



Riskmanagement im E-Commerce

Der E-Commerce ist modern, dynamisch, schnell und innovativ. Stimmt. Der E-Commerce verlangt daher eine vollkommen neue, überarbeitete und moderne betriebswirtschaftliche Behandlung. Stimmt nicht (D. M. Ferdinand Weber/mk)

Es sind letztlich nur zwei Merkmale des E-Commerce, die ihn betriebswirtschaftlich von älteren Handelsformen unterscheiden: erstens die Möglichkeit vollständiger Unbekanntheit des Kunden und zweitens das neuartig große Wachstumspotenzial. In Anbetracht des wahrlich altbekannten Ziels des E-Commerce, des wirtschaftlichen Warenhandels, lohnt sich eine Besinnung auf das bewährte Wissen traditioneller Kaufmannschaft. Auf dieser

soliden Basis können die Besonderheiten des E-Commerce angepackt werden. Ohne diese Grundlage bleibt eine Bearbeitung der E-Commerce-Eigenheiten meist Reaktion und Flickwerk. Dies gilt auch und gerade für den Umgang mit unsicheren Zahlarten.

„Leute, die jedes Risiko scheuen, gehen das größte Risiko ein“

Mit diesem Zitat G. F. Kennans lässt sich die Situation des Onlinehändlers

treffend beschreiben. Das Dilemma berechtigter Risikoaversion bei Kunden und Händlern gleichermaßen erscheint als Zielkonflikt bestehend. Darüber ausschweifend zu diskutieren, ist müßig. Denn mal ehrlich: Wer wird wohl kurzfristig seine Risikoaversion überwinden? Genau, der Händler und nicht der Kunde. Die Erfahrung zeigt, dass unsichere Zahlarten wie der Rechnungskauf den Umsatz deutlich erhöhen. Letztlich ist die Entscheidung zugunsten höherer Risiken damit für fast alle Händler alternativlos. Regelmäßig wird der reine Vorkassen-Händler im Internet untergehen. Daher ist diese Form der Risikoaversion unternehmensschädigend und kaufmännisch falsch. Doch kann für die Skeptiker unsicherer Zahlarten durchaus Entwarnung gegeben werden: Mit einem sorgfältig angepassten Riskmanagement wird die Öffnung dieser Flanke entscheidend den unternehmerischen Erfolg beflügeln.

Organisierte Kriminalität bedroht den Onlinehandel

Zahlungsverzögerungen und Zahlungsver säumnisse grundsätzlich untadeliger Kunden sind nicht das herausfordernde Problem. Klärfallmanagement und Mahnwesen müssen nicht neu erfunden werden. Jedoch sind Onlineshops das Ziel organisierter, internationaler Betrugskriminalität. Hierzu einige Fakten:

- Die Kriminellen ziehen von Shop zu Shop und prüfen auf Lücken im Riskmanagement.
- Sie sind stets auf aktuellem Stand, Shops mit nicht aktualisierten Maßnahmen werden umgehend aufgedeckt.
- Dadurch ist die betrugsverhindernde Wirkung eines neu aufgesetzten Riskmanagements zeitlich nicht zu bestimmen. Man muss dranbleiben.
- Es kursieren Listen bereits ausgespähter und als „leichte Beute“ bezeichneter Shops.
- Angriffe werden nur im negativen Fall sichtbar. Eine erfolgreiche Abwehr bleibt unerkannt.
- Ob und wann ein Shop angegriffen wird, ist nicht im Vorhinein feststellbar. Die Bedrohung ist nicht messbar.
- Die Folgen eines Angriffs sind zwischen unternehmensschädigend und unternehmensgefährdend zu verorten.

Kluge Planung verhindert teure Lehren

Es verhält sich mit dem Riskmanagement nicht anders als im richtigen Leben. Wer sein Riskmanagement vor



Unser Gastautor

„Riskmanagement ist so alt wie der Handel. Für den jungen E-Commerce muss es angepasst, aber nicht neu erfunden werden.“

D. M. Ferdinand Weber, Standortleiter der Fineas in Frankfurt/Main (www.fineas.de)



Onlineshops sind das Ziel organisierter, internationaler Betrugskriminalität. Dabei ziehen die Kriminellen von Shop zu Shop und prüfen Lücken im Riskmanagement

Foto: iStock/Montage

dem „Going Live“ durchdenkt, betreibt Riskmanagement im Wortsinne: Er reduziert sein Risiko böser Überraschungen. Insofern ist der beste Zeitpunkt der Maßnahme vor der Liveschaltung des Shops. Dem Unternehmer ist zwar das Streben nach Idealzuständen angeboren, die Erreichung derselben ob diverser Zwänge jedoch häufig verwehrt. Hier gilt es, die Aufsetzung oder Optimierung des Riskmanagements möglichst zeitnah durchzuführen. Allerdings ist mit Schnellschüssen meist auch nicht viel erreicht. Die richtige Einschätzung des Maßnahmenumfangs ist Grundlage für ein werthaltiges Resultat: ein optimales Riskmanagement für den individuellen Onlineshop. Aber nicht verzagen: Wenn es brennt, gilt es, schnell und wirksam zu löschen, den Schaden zu begrenzen und die teure Lehre für die Zukunft zu nutzen.

Regeln für ein wirkungsvolles Riskmanagement

Wichtig ist die Individualität des Riskmanagement-Konzepts. Zielkunden, Warensortiment und -wert, üblicher Warenkorb, Unternehmensziele, Retourenquote: Aufgrund der Individualität des Shops ist kein universelles Riskmanagement angemessen. Der maßgeschneiderte Fit ist der Schlüssel zur Effizienz. Gleichwohl gibt es einige Hinweise, deren Umsetzung keinem Riskmanagement schadet. Eine Auswahl naheliegender und trotzdem häufig missachteter Maßnahmen:

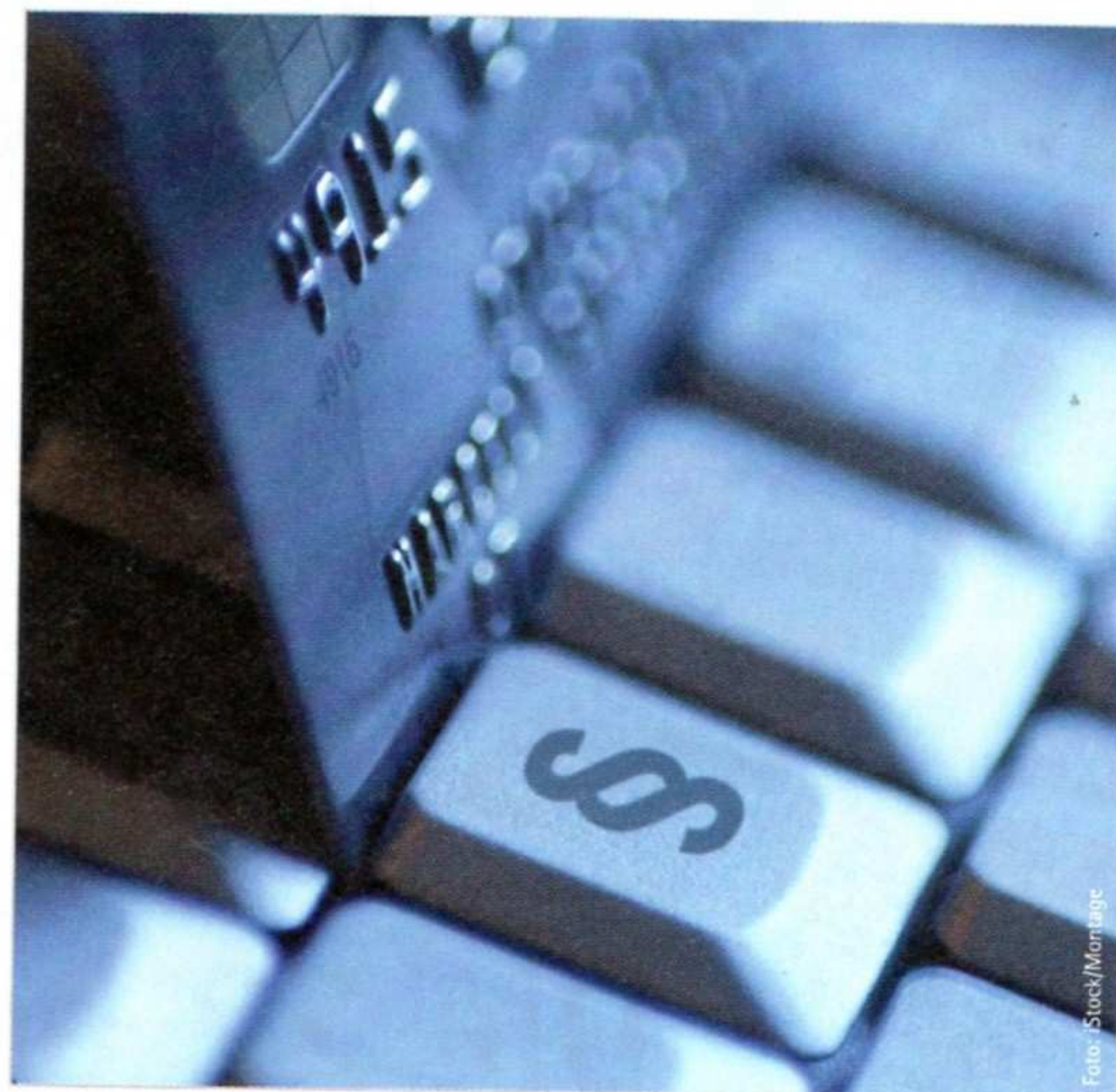
- Ergänzende Kundendaten zusätzlich zu Namen und Adresse dienen der fehlerfreien Identifizierung. Beispiele sind Telefonnummer, E-Mail-Adresse oder Geburtsdatum.
- Die angegebenen Daten müssen auf Plausibilität geprüft werden.
- Bereits vorhandene Informationen können sinnvoll genutzt Kosten sparen. Dies funktioniert über die Erstel-

lung und Pflege von Black-, Sperr- und Whitelists.

- Positiv bekannten Bestandskunden kann mehr zugestanden werden als Neukunden.
- KUNO nutzen (www.kuno-sperrdienst.de). Die zentrale deutsche Sperrdatei listet gestohlene und „betrügerisch erlangte“ Debitkarten.
- Individuelle Betrugsmusterprüfung erarbeiten, darunter Warenkorbanalyse, Bestellhäufigkeit und -herkunft, Schreibmuster, Tageszeiten der Bestellung, Maildomänen, IP-Adresse u. v. m.
- Im Zweifelsfall und vor allem bei einem erhöhten Risikoprofil externe Bonitätsabfragen.

Selbstmachen oder outsourcen? Klar ist: Kostenlos geht es nicht

Als Unternehmer bleibt die Frage nach der Durchführung. Machen wir es selbst oder lassen wir es machen? Zuverlässige Informationen für diese Entscheidung bieten uns die schnöden Zahlen. Selbstbearbeitung kostet Zeit, die Opportunitätskosten müssen angesetzt werden. Mit etwas Vorarbeit lassen sich die Kosten für die Beauftragung eines Dienstleisters recht präzise ermitteln. Ein Lastenheft ermöglicht Dienstleistern eine Angebotskalkulation. Der Mittelwert der eingeholten Angebote verschafft die Möglichkeit einer ersten Rechnung. Gibt es eine riesige Lücke, ist die Entscheidung einfach. Erst nach diesem ersten Schritt sollten weichere Kriterien in die Entscheidung einfließen. Die Qualität des Ergebnisses muss realistisch eingeschätzt und in Relation zum vermuteten Ergebnis eines externen Dienstleisters gesetzt werden. Diese Differenz lässt sich wiederum quantifizieren, mögliche Kennzahlen hierfür sind Zahlungsausfälle oder Umsatzeinbußen. Diese Zahlen, in die vorausgegangene Kostenrechnung integriert, verbessern die Entscheidungsgrundlage.



Wenn man es selbst macht

Die Entscheidung zum Selberpacken ist keine Schwarzweiß-Entscheidung. Man muss nicht gänzlich auf Beratung verzichten. Ein guter Fachmann bietet nicht nur Projektübernahme, sondern auch begleitende Beratung. Das bedeutet Informationsvermittlung, Quellenhinweise, Empfehlungen und Prüfung des selbst gefertigten Entwurfs. Man kann ein eigenes Riskmanagement erstellen und umsetzen. Dabei sollte man die kostbare Zeit nicht mit unnötiger Recherche vergeuden. Selbst ist der Unternehmer, aber bitte nicht allein. Blindspots werden durch ein Vier-Augen-Prinzip vermieden.

Mit Besinnung auf die traditionelle Kaufmannschaft fundamentierte man den unternehmerischen Erfolg. Darauf aufbauend, berücksichtigt man die Besonderheiten des E-Commerce. Dies gilt für das Riskmanagement – und alle anderen Steuerungsaufgaben des Onlinehandels.

Ergänzende Kundendaten zusätzlich zu Namen und Adresse dienen der fehlerfreien Identifizierung. Beispiele sind Telefonnummer, E-Mail-Adresse oder Geburtsdatum

Tipps für die Auswahl von Dienstleistern

Achtung vor Fachleuten abseits von deren Kernkompetenz

Selbsttest: Sie erläutern Ihrem Hausarzt Ihre schmerzhafte Blockade der Halswirbelsäule. Reaktion 1: Er fasst Ihren Kopf und sagt: „Das haben wir gleich, schön locker lassen.“ Reaktion 2: Er lehnt sich zurück, denkt nach und empfiehlt einen Orthopäden. In welcher Situation fühlen Sie sich wohler? Sicher werden Sie die ehrliche Selbstbegrenzung der Kompetenz des Hausarztes schätzen. Gleich den Medizinern haben Dienstleister ihre unbestrittene Fachkompetenz: Eine Auskunft bietet Adress- und Bonitätsabfragen, ein Shopgestalter Webdesign und ein Payment Service Provider die Abwicklung von Zahlungen. Der Dienstleister für die Konzeption von Riskmanagement ist der zahlenorientierte branchenkundige Projektspezialist.

Unterschiedliche Märkte verlangen angepasste Lösungen

Äußerste Skepsis ist angeraten, wenn Payment Service Provider, Auskunftsteien oder Inkassounternehmen die Anwendbarkeit ihrer Leistungen über Grenzen hinweg beschreiben. Obacht vor den Vertriebsgeschichten, die von Einsparpotenzialen durch multinationale Dienste aus einer Hand erzählen. Es ist schlichtweg unwahrscheinlich, dass die Adressdatenbank eines deutschen Anbieters ähnlich gute Füllgrade in z. B. Frankreich hat. Ebenso unwahrscheinlich ist, dass ein identisches Zahlartenportfolio hier wie dort den Kundenanforderungen gleichermaßen gerecht wird. Eine „Abkürzung“ dieser Art ist trügerisch, erfahrungsgemäß kommt man um eine solide Einzelbetrachtung der Märkte mitsamt Anbindung marktkompetenter Dienstleister nicht herum.