

# Online- Marketing & E-Commerce für KMU

*Das ultimative Briefing für  
Geschäftsleitung und  
Gründer*

*2. Auflage*

# 1. Inhaltsverzeichnis

1. Einleitung: Warum? Wieso?
  - 1.1 Für wen ist dieser Praxis-Ratgeber?
  - 1.2. Umgang mit „Internet-Menschen“: 3 Psychogramme
  - 1.3. Hintergrund: Internet und Marketing-Mix
2. Konzeption / Ziele – Vogelperspektive verschafft Überblick
  - 2.1 Integriertes Konzept statt „Stückwerk und Aktionismus“: Nachhaltigen Erfolg sicherstellen!
  - 2.2 Verbreitungs-, Image-, Netzwerk-Ziele des Online-Marketing
  - 2.3 Ökonomische Ziele des Online-Marketing
  - 2.4 Problematik bei der Messung der Zielerreichung
3. Strategie & Taktik
  - 3.1 Strategisches Framework – Alles im Blick!
  - 3.2 Grundlegende „Eckpfeiler“
    - 3.2.1 Zielgruppen: Wen ansprechen?
    - 3.2.2 Positionierung: In welcher Liga spielen?
    - 3.2.3 Platzhirsch oder “Windschatten-Surfer”? Welche Wettbewerbs-Rolle einnehmen?
    - 3.2.4 Stimulierung: Was “zieht” den User?
  - 3.3 Funktions- und Organisations-Strategie
    - 3.3.1 Virtuelle Architektur und Strategische Rollen: Die Aufbau-Orga der Präsenzen und

Kanäle

3.3.2 Make or Buy - Selber machen oder „einkaufen“?

3.3.3 Welche Technologie?

3.4 Dynamische Entwicklung

3.4.1 Entwicklungs-Fokus: Virtuelle Produkt-Markt- Matrix

3.4.2 Passive oder aktive Internationalisierung?

3.4.3 Timing: Erster ist Erster oder Letzter ist Erster?

3.5 Taktik & Operative Handlungsfelder

4. Operativ Online I: Präsentieren

4.1 Struktur operativ planen: Virtuelles Hauptquartier, Satellitenseiten & Co

4.1.1 WWW-Domain? Welche?

4.1.2 Öffentliche Interaktion - ja oder nein?

4.1.3 Auswahl der Social-Media Kanäle

4.2 Plattformen & Kanäle technisch aufsetzen

4.3 Content-“Erstausrüstung“

4.4 Usability sicherstellen

5. Operativ Online II: Promoten

5.1 Content-Marketing: Produzieren und Publizieren

5.1.1 Themensuche: Zwischen Zielgruppeninteresse und Unternehmensbezug

5.1.2 Format & Frequenz: Text, Bild, Audio, Video

5.1.3 User Generated Content: „Perpetuum Mobile“?

5.1.4 Regelmäßigkeit: E-Mail-Marketing, Feeds, Podcasts

5.1.5 Online-PR & Fachbeiträge

5.1.6 Redaktionsplan, Frequenz und kanalspezifische Modifikation des Content

5.2 Positionieren: Suchmaschinen, Verzeichnisse etc

5.2.1 Einfach so gefunden werden:  
Suchmaschinen- Optimierung (SEO)

5.2.2 Verzeichnisse, Datenbanken & Sonderfall  
Wikipedia

5.3 Vernetzung: Links verbreiten

5.3.1 Für Verlinkung sorgen – intern und extern!

5.3.2 Offline-Networking: Wo überall steht Ihre  
URL drauf?

5.3.3 Affiliate-Marketing: Wenn andere  
Webmaster für Sie arbeiten - Rein  
erfolgsbasiert!

5.4 Werbung im Netz: „Paid Media“

5.4.1 „Klassische“ Banner, Text-, Video-Ads auf  
externen Medien

5.4.2 Ads in Social Media schalten

5.4.3 Influencer anheuern!

5.4.4 SEA I – Werbung auf Suchmaschinen

5.4.5 SEA II – Amazon SEA & Preis-  
Suchmaschinen

5.4.6 Nochmal: Selber machen oder  
Dienstleistung kaufen?.

5.4.7 Print, Radio, Plakat etc.: Offline-Medien  
nutzen auch noch

6. Operativ Online III: Konversion

6.1 Aus Traffic Kontakte & Leads machen!

6.2 Mafo, Kundenintegration, Open Innovation

6.3 E-Business, E-Commerce

## 7. Noch etwas mehr zum E-Commerce

7.1 Aufbau einer Shop-Lösung

7.1.1 Technische Lösungen für Online-Shops

7.1.2 Eigene vs. Plattform-Lösung?

7.1.3 Pricing im Online-Shop

7.1.4 Produkt-Präsentation: Texte, Bilder, Videos

7.1.5 Kür gefällig? Virtual / Augmented Reality / App

7.1.6 Schnittstellen-Problematik im Auge behalten

7.2 Payment-Anbindung (und SSL)

7.3 ERP-Anbindung

7.4 Logistik-Anbindung

7.5 Service-Prozesse implementieren bzw. automatisieren

7.6 CRM & Marketing – Wissen was mit dem Kunden läuft

## 8. Online-Controlling

8.1 Kostenstrukturen des Online-Marketing und des E-Commerce

8.2 KPI – Controlling-Kennziffern – wer die Wahl hat

8.2.1 KPI der Web-Statistik

8.2.2 KPI für Social Media und E-Mail

8.2.3 KPI für Online-PR

8.2.4 KPI für E-Commerce

8.3 Optimierung durch „Experimente“: A/B-Tests & Co

8.4 Praktische Anwendung des Conversion-Modells

8.5 Überblick behalten: Online-Marketing-Cockpit

9. Fazit: Frohes Schaffen & Viel Erfolg!

10. Service-Teil

10.1 Info-Guide: Mini-Porträts wichtiger Quellen

10.2 GLOSSAR Online-Marketing & E-Commerce

10.3 Literatur (Bücher)



## 2. Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Online-Marketing-/Technik-"Begriffs-Dschungel"  
(erweitert auf Basis Tamm 2003)

Abbildung 2: KMU-Aktivitäten im Netz: Kategorisierung, nach  
Wirtz, B.W.: Electronic Business. 2001

Abbildung 3: Online-Marketing Konzeption im  
Gesamtüberblick (Eigene Darstellung)

Abbildung 4: Zielgruppen des Online-Marketing (nach  
Kreutzer 2021)

Abbildung 5: AIDA-Formel - auch im Online-Marketing

Abbildung 6: Wo vertreten sein? Customer Journey - Online  
& Offline (nach Kreutzer 2021)

Abbildung 7: Rollen-Struktur der Webpräsenzen incl.  
Satellitenseiten (Eigene Darstellung)

Abbildung 8: Vor- / Nachteile externer (Web-) Dienstleister  
(Schnurrenberger 2019)

Abbildung 9: Produkt-/Markt-/Orga-Strategie-Tensor / PMO-  
Tensor (Schnurrenberger 2019, S. 104; Erweiterung der  
Produkt-Markt-Matrix von Ansoff 1966)

Abbildung 10: Intensitätsstufen der internat.  
Markterschließung incl. E-Commerce (Schnurrenberger  
2019, S. 108; Erweiterung auf Basis Müller-Stewens/Lechner  
1997, S. 237)

Abbildung 11: Saisonale "Marketing-Welle" (inspiriert durch  
Grimm 2004, S. 35ff.)

Abbildung 12: Handlungsfelder des operativen Online-Marketing (PPK-C Modell), Schnurrenberger 2020, S. 173

Abbildung 13: <https://ethority.de/das-neue-social-media-prisma-20172018-wandel-durch-disruptive-innovation/> (abger. 24.2.2022)

Abbildung 14: Website-Aufbau: Funktionen, Usability (eigene Darstellung 2008, Grafik: Michael Keusch)

Abbildung 15: Usability-Checkliste (Auszug) nach Hinse 2002; Kompletter Usability-Check unter [kmu-management.de/checklisten/](http://kmu-management.de/checklisten/)

Abbildung 16: Promotion-Mix des Online-Marketing, (Schnurrenberger 2020, S. 176 in Anlehnung Wieland 2002)

Abbildung 17: Redaktioneller/Werblicher Content in Owned-/Earned-/ Paid-Media (Ergänzt auf Basis Kreutzer 2021)

Abbildung 18: Content: Paradigmen und Challenge (Lammenett 2021)

Abbildung 19: Herausforderung: Themenidentifizierung (nach Lammenett 2021)

Abbildung 20: Content: Von der Idee zum Output (Eigene Ausarbeitung auf Basis Lammenett 2021)

Abbildung 21: Kanalspezifische Content-“Aufbereitung“ für Social Media (Kreutzer 2021)

Abbildung 22: Handlungsbögen klassischer und mobiler Video-Spots (Lammenett 2021)

Abbildung 23: Vertrauen in verschiedene Informationsquellen; Statista, 2017, N=1.037 deutschsprachige Personen über 18 J

Abbildung 24: User Generated Content: 10:20:70-Regel (Kreutzer 2021)



Abbildung 25: Schematische Darstellung der Response-Rate in Abhängigkeit von Versandfrequenz und Inhaltsqualität (Lammenett 2021)

Abbildung 26: Online-Presseportale mit Gratisleistungen (nach Lammenett 2021)

Abbildung 27: Online-Presseportale mit kostenpflichtigen Leistungen (nach Lammenett 2021)

Abbildung 28: Suchergebnisse für "KMU + Management + Buch" (abger. 1.4.2021)

Abbildung 29: Offline-Instrumente zum Frequenzaufbau (Kreutzer 2021)

Abbildung 30: Grundkonzept des Affiliate-Marketing (Kreutzer 2021)

Abbildung 31: Affiliate-Marketing unter Einbindung eines Affiliate-Netzwerkes (Kreutzer 2021)

Abbildung 32: Affiliate-Netzwerke Top-8-Ranking, Oktober 2018 (nach Lammenett 2021)

Abbildung 33: Umsätze mit Onlinewerbung in Deutschland 2015 bis 2024 (Statista/PwC 2021)

Abbildung 34: Zielgruppenerreichbarkeit & Streuverlust-Minimierung durch Mediaplanung (Bruhn 2019)

Abbildung 35: Werbliche Eignung und Kosten / TKP (nach Balderjahn 2010)

Abbildung 36: Click-Through-Rates bei Display-Ads (Smart Insights 2018 nach Kreutzer 2021)

Abbildung 37: Durchschnittlicher Klickpreis für SEA nach Branchen in Deutschland (Statista/IntelliAD 2018)

Abbildung 38: ABC-Analyse bestehender Kontakte/Leads im B2B-Bereich (Lippold 2019, S. 225)

Abbildung 39: (Virtuelle) Kundeneinbindung im Innovationsprozess (Rüdiger, 2001 nach Schnurrenberger 2019)

Abbildung 40: E-Business - Digitalisierung der Wertschöpfungsketten (Eigene Darstellung)

Abbildung 41: Variante eines E-Commerce-Gesamtsystems (physikalische Ebene) (Eigene Darstellung)

Abbildung 42: (Vereinfachter) Inhalt Pflichtenheft/E-Shop (Schwarze/ Schwarze 2002, S. 168 nach Kollmann 2019)

Abbildung 43: Spezifika des Internet und ePricing (Pohl/Kluge 2001, S. 134 nach Kollmann 2019)

Abbildung 44: Aufbau eines AR-Systems (in Anlehnung an Kull & Hübner, 2014, S. 299)

Abbildung 45: Schnittstellen-Problematik interdependenter Systeme (Beispiel) (Eigene Darstellung)

Abbildung 46: Social Media KPI (Kreutzer 2021)

Abbildung 47: Grundkonzept des A/B-Testings (nach Kreutzer 2021)

Abbildung 48: Webcontrolling: Kontaktebenen, Conversion Rates (Schnurrenberger 2020, S. 181)

Abbildung 49: Auswertung der Website-Aufrufe der Kampagnenseite [www.gruender-set.de](http://www.gruender-set.de) in Abhängigkeit konkreter Off- und Online-Werbeaktionen (M. Keusch 2010)

Abbildung 50: Umsatzentwicklung Top-Händler 2010-2018 (Schmelter IFH/ECC 2019)

### 3. Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Internetbasierte Instrumente im Marketing-Mix (Eigene Darstellung)

Tabelle 2: Fiktives Beispiel für ein kleines Beratungsunternehmen: Strategisches Framework für das Online-Marketing (Vorlage für Ihr eigenes Framework im Download unter [kmu-management.de/checklisten](http://kmu-management.de/checklisten))

Tabelle 3: Strategische Wettbewerbsrollen im Netz (interpretiert auf Basis Kuß/Tomczak 2002, S. 175)

Tabelle 4: Meta-Daten einer Webseite (KMU-Info.de; Stand 24.2.2022)

Tabelle 5: Targeting-Variablen für Youtube Video-Ads (auf Basis Lammenett 2021)

Tabelle 6: Marktdurchschnittspreis für einen Beitrag von Influencern, Deutschland, 2020 (Statista/HypeAuditor 2021)

*Tabelle 7: Vergleich technischer D2C-Lösungsvarianten für Online-Shops (Schnurrenberger 2020)*

*Tabelle 8: Merkmale von plattformbasierten Lösungsvarianten für Online-Vertrieb (Schnurrenberger 2020)*

*Tabelle 9: „Welche der folgenden Zahlungsverfahren kommen für Sie grundsätzlich in Frage? (Fokus: Höhe des Kaufpreises)“ (ibi Research 2020)*

*Tabelle 10: Direkte vs. Gesamtkosten von Zahlungsverfahren in Shop-Szenarien (Eigene Darstellung nach ibi Research 2019)*

*Tabelle 11: Logistik-/Fulfilment-Leistungen (in Anlehnung an Slzaby 2017)*

*Tabelle 12: Kosten/Aufwand für Konzeption/Strategie/taktische Kampagnenplanung (Eigene Zusammenstellung)*

*Tabelle 13: Kosten/Aufwand für Aufbau Webpräsentation (Eigene Zusammenstellung)*

*Tabelle 14: Kosten/Aufwand für Contentmarketing/Promotion (Eigene Zusammenstellung)*

*Tabelle 15: Kosten/Aufwand für E-Mail-Marketing (Eigene Zusammenstellung auf Basis Lammenett 2021)*

*Tabelle 16: Kosten/Aufwand für Suchmaschinen-Optimierung / SEO (Eigene Zusammenstellung auf Basis Lammenett 2021)*

*Tabelle 17: Kosten/Aufwand für Affiliate-Marketing (Eigene Zusammenstellung auf Basis Lammenett 2021)*

*Tabelle 18: Kosten/Aufwand für Online-Werbung (Eigene Zusammenstellung auf Basis Lammenett 2021 / Statista/HypeAuditor 2021)*

*Tabelle 19: Kosten/Aufwand Suchmaschinen-Werbung / Keyword-Ad-vertising / SEA (Eigene Zusammenstellung auf Basis Lammenett 2021 / Statista/IntelliAD 2018)*

*Tabelle 20: Kosten/Aufwand für E-Commerce (Eigene Zusammenstellung)*

*Tabelle 21: Kosten/Aufwand für Online-Marketing-Controlling (Eigene Zusammenstellung auf Basis Lammenett 2021)*

*Tabelle 22: Grundlegende Variablen der Web-Statistik (Eigene Zusammenstellung)*

*Tabelle 23: Kennziffern aus Basisvariablen der Web-Statistik (Eigene Zusammenstellung)*

*Tabelle 24: KPI E-Mail/Newsletter-Marketing (Eigene Zusammenstellung)*

*Tabelle 25: KPI E-Commerce (Eigene Zusammenstellung unter Rückgriff auf Deges 2020)*

*Tabelle 26: Praktisches Beispiel zum Conversion-Controlling (Eigene Darstellung)*

# 1 Einleitung: Warum? Wieso?

## 1.1 Für wen ist dieser Praxis-Ratgeber?

Als Unternehmen kommt man heute nicht mehr um das Internet herum. Auch und gerade nicht als KMU, als mittleres, kleines oder kleinstes Unternehmen, als selbständiger „Einzelkämpfer“, Freiberufler bzw. Gründer oder Gründerin.

Immer wieder wird man dabei erleben, dass Dienstleister oder Fachexperten einem - mal dieses, mal jenes - dringend empfehlen. Weil es „alternativlos“ sei (und sie selber daran verdienen). Was aber braucht man wirklich davon? Um die Sachlage beurteilen zu können, braucht man zunächst selber ein gewisses Grundwissen zum Thema.

Die Frage ist nur: Wieviel Zeit will man investieren? Denn heute gibt es allein zu Spezialthemen wie SEO (Suchmaschinenoptimierung) Bücher mit über 800 Seiten Umfang! Was davon ist für *Entscheider*, aber gleichzeitige Nicht-Spezialisten, wirklich wichtig?

*Dieser Praxis-Ratgeber mit vielen praxiserprobten & pragmatischen Tipps richtet sich an die Geschäftsleitung von KMU.*

Der kompakte Ratgeber - jetzt in der 2. Auflage - verschafft einen Überblick zu Konzeption, Zielen, Strategie, operativen Instrumenten und Controlling des Online-Marketings und des E-Commerce und ermöglicht Unternehmern und Verantwortlichen dadurch eine Kommunikation AUF AUGENHÖHE mit Dienstleistern und Fachspezialisten.

Dazu muss ein Unternehmer wissen, worauf es ankommt: Was ist heute realisierbar, was ist nützlich, wie steht es mit Aufwand bzw. Kosten? Wichtige *Kosten- und Budgetfragen* werden bereits in den jeweiligen Themenkapiteln angesprochen und nochmals ab Seite → zusammenfassend behandelt.

*So kurz wie möglich, so ausführlich wie nötig*, heißt insgesamt die Devise. Ein Serviceteil mit Info-Guide zu weiteren Quellen, Literatur



und Glossar liefert vertiefende Informationen.

## 1.2. Umgang mit „Internet-Menschen“: 3 Psychogramme

Wenn Sie Online-Marketing für Ihr KMU, Ihre Gründung, Ihr Startup machen wollen, bekommen Sie zwangsläufig Umgang mit den Menschen der Branche. Egal ob Sie Dienstleister anheuern oder eigene Mitarbeiter - wie in jeder Berufsgruppe dominieren auch in der Online-Szene bestimmte „Typen“<sup>1</sup>:



### IT-Spezialisten/Entwickler/Techies/„Nerds“:

Oft eher introvertierte Menschen, die sorgfältig und genau arbeiten und meist großes fachliches & persönliches Interesse für die Herausforderungen der Technik mitbringen. Dresscode und Umgang sind eher lässig. Trösten sich gerne gegenseitig mit Memes, kleinen lustigen Bildchen, Videoschnipseln und Programmierungen über ihre langen Arbeitstage<sup>2</sup>

**Praxistipp:** Fragen Sie niemals einen Techie, ob etwas „technisch möglich“ ist. Fragen Sie: „Mit welchem exakten Aufwand wäre es möglich bzw. was ist der Festpreis?“



### Webdesigner/Texter/Agenturen/„Kreative“:

Nicht selten extrovertierte Menschen, die „keinen Pitch scheuen“. Wollen im Grunde wie „Künstler“ (oder „Schauspieler“) behandelt werden, denn genauso sehen sie sich insgeheim selber und Kunst will gewürdigt werden

**Praxistipp:** Versuchen Sie, sich nicht allzu sehr in Stilfragen des Designs einzumischen (bei Kunst kann im Gegensatz zur IT jeder mitreden..). Achtung: Ausschlaggebend ist, dass die Ergebnisse Ihren Kunden/Zielgruppen gefallen (und nicht nur den Kreativen untereinander)!



### IT- / Online-Marketing-, Manager/Consulter:

Häufig „typische BWL´er“, denken „marktorientiert“, mögen Statussymbole (kann auch ein Fahrrad sein!). Beeindrucken gerne mit hippen Fach- und Modebegriffen und „Management-Sprech“<sup>3</sup>. Trotzdem immer zugänglich für Daten-, Fakten-, Zahlen-Argumente.

**Praxistipp:** Diese Leute denken (ebenfalls) unternehmerisch und wollen – natürlich – „verkaufen“. Das wollen Sie auch. Wenn ein Angebot zu Ihrem Online-Marketing Gesamtkonzept passt und es auf Win-Win hinausläuft, geht das in Ordnung.

Nach diesen Ausführungen sollten Sie mental und psychologisch auf Online-Marketing bestens vorbereitet sein. Gehen wir nun ins eher Fachliche über.

**Praxistipp:** Wenn Ihre Zeit sehr knapp bemessen ist, blättern Sie direkt weiter zu [Kap. 2.1 Konzeption - Die Vogelperspektive](#) verschafft Überblick (Seite →).

Für alle anderen, vorher noch ein paar Worte zum Hintergrund des Internet-Marketings.

### **1.3. Hintergrund: Internet und Marketing-Mix**

In Relation zu anderen Medien hat das Internet und damit das Online-Marketing immer mehr an Relevanz gewonnen. Dies beruht nicht zuletzt auf einer sich in den letzten zwei Jahrzehnten stetig steigernden Durchdringung privater und öffentlich-beruflich relevanter Zielgruppen, welche bis auf wenige Segmente inzwischen Internetanwendungen gegenüber aufgeschlossen sind und diese intensiv nutzen.

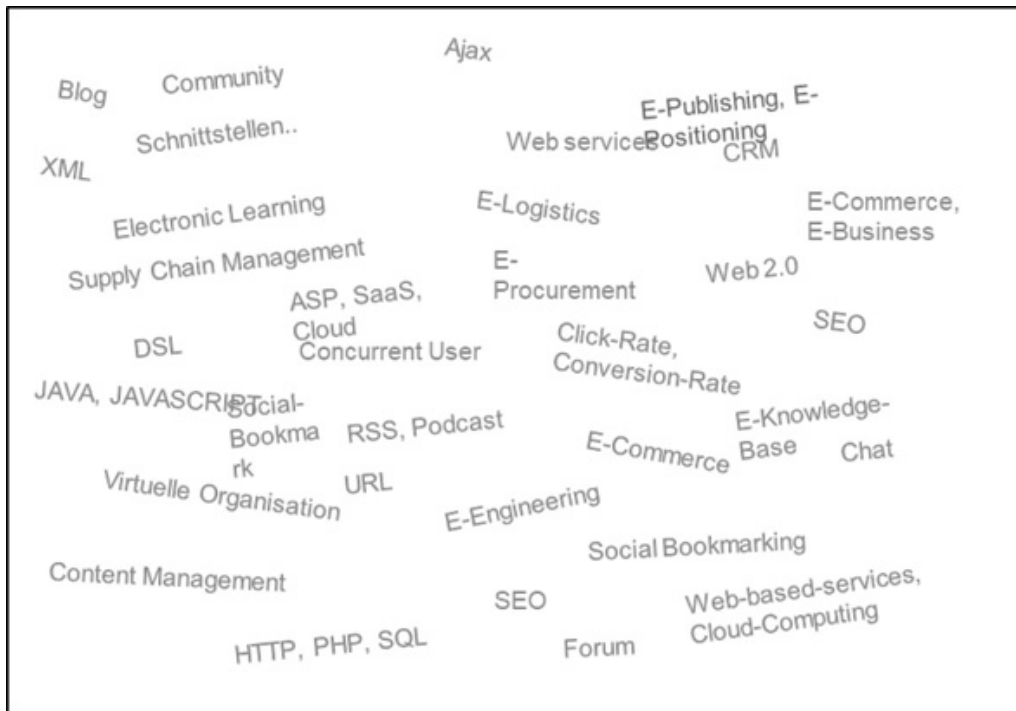


Abbildung 1: Online-Marketing-/Technik-„Begriffs-Dschungel“ (erweitert auf Basis Tamm 2003)

Wie [Abbildung 1](#) illustriert, ist Online-Marketing auch eine sprachliche Welt für sich. Ständig werden neue – oftmals technische und aus dem angelsächsischen Sprachraum stammende – Begriffe geprägt.

Hiervon sollte man sich einerseits nicht “einschüchtern” lassen. Andererseits ist eine gewisse Kenntnis bzw. der Einbezug eines “eingeweihten” Mitarbeiters oder Geschäftspartners wichtig, um mit den “Nerds” der Branche gut kommunizieren zu können. Ohne Internettechnik geht kein Online-Marketing.

Und dieses Online-Marketing entwickelt sich von einem – ehemaligen – Spezialgebiet des Marketing zum wichtigen Bestandteil des Standardprogramms.

Die folgende Tabelle zeigt exemplarisch die Potentiale des Internet in den vier klassischen operativen Instrumentarbereichen des Marketing-Mix.

<b>Produktpolitik</b>	<b>Preispolitik</b>	<b>Kommunikation</b>	<b>Distribution</b>
Online-Marktforschung Virtuelle Kundenintegration Servicepolitik	Flexibilisierung der Preispolitik Individualisierung Auktions-Modelle	Online-PR, Banner, Newsletter SEA/SEO Social-Media, Blogs etc.	E-Commerce Digitalisierte Güter Integration Logistik Affiliate-Programme

*Tabelle 1: Internetbasierte Instrumente im Marketing-Mix (Eigene Darstellung)*

Mit Aufgaben des Online-Marketing sind ggf. also Marketingmitarbeiter in ganz verschiedenen Positionen tangiert. Allerdings stellt das erforderliche technische Know-How Anforderungen, welche ein gewisses „Spezialistentum“ nach wie vor gerechtfertigt erscheinen lässt. Organisatorisch manifestiert sich dies in "neuen Berufen", wie dem Online-Marketing-Manager (als Querschnittsfunktion).

Eine Besonderheit des Online-Marketing liegt darin, dass – anders als im traditionellen Marketing, welches in manchen Kreisen als "Fass ohne Boden" verrufen sein soll – hier vieles mit sehr geringen Mitteln zu erreichen ist<sup>4</sup>. Dies macht die Nutzung gerade für Freiberufler, Gründer und KMU interessant – auch wenn diese naturgemäß in einer "anderen Liga" als die Riesen des Internet spielen werden. Einer solchen "do-it-yourself"-Taktik wird tendenziell aber das sich immer weiter spezialisierende Online-Marketing-Know-How Grenzen setzen. Als Gegenteil kann eine immer besser für technische Laien optimierte Servicelandschaft konstatiert werden.

1 Selbstverständlich handelt es sich folgend um grobe Vereinfachungen der – wie Soziologen und Psychologen neudeutsch sagen – „Tribal Culture“. Darüber hinaus noch präsentiert mit „einem Schuss Humor“.

2 Nicht immer sind diese „nicht-öffentlichen“ Medieninhalte strenggenommen „politisch korrekt“. Aber das ist nicht böse gemeint.

3 Spätestens nach Lektüre dieses Büchleins sind auch Sie dafür „gerüstet“. Außerdem gibt es das Glossar ab Seite 144 oder online: <https://www.EinkaufenimNetz.de/glossar>

4 Oftmals genügt der eigene Arbeitseinsatz um bereits ganz beeindruckende Resultate zu erzielen. Dazu später mehr.

## **2 Konzeption / Ziele - Vogelperspektive verschafft Überblick**

### **2.1 Integriertes Konzept statt „Stückwerk und Aktionismus“: Nachhaltigen Erfolg sicherstellen!**

Immer wieder erlebt man, dass Unternehmen irgendwelche Aktivitäten online entfalten, ohne auf ein sinnvolles Gesamtkonzept zu achten. Dies ist - im besten Fall - ineffizient. Wie kann man es als KMU besser machen?

Zuallererst, ist zu entscheiden, in welcher Liga bzw. Kategorie ein Unternehmen "spielen" soll. Wirtz unterscheidet 4 Entwicklungsstufen, welche aufsteigend hintereinander realisiert werden können (aber nicht müssen; vgl. [Abb. 2](#)).

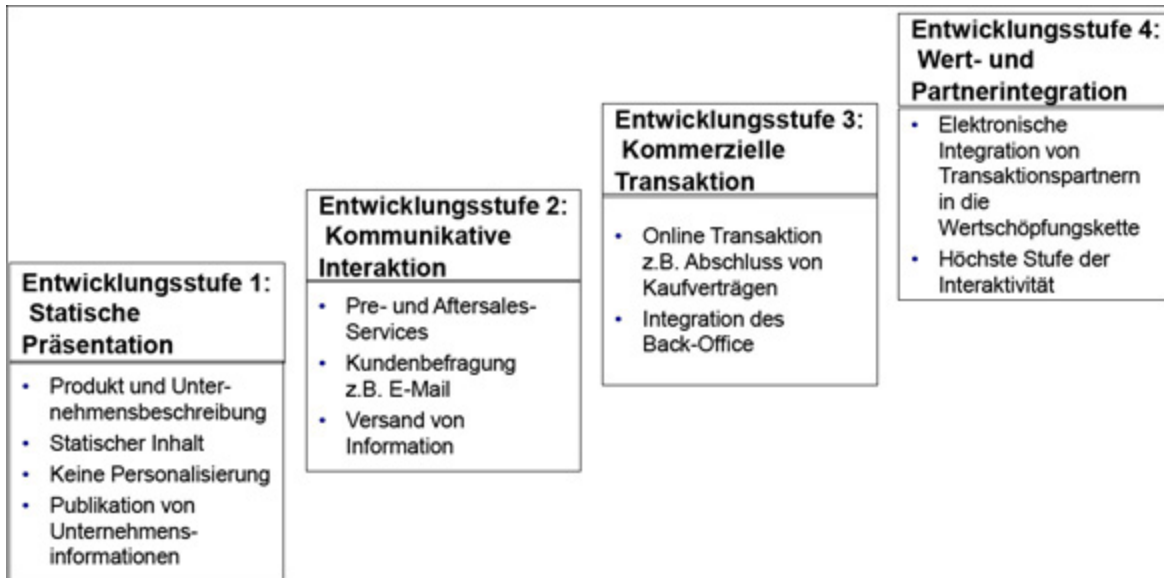


Abbildung 2: KMU-Aktivitäten im Netz: Kategorisierung, nach Wirtz, B.W.: *Electronic Business*. 2001

Die erste Stufe wäre, überhaupt im Netz präsent zu sein. Dies ist heutzutage bei nahezu allen Unternehmen der Fall (und zwingend notwendig!). Für einen kleinen Handwerksbetrieb mag es bereits ausreichen, seine Kontaktdaten statisch zu präsentieren. Die zweite Stufe wäre die - aktiv betriebene - Nutzung als Kommunikationsplattform. Diese interaktive Kommunikation erfordert allerdings Zeit und die Erwartungen an Reaktionsgeschwindigkeiten sind nicht unerheblich. Anders ausgedrückt: Wenn ich als „Einzelkämpfer“ meist nicht ans Telefon kann, ist es sinnvoller, eine E-Mail für Erstkontakte vorzuschlagen, als mittels Mob.Nr. oder Verweis auf WhatsApp-Erreichbarkeit falsche Erwartungen zu wecken. Der Betrieb von Foren und Blogs zieht übrigens auch rechtliche Verantwortung für dort von Besuchern gepostete Dinge nach sich.

Ob online Transaktionen abgewickelt werden (können), hängt natürlich schon stark von der Branche ab. Wenn möglich, sollte man dies - ggf. im eingeschränkten Umfang -



aber tun (siehe dazu das Kapitel E-Commerce ab Seite →). Entwicklungsstufe 4 („Voll-Digitalisierung“) dürfte für die allermeisten KMU eher noch „Zukunftsmusik“ sein (nichtsdestotrotz eine kurze Ausführung ab Seite →).

Nach dieser groben Orientierung nun ein Blick auf die Themen, welche ein Online-Marketing-Konzept behandeln sollte (Abb. 3):



Abbildung 3: Online-Marketing Konzeption im Gesamtüberblick (Eigene Darstellung)

**Praxistipp:** Häufig wird in der KMU-Praxis die Ziel- und die Strategische Ebene nicht genügend vorab reflektiert und stattdessen direkt mit operativen (Einzel-) Aktivitäten gestartet. Tun SIE das nicht! Ihr Online-Marketing bleibt sonst „Stückwerk“ und Improvisation.

**Ziel-Ebene:** Ziele sollten *messbar* definiert und *terminiert* werden. Sie stellen die SOLL-Größe für das Controlling dar

und aus Ihnen leitet sich die notwendige BUDGETIERUNG ab. Ob Ihr Online-Marketing über- oder unter- oder genau richtig budgetiert ist, hängt von den gesetzten Zielen ab.

Ziele können gerne *ehrgeizig* gesetzt werden, sollten *aber machbar* sein. Um beurteilen zu können, was möglich ist, ist allerdings eine gewisse Markt- und Branchenkenntnis erforderlich.

**Praxistipp:** Um realistische Ziele setzen zu können, recherchieren Sie, was vergleichbare Unternehmen bzw. Wettbewerber online so „auf die Beine stellen“. Alternativ könnte man sich auch an branchenfremden „Vorbildern“ orientieren (Benchmarking)<sup>5</sup>.

Da jedes Unternehmen immer mehrere Ziele verfolgen wird, ist wichtig, zwischen *komplementären/synergetischen* und *konkurrierenden* Zielbeziehungen zu unterscheiden. Mehr zum Thema „Ziele Ihres Online-Marketing“ in [Kap. 2.2](#) (Seite →) und [Kap. 2.3](#) (Seite →).

**Strategische Ebene:** Häufig nicht bedacht werden – erstaunlicherweise – die strategischen Parameter des Online-Marketing.

Die Parameter hängen (teils) systematisch voneinander ab (Interdependenz) und bilden in ihrer Gesamtheit ein **Strategisches Framework**, einen steuernden und fokussierenden Rahmen für unsere taktischen und operativen Aktivitäten.

Unterscheiden lassen sich folgende strategischen Entscheidungsfelder:

- Strategische „Eckpfeiler“: Zielgruppen (-segmentierung), Positionierung, Wettbewerbsrollen, „Nachfrage“-Stimulierung (Kap. 3.2, Seite →)
- Funktions-/Organisations-Strategien: Make or Buy, Technologie, Virtuelle Aufbauorganisation (Kap. 3.3, Seite →)
- Dynamische Entwicklungs-Strategien: Virtuelle Produkt- bzw. Marktentwicklung, passive vs. aktive Internationalisierung, Timing-Strategie (Kap. 3.4, S. →)

**Praxistipp:** Strategische „Weichenstellungen“ stellen mittel- bis längerfristige Festlegungen dar und sind (oftmals) nur schwer (d.h. auch: teuer) korrigierbar. Operativer Aktionismus führt in der Praxis immer wieder dazu, dass strategisch relevante Entscheidungen nicht bewusst und incl. einer „Folgenabschätzung“ stattfinden. Oft folgt die Reue...

**Taktische Ebene:** Temporär setzt das Online-Marketing idealerweise kampagnenartige Schwerpunkte, etwa bei Einführung neuer Produkte oder saisonalen Ereignissen (Kap. 3.5, S. →).

**Operative Ebene:** Hier geht es um konkrete Arbeitsschritte, das, was man im klassischen Marketing den „Marketing-Mix“ (oder englisch die 4P´s) nennt. Das in 3 + 1 wesentliche Handlungsfelder gegliederte PPK-C-Modell des operativen Online-Marketing kann zur optimalen Strukturierung relevanter Aufgaben herangezogen werden<sup>6</sup>. Es unterscheidet:

- Den Aufbau einer adäquaten Präsenz („Präsentieren“; Kap. 4, Seite →),