beck-Aktuell (2022).

² Vgl.: König (2024).

³ Vgl.: FAZ (2004), Kanzler des Europäischen Gerichtshofs für Menschenrechte (2012).

⁴ Vgl.: Kruse (2025), Wermuth (2025).



Aufgaben

1. Überprüfen Sie die nachfolgenden Aussagen und **kreuzen** Sie die wahren Aussagen an.

Nr.	Aussagen zum Persönlichkeitsrecht	Wahr
1	Das allgemeine Persönlichkeitsrecht wird bereits im Grundgesetz ausdrücklich beschrieben.	
2	Das Persönlichkeitsrecht schützt nur die Privatsphäre, nicht aber den öffentlichen Auftritt einer Person.	
3	Eine fotografierte Person erhält ein Mitspracherecht an der Verwendung ihres Bildes.	
4	Jeder Mensch kann sich auf das Persönlichkeitsrecht berufen unabhängig von Beruf, Staatsangehörigkeit oder Alter.	
5	Die Intimsphäre gilt als unantastbarer Kernbereich und ist besonders geschützt.	
6	Die Sozialsphäre betrifft das Auftreten in der Öffentlichkeit und ist am schwächsten geschützt.	
7	Personen, die auf öffentliche Veranstaltungen gehen, verzichten auf ihr Persönlichkeitsrecht. Ihre Fotos dürfen in jedem Fall veröffentlicht werden.	
8	Auch Tonaufnahmen (z.B. Mitschnitte von Gesprächen), Konto- und medizinische Daten fallen unter das allgemeine Persönlichkeitsrecht.	
9	Die Sozialsphäre von Prominenten, Influencern und Politikern ist weniger stark geschützt.	
10	Die Rechte am eigenen Bild einer Person werden mit ihrem Tod gemeinfrei.	
11	Wenn eine Entlohnung für ein Foto gezahlt wurde, gilt das ohne Weiteres als Einverständnis zur Veröffentlichung.	
12	Personen dürfen als „Beiwerk“ auf Panoramabildern oder neben Personen der Zeitgeschichte veröffentlicht werden.	
13	Ein „Fotografie-Hinweis“ auf Events ist rechtlich zulässig und kann von Einzelpersonen nicht widerrufen werden.	
14	Die Veröffentlichung von Bildern mit Personen kann durch das Kunstrecht geschützt sein.	
15	Falls über den Zweck des Fotos getäuscht wurde oder im Nachhinein Nachteile durch das Bild bekannt werden, kann der Veröffentlichung widersprochen werden.	

2. Beschreiben Sie die Kernaussage des Persönlichkeitsrechts, insbesondere in Bezug auf das Recht am eigenen Bild, und was dabei unter dem Begriff „Abbildung“ verstanden wird.

3. Nennen Sie zwei mögliche Rechtsquellen, aus denen das allgemeine Persönlichkeitsrecht abgeleitet wird.

4. Beschreiben Sie das Sphärenmodell und was es für das Mitspracherecht am eigenen Bild bedeutet, wenn Sie: Lehrer, Politiker, Influencer, Unternehmer, Schüler (unter 18) oder Reality-TV-Star sind.

5. Ordnen Sie die Fälle den Schutzsphären des Persönlichkeitsrechts **zu**. Gehen Sie davon aus, dass die Betroffenen nicht nach ihrer Zustimmung gefragt worden sind.

5.1 Ein Arzt gibt intime Krankheitsdaten seines Patienten an eine Pharmafirma weiter.

5.2 Ein Journalist fotografiert eine Schauspielerin in ihrem Urlaub an einem privaten Badestrand.

5.3 Ein Prominenter wird beim Einkaufen im Supermarkt gefilmt.

5.4 Ein Politiker wird in der Zeitung für seine Reden im Parlament kritisiert.

6. Beurteilen Sie die folgenden Situationen mit Blick auf das Persönlichkeitsrecht:

6.1 Der Streamer Swagnorant ist außer sich. Der Nickname, unter dem er seinen Streaming-Kanal führt, wurde durch ein Unternehmen als Domain angemeldet. Er will dagegen vorgehen.

6.2 Der Schauspieler und Mode-Influencer „Mr. Tuxedo“ wird per Fotomontage in einen Film geschnitten, um so als Meme für Unterhaltung zu sorgen. Er würde gerne dagegen vorgehen.

7. Beschreiben Sie jeweils einen Grund, der dazu führen kann, dass Einwilligungen zu Bildveröffentlichungen wirksam widerrufen oder angefochten werden können.

STICHWORTVERZEICHNIS

Symbole

6-Kräfte-Modell 33

A

Abandonment Rate 144, 159
Abbruchrate 159, 166
ABC-Analyse 47, 217
Abmelderate 255
Abschreibung 268
absolute Schutzhindernisse 399
A/B-Testing 16, 243
Abzinsfaktor 98
Acquisition-Retention-Trade-off 195
Ad Rank 307
Advertiser 282
Affiliate 282
Affiliate Marketing 237, 282
Affinität 52
AGB 242
AGR 344
AIDA-Modell 153
Algorithmen 336
Alpha 126
Amortisation 269
API 256
APIs 23
App 104
ARPANET 17
ARPC 201
Artikelbegriff 40
Assemble-to-Order (ATO) 38
ATO 38
Audience Growth Rate 344
Aufmerksamkeitsökonomie 16
Auswahl-Wirrwarr 154
Autorität 300
Average Revenue per Customer 201

B

B2B 23
B2B2C 25
B2C 23
BA 344
Babyboomer 126
Back-End 103
Backlinks 241, 300
Bad Neighborhood 306
Banner-Blindheit 273
Bannerwerbung 237, 270
Benefit 207
Beschaffung 38
Beschwerderate 255
Besuch 247
BIA 415, 421
Big Data 18
Blockchain 81
Blogs 237
Boston-Consulting-Group-Matrix 222
Bounce Rate 144, 159
Brand Awareness 344
Branding 25
Branding Flight 270
Bullwhip-Effekt 423

Bundle 49

Business Impact Analyse 415, 421

Buzzword 336

C

C2B2C 25
C2C 23
Call to Action 153, 336
Candystorm 336
Canonical Tags 303
Carousel 336
Cart Abandonment 144
Cart Abandonment Rate 159
Category Lift 298
CEO-Fraud 414
Chatbot 262
Churn-Rate 193
Click & Collect 38
Click-Through-Rate 63
CM 313, 336
CMS 414
Collabs 347
Commitment 205
Community Marketing 351
Complaint Rate 255
Confirmation-/Disconfirmation-Paradigmas 132
Connected-Retail-Konzept 88
Contagion-Effekt 306, 348
Content 25
Content-Marketing 240, 313
Convenience 124
Conversational Commerce 259, 263
Conversion Rate 166
Corporate Design 103
Corporate Identity 103
Cost per Message 261
Cost per Order 63
CPA 201
CPM 261, 280
CpO 63
Crawling 300
CRC 201
CRM 60
Cross-Channeling 99
Crossposting 340
Cross-Selling 49
CTA 270, 336
CTR 63, 166
Customer Cost per Acquisition 201
Customer Gap 134
Customer Journey 152
Customer-Journey-Attribution 299
Customer Lifetime-Value 229
Customer-Lifetime-Value 218
Customer Relationship-Management 194
Customer-Relationship-Management 60
Customer Retention Costs 201
Customer-Retention-Paradox 196
Customs 403
Cybercrime 412
Cyberkriminalität 15, 124
Cybersecurity 412

D

D2C 24
Datenschutz 408
Datensicherheit 408
Datensilo 94
DDos-Angriff 414
Demand Side Platform 294
Dezentrallager 38
Differenzierer 31
digitaler Zwilling 224
Display-Advertising-Kampagne 275
Display Marketing 270
Displaywerbung 237
DKIM 253
DM 336
DMARC 253
Double-Opt-in-Verfahren 251
Double-Opt-In-Verfahren 411
DPMA 399
Drop-off-Rate 144
Dropshipping 27
Drop-Shipping 38
DSGVO 145, 408
DSP 294
dynamisches Pricing 207

E

Early Movers 114
Earned Media 237
E-Business 23
E-Commerce 23
Economies of Scale 35
eCPM 280
EDI 23
effektive Tausender-Kosten 280
Eigen- oder Fremdlager 38
Ein- und Auszahlung 219
einzigartiger Besucher 247
elektronische Signatur 252
E-Mail 249
E-Mail-Werbung 252
Employer Branding 237, 331
Engagement 145
Engagementrate 343
Entwicklung 17
E-Procurement 23
Erlebnisorientierung 16
Erwartungswert 418
eTKPs 276
EW 418
Exit-Rate 144

F

Feed 336
First-Party-Data 290
Fixkosten 20
Flussdiagramm 184
Fokussierer 32
Freemium-Modell 241
Front-End 103
Fulfillment 38

G

Gain Point 162
Gamification 207
Gap-Modell 135

Garantie 373

gemeinfrei 385
Generationen-Theorie 124
Generation X 126
Generation Y 125
Generation Z 125
Geschäftsmodell 14
Geschäftsprozess 133, 181
Gewährleistung 373
Gewinn 20
GIGO-Prinzip 188
Glaubwürdigkeit 348
Google Snippets 305

H

Habitus 126
Handel 4.0 24, 422
Hashtag 336
Heldenreise 329
Hochpreisstrategie 426
horizontale Integration 54
HTML 240
HTML-Code 305
hybride Webseite 104
Hygienefaktor 25, 52

I

IHIP 182
Immersion 424
Impressions 339
Inbound-Marketing 270
Indexierung 301
Infinity-Srollen 241
Influencer 237, 336
Influencer Marketing 346
Informationsasymmetrie 139
Inhouse Marketing 341
Inkrementalität 293, 298, 299
Innovation 112
Insolvenz 13
Irritation 132
ISO-Normen 146

J

Just-in-Time (JIT) 38

K

Kannibalisierung 17, 298
Kanonische URLs 305
Kauf 17
Käufermarkt 122
Käufersegment 124
KEI 306, 312
Kenngrößen des Marktes 130
Key Efficiency Index 312
Keyword 336
Keyword-Design 308
Keyword-Kannibalisierung 305
Keywords 302
KI 19, 383
KI-Chatbot 264
kleine Münze 384
Klickrate 63
KMU 64, 79
Kohorten 124
Kohortenanalyse 224

- Kommunikationskrise 355
 Konsolidierung 18
 Kontaktreichweite 343
 Kosten 20
 Kostenführer 31
 Kosten-Umsatz-Relation 63
 Kulanzleistung 373
 Kundenabwanderungsrate 193
 Kundenakquise-Kundenbindungszielkonflikt 195
 Kundenbewertungsmaßnahme 216
 Kundenbindungsprogramm 203
 Kundendeckungsbeitrag (KDB) 217
 Kundenkommunikation 232
 Kunden-Kubus 220, 231
 Kundenportfoliomatrix 222
 Kundensegmentanalyse 224
 Kundensegmentierung 173
 Kunstdfreiheit 385
 kurariert 64
- L**
 Leads 306
 Lemon Market 149
 Lieferantenpositionsportfolio 222
 Links 300
 LLM 19, 81, 265
 Local-Commerce 27
 Lock-in-Effekt 76, 77
 Longtail 306
 Long Tail 15
 Loyalitätsmatrix 223
 LSI-Keywords 305
- M**
 M2C 24
 Machine-Learning 81
 Madrider System 399
 Make-to-Order (MTO) 38
 Make-to-Stock (MTS) 38
 Marke 397
 Markenrecht 397
 Marketing Funnel 235
 Marketingmix 134
 Marketing-Trichter 93
 Marktanteil 130
 Marktforschung 121
 Marktkapazität 130
 Marktpotenzial 130
 Marksättigungsgrad 130
 Marktsegment 33
 Marktvolumen 130
 McKinsey 222
 Mediemarkt-Saturn 14
 Mehrkanalvertrieb 91
 Meme 382
 Messengerdienst 256
 Messenger-Kennzahl 261
 Messy Middle 154
 Meta-Beschreibung 305
 Meta-Geschäftsmodell 67
 Mietshop 368
 Milieu 126
 ML 81
 MNU 79
 Mobile-Commerce 25
 Moments of Truth 162
- Moral Hazard 139
 MSR-Prinzip 114
 MTO 38
 MTS 38
 Multi-Channeling 92
 Mundpropaganda 123
- N**
 Nachhaltigkeit 122
 narrativ 330
 narrativer Archetyp 327
 Native Ads 322
 Netpromoter Score 195
 Net Promoter Score 201
 Nettomarge 78
 Neukundenakquise 195
 Newsletter 247
 Niedrigpreisstrategie 426
 Nominalwert 14
 NPS 201
 Nutzwertanalyse (NWA) 218
- O**
 Offline-Flagship-Store 89
 Offlinehandel 13
 Öffnungsrate 255
 Offpage-Optimierung 241, 303
 Ökosystem 107
 Omni-Channeling 102
 Onboarding 198
 Onlinehandel 13
 Onlinemarktplatz 64, 403
 Onlineplattform 67
 Onlineverkaufsportal 73
 Onlinezahlung 123
 Onpage-Optimierung 241, 303
 operative Investition 112
 Opportunities 298
 Optimierungsziel 117
 Opt-in 392
 Opt-Out-Verfahren 411
 Outbound-Marketing 270
 Overpromising 144
 Owned Media 237
- P**
 Page-Ranking 301
 Paid Advertising 237
 Pain Points 151, 162
 PCI DSS 145
 Penetrationsstrategie 426
 Persona 174
 Persona-Design 174
 Personas 152
 personenbezogene Daten 408
 Persönlichkeitsrecht 391
 Pfadabhängigkeit 216
 PM 336
 Point of Sale 290
 Pop-up-Store 89
 Portfolio-Matrize 221
 POS 290
 Post 336
 Postrecycling 340
 potenzielle Reichweite 343
 Preisdiskriminierung 426

- Preisstrategie 426
Primärleistung 51
Produktpräsentation 360
Produktseite 360
programmatisches Ausspielen 272
Prospects 298
Pull-Ansatz 39
Pull-Marketing 302, 313
Push-Ansatz 39
PWA 104
PWA-Website 26
- Q**
qualitatives Ziel 117
quantitatives Ziel 117
- R**
randomisieren 243
Ransomware 414
Real-Time Bidding 307
Realwert 14
Recall 255
Recency-Frequency-Monetary-Value-Modell 230
Re-Commerce 377
Recovery Time Objective 421
Reel 336
Regressionsanalyse 224
relativer Marktanteil 130
relatives Schutzhindernis 399
Rendite 269
Reputation-Score 215
Research Obsession 361
Response 187
Response Rate 166
Retail Marketing 237
Retail Media Marketing 289
Retargeting 250, 271, 306
Retoure 373
Retourenmanagement 373
Retourenquote 57, 124
RFM-Modell 219
Risikoaggregation 420
Risikoanalyse 415
Risikodiversifizierung 92
Risikoinventar 415
Risikostrategie 415
ROAS 202, 261
ROC 202
ROCRM 202
ROI 261
ROMS 261
ROPO 15
ROTI 166, 167
RTBs 276
RTO 421
Rückgabe 373
- S**
Scent 275
Schaufensterproblem 15
Schnittstellenoptimierung 104
Schöpfungshöhe 382, 384
Screening 140
SEA 15, 301, 306
Seitenaufruf 247
- Seitentiefe 248
Sekundärdienstleistung 51
Sekundärprodukt 51
SEM 336
SEO 15, 237, 301
SERP-Kontrolle 306
Service Blueprints 181
Servicegrad 57
Service-Level-Agreement (SLA) 216
Service-Marketing 132
Service-Recovery-These 355
Servicescape 184
Shared Value 210
Share of Voice 344
Share of Wallet 205
Ship-from-Store 38
Shitstorm 237, 336
Shitstorms 353
Shop-in-Shop 89
Shopnavigation 363
Shorttail 306
Short-Tail-Ansatz 41
Sinus-Milieus 126
Sitzungsdauer 248
Skaleneffekt 16, 31, 40
Skimmingstrategie 426
SMART-Ziel 117
SMM 335
Social Ads 322, 345
Social-Commerce 26
Social Engineering 414
Social-Media 123
Social Media Engagement Cycle 337
Social Media Marketing 335
Social Proof 210
Socialshopping 123
Social Shopping 237
Sortiment 38
Sortimentsbegriff 40
Sortimentspolitik 40
Sortimentspyramide 40
Sortimentsstrategie 39
SOV 344
soziales Netzwerk 335
soziales Shopping 16
SPF 253
Sphärenmodell 392
Spillover-Effekt 113
Sponsored Posts 346
sprechende URL 244
sprechende URLs 303
SSL-Protokoll 145
Stakeholder 235
stationärer Handel 13
Story 336
Storytelling 327
strategische Investition 112
Streckengeschäft 27, 38
Streuverlust 273
Stuck-in-the-Middle 32
Suchleiste 363
Suchmaschine 300
Suchmaschinenoptimierung 301
Suchmaschinenwerbung 301
SWOT-Analyse 34

T

taktische Investition 112
 Targeting 145, 152, 233, 272
 Tausendkontaktpreis 280
 Technologie 112
 Teilkostenrechnung 45
 Testimonial 336
 Time-to-Market 182
 Time to Market (TTM) 48
 Time-to-Value 182
 Time to Value (TTV) 48
 TKP 280
 TKPs 276
 Touchpoint 152
 Touchpoints 160
 Tracking-Pixeln 277
 Traditionals 126
 Traffic 247
 Trafficquelle 247
 Transaktionskosten 139
 Treue- bzw. Loyalitätsprogramm (LP) 204
 Trust Signals 139, 142

U

UGC 160, 336, 340, 352
 Umsatz 20
 Umsatzrisiko 92
 Umtausch 373
 Unique Selling Proposition 78
 Unsubscribe Rate 255
 unvollkommener Markt 36
 Upselling 15
 Urheber 382
 Urheberrecht 382
 User-Generated Content 336
 User-Life-Cycle 352
 USP 78

V

Value Added Services 51
 Value Proposition 65
 variable Kosten 20
 VAS-Matrix 52
 Vergessen werden 409

vertikale Integration 54

Views 339
 View-Through-Rate 280
 Viral 336
 Viralität 339
 virtueller Besucherraum 240
 virtuous Cycle 65
 vollkommener Markt 32, 36
 Vollkostenrechnung 45
 VPN 414
 VTR 280

W

Wachstumsrate 21
 Wachstumsrate des Marktanteils 130
 Wachstumsrate des Marktvolumens 130
 Warenkorbanalyse 50
 Warenwirtschaftssystem 23
 Webrooming 15, 123
 Webseite 240
 Webshop 58, 360
 Webshopdesign 360
 Wechselkäufer 123
 Wertschöpfung 58
 Wettbewerbsrecht 404
 Wettbewerbsstrategie 31
 Widerruf 373
 Widerrufsrecht 141
 wiederkehrender Besucher 247
 WOM 145, 237
 WWS 23

Z

Zeithorizont 117
 Zentrallager 38
 Zero Click Searches 303
 Zielart 117
 Zielbeziehung 117
 Zielhierarchie 117
 Zielinhalt 117
 Zillennials 125
 Zone der Toleranz 133
 Zufriedenheitsfaktor 52