Ralf Haberich

»Relevante Kennzahlen sind der Schlüssel zum (Online-)Erfolg

Die Betrachtung und Analyse relevanter Kennzahlen muss wichtiger Bestandteil der (Online)Unter¬nehmensentscheidungen sein. Nur so ist sichergestellt, dass die dort gewonnenen Erkenntnisse und Bewertungen in die zukünftigen Marketing- oder Sales-Maßnahmen einfließen und das Onlinegeschäft optimieren, aber auch, dass es Hinweise auf eine effizientere Nutzung der Offlinekanäle gibt.

Wir leben in einer Welt der Zahlen. Viele erfüllen einen rein statistischen Zweck und beinhalten wenig Erkenntnis. Manche sind Vergleichsdaten historischer Erkenntnisse. Die wichtigsten Zahlen im Unternehmen sind jedoch diejenigen, die Entscheidungen in der Zukunft beeinflussen können und wichtig genug sind, um auf Management-Ebene regelmäßige Beachtung zu finden, sogenannte Key Performance Indikatoren (KPI).

Entscheidungen treffen – Kennzahlen hinzuziehen

Key Performance Indikatoren sind relevante und veränderbare Unternehmenskennzahlen, die aktuelles und zukünftiges Geschäftsverhalten beeinflussen sollen. Als Key Performance Indikatoren werden also Unternehmenskennzahlen definiert, anhand derer man die Evolution wichtiger Zielsetzungen oder kritischer Erfolgsfaktoren innerhalb einer Firma ermitteln kann. Dadurch werden die nötige Transparenz und eine optimale Entscheidungsunterstützung erreicht. Die wichtigsten Kennzahlen sollten auf regelmäßiger Basis mit eigenen und (falls vorhanden) Marktdaten verglichen werden. Sind die Kennzahlen jedoch schlecht aufgesetzt oder auch zu detailliert, ist ein regelmäßiger Abgleich nur schwer möglich. In zahlreichen Unternehmen ist das Controlling im Web nur an der Oberfläche installiert oder trotz vielfältigen Zahlenmaterials wenig ausschlaggebend bzw. aussagekräftig.

Key Performance Indikatoren sollten Bestandteil eines internen Management-Informationssystems sein und als Steuerungsinstrument für aktuelle und zukünftige Entscheidungen dienen. Zum einen können so aktuelle Maßnahmen angepasst oder revidiert werden, zum anderen sind geplante Aktionen hierdurch effektiver zu gestalten. Ziel ist ein optimiertes und strukturiertes Reporting für die Unternehmenssteuerung und Zielerreichung. Grundvoraussetzung ist eine Standardisierung des Reportings hinsichtlich Übersichtlichkeit, Einheitlichkeit und Vergleichbarkeit. Auch die Inhaltstiefe und Komprimierung des Reportings in Abhängigkeit von der jeweiligen Zielgruppe ist vorher zu definieren. Diese Definition und der finale Reportinginhalt liegen im Verantwortungsbereich der Geschäftsführungsebene.

Jede Abteilung ist bei einem fortschrittlichen Unternehmen direkt oder indirekt in Verbindung mit dem Internet. Auch und gerade die Geschäftsführung sollte daher die Relevanz von Kennzahlen verstehen, Erkenntnisse daraus gewinnen und diesen folgen, um dem mittleren Management dieses Wissen zu vermitteln oder das Thema dort als wichtige Disziplin zu verankern. Onlinekennzahlen beruhen immer auf Kennzahlen aus den übergeordneten Unternehmenszielen, die ebenfalls von der C-Ebene festgelegt werden müssen. Das Motto: „You can't manage what you do not measure" (was man nicht messen kann, lässt sich auch nicht steuern) trifft hier voll und ganz zu.

Die Betrachtung und die Analyse relevanter

DER AUTOR

Ralf Haberich ist General-Manager bei Nedstat und trägt die Gesamtverantwortung für die Bereiche Marketing, Sales, Support und Consulting im deutschsprachigen Raum. Seit 2008 steuert er zudem ehrenamtlich als (Co-)Chairman der Web Analytics Association die Aktivitäten des Interessenverbandes in Deutschland und forciert die Positionierung des Themas Webseitenanalyse in den Medien sowie den relevanten Zielgruppen in Wirtschaft und Politik. Darüber hinaus ist Ralf Haberich seit 2007 Dozent an der Deutschen Dialogmarketing Akademie.

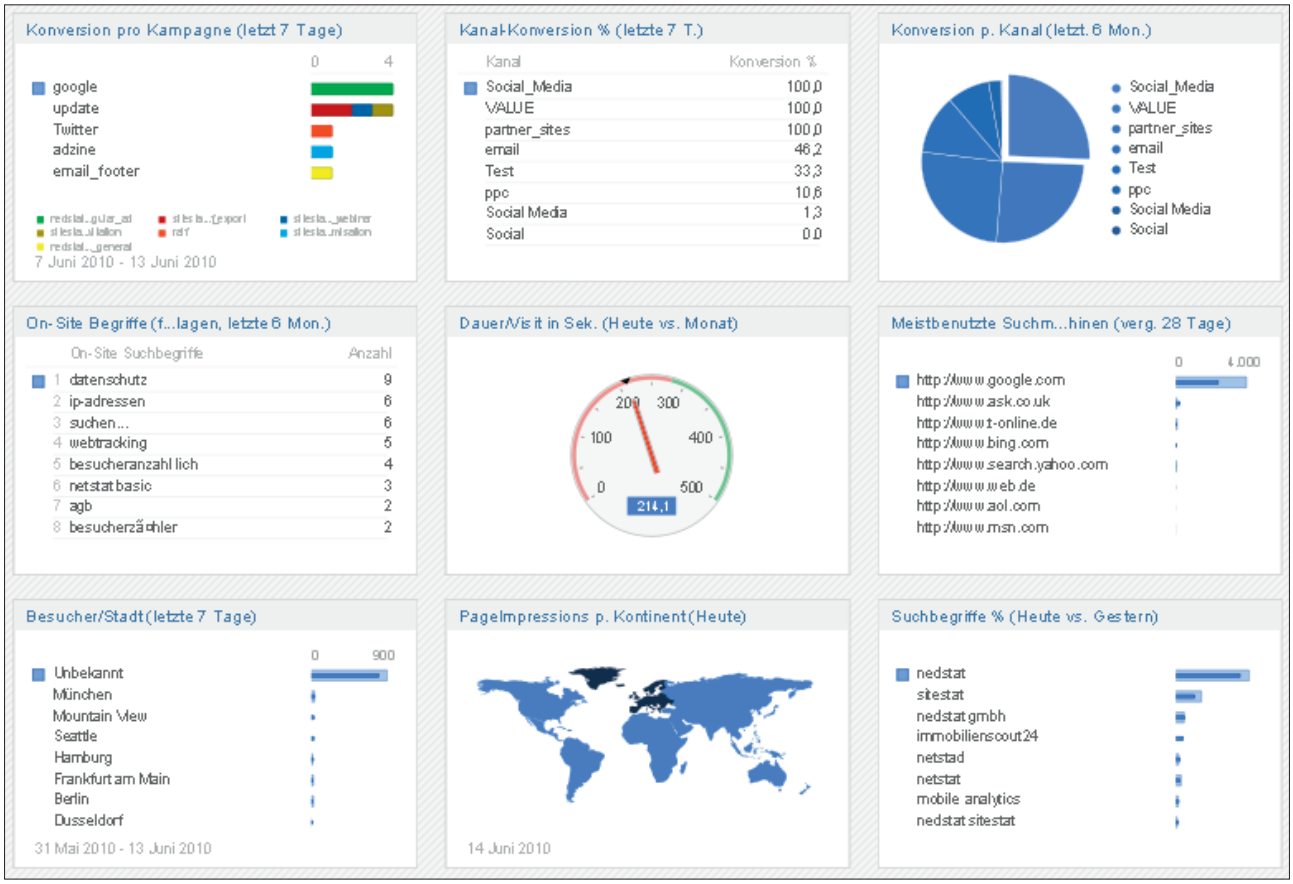

Abbildung: Visualisierte Key Performance Indikatoren als Dashboard

Kennzahlen muss daher in jedem Fall wichtiger Bestandteil der (Online)Unter¬nehmensentscheidungen sein. Nur so ist sichergestellt, dass die dort gewonnenen Erkenntnisse und Bewertungen in die zukünftigen Marketing- oder Sales-Maßnahmen einfließen und das Onlinegeschäft optimieren, aber eben auch, dass es Hinweise auf eine effizientere Nutzung der Offlinekanäle gibt.

Die Aufgabe des Managers ist es, relevante Zahlen und Informationen auf einen Blick bewerten und für zukünftige Maßnahmen umsetzen zu können. Daher gehört zu jedem geeigneten Web Analytics Tool vernünftigerweise ein Management Dashboard. Dieses gibt einen schnellen und übersichtlichen Einblick in die vom Management als entscheidend erachteten Zahlen und liefert dadurch wichtige Erkenntnisse.

Bei der Analyse werden abteilungsübergreifende Erkenntnisse verlangt. Ein Manager begnügt sich grundsätzlich nicht mit einer einzelnen Abteilungssichtweise, sondern möchte den Unternehmenserfolg im Blick haben. Das heißt, alle Abteilungen haben entsprechende Inhalte und Fortschritte zu reporten bzw. das Web Analytics Tool hat diese abzubilden. Ein klassisches Management Dashboard vereint beispielsweise den Überblick über die aktuelle Suchmaschinen-Marketing¬kampagne (z. B.: Welche Suchwörter haben den höchsten Umsatz gebracht?) mit Informationen aus dem Produktmarketing (z. B.: In welchen Produktgruppen kommt es am häufigsten zu Cross- und Upselling-Käufen?) und der Personalabteilung (z. B.: Über welches Jobportal wurden die geeigneten Bewerber gefunden?). Diese Liste lässt sich weiter fortsetzen, jedoch nicht endlos, denn zur Natur eines KPI-Dashboards gehört, dass wenige, dafür sehr wichtige, Kennzahlen verdeutlicht werden. Diese Übersicht beschränkt sich also im Idealfall auf bis zu zehn Kennzahlen. Die Führungsebene sollte nicht nur direkt in das Thema involviert sein, sondern im Idealfall aktiv Analyseerkenntnisse anfragen oder selbst auswerten können.

Es ist dringend notwendig, dass das Management die Relevanz und die Wichtigkeit von Web Analytics und den Wert der Kennzahlen innerhalb des Unternehmens vorlebt und auch als wesentliche Grundlage für Entscheidungen aufgreift. Keine Zahl sollte aus rein statistischen Zwecken erhoben werden oder weil sie besonders leicht zu erheben ist. Jede Analyse kann und sollte eine direkte Handlungsempfehlung nach sich ziehen können.

Handlungsempfehlungen aufgrund von Web Analytics gewinnen

Statistik ist tot, es lebe die Analyse. Dies genau ist der Wandel, den manche Unternehmen und Website-Verantwortlichen jedoch noch vollziehen müssen,

denn nur, wenn gewonnene Daten nicht mehr historisch betrachtet werden, sondern Anleitungen und Erkenntnisse für die Zukunft und damit geplante Marketing- oder Sales-Aktionen im Onlinebereich sind, kann sich das Unternehmen weiterentwickeln.

Jede geplante Aktion auf der eigenen Website oder auf Partnerseiten oder weitere Onlinemarketingaktionen müssen selbstverständlich in Relation zueinander gesetzt werden.

„Im letzten Jahr wurden 15 % mehr Umsatz im Onlineshop erzielt." – „Besucher bleiben 4 Minuten auf unserer Website." – Aussagen wie diese haben keinerlei Aussagekraft, da weder eine Benchmark hinzugefügt noch ein Branchendurchschnitt analysiert wurde oder gar Erkenntnisse bestehen, ob eine Steigerung um weitere 5 % bzw. eine Verlängerung um 30 Sekunden möglich oder sinnvoll gewesen wäre. Immerhin wurde die erste Aussage schon in Relation zum Vorjahr gebracht, jedoch fehlen weitere Erkenntnisse und vor allem der Vergleich zum gesetzten Ziel. Detaillierte Handlungsempfehlungen sind wichtig, um einzelne Bereiche zu definieren und getrennt betrachten zu können.

Website-Ziele

Die Definition der richtigen Website-Ziele ist der Grundstein für jedes erfolgreiche Handeln bei Onlinemaßnahmen und Analyseerkenntnissen. Wie oben erwähnt, werden die wichtigsten Kennzahlen im Bereich der Web-Analyse zu den sogenannten Key Performance Indikatoren. Diese Indikatoren sind jedoch bereits eine detailliertere, oft verdichtete und selektive Angabe der generell verfügbaren Kennzahlen. Sie dienen als schnelle Managementübersicht oder für unternehmensinterne Informationen. Key Performance Indikatoren sind Steuerungshilfen aus dem Tool heraus und bilden das Fundament jeglicher Entscheidungen für die eigene Website. Die den KPI untergeordnete Familie der allgemeinen Kennzahlen bildet nahezu jedes Detail und jede Erkenntnis einer Website ab.

Für die richtige Einordnung der Reporting-Ergebnisse ist es zu Beginn des Prozesses wichtig, einen Rahmen vorzugeben bzw. Zielebenen einzuführen. Diese Zielebenen können sich bei einem E-Commerce-Unternehmen zum Beispiel wie folgt darstellen:

- Ebene 1: Reichweite (Traffic, Visits)
- Ebene 2: Aufenthalt (Verweildauer, Seitenaufrufe pro Besuch)
- Ebene 3: Transaktion (Bestellung, Leads, Informationsinteresse)
- Ebene 4: Kosten-Umsatz-Relation (Verhältnis der Werbeinvestitionen zum Umsatz)

Jedoch sind auch andere Modelle denkbar, abhängig vom Website-Typ und abgeleitet aus den Unternehmenszielen.

Um am Ende des Prozesses zu sehen, ob eine Marketingaktion erfolgreich war, werden für jede dieser Zielebenen realistisch erreichbare Vorgaben festgelegt. Die Kennzahlen leiten sich von den Zielen einer Website ab. Internetshops wie die von Neckermann, OTTO oder JAKO-O verfolgen beispielsweise die Absicht, dass möglichst viele Kunden online einkaufen, dass der Prozentsatz der Retouren möglichst gering ist und dass die Kunden wiederkehren und sich ein höheres Umsatzvolumen pro Kunde/Website-Besucher ergibt. Messgrößen sind in diesem Fall unter anderem die Konversionsrate oder der durchschnittliche Warenkorbwert pro Verkauf. Bei einem Onlinemedium wie beispielsweise zeit.de oder spiegel.de hingegen zielen die Betreiber darauf ab, dass so viele Leser wie möglich die Website so lange wie möglich besuchen. Hier sind dann Reichweite, Verweildauer und insbesondere die Anzahl der Seitenaufrufe der Besucher ausschlaggebend, weil in der Regel über den Aufruf fremder Werbemittel wie Banner eine Finanzierung der für den Leser kostenlosen Inhalte erfolgen muss.

Die Messung aller relevanten Werte sollte nach Plan in regelmäßigen Abständen durchgeführt werden. Je nach Art einer Unternehmens-Website, ob E-Commerce- oder News-Seite, sollten die Werte mehrmals täglich, jedoch nicht seltener als wöchentlich ermittelt werden. Vor allem bei häufig wechselnden Inhalten bzw. Homepage-Themen ist eine ständige Bewertung der neuen im Vergleich zur vorherigen Ansicht notwendig.

Der Zugriff auf Vergleichswerte, beispielsweise ähnlicher Websites, ist relativ schwierig. Deshalb werden die Ergebnisse in der Regel mit denen von letzter Woche, letztem Monat oder letztem Jahr verglichen. Vor allem bei großen Abweichungen ist es notwendig, zunächst die Ursache, also das „Warum", herauszufinden. In manchen Fällen (z. B. fehlende Zahlungsmöglichkeiten, zu viele Formularfelder etc.) sind schnell und einfach Rückschlüsse zu ziehen, in anderen ist die Interpretation schwieriger und Expertenwissen von Beratern ist gefragt.

Einleitung von Optimierungsschritten

Sind die Gründe einer Veränderung erst einmal analysiert, können Gegenmaßnahmen bzw. Optimierungsmaßnahmen eingeleitet werden. Welche Maßnahmen genau erforderlich sind, lässt sich meist anhand der Ursache ablesen. Durch ständiges Messen und Nachhalten kann geprüft werden, ob die Optimierungsmaßnahmen tatsächlich richtig eingesetzt wurden, denn nur dann stellt sich auch eine nachhaltige Verbesserung ein. Eine größere Reichweite, eine längere Verweildauer, eine höhere Konversion oder ein gestiegener Umsatz sind nur einige Beispiele der möglichen und gewünschten Konsequenzen. Darüber hinaus können die Kosten der jeweiligen Marketingaktionen mit dem Umsatz

eines Onlinebusiness ins Verhältnis gesetzt werden. Der Website-Verantwortliche erkennt dann, ob sich die Investitionen in E-Commerce bzw. in die durchgeführten Optimierungsmaßnahmen bezahlt gemacht haben.

Key Performance Indikatoren helfen

Key Performance Indikatoren sind grundsätzlich zielbezogen daher sind sie unternehmensindividuell zu bestimmen und es kann keine allgemeingültige Empfehlung für deren Auswahl bzw. Zusammenstellung geben. Für einige grundsätzliche Typen von Websites lässt sich aber ein beispielhaftes Set als Auswahlhilfe nennen:

SHOPS

Der stärkste Focus liegt beim Onlineshop in der Regel auf dem reinen Abverkauf. Diesen Umsatz gilt es in den Key Performance Indikatoren abzubilden. Hierfür können Reports wie

- » durchschnittlicher Bestellwert pro Kunde,
- » durchschnittlicher Bestellwert pro Website-Besucher,
- » Konversion,
- » Umsatz,
- » Anzahl an Bestellungen,
- » Anzahl an Retouren,
- » Abbruchrate im Bestellprozess,
- » nicht bestellte, aber gefüllte Warenkörbe

aussagekräftige Informationen liefern.

MEDIA/CONTENT

Reine Content-Websites sind in der Regel auf den Endkunden ausgerichtet und liefern dem meist privaten Nutzer wesentliche Informationen und aktuell gewünschten Inhalt. Daher ist es wichtig, dass der Inhalt der Website (ja sogar die Qualität des Inhalts) genauer untersucht wird. Beispielhafte Key Performance Indikatoren für solche Websites können sein:

- » Verweildauer (zur Bewertung des Preismodells der Werbeplätze)
- » Anzahl der Besuche bzw. Seitenaufrufe
- » Anzahl der Seitenaufrufe pro Besuch
- » Anzahl neue vs. wiederkehrende Besucher
- » Anzahl der Abonnenten (Newsletter, RSS, Forum, Chat)
- » Konversionsrate Besucher zu Abonnenten
- » Konversion zu angezeigten Bannern

SOCIAL MEDIA

Die Key Performance Indikatoren bei Social Media Websites liegen in der Regel relativ nah an denen von Mediasites. Wichtig zu messen ist hier:

- » Verweildauer (siehe oben)
- » Recency
- » Frequency
- » Engagement
- » Konversionsrate Besucher zu Registrierungen
- » Konversionsrate Registrierung zu definierter Interaktion

LEAD-GENERIERUNG

Eine der wichtigsten Aufgaben, den die elektronische Visitenkarte „Website“ leisten kann, ist die Generierung neuer Kontakte, also die Anbahnung von Neugeschäften. Hierbei ist es wichtig zu ermitteln, welche Aktionen, Klickpfade der neue Besucher auf der Website durchführt. Reports wie beispielsweise

- » neue vs. wiederkehrende Besucher
- » Verweildauer neuer Besucher,
- » Topeinstiegsseiten neuer Besucher,
- » Topweiterleitungsplattformen, über die neue Besucher kommen,
- » durchschnittliche Verweildauer pro Seite bei neuen Besuchern,
- » Konversionsraten neuer Besucher

helfen bei der Analyse dieser wichtigen neuen und potenziellen Zielgruppe.

SERVICE/SUPPORT

Durch den Servicebereich auf der eigenen Website können Unternehmen große Einsparungen im Kostenbereich erreichen, da beispielsweise ansonsten eine entsprechende Anzahl von Callcenter-Mitarbeitern beschäftigt werden muss. Daher sind auf vielen Websites entsprechende Support- und Servicebereiche zu finden oder es ist zumindest eine direkte Kontaktaufnahme mit dem Support via E-Mail möglich, was ebenfalls Zeit und Kosten im Vergleich zum Telefonat spart. Key Performance Indikatoren wie

- » Anzahl PDF-Downloads,
- » Anzahl von Serviceanfragen über die Website,
- » Anzahl der Anrufe über die auf der Website speziell angezeigte Hotline,
- » Anzahl der Call-Back-Eintragungen im Formularfeld,
- »| Verweildauer im Support-Bereich im Vergleich zur generellen Verweildauer

helfen bei der Analyse der Nutzung von Support-Bereichen.

Für alle Website-Typen und Key Performance Indikatoren gilt, dass diese in zeitliche Relation gesetzt werden müssen, um den Wert beurteilen zu können. Zusätzlich dazu ist die Relation zum vorher definierten Ziel streng zu beachten.

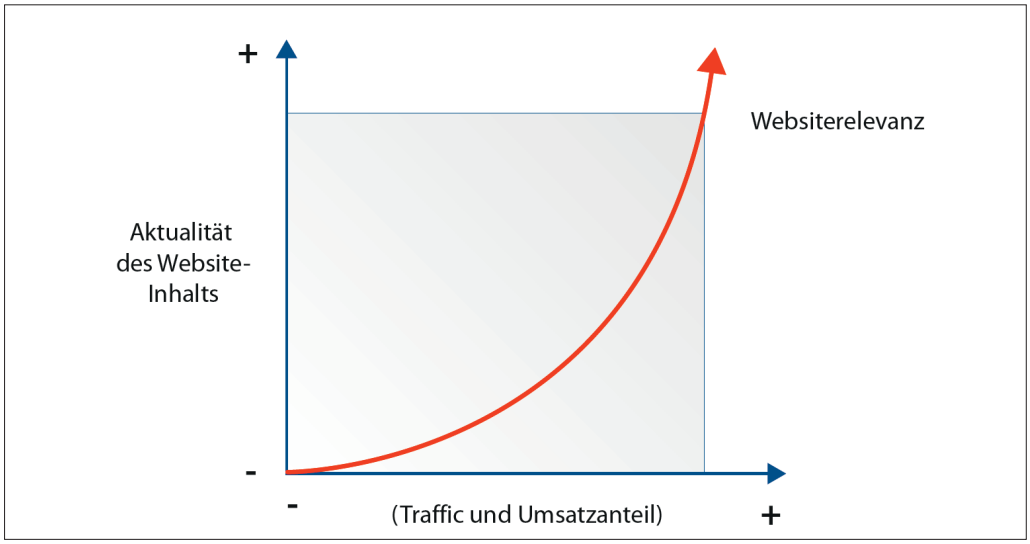

Abbildung: Website-Relevanz-Modell (Haberich)

Abteilungsübergreifendes Reporting

Jede Abteilung kann von Web-Analyse und somit einer ziel- und zahlenorientierten Handlungsweise profitieren. Hierzu bedarf es einer klaren internen Struktur und des Einsatzes des oberen Managements, um das Thema entsprechend zu positionieren. Abteilungsübergreifendes Analytics Reporting ist daher wie erwähnt ein wesentlicher Baustein für den (Online-)Unternehmenserfolg. Eine getrennte Sichtweise der Analyseerkenntnisse pro Abteilung ist ein erster Ansatz, innerhalb des Unternehmens auf Grundlage von Zahlen zu entscheiden. Jedoch wird aus der Pflicht erst dann eine Kür, wenn sich die Abteilungen untereinander (im Vorfeld einer Aktion!) abstimmen und gemeinsame, messbare Ziele festlegen.

Website-Ziele sind Unternehmensziele

Ziele, die sich im Onlinebereich ergeben, dürfen selbstverständlich im Grundsatz nicht konträr zu den Unternehmenszielen sein. Natürlich gibt es Beispiele bei operativen Zielen, die dem scheinbar diametral gegenüberstehen (zum Beispiel eine kostenlos nutzbare Serviceseite vs. Umsatzmaximierung). Jedoch zahlt dabei übergreifend betrachtet das strategische Onlineziel immer auch auf das Unternehmensziel ein (durch die Nutzung des kostenlosen Onlineservice erhält beispielsweise das Callcenter weniger Anrufe, was zu den kalkulierten Kostensenkungen und damit zur Gewinnmaximierung beitragen kann).

Key Performance Indikatoren können indirekt nicht nur im Onlinesegment zu Kosteneinsparung bzw. Gewinnsteigerung beitragen. Auch

> ***„Ohne Key Performance Indikatoren kann eine gezielte Business-optimierung im Online-kanal nicht erfolgen."***

Offlinemaßnahmen können durch Key Performance Indikatoren verändert werden.

Website-Relevanz

Nicht für jedes Unternehmen hat die eigene Website bereits die Relevanz, die sie in der heutigen Zeit haben sollte. Selbstverständlich gibt es Unternehmen, die ihre sehr eng focussierte und eher kleine Zielgruppe so gut kennen, dass sie die Website nicht zur Lead-Generierung nutzen müssen oder als Serviceseite ausbauen. Jedoch ist im 21. Jahrhundert die professionelle Darstellung und damit auch ein Zusatznutzen bei Information und Kommunikation für Kunden und Besucher über die Website Pflicht. Der häufig benutzte Vergleich der elektronischen Visitenkarte und des ersten möglichen Eindrucks über das Unternehmen sollte jeden Unternehmer veranlassen, die eigene Website bzw. die eigene(n) Domain(s) so darzustellen und zu bewerten, wie es die aktuelle Nutzungslandschaft verlangt.

Businessoptimierung

Ohne Key Performance Indikatoren kann eine gezielte Businessoptimierung im Onlinekanal nicht erfolgen. Zusätzlich bietet die Onlineplattform die Möglichkeit, das Business selbst zu optimieren, denn in Zeiten des „Web Advanced“ (die Formulierung Web 2.0 ist irreführend, da sie impliziert, dass Web 1.0 abgelöst wurde – stattdessen erfolgte eine Erweiterung bzw. Weiterentwicklung) erhalten Kunden bzw. potenzielle Kunden Informationen aus verschiedenen Onlinequellen und somit teils direkte Einsichten in die Modellpolitik, die Modellpalette oder die Professionalität des Serviceangebots.

Onlinebusiness-Optimierung kann beispielsweise bei regelmäßigen Onlinekampagnen erfolgen (Bannerwerbung, Suchwortschaltung), in Aktionen zur Kundenansprache (E-Mail, Newsletter, RSS) oder aber im täglichen Umgang mit den kostbaren Flächen auf einer Startseite. Nur diejenige Meldung hat ein Recht auf die Homepage-Platzierung, die auch anhand von Messgrößen diesen Platz rechtfertigen kann. Und selbst dann ist eine weitere Optimierung möglich: Ist die Überschrift treffend und ansprechend gewählt? Stimmt die Relation Text/Bild? Wie hoch ist der Anteil an Fremdwörtern (Ist dieser zu hoch?)? Gibt es relevante Links im Text, die zu Detailinfos führen? Verfügt der Artikel über interaktive Elemente wie Kommentar oder Chat-Funktion etc.?

Warum Key Performance Indikatoren aufbauen?

Wichtig ist es, erneut zu betonen, dass die Relevanz von Key Performance Indikatoren auf Grundlage von Web-Analytics-Erkenntnissen innerhalb des Unternehmens derart gegeben sein muss, dass die Daten aus der Web-Analyse einen direkten Einfluss in das tägliche Geschehen ermöglichen, also auch genutzt werden. Handlungen, seien diese auf operativer oder strategischer Ebene, sollten auch direkt durch KPI-Informationen eingeleitet werden, wenn Erkenntnisse zu einer Verbesserung führen können.

Diese Frage nach der Relevanz von Key Performance Indikatoren sollte sich aus deren Notwendigkeit bereits beantwortet haben. Key Performance Indikatoren bilden die wesentlichen Inhalte der Website- und Unternehmensziele ab und weisen den Zielerreichungsgrad aus. Somit ist die Definition und Messung von KPI Pflichtbestandteil eines umfassenden Erkenntnis-Reportings in einem Unternehmen, das den Onlinekanal aktiv und wirtschaftlich nutzen will.¶

» Definition Key Performance Indikatoren (Haberich)**:**

Key Performance Indikatoren sind relevante und veränderbare Unternehmenskennzahlen, die aktuelles und zukünftiges Geschäftsverhalten beeinflussen sollen.

» Erklärung Recency, Frequency und Engagement

- **Recency** beschreibt als Zeitraum das Zeitintervall zwischen zwei bzw. n Besuchen.
- **Frequency** bildet die Häufigkeit/Frequenz der Besuche auf einer Website ab.
- **Engagement** spiegelt die Art und den Grad der Interaktion mit der Website wider. Je mehr ein Besucher engaged ist, umso höher war sein Engagement-Score. Dies kann aufgrund des Besuchs relevanter Seiten der Website entstehen aber auch aufgrund häufigen Besuchs weniger relevanter Seiten.